

## Ce que les consommateurs attendent

- 1 La rapidité : de la prise en charge, de la réponse apportée.
- 2 L'efficacité de la réponse : elle doit être précise, claire, exacte.
- 3 La convivialité : amabilité, personnalisation de l'appel (le fait que la personne qui prend en charge l'appel communique son nom crédibilise sa réponse aux yeux du client).
- 4 Le sentiment d'appartenance à un club : désir d'obtenir un traitement particulier.
- 5 Un coût raisonnable : indépendant de la durée de l'appel (numéro Vert, Azur...).
- 6 La prise de message : si l'appel ne peut être traité, le consommateur doit être assuré que son appel laisse une trace.
- 7 La régularité : tous les jours de la semaine, à toutes les heures de la journée, la personne qui prend en charge l'appel doit offrir au client la même attention et la même qualité de service.
- 8 L'écoute : parfois, le consommateur n'attend pas de réponse à son insatisfaction ou à son commentaire. Il désire seulement s'exprimer.
- 9 La compétence : le consommateur attend légitimement que son interlocuteur connaisse parfaitement produits et services, fonctionnement, points de vente, etc.

10 La prise de responsabilité : il n'est pas supportable de la rejeter sur l'autre. Le téléacteur doit être totalement solidaire de son entreprise, en assumer les responsabilités, voire les erreurs.

**AIDE-MÉMOIRE POUR L'ÉLABORATION  
D'UN PLAN DE COMMUNICATION**

## INTRODUCTION

Quand arrive le moment de vendre ses produits ou services, le propriétaire d'une entreprise se pose souvent les questions suivantes :

- Comment élaborer mon plan de communication?
- Comment choisir la meilleure stratégie de communication?
- Comment déterminer le montant à investir dans une campagne de communication?
- Comment en évaluer les résultats?

Le plan de communication constitue un élément stratégique important de votre plan marketing. Pour être efficace, il doit viser quatre objectifs qu'on traduit généralement par l'acronyme AIDA.

Il doit, en effet :

- Attirer l'attention;
- créer l'Intérêt pour votre produit;
- provoquer le Désir;
- entraîner l'Action.

Pour pouvoir élaborer un bon plan de communication, il faut au préalable que le dirigeant situe son entreprise par rapport au marché qu'il dessert et à la concurrence, et qu'il établisse sa stratégie marketing.

Ce guide se veut un outil qui vous permettra d'identifier les principaux éléments que doit comporter un plan de communication. Il ne peut toutefois se substituer aux services que peuvent vous rendre des experts en communication.

## TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
Introduction .....	i
Table des matières .....	ii

Processus d'élaboration d'un plan de communication.....	1
Exercice préalable à l'élaboration d'un plan de communication .....	2
1. Analyse de la situation.....	4
2. Orientation stratégique .....	5
3. Choix des moyens.....	6
4. Orientations créatives.....	7
5. Réalisation technique et production .....	8
6. Budget, échéancier.....	9
7. Évaluation des résultats .....	10
Grille d'évaluation des médias .....	11
Grille d'évaluation de l'utilisation des moyens de communication pour votre secteur .....	12
Grille de sélection des moyens de communication pour votre entreprise.....	13
Les outils de gestion.....	14

## **PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION**

1. Analyse de la situation

2. Orientation stratégique

3. Choix des moyens

4. Orientations créatives

5. Réalisation technique et production

6. Budget - échéancier

7. Évaluation des résultats

## **EXERCICE PRÉALABLE À L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION**

L'entreprise doit avoir un système d'information marketing qui lui permet :

- de définir les caractéristiques et les tendances du marché dans lequel l'entreprise est active;
- d'effectuer l'analyse de parts de marché de l'entreprise;
- d'évaluer l'environnement de l'entreprise;
- d'identifier les besoins et préoccupations de la clientèle;
- de mesurer les forces et les faiblesses de l'entreprise;
- de procéder à l'analyse de la concurrence.

De plus, le propriétaire doit avoir établi un plan marketing qui définit :

- la mission de l'entreprise;
- les objectifs corporatifs en dollars, en pourcentage de profits et de parts de marché, etc.;
- les stratégies :
  - produits
  - prix
  - distribution
  - promotion
  - partenariat/alliance/réseau
  - service à la clientèle
  - communication :
    - . objectifs à viser
    - . publics cibles
    - . positionnement
    - . moyens de communication
    - . budget
    - . devis, échéancier
    - . suivi

FICHE D'ÉVALUATION PRÉLÉMINAIRE	Votre entreprise	Concurrence		
		(A)	(B)	(C)
Ventes en \$				
Nombre d'années en affaires				
Nombre d'employés				
Marques reconnues de produits				

Pourcentage de croissance				
Part de marché				
Budget de publicité				
Communication (*)	(2) (1) = +1 +2	(2) (1) = +1 +2	(2) (1) = +1 +2	(2) (1) = +1 +2
Représentants				
Télémarketing				
Relations publiques				
Promotions				
Dépliant corporatif				
Pochette de présentation				
Manuel technique				
Catalogue de produits				
Dépliant pour publipostage				
Séance d'information				
Liste de prix				
Fiche technique				
Panneau publicitaire				
Journal spécialisé				
Pages jaunes				
Démonstration				
Exposition				
Vidéo				
Radio, Télévision				
Internet				
Marchandisage				
Publicité par l'objet				
Présentation de vente du produit				
Échantillon d'un produit				

(\*) Importance du budget de promotion

Légende : Égal =, Moins (1) (2), Plus + 1 + 2

## L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION

### 1. Analyse de la situation

Cette étape consiste à colliger les données importantes sur la situation de l'entreprise par rapport à ses concurrents majeurs dans le but de fixer des objectifs de communication.

Étude préliminaire	Établir les forces et les faiblesses de l'entreprise, la perception des produits par la clientèle et les
--------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

	opportunités d'affaires.
Concurrence	Évaluer les forces et les faiblesses des concurrents et leur positionnement sur le marché.
Publics cibles	Il faut déterminer leurs caractéristiques et leurs comportements face à l'achat.  Identifier les auditoires cibles et analyser les barrières à surmonter.
Positionnement	Identifier les caractéristiques clés de l'entreprise et de ses produits tels que l'image du produit et sa notoriété. (Sur quel élément de marketing, avantage ou bénéfice-client l'entreprise va bâtir sa stratégie).
Objectifs de communication	Buts à atteindre et priorités à fixer.
Stratégies de communication	Définir les grandes actions qui permettront d'atteindre les objectifs déterminés.
Axe de communication	L'orientation du message à véhiculer (sa représentation créative).
Moyens de communication	Déterminer les moyens qui permettront d'atteindre les objectifs.
Échéancier	Étapes de réalisation.

## L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION

### 2. Orientation stratégique

L'orientation stratégique sert à définir les objectifs que l'entreprise veut atteindre par son plan de communication.

Qu'est-ce que l'entreprise vise?

- Accroître rapidement sa part de marché?
- Lancer un nouveau produit?
- Explorer de nouveaux marchés?
- Renforcer l'image de son produit?
- Améliorer sa rentabilité?

- par un accroissement de volume;
  - en entrant dans des nouveaux secteurs;
  - par l'accroissement de la fréquence d'utilisation de son produit;
  - en attirant des clients de la concurrence.
- Maintenir sa part de marché?
  - Gérer une période de décroissance?
  - Etc.

## L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION

### 3. Choix des moyens

Le choix des moyens doit tenir compte des objectifs visés, de l'analyse de la concurrence et des moyens financiers dont l'entreprise dispose.

Il est important d'établir un ordre d'importance eu égard aux différents choix des moyens de communication.

La grille d'évaluation des médias, que vous trouverez à l'annexe (A), peut vous servir à mieux choisir les médias en analysant où vous vous situez face aux concurrents majeurs. Vous pouvez arrêter vos choix de médias en vous servant de l'annexe (B).

MOYENS DE COMMUNICATION	LEUR RÔLE
Force de vente	Moyen qui permet à l'entreprise de présenter et de vendre ses produits.
Présentation de vente	Moyen qui permet à l'entreprise de démarquer ses produits.
Télémarketing	Moyen efficace pour qualifier les clients ou pour vendre.
Relations publiques	Moyens pour véhiculer un message corporatif.
Brochure, prospectus, dépliant, catalogue, papeterie, etc.	Moyens efficaces pour promouvoir les produits.
Exposition, foire, portes ouvertes	Moyens pour supporter la force de vente auprès de la clientèle.
Médias électroniques (télévision, radio, vidéo, Internet, etc.)	Moyens efficaces pour rejoindre le consommateur et l'utilisateur industriel
Commandites	Moyens pour rehausser l'image de vos produits.
Envoi postal	Moyen pour stimuler la demande d'une clientèle bien ciblée.
Marchandisage	Moyen pour stimuler la demande de produits de consommation.

## L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION

### 4. Orientations créatives

Il s'agit de l'élaboration du concept et de son développement. Pour vous assurer que cette étape soit faite de façon professionnelle, des spécialistes en communication ou en relations publiques peuvent vous aider à mettre en oeuvre la planification, la rédaction, la conception graphique et la production de votre message. Il

est de plus très important de valider l'approche sélectionnée auprès des clients avant de passer à la production du matériel promotionnel.

<b><u>Concept préliminaire</u></b>	<b><u>Plan de communication développé</u></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Étude des concepts utilisés par vos concurrents</li><li>- Recherche de concepts</li><li>- Présentation des idées de base</li><li>- Présentation des concepts au client pour qu'il fixe son choix</li><li>- Esquisses des concepts</li><li>- Ébauche des textes</li><li>- Présentation du cabinet expert pour déterminer</li></ul>	<p>Recherche visuelle et rédactionnelle validée auprès de la clientèle cible.</p> <p>Présentation par le cabinet expert.</p> <p>Maquettes définitives.</p> <p>Textes finaux.</p> <p>Validation auprès des clients.</p>

## L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION

### 5. Réalisation technique et production

Cette étape constitue la réalisation des projets par l'intermédiaire du cabinet expert retenu. À noter qu'à l'étape de la révision de l'épreuve finale, il est essentiel d'apporter toutes les corrections nécessaires. Autrement, toute correction additionnelle en phase de production engagerait des coûts supplémentaires élevés.

<u>Étapes</u>	<u>Approbations</u>
- Prêt-à-photographier Illustrations, photographies, etc.	Votre acceptation des maquettes et textes finaux.
- Production Photogravure	Présentation de l'épreuve finale.
- Impression	Livraison du produit final.

## L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION

### 6. Budget, échéancier

Il s'agit d'établir les montants à planifier pour la réalisation du plan de communication, d'évaluer le pourcentage des ventes\* qu'il représente et d'établir un calendrier de production.

BUDGET	\$	EN POURCENTAGE DES VENTES*	ÉCHÉANCIER
<u>Communication personnelle</u>			
Représentants			
Telemarketing			
Relations publiques			
Expositions, foires, etc.			
<u>Outils de vente et de communication</u>			
Brochure			
Dépliant, pochette, etc.			
Catalogue			
Vidéo, radio, télévision			
Internet			
Annonces, publicité			
Envois postaux			
Commandites			
Divers			
Total			

\* Budget de communication en \$  
Diviser par les ventes de l'entreprise

## L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION

### 7. Évaluation des résultats

Cette étape sert à évaluer les résultats de la campagne de promotion. Pour ce faire, il faut revenir aux objectifs qu'on avait fixés au départ.

Il est aussi très important de mesurer la perception du message et les résultats en cours d'exécution du projet; afin d'effectuer, si nécessaire, des modifications pour atteindre les objectifs visés.

Comparaison et analyse	Critères de mesure
Test au cours de l'exécution/ Test après exécution	Pour mesurer la perception du message, sa notoriété auprès des clients, etc.
Analyse des résultats / objectifs	Pourcentage de croissance des ventes projetées.
Évaluation du niveau de satisfaction de la clientèle	Perception par le client de la valeur des produits et services.

## **GRILLE D'ÉVALUATION DES MÉDIAS**

La grille d'évaluation des médias a pour but de mettre en relief le choix que vous faites des différents médias en comparaison avec ceux qu'utilisent vos concurrents majeurs. Cette grille vous permettra d'identifier les moyens à choisir pour renforcer votre stratégie et votre positionnement.

Elle se divise en deux parties. La première partie vise à recueillir des données générales sur votre entreprise et sur vos principaux concurrents dans le but de vous aider à établir un ordre de grandeur de vos ressources et moyens disponibles par rapport à eux. En deuxième partie, l'évaluation de l'utilisation des médias de la page suivante vous informe sur la concentration des médias utilisés par vous-même et vos concurrents. Elle vise à préciser les moyens souhaitables pour votre entreprise.

<b>GRILLE D'ÉVALUATION (DONNÉES GÉNÉRALES)</b>				
<b>Critères</b>	<b>Votre entreprise</b>	<b>Concurrents</b>		
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Ventes en \$				
Nombre d'années en affaires				
Nombre d'employés				
Nombre de marques reconnues de produits				
Pourcentage de croissance				
Part de marché				
Budget alloué en \$ publicité				
Pourcentage du budget de publicité par rapport aux ventes				

**GRILLE D'ÉVALUATION DE L'UTILISATION DES MOYENS  
DE COMMUNICATION POUR VOTRE SECTEUR**

<b>Critères</b>	<b>Votre entreprise</b>	<b>Concurrents</b>		
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Moyens de communication</b>				
Représentants				
Télémarketing				
Relations publiques				
<b>Different moyens de promotion</b>				
Dépliant corporatif				
Pochette de présentation				
Manuel technique				
Catalogue de produits				
Dépliant pour publipostage				
Séance d'information				
Liste de prix				
Fiche technique				
Panneau publicitaire				
Journal spécialisé				
Pages jaunes				
Démonstration				
Exposition				
Vidéo				
Radio, télévision				
Internet				
Marchandisage				
Publicité par l'objet				
Présentation de vente du produit				
Échantillon du produit				

Légende : +++ Utilisation très importante

++ Utilisation importante

+ Utilisation faible

NA Moyen ou média non utilisé

(En vous servant de la codification présentée ci-haut, évaluez le niveau d'utilisation des médias en rapport à vos concurrents).

**GRILLE DE SÉLECTION DES MOYENS DE COMMUNICATION POUR VOTRE ENTREPRISE**

	Essentiel	Important	Faible
<b>Moyens de communication</b>			
Représentants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Télémarketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relations publiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Définitifs moyens de promotion</b>			
Dépliant corporatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pochette de présentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manuel technique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Catalogue de produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dépliant pour publipostage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Séance d'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liste de prix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiche technique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Panneau publicitaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Journal spécialisé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pages jaunes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Démonstration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exposition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidéo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radio, télévision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marchandisage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicité par l'objet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Présentation de vente du produit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Échantillon d'un produit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Échantillonnage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(En analysant les résultats de la grille d'évaluation des médias pour votre secteur, sélectionner en marquant d'un  dans le carreau approprié précisant les moyens et médias qui feront partie de votre stratégie de communication.)

## EXEMPLE DE PLAN D'ACTION MARKETING

ACTION	DATE	COÛT	RESPONSABLE
Les produits Lancement d'un nouveau produit (couronne, guirlande, etc.) Modifications aux emballages ou au produit Projets de recherche et développement à réaliser			
Les prix Révision du coût de revient Date de la révision des prix Politique de rabais (volume, commande hâtive, etc.)			
Les canaux de distribution Encadrement ou formation des revendeurs/détaillants Modification aux réseaux de distribution Approvisionnement d'un nouveau marché Échange avec les grossistes Étude potentielle et objectifs Choix des revendeurs Aménagement des kiosques Choix des points de vente			
Promotion Cibles et axes de communication Plan média Marketing Direct Courrier aux clients actuels Courrier aux clients éventuels			

Dans votre tableau de bord, vous planifiez des actions pour lesquelles vous avez un certain contrôle pour développer vos propres marchés. Mais, quelle action pouvez-vous poser pour développer les marchés d'arbres de Noël en général?

## Plan de découverte (à adapter selon le type de client et selon le type de produit vendu)

### A) Confirmer ce que nous savons

- l'historique de la relation commerciale
- les besoins identifiés dans le cas (besoins repérables)

### B) Explorer ce que nous ignorons

#### 1) La situation actuelle et passée du client par rapport au problème

##### a) les généralités

l'entreprise, sa carte d'identité  
sa taille son évolution sa vocation son profil  
ses enjeux ses perspectives ses marchés  
le contexte économique place sur le marché concurrent

projets

##### c) le décisionnaire et les intervenants dans l'achat

##### b) le besoin

Comment a t'il procédé jusqu'à présent ?  
Quelles sont les insatisfactions les difficultés rencontrées ?  
Quelles sont les raisons de changer ? Quels sont les objectifs

du changement ?

#### 2) Le projet du client

les objectifs du client  
les contraintes  
les délais de mise en place  
le budget

#### 3) L'équation psychologique du client

ses besoins principaux (soncas)  
ses traits de personnalité  
ses freins

## Première Partie

### **VOUS RECHERCHEZ DE L'INFORMATION SUR ...**

#### I. L'OFFRE

1. Les Produits et les Services disponibles sur le marché
2. Les Producteurs : soit  $Y = \text{Production nationale}$   $C = \text{Demande nationale}$ 
  - 2.1. L'offre nationale  $Y = C + X - M$
  - 2.2. L'offre étrangère  $M = C + X - Y$
3. La distribution (exclusive, sélective, intensive)
4. L'Organisation de la Profession

#### II. LA DEMANDE

1. L'aspect quantitatif : Le Volume de Consommation
2. L'aspect qualitatif : La Clientèle, Les Habitudes, Attitudes et Motivations des Clients

#### III. L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

- |                                  |                              |
|----------------------------------|------------------------------|
| 1. Administration Française .... | 7. Europe.....               |
| 2. Aménagement du Territoire     | 8. Formation                 |
| 3. Aides aux Entreprises         | 9. Finances                  |
| 4. Création d'Entreprise         | 10. Réglementation           |
| 5. Commerce Extérieur            | 11. Fiscalité                |
| 6. Emploi                        | 12. Innovation / Techniques. |



# RÉSUMÉ DES TECHNIQUES DE VENTE



## I - LA PRÉPARATION DE LA VISITE

Une bonne visite du client passe par une parfaite connaissance :

- de l'entreprise et de sa situation sur son marché : concurrence ;
- de son ou de ses produits : argumentaires ;
- de ses clients : motivations.

### 1 - Préparation psychologique

- Faire de la vente : c'est positiver et on ne peut réussir dans la vente si avant de partir on pense trop à l'échec ;
- Pour penser positif, il faut connaître ses produits parfaitement et bien étudier sa clientèle afin de trouver l'accord entre les besoins de ses clients et les produits sans jamais douter de soi.

### 2 - Préparation matérielle

- soigner sa présentation et son attitude ;
- pour gérer son temps efficacement il est souhaitable de prendre rendez- vous.

Intérêts pour le représentant :	Intérêts pour le client :
- Évite les déplacements	- Organise son emploi du temps
- Permet d'organiser une tournée	- Peut définir ses besoins et préparer ses demandes
- Assure la disponibilité du client	

- préparation de la "valise". La valise du représentant : c'est son bureau.

Elle contient (outre petit matériel tel que calculatrice, stylos...) :

- des documents administratifs souvent remplacés par un matériel informatique portable
- 
- :

◆ plan de tournée
◆ comptes rendus de visite
◆ bons de commande
◆ fiches clients
◆ les documents de soutien à la vente :
◆ tarifs
◆ fiches techniques
◆ argumentaires
◆ catalogues
◆ des échantillons.

La vente est une recherche d'accord entre les besoins d'un client et les caractéristiques du produit (concept produit). Les éléments variant selon les situations, il serait peu crédible de donner une méthode type. Les meilleurs atouts du vendeur seraient sa personnalité et son adaptabilité.

Toutefois, des règles permettent de mieux aborder l'entretien :

◆ établir une relation d'égalité avec le client ;
◆ écouter le client ;
◆ rester maître de l'entretien de vente ;
◆ vendre un produit non pas pour ce qu'il est mais pour ce qu'il représente pour le client (concept produit) ;
◆ respecter les étapes de la vente :

Prise de contact

Recherche des besoins et motivations

Argumentation, démonstration

Réponse aux objections

Conclusion de la vente

Vente additionnelle

## Prise de congés

### 1- La prise de contact

Elle doit être rapide et permettre de créer un climat favorable à la communication.

\* A éviter :

- ◆ s'excuser de déranger
- ◆ dire que l'on vient par hasard
- ◆ faire un exposé trop long
- ◆ partir sur des sujets divers éloignant du motif de la visite
- ◆ se taire
- ◆ faire une entrée "fracassante"
- ◆ invoquer la recommandation d'un supérieur hiérarchique du client

\* A faire :

- ◆ présenter en une ou deux phrases ce que l'entreprise peut apporter au client
- ◆ montrer un "échantillon" marquant, un article de qualité...

### 2 - La recherche des besoins et motivations

Avant d'aller en clientèle, le vendeur maîtrise les caractéristiques du produit et les motivations auxquelles elles correspondent.

Il faut maintenant cerner les motivations individuelles du client pour y adapter son argumentaire et proposer le produit approprié.

Le vendeur doit pour cela pratiquer :

◆ <i>l'écoute</i> : en étant récepteur
◆ <i>l'observation</i> : penser aux paralangages (signes du corps)
◆ <i>le questionnement</i> : le vendeur doit poser ses questions avec beaucoup de discernement pour ne pas transformer l'entretien en interrogatoire. L'objectif est de créer une situation de conversation et de mise en confiance. Varier les méthodes : questions ouvertes, fermées alternatives, choix multiples, reformulation, supposition d'utilisation.

### 3 - L'argumentation

Elle consiste à mettre en valeur les caractéristiques du produit adaptées aux besoins du client, à les transformer en avantages pour le client.

La démonstration simultanément, quand cela est possible, permettra de fixer l'attention du client sur des éléments précis, ou de le mettre en situation d'utilisation.

Il existe plusieurs types d'argument :

◆ <i>arguments généraux</i> : mise en avant de la société historique, évolution, notoriété, S.A.V....
-------------------------------------------------------------------------------------------------------

◆ arguments spécifiques : ils sont bâtis à partir des caractéristiques du produit. Ils peuvent être techniques (composition lin et polyester = ne se froisse pas) ou commerciaux (garantie deux ans = gage de fiabilité).

Chaque argument doit être structuré :

= Caractéristiques produit + Avantages Client + Preuve

\* Il est préférable de développer un petit nombre d'arguments bien choisis, plutôt que de noyer le client sous une énumération d'avantages qui ainsi perdraient de leur valeur.

\* Il faut être clair dans sa formulation.

\* Respecter une gradation dans les arguments : accroche puis soutien.

\* L'argumentation est un atout dynamique, aussi pour lui donner plus de poids, le vendeur doit adopter une formulation positive et s'exprimer au présent, valorisant le service rendu et en étant bref.

Exemple :

Ne pas dire	Dire
- Cette machine ne tombera pas en panne	- Cette machine est d'une fiabilité certaine
- C'est un appareil très performant	- Avec cet appareil vous économisez 15 % EDF
- Vous avez la possibilité d'obtenir un règlement différé, c'est à dire un délai de 30 Jours.	- Nous vous offrons un crédit de 30 jours.

\* La démonstration quand elle est possible peut permettre de mieux argumenter mais aussi de placer le client en situation d'anticipation à la possession.

Bien vérifier le fonctionnement de l'appareil avant de proposer une démonstration.

## 4 - Le traitement du prix

◆ Quand le vendeur annonce le prix, il doit être très clair et préciser les éléments qui constituent ce prix (Transport, mise en marche...)
◆ Quand Si le client le demande car il sera difficile de le laisser sans réponse. annoncerQuand on est sûr que le client est prêt à l'accepter, c'est à dire quand il y a équilibre le prix ? entre les motivations et le prix.
◆ Comment ? Voir tableau

Négocier : choisir des arguments pour minimiser le prix

Le tableau suivant met en évidence les principales méthodes utilisées pour minimiser le prix.

Méthode	Principe	Exemple
<b>L'addition</b>	Additionner des arguments et montrer au client que la somme des avantages procurés par l'achat du produit justifie pleinement le prix.	" ...Sans compter que la peinture métallisée est comprise Ajouter les vitres teintées..."
<b>La soustraction</b>	Montrer au client ce qu'il perd en n'achetant pas le produit à ce prix.	" La semaine prochaine, vous ne bénéficiez plus de nos prix salon."
<b>La division</b>	Diviser le prix du bien ou du service par sa durée d'utilisation.	" Abonnez- vous à Canal plus pour 5 F par jour." et non 150 F par mois.
<b>Les pourcentages</b>	Face à un client- revendeur, aborder la marge bénéficiaire qu'il réalisera : - en % lorsque le prix unitaire de l'article est faible, - en francs lorsque le prix unitaire de l'article est élevé.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prix unitaire du produit 1,20 F ; marge bénéficiaire pour le revendeur 0,30 F : dire " Marge de 25 % "</li> <li>2. Pour un produit à 40000 F, dire " Marge de 10000 F " et non de 25 %.</li> </ol>

Outre ces méthodes, il est possible de réduire l'importance du prix, soit en modifiant sa valeur, soit en fournissant gratuitement des services complémentaires.

## ÉLÉMENTS COMMERCIAUX PERMETTANT DE MINIMISER LE PRIX

Éléments liés directement prix	Fournitures gratuites de services complémentaires
<b>Sans modification de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la quantité pour un même prix (13 à la douzaine).</li> <li>- Règlement par carte de crédit.</li> <li>- Crédit fournisseur (effets de commerce à 30, 60, 90 jours).</li> <li>- Paiement échelonné sans intérêts.</li> </ul>

<b>Avec modification de la valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escompte pour paiement comptant.</li> <li>- Remise sur quantités.</li> <li>- Ristourne sur chiffre d'affaires.</li> <li>- Rabais sur fin de série;</li> <li>- Vente à tempérament (crédit).</li> </ul>	
---------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## 5 - La réponse aux objections

**Quelle que soit la valeur du produit et du vendeur, il est rare que le client ne fasse pas d'objection.**

Ces objections sont :

\* **un réflexe de défense :**

- le client peut ainsi s'affirmer comme étant le décideur.
- le client veut prouver qu'il peut résister au vendeur.
- le client exprime certains freins et la peur de prendre une décision d'achat.

\* **un désir de s'informer :**

- c'est le moyen de demander des précisions.

Toutes les objections ne sont pas de même nature. Il y a :

\* ***l'objection prétexte* : le but est de se débarrasser du vendeur.**

\* ***l'objection réelle* : exprime un frein ou un doute.**

\* ***l'objection test* : fréquente quand le client est technicien, elle a pour but de vérifier les compétences et le sérieux du vendeur.**

\* ***l'objection cachée* : non exprimée verbalement, se manifeste par des mimiques de doute, d'étonnement, d'agacement...**

**Ces objections sont la preuve de l'écoute du client et doivent permettre au vendeur de renforcer son argumentation.**

## Comment répondre aux objections ?

- \* Écouter le client jusqu'au bout, le laisser s'exprimer puis répondre.
- \* Déceler les objections prétextes par une question de contrôle.
- \* Déceler les objections cachées car cela peut permettre de lever un frein.
- \* Traiter les objections avec respect du client sinon blocage, agressivité.
- \* Rester calme.
- \* Choisir une des techniques de formulation pour répondre. cf tableau
- \* Vérifier après votre réponse que le client a accepté celle- ci.
- \* Si vous ne savez pas répondre à une question technique, par exemple, notez l'objection et différez la réponse. Ne jamais répondre n'importe quoi.
- \* Éviter la critique de la concurrence.

## TECHNIQUES DE RÉPONSE AUX OBJECTIONS

Techniques de réfutation	Exemple d'objection	Exemple de réponse à l'objection
<b>OUI - MAIS</b> Accepter la remarque et la reformuler sous un autre angle en poursuivant sur des arguments.	" <i>C'est trop cher...</i> "	" Je comprend votre préoccupation relative au prix d'achat, mais considérons la rentabilité... "
<b>BOOMERANG</b> Renvoyer au client son objection.	" <i>Vos unités de vente sont trop importantes.</i> "	" Ces dernières vous permettent de bénéficier d'un prix plus bas. "
<b>AFFAIBLISSEMENT</b> Diminuer la force de l'objection.	" <i>Cet article se vend mal.</i> "	" Disons que le niveau des ventes a moins progressé que ces dernières années. "
<b>COMPENSATION</b> Éliminer une objection mineure en donnant des avantages importants.	" <i>La roue de secours est dans le coffre.</i> "	" C'est une berline de classe, très puissante. C'est un détail par rapport à toutes les qualités de ce véhicule. "

<b>SILENCE</b> Ignorer l'objection (utiliser ce procédé avec parcimonie).	" Il n'y a pas delève- glace électrique"	" ...Fermeture des portes magnétiques, essuie- glaces trois vitesses... "
<b>ANTICIPATION DE L'OBJECTION</b> Devancer une objection certaine.		" Je sais ce que vous allez me dire. "
<b>REFORMULATION INTERROGATIVE</b> Reformuler l'objection en une question, de façon à avoir le temps de trouver une réponse.	" Vos conditions de vente sont peu avantageuses... "	" Si je vous ai bien compris, vous aimeriez connaître... "
<b>SÉLECTIVE</b> Dans une série d'objections, choisir de répondre à celle qui favorise la meilleure réfutation.	" Je n'aime pas la couleur, le tissu est salissant et nécessite un nettoyage à sec... "	" Nous avons un grand choix de coloris... "
<b>TÉMOIGNAGE</b> Appuyer la réponse à l'objection par l'expérience d'autres clients.	" Ce produit n'est pas connu... "	" Nous avons, entre autres, comme client la centrale d'achat des hypermarchés X... "
<b>QUESTIONNEMENT</b> Demander au client d'expliquer son objection.	" Je n'aime pas les voitures étrangères... "	" Pourquoi ? "

## 6 - La conclusion de la vente

Le but de la conclusion est la signature du bon de commande.

**Le vendeur doit être capable de détecter le moment opportun par certains signes émis par le client.**

<b>Signes d'approbation verbaux</b>	<b>Signes d'approbation non verbaux</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- " Oui " à une série d'arguments principaux.</li> <li>- Acceptation de la réfutation d'une objection importante.</li> <li>- Questionnement sur des points précis ou des conditions de vente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquiescement (mouvement de la tête).</li> <li>- Sourire.</li> <li>- Décontraction du visage.</li> <li>- Manipulation intéressée du produit.</li> <li>- Comportement général.</li> </ul>

## Les techniques de conclusion

**Le vendeur devra choisir la mieux adaptée. Certaines sont à appliquer de façon modérée.**

### a) La technique de l'anticipation (dite de la peau de l'ours).

<b>Objectif</b>	Obtenir l'accord du client.
<b>Principe</b>	Anticiper la possession grâce à une formulation et à un composition qui mettent le client en situation de possesseur.
<b>Exemples</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- " <i>Quand voulez- vous être livré ?</i> "</li><li>- " <i>Où pensez- vous installer cet appareil ?</i> "</li><li>- " <i>Je vous mets cet article de côté.</i> "</li></ul>

### b) La technique de l'alternative (dite de l'aiguillage)

<b>Objectif</b>	Amener le client à prendre une décision positive.
<b>Principe</b>	Laisser au client le choix entre 2 solutions qui toutes deux entraînent l'achat.
<b>Exemples</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- " <i>Préférez- vous la robe rouge ou la robe vert ?</i> "</li><li>- " <i>Gardez- vous les mocassins ou les chaussures à lacets ?</i> "</li><li>- " <i>Payez- vous comptant ou à crédit ?</i> "</li></ul>

### c) La technique du regret (dite du ballon)

<b>Objectif</b>	Accélérer la prise de décision du client.
<b>Principe</b>	Présenter des avantages précis dont le client ne pourra pas bientôt se décider pas immédiatement
<b>Exemples</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- " <i>Nos prix vont augmenter la semaine prochaine.</i> "</li><li>- " <i>Les soldes se terminent ce soir.</i> "</li><li>- " <i>Nos prix ne sont valables que pendant la durée du salon.</i> "</li><li>- " <i>Nos stocks disponibles sont limités.</i> "</li></ul>

### d) La technique de la récapitulation (dite de la ficelle)

<b>Objectif</b>	Obtenir l'accord motivé du client.
<b>Principe</b>	Amener le client à approuver les arguments tout au long de l'entretien.

	récapituler les accords obtenus pour justifier une décision d'achat.
<b>Exemples</b>	<p>- " Si j'ai bien compris, vous cherchez un costume sombre, habillé et élégant. Mais je vous rappelle que ce costume est destiné à porter tous les jours, de forme croisée et confortable. Il a été conçu pour une taille de 46. Regardez ce modèle, c'est exactement ce qu'il vous faut. "</p>

#### e) La technique comparative (dite méthode de la balance)

<b>Objectif</b>	Lever les dernières objections et obtenir l'accord.
<b>Principe</b>	Récapituler les inconvénients relevés par le client puis les avantage de votre proposition, en les valorisant.
<b>Exemples</b>	<p>- " Ce bijou est cher mais il représente un placement et procure un plaisir à votre épouse. "</p>

#### f) La technique de l'identification

<b>Objectif</b>	Déclencher la décision d'achat en citant des références.
<b>Principe</b>	Le vendeur utilise comme " écran " l'exemple d'un acheteur satisfait par l'acquisition. Cet acheteur doit présenter les mêmes caractéristiques et les mêmes désirs que l'interlocuteur.
<b>Exemples</b>	<p>- " Votre confrère de Lyon, dont la capacité de production est supérieure à la vôtre, se trouvait confronté à la même situation. Il a choisi notre matériel et en est pleinement satisfait. "</p>

#### g) La technique indirecte (dite du crochet)

<b>Objectif</b>	Arracher la décision d'achat.
<b>Principe</b>	Face à une objection pouvant compromettre la vente, donner l'impression au client d'abandonner, pour ensuite renforcer un argument convaincant.
<b>Exemples</b>	<p>- " J'ai omis de vous signaler que le coût de l'installation de ce matériel n'est pas inclus dans le prix. "</p>

## 7 - Les ventes additionnelles

- **Ne l'envisager que lorsque la vente principale est conclue sinon vous risquez de tout perdre.**
- **Elle est souhaitable si elle correspond à des besoins réels et améliorera la satisfaction du client.**
- **En aucun cas le vendeur ne doit forcer le client.**

## 8 - La prise de congés

Trois objectifs :

- **conforter l'impression favorable du client.**
- **le sécuriser, le rassurer sur son choix.**
- **préparer une prochaine vente.**

# III - DES TECHNIQUES CONNUES

Afin d'optimiser l'action du représentant, il existe des moyens mnémotechniques pour organiser son action.

Objectif : optimiser l'action de vente en s'appuyant sur des techniques

Pendant longtemps, les métiers de la vente ont été dévalorisés.

Au vendeur était associé la notion de " *Baratineur* ". Combien de fois a-t-on pu entendre une réflexion de ce type : " *Avec son bagout, il serait capable de vendre n'importe quoi à n'importe qui.* "

Cette approche de la vente est néfaste et dangereuse.

- néfaste car l'entretien de vente n'aboutit à une conclusion positive que si le client a la conviction d'avoir pris la décision d'achat correspondant exactement à ses besoins ;
- dangereux car il peut subsister dans l'esprit des consommateurs la crainte d'avoir été grugé ; la crédibilité des vendeurs peut *a priori* en être affectée.

L'efficacité des vendeurs repose sur d'immenses qualités personnelles : dynamisme, présentation, aptitude aux contacts humains, disponibilité, psychologie, connaissance des produits et de l'entreprise, ...

Afin de conduire avec efficacité l'entretien de vente et pour franchir à son profit les différentes étapes de la vente, le vendeur peut utiliser des techniques permettant d'optimiser son action.

Ces techniques facilitent la tâche du vendeur, en donnant une " colonne vertébrale ", un axe à ses interventions. Elles mettent en évidence un comportement général que devra adopter tout vendeur.

## La technique AIDA

AIDA est un système mnémotechnique du même nom que l'opéra de Verdi. Il signifie :

A tension

I intérêt

D désir

A action

La technique AIDA définit un cadre général dans lequel doit s'intégrer l'action du vendeur.

. L'Attention :

Le vendeur recherche à capter l'attention de son client, par son comportement, sa présentation, la formulation qu'il adopte, etc.

. L'Intérêt :

L'offre de vente n'éveille l'intérêt du client que s'il entrevoit la possibilité de réaliser une opération satisfaisant ses besoins. Ceci peut être réalisé grâce à l'utilisation des techniques de présentation et d'argumentation déjà étudiées.

. Le Désir :

L'intérêt précédemment éveillé chez le client est un point de départ, insuffisant en soi ; il faut que le client ressente le désir profond d'acquérir le produit offert.

Le vendeur doit tenir compte du caractère affectif de l'achat

. L'Action :

Quand le vendeur a acquis la certitude que le client désire le produit, il doit conclure la vente, aider son interlocuteur à passer à l'action, à décider clairement de l'achat.

## La technique DIDADA (de H. M. Goldmann)

DIDADA (parfois appelée DIPADA) est un autre moyen mnémotechnique qui signifie :

D définition	D
--------------	---

I identification		I
D démonstration	ou	P présentation
A attention		A
D désir		D
A chat		A

Cette technique plus détaillée qu'AIDA, guide étroitement le comportement et la démarche du vendeur.

### . La Définition :

Une vente ne peut être conclue que si elle concrétise un accord profond entre ce que propose le vendeur et ce qu'attend le client.

Au cours de cette phase " Définition ", les vendeur n'évoque pas les produits qu'il offre. Il cherche à cerner son interlocuteur, à définir la nature exacte de ses besoins, à découvrir ses motivations et ses freins.

Cette étape permet de mettre en valeur le client, celui- ci étant appelé à s'exprimer

### . L'Identification :

La phase précédente a permis de " situer " le client ; la tâche du vendeur va en être facilitée car il peut choisir les arguments adaptés et présenter le(s) produit(s) approprié(s).

Le vendeur associe chaque élément du produit aux besoins du client, point par point

Ainsi, le client, éprouve le sentiment que le bien proposé correspond à ce qu'il désire puisqu'il existe une corrélation étroite entre les caractéristiques de l'offre et ses attentes

### . La Démonstration :

La démonstration est la preuve des performances du produit et permet de concrétiser l'identification. Elle modifie le rythme de l'entretien de vente et prouve la crédibilité du vendeur.

En cas d'impossibilité d'effectuer une démonstration (ex : vente d'un service), il y a moyen de citer des références de notoriété.

Au cours de la démonstration, le client se sent inconsciemment propriétaire du produit proposé. Cette anticipation de l'acquisition est déterminante car elle peut déclencher le désir d'achat.

### . L'Acceptation :

A l'issue de la démonstration, le vendeur doit obtenir l'assentiment de son client quant à la valeur, la crédibilité de son offre.

Cette reconnaissance de sa proposition doit venir naturellement de la part du client.

**. Le Désir d'acheter :**

(Voir méthode AIDA - Le désir.)

**. L'Action :**

Le client passe du désir à la décision d'acheter.

*Remarque : ces deux techniques de vente sont les plus connues*

*Il en existe d'autres.*

## PLAN STRATEGIQUE ET PLAN MARKETING

Le Marketing, pris dans son sens large, est un élément fondamental de succès pour toute entreprise. Le secteur des services ne fait pas exception à cette règle. Bien au contraire, lorsqu'il s'agit de vente de produits dits "intangibles", comme l'assurance ou la réassurance, le Marketing trouve toute sa place. Le but de cette présentation est de commenter le rôle du Marketing en assurance et réassurance, en faisant référence aux principes de base et en illustrant leur application par quelques exemples.

### Définition du Marketing

Définition : il existe plusieurs définitions du marketing. Pour les fins de cette présentation, la définition suivante a été retenue : "l'art de créer, de servir et de conserver un client".

Nous parlons d'art, car ce n'est que dans un équilibre harmonieux entre créer, servir et conserver un client et par une utilisation affinée de techniques maîtrisées, qu'une entreprise pourra croître et connaître le succès. Il convient ici de préciser que même si on s'évertue à faire jouer les subtilités de la sémantique pour définir ce qu'est un client, en l'appelant par exemple un adhérent, un assuré, un cotisant, un membre ou un déposant comme dans le cas des banques, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit de quelqu'un qui consomme un ou des services, qu'une entreprise met à sa disposition.

Nous parlons de créer, car la plupart des études s'accordent à démontrer qu'il en coûte au moins 5 fois plus d'efforts, de ressources et de frais pour créer un client que pour en conserver un. Si cela est vrai dans le contexte des produits de consommation, c'est d'autant plus vrai dans le contexte de l'assurance ou de la réassurance.

Nous parlons de servir, car il est peu concevable de ne plus se préoccuper d'un client une fois qu'il a acheté son produit. La qualité et la promptitude du service sont des éléments indispensables pour satisfaire la clientèle, à plus forte raison dans des relations d'affaires à long terme telles que sont celles qui caractérisent l'assurance et la réassurance.

Nous parlons de conserver, car nous reconnaissions bien intuitivement ce fait dans nos entreprises lorsqu'on se rend compte qu'un de nos clients importants s'apprête à nous quitter. Notre réaction à ce moment-là est de tout faire ce qu'il est possible pour conserver le client, car nous avons conscience des investissements importants consentis en temps et en ressources pour acquérir un client et de son importance stratégique pour l'entreprise. Il suffit de se rendre compte des nombreux chantiers de fidélisation de clientèle mis en œuvre par divers assureurs pour comprendre l'importance de cet aspect.

## Plan Stratégique

Pour qu'une entreprise réussisse, il est fondamental que ses grandes orientations stratégiques soient définies. Le Plan Stratégique permet d'articuler ces orientations en les définissant. Ce plan peut prendre différentes formes selon les circonstances. Il est vrai que certaines parties d'un plan stratégique doivent être entourées d'un certain secret. On pense par exemple à des projets de fusion. Cependant, la confidentialité qui entoure souvent l'essentiel d'un plan stratégique pour une entreprise est nettement exagérée. En effet, comment s'attendre à ce que les dirigeants des différents secteurs de l'entreprise aient une performance cohérente avec les stratégies, s'ils ne les connaissent pas, et surtout si on néglige de les convaincre de leur bien fondé. En effet comment, sans connaissance du plan stratégique, pourraient-ils mettre au point des systèmes et procédures plus efficaces, en meilleure harmonie avec l'orientation stratégique de l'entreprise.

## Plan Marketing

Cohérence entre le Plan Stratégique et le Plan Marketing :

Il ne faut pas confondre Plan Stratégique et Plan Marketing. En effet le Plan Stratégique permet de décider le "Quoi ?", C'est-à-dire, ce que nous voulons devenir ou bien définir où nous voulons aller, tandis que le Plan Marketing représente le "Comment ?", C'est-à-dire qu'il nous permet de déterminer les moyens qui seront utilisés pour réaliser les orientations stratégiques.

Par exemple, si le plan stratégique d'une société d'assurance située en France prévoit son expansion en Europe, il est alors important que le DRH, les services de souscription et d'actuariat connaissent cette orientation et en apprécient la nature exacte, son ampleur, son niveau d'urgence. Il est bien connu et peu surprenant que les sociétés qui ont le plus de succès sont bien celles qui ont réussi une parfaite cohérence entre leur Plan Stratégique et leur Plan Marketing.

Nature et niveau hiérarchique de la responsabilité marketing :

On se demande souvent à quel niveau dans l'entreprise la responsabilité du Marketing doit idéalement se trouver. En fait, le niveau cette responsabilité est souvent révélateur de l'importance qu'accorde l'entreprise à la valeur "clientèle". Plus une entreprise a une orientation forte "clientèle", plus le niveau de la responsabilité marketing est élevé. Souvent dans les entreprises d'assurance ou de réassurance, les DG s'occupent du côté financier, tout en laissant aux services commerciaux et d'actuariat le soin de la conception de la publicité et de la vente des produits, peut-être parce qu'ils n'ont ni le goût ni les aptitudes pour assumer cette responsabilité. Notons toutefois que si la responsabilité du Marketing est à un niveau trop bas, alors, il ne faut pas se surprendre que toute question reliée aux relations avec la clientèle et aux services qu'on lui propose ne retienne pas l'attention de la direction autant qu'elle le devrait. Dans un tel scénario, tous les ingrédients pour l'échec sont réunis, car il est très difficile de faire changer les règles

et les structures. En effet, un responsable de département de 2 ou 3 personnes est incapable de faire bouger la compagnie assez vite en cas de nécessité, comme par exemple une modification dans la législation ou un changement important chez la concurrence, s'il n'en a pas le pouvoir. Une réaction rapide à un changement d'environnement nécessite souvent des changements importants dans l'ordre de priorité des travaux à accomplir. Si on recherche vraiment le pire des scénarios, il s'agit de confier la responsabilité exécutive du marketing à un cabinet conseil. Alors là, on peut s'attendre au pire, en raison des nombreux conflits d'intérêt que cela engendre. Le succès d'une compagnie d'assurance ou de réassurance dépend donc de sa réactivité, de l'existence d'une stratégie et d'un marketing appuyés au plus haut niveau de l'entreprise.

#### Inertie versus rapidité décisionnelle :

Par définition, plus une entreprise est de grande taille, plus elle engendre sa propre inertie. Inertie devant l'innovation, inertie devant les changements de structure nécessaires, inertie devant les difficultés à faire naître le consensus au sein de l'entreprise, en somme temps de réaction trop lent. Une des solutions à cette inertie est de structurer l'entreprise de façon à ce que les décisions concernant tout ce qui concerne de près ou de loin la clientèle se prennent le plus rapidement possible. Le Marketing, appliqué dans son sens large, est une incitation à ce que la culture de l'entreprise soit cohérente avec le Plan Stratégique et le Plan Marketing. On comprend bien qu'il soit impossible pour un petit département situé au bas de la structure de prendre rapidement et de faire appliquer les décisions qui s'imposent pour toute l'entreprise.

#### Cohésion entre Plan Stratégique et Plan Marketing :

Lorsqu'un Plan Marketing est conçu sans vision claire des grandes orientations stratégiques, on aboutit à des incohérences qui font souvent tort à l'entreprise. Par exemple, au niveau des produits d'assurance, on en arrive parfois à se demander pour quelles raisons on a conçu tel ou tel produit, tellement ils n'apparaissent pas convenir à la clientèle que l'on veut viser. On retrouve même de nombreux exemples de produits qui ont représenté des efforts considérables et qui contribuent à seulement un petit pourcentage de la production. Il existe également des risques de croissance trop rapide dans certain cas, suite au développement d'un produit avec une tarification trop basse, ce qui peut potentiellement causer des problèmes financiers sérieux à une entreprise d'assurance ou de réassurance, car ce développement ne tenait pas assez compte des capacités financières de l'entreprise. On a vu de nombreux cas de ce genre dans plusieurs marchés durant la dernière décennie. Certains de ces cas ont même contribué largement à susciter des fusions non désirées, ce qui montre bien jusqu'où un développement désordonné non réfléchi peut aller.

#### Différenciation :

Aujourd'hui, à l'heure où tout se nivelle, où les connaissances sont à peu près les mêmes, du moins disponibles partout, où les nouveaux produits qui sortent sont rapidement imités, où les techniques de sélection des risques sont assez nivelées,

où les entreprises qui n'ont pas la solidité financière suffisante et/où la taille critique disparaissent ou sont absorbées, comment le client fera-t-il son choix d'un fournisseur de produits ou de services par rapport à un autre ?

#### Différence perceptible favorable :

Sans doute par la différence perceptible favorable que l'entreprise saura créer et que le client aura identifiée. Cette différence perceptible sera créée par une maîtrise des techniques de Marketing et la mise en place de ressources et de méthodes efficaces pour créer cette différence et la rendre perceptible par les cibles de clientèles visées. De plus, les tableaux de bord ne doivent pas seulement mesurer le quantitatif mais aussi le qualitatif, défi important, mais combien nécessaire pour mesurer les véritables succès et non pas seulement les succès apparents. Notons à titre d'exemple, l'attitude des employés du siège social ou des sièges régionaux auprès de la clientèle, facteur à potentiel aussi bien positif que négatif. Le plus grand ennemi d'un plan de Marketing à potentiel performant est en général, l'attitude négative des employés, ainsi que les fuites d'information aux concurrents par des employés qui ne sont pas heureux. D'où la nécessité de leur vendre le plan marketing au préalable ou de changer d'employés si on n'y réussit pas. Idéalement, les dissensions et/ou les différences d'opinion devraient se régler en entreprise et non pas devant les clients. Enfin, la disponibilité des préposés au service clientèle, de même que leur amabilité au téléphone ou lors de la réception des clients au bureau, sans oublier le sens d'urgence des employés devant les demandes des clients, sont autant de facteurs qui contribuent positivement à aider une entreprise d'assurance ou de réassurance à développer une bonne image.

## PLAN STRATEGIQUE ET PLAN MARKETING

Le Marketing, pris dans son sens large, est un élément fondamental de succès pour toute entreprise. Le secteur des services ne fait pas exception à cette règle. Bien au contraire, lorsqu'il s'agit de vente de produits dits "intangibles", comme l'assurance ou la réassurance, le Marketing trouve toute sa place. Le but de cette présentation est de commenter le rôle du Marketing en assurance et réassurance, en faisant référence aux principes de base et en illustrant leur application par quelques exemples.

### Définition du Marketing

Définition : il existe plusieurs définitions du marketing. Pour les fins de cette présentation, la définition suivante a été retenue : "l'art de créer, de servir et de conserver un client".

Nous parlons d'art, car ce n'est que dans un équilibre harmonieux entre créer, servir et conserver un client et par une utilisation affinée de techniques maîtrisées, qu'une entreprise pourra croître et connaître le succès. Il convient ici de préciser que même si on s'évertue à faire jouer les subtilités de la sémantique pour définir ce qu'est un client, en l'appelant par exemple un adhérent, un assuré, un cotisant, un membre ou un déposant comme dans le cas des banques, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit de quelqu'un qui consomme un ou des services, qu'une entreprise met à sa disposition.

Nous parlons de créer, car la plupart des études s'accordent à démontrer qu'il en coûte au moins 5 fois plus d'efforts, de ressources et de frais pour créer un client que pour en conserver un. Si cela est vrai dans le contexte des produits de consommation, c'est d'autant plus vrai dans le contexte de l'assurance ou de la réassurance.

Nous parlons de servir, car il est peu concevable de ne plus se préoccuper d'un client une fois qu'il a acheté son produit. La qualité et la promptitude du service sont des éléments indispensables pour satisfaire la clientèle, à plus forte raison dans des relations d'affaires à long terme telles que sont celles qui caractérisent l'assurance et la réassurance.

Nous parlons de conserver, car nous reconnaissions bien intuitivement ce fait dans nos entreprises lorsqu'on se rend compte qu'un de nos clients importants s'apprête à nous quitter. Notre réaction à ce moment-là est de tout faire ce qu'il est possible pour conserver le client, car nous avons conscience des investissements importants consentis en temps et en ressources pour acquérir un client et de son importance stratégique pour l'entreprise. Il suffit de se rendre compte des nombreux chantiers de fidélisation de clientèle mis en œuvre par divers assureurs pour comprendre l'importance de cet aspect.

## Plan Stratégique

Pour qu'une entreprise réussisse, il est fondamental que ses grandes orientations stratégiques soient définies. Le Plan Stratégique permet d'articuler ces orientations en les définissant. Ce plan peut prendre différentes formes selon les circonstances.

Il est vrai que certaines parties d'un plan stratégique doivent être entourées d'un certain secret. On pense par exemple à des projets de fusion. Cependant, la confidentialité qui entoure souvent l'essentiel d'un plan stratégique pour une entreprise est nettement exagérée. En effet, comment s'attendre à ce que les dirigeants des différents secteurs de l'entreprise aient une performance cohérente avec les stratégies, s'ils ne les connaissent pas, et surtout si on néglige de les convaincre de leur bien fondé. En effet comment, sans connaissance du plan stratégique, pourraient-ils mettre au point des systèmes et procédures plus efficaces, en meilleure harmonie avec l'orientation stratégique de l'entreprise.

## Plan Marketing

### Cohérence entre le Plan Stratégique et le Plan Marketing :

Il ne faut pas confondre Plan Stratégique et Plan Marketing. En effet le Plan Stratégique permet de décider le "Quoi?", c'est-à-dire, ce que nous voulons devenir ou bien définir où nous voulons aller, tandis que le Plan Marketing représente le "Comment?", c'est-à-dire qu'il nous permet de déterminer les moyens qui seront utilisés pour réaliser les orientations stratégiques.

Par exemple, si le plan stratégique d'une société d'assurance située en France prévoit son expansion en Europe, il est alors important que le DRH, les services de souscription et d'actuariat connaissent cette orientation et en apprécient la nature exacte, son ampleur, son niveau d'urgence. Il est bien connu et peu surprenant que les sociétés qui ont le plus de succès sont bien celles qui ont réussi une parfaite cohérence entre leur Plan Stratégique et leur Plan Marketing.

### Nature et niveau hiérarchique de la responsabilité marketing :

On se demande souvent à quel niveau dans l'entreprise la responsabilité du Marketing doit idéalement se trouver. En fait, le niveau cette responsabilité est souvent révélateur de l'importance qu'accorde l'entreprise à la valeur "clientèle". Plus une entreprise a une orientation forte "clientèle", plus le niveau de la responsabilité marketing est élevé. Souvent dans les entreprises d'assurance ou de réassurance, les DG s'occupent du côté financier, tout en laissant aux services commerciaux et d'actuariat le soin de la conception de la publicité et de la vente des produits, peut-être parce qu'ils n'ont ni le goût ni les aptitudes pour assumer cette responsabilité. Notons toutefois que si la responsabilité du Marketing est à un niveau trop bas, alors, il ne faut pas se surprendre que toute question reliée

aux relations avec la clientèle et aux services qu'on lui propose ne retienne pas l'attention de la direction autant qu'elle le devrait. Dans un tel scénario, tous les ingrédients pour l'échec sont réunis, car il est très difficile de faire changer les règles et les structures. En effet, un responsable de département de 2 ou 3 personnes est incapable de faire bouger la compagnie assez vite en cas de nécessité, comme par exemple une modification dans la législation ou un changement important chez la concurrence, s'il n'en a pas le pouvoir. Une réaction rapide à un changement d'environnement nécessite souvent des changements importants dans l'ordre de priorité des travaux à accomplir. Si on recherche vraiment le pire des scénarios, il s'agit de confier la responsabilité exécutive du marketing à un cabinet conseil. Alors là, on peut s'attendre au pire, en raison des nombreux conflits d'intérêt que cela engendre. Le succès d'une compagnie d'assurance ou de réassurance dépend donc de sa réactivité, de l'existence d'une stratégie et d'un marketing appuyés au plus haut niveau de l'entreprise.

### Inertie versus rapidité décisionnelle :

Par définition, plus une entreprise est de grande taille, plus elle engendre sa propre inertie. Inertie devant l'innovation, inertie devant les changements de structure nécessaires, inertie devant les difficultés à faire naître le consensus au sein de l'entreprise, en somme temps de réaction trop lent. Une des solutions à cette inertie est de structurer l'entreprise de façon à ce que les décisions concernant tout ce qui concerne de près ou de loin la clientèle se prennent le plus rapidement possible. Le Marketing, appliqué dans son sens large, est une incitation à ce que la culture de l'entreprise soit cohérente avec le Plan Stratégique et le Plan Marketing. On comprend bien qu'il soit impossible pour un petit département situé au bas de la structure de prendre rapidement et de faire appliquer les décisions qui s'imposent pour toute l'entreprise.

### Cohésion entre Plan Stratégique et Plan Marketing :

Lorsqu'un Plan Marketing est conçu sans vision claire des grandes orientations stratégiques, on aboutit à des incohérences qui font souvent tort à l'entreprise. Par exemple, au niveau des produits d'assurance, on en arrive parfois à se demander pour quelles raisons on a conçu tel ou tel produit, tellement ils n'apparaissent pas convenir à la clientèle que l'on veut viser. On retrouve même de nombreux exemples de produits qui ont représenté des efforts considérables et qui contribuent à seulement un petit pourcentage de la production. Il existe également des risques de croissance trop rapide dans certain cas, suite au développement d'un produit avec une tarification trop basse, ce qui peut potentiellement causer des problèmes financiers sérieux à une entreprise d'assurance ou de réassurance, car ce développement ne tenait pas assez compte des capacités financières de l'entreprise. On a vu de nombreux cas de ce genre dans plusieurs marchés durant la dernière décennie. Certains de ces cas ont même contribué largement à susciter des fusions non désirées, ce qui montre bien jusqu'où un développement désordonné non réfléchi peut aller.

## Différenciation :

Aujourd'hui, à l'heure ou tout se nivelle, où les connaissances sont à peu près les mêmes, du moins disponibles partout, où les nouveaux produits qui sortent sont rapidement imités, où les techniques de sélection des risques sont assez nivélées, où les entreprises qui n'ont pas la solidité financière suffisante et/où la taille critique disparaissent ou sont absorbées, comment le client fera-t-il son choix d'un fournisseur de produits ou de services par rapport à un autre ?

## Différence perceptible favorable :

Sans doute par la différence perceptible favorable que l'entreprise saura créer et que le client aura identifiée. Cette différence perceptible sera créée par une maîtrise des techniques de Marketing et la mise en place de ressources et de méthodes efficaces pour créer cette différence et la rendre perceptible par les cibles de clientèles visées. De plus, les tableaux de bord ne doivent pas seulement mesurer le quantitatif mais aussi le qualitatif, défi important, mais combien nécessaire pour mesurer les véritables succès et non pas seulement les succès apparents. Notons à titre d'exemple, l'attitude des employés du siège social ou des sièges régionaux auprès de la clientèle, facteur à potentiel aussi bien positif que négatif. Le plus grand ennemi d'un plan de Marketing à potentiel performant est en général, l'attitude négative des employés, ainsi que les fuites d'information aux concurrents par des employés qui ne sont pas heureux. D'où la nécessité de leur vendre le plan marketing au préalable ou de changer d'employés si on n'y réussit pas. Idéalement, les dissensions et/ou les différences d'opinion devraient se régler en entreprise et non pas devant les clients. Enfin, la disponibilité des préposés au service clientèle, de même que leur amabilité au téléphone ou lors de la réception des clients au bureau, sans oublier le sens d'urgence des employés devant les demandes des clients, sont autant de facteurs qui contribuent positivement à aider une entreprise d'assurance ou de réassurance à développer une bonne image.

# **Mercatique - Contrat de qualif crédit lyonnais PREVISIONNEL DE COURS MR GIRAUDEAU**

<b>CHAPITRES</b>	<b>DETAILS</b>
<b>Chapitre 1 :</b> <b>Qu'est-ce que le concept mercatique ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La démarche mercatique</li> <li>- L'option marketing</li> <li>- Les étapes de la démarche mercatique</li> <li>- La stratégie commerciale</li> </ul>
<b>Chapitre 2 :</b> <b>Le marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La notion de marché</li> <li>- L'étude de la demande</li> <li>- L'étude de l'offre</li> <li>- L'environnement</li> </ul>
<b>Chapitre 3 :</b> <b>Le S.I.M.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La veille globale</li> <li>- Le S.I.M.</li> </ul>
<b>Chapitre 4 :</b> <b>L'information commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rôle de l'information</li> <li>- Qualité de l'information</li> <li>- Les différents types d'informations</li> <li>- Les différents domaines de l'information</li> </ul>
<b>Chapitre 5 :</b> <b>L'étude de marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les séquences normales d'une étude de marché</li> <li>- Les études qualitatives</li> <li>- Les études quantitatives</li> <li>- Les études quantitatives ponctuelles</li> <li>- Les panels</li> </ul>
<b>Chapitre 6 :</b> <b>La prévision de la demande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'utilité et la porté de la prévision</li> <li>- Les procédures</li> <li>- Les méthodes</li> </ul>
<b>Chapitre 7 :</b> <b>Le comportement du consommateur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les besoins et les motivations</li> <li>- Les variables explicatives du comportement du consommateur</li> <li>- Les mécanismes de l'acte d'achat</li> </ul>
<b>Chapitre 8 :</b> <b>Le concept du produit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le concept produit</li> <li>- Le cycle de vie du produit</li> </ul>
<b>Chapitre 9 :</b> <b>Les caractéristiques du produit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La marque</li> <li>- Le conditionnement</li> <li>- Le design</li> <li>- Qualité, normes et labels</li> </ul>
<b>Chapitre 10 :</b> <b>Les politiques de produit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'innovation</li> <li>- La gamme</li> <li>- Les produits existants</li> </ul>
<b>Chapitre 11 :</b> <b>Les contraintes économiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs d'une politique de prix</li> <li>- Les différentes sortes de prix</li> <li>- Les contraintes</li> </ul>

## PLAN DE COURS DÉTAILLÉ

### Séance / Date      SUJETS, LECTURES ET PRÉPARATIONS REQUISES

- 1** . Présentation du plan de cours  
27 août . L'évolution des diverses approches  
. Rôles des vendeurs  
. Hiérarchie et responsabilités

 *Chapitre 2 : "Gestion de la force de vente" (Guay, Lachance)*  
 *Codex : "La vente une science ?"*

---

***Le 3 septembre 1999 : SEMAINE DE RELÂCHE***  
***...profitez-en pour établir vos contacts pour la rencontre du (des) gestionnaire(s) des ventes***

---

- 2** . Le processus d'achat du client  
. Étapes et techniques de vente
- 10 septembre**
-  *Chapitre 4 : "Gestion de la force de vente" (Guay, Lachance)*  
 *Codex: "Objections ? Quelles objections ?"; "Finies les objections !" "Mais c'est bien trop cher !"; "Une plainte ? Quelle chance !"*
- 

### **3      LES OPÉRATIONS INTERNES À LA VENTE**

- 17 septembre** . Le déploiement de la force de vente  
. La description de tâches  
. Le recrutement, la sélection et l'embauche

 ***Constitution finale des équipes pour le travail sur le terrain***  
 ***Remise de votre curriculum vitæ***

 *Chapitres 9, 10 et 11 : "Gestion de la force de vente" (Guay, Lachance)*  
 *Codex: "Les tâches du vendeur doivent être précises "*

---

- 4** . Les entrevues de sélection
- 24 septembre**
-  ***Distribution et explication des consignes pour la Mise En Situation #1***  
 ***Prise de rendez-vous pour la MES #1***
-

Séance / Date	SUJETS, LECTURES ET PRÉPARATIONS REQUISES
---------------	-------------------------------------------

## **5 JOURNÉE D'ACCOMPAGNEMENT DU(DES) GESTIONNAIRES DES VENTES**

**1<sup>er</sup> octobre**

. Consultation auprès du professeur pour :

- questions de précision sur la mise en situation (MES) #1
- compte rendu et questions relatives au travail sur le terrain

 ***Remise du rapport préparatoire de la MES #1 à l'audiovisuel***

 ***Y Réalisation de la Mise En Situation (MES) #1***

---

**6**

### **L'ORGANISATION, LA PLANIFICATION, L'ANALYSE ET L'ÉVALUATION DES VENTES**

**8 octobre**

- . Les structures internes
- . Le choix d'un réseau de vente externe
- . La prévision des ventes et ses enjeux
- . Le processus de gestion territoriale
- . Les quotas de vente
- . L'évaluation des ventes



*"Gestion de la force de vente" (Guay, Lachance)*

Chapitre 5, Chapitre 6 (jusqu'à la page : 152), 7 (sauf les pages : 197 à 205),  
Chapitres 15 et 16 (jusqu'à la p. : 407)



*Codex: "Un centre d'appels automatisé"*

*"L'entreprise horizontale"*

*"Hey buddy, can you spare \$113.25 ?"*

*"Protecting your turf"*

*"Improving time management"*

*"Gérer ses ventes : voici comment ..."*

---

**7**

- . L'évaluation des performances individuelles
- . Leadership et supervision

**15 octobre**

 ***Remise du rapport d'analyse de la MES #1***

 ***Distribution des consignes de la Mise En Situation (MES) #2***



*"Gestion de la force de vente" (Guay, Lachance)*

*Chapitres 17 et 14 pages 350 à 353*

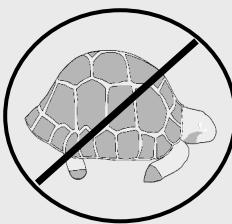


*"Codex: "Que valent vos vendeurs ? "*

---

**Séance / Date****SUJETS, LECTURES ET PRÉPARATIONS REQUISES**

*Du 18 au 24 octobre 1999 : SEMAINE DES INTRAS (il n'y a pas d'intra à ce cours)*

**N'ATTENDEZ PAS À LA DERNIÈRE MINUTE !**

**Il est fortement recommandé de profiter de cette période pour préparer votre présentation en équipe du travail sur le terrain.**

**8**

. L'évaluation d'un entretien de vente

**29 octobre**

- ❑ *Explication des consignes de la Mise En Situation (MES) #2*
- ☛ *Prise de rendez-vous pour la MES #2*

**9**

. La motivation de la force de vente : Pourquoi ? Comment ?

**5 novembre**

- ❑ *Chapitre 8 et 12 : "Gestion de la force de vente" (Guay, Lachance)*
- ❑ *Codex: ""20 questions training"*  
"Adieu la réunionnite"  
"Neuf moyens d'améliorer la performance de vos vendeurs"  
"Encouragez la participation dans vos réunions de vente!"

**10**

. Le plan de compensation

. Les types et les programmes de rémunération

. Considérations non-financières, comptes de frais

**12 novembre**

- ☛ *Remise du rapport préparatoire de la MES #2 à l'audiovisuel*
- Y *Réalisation de la Mise En Situation (MES) #2*

- ❑ *Chapitre 13 : "Gestion de la force de vente" (Guay, Lachance)*
- ❑ *Codex : le cas "...gain de cause dans une clause de non-concurrence"*  
"Money isn't everything"; "Comment rendre le salaire plus motivant"

**Séance / Date      SUJETS, LECTURES ET PRÉPARATIONS REQUISES**

- 11** . Une carrière dans la vente ?  
19 novembre . La place des ventes dans l'entreprise  
. La responsabilité et l'éthique professionnelle  
. Prévoir et mieux gérer le changement  
. Synthèse du cours



Film : « *Qui a tué le client* »

**Remise du rapport d'analyse de la MES #2**

- Chapitres 2 et 3: “Gestion de la force de vente” (Guay, Lachance)  
 Codex: “La revanche des mal-aimés”  
“Le vendeur de l'an 2000”  
“Whatever it takes”  
“Éthique : se taire ou dénoncer ?”

**12**



**PRÉSENTATIONS EN ÉQUIPE DU TRAVAIL SUR LE TERRAIN**

**26 novembre**

**13**



**PRÉSENTATIONS EN ÉQUIPE DU TRAVAIL SUR LE TERRAIN**

**3 décembre**



**EXAMEN FINAL - toute documentation permise**

## **GESTION DE LA FORCE DE VENTE**

### **COMMENTAIRES INDIVIDUELS sur la PRÉSENTATION D'ÉQUIPE - TRAVAIL SUR LE TERRAIN -**

**Votre nom:** \_\_\_\_\_ **Date:**

**Nom de l'entreprise présentée par l'équipe:**

**Critères:**

- . la qualité et la pertinence de l'entreprise présentée dans le cadre du cours
- . le développement et la profondeur des éléments abordés
- . la compréhension de la réalité étudiée
- . les liens avec les concepts et notions du cours
- . l'évaluation judicieuse des forces et des faiblesses de la gestion des ventes
- . la qualité et la profondeur des recommandations présentées
- . la qualité de la présentation (structure, dynamisme, enchaînement, originalité)

*(Utilisez le verso)*



## GESTION DE LA FORCE DE VENTE

### ÉVALUATION DES PAIRS POUR LE TRAVAIL SUR LE TERRAIN

Date:

NOM DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE - en lettres moulées

*Évaluation de la participation*

\_\_\_\_\_

%

\_\_\_\_\_

%

\_\_\_\_\_

%

\_\_\_\_\_

%

Total (pour une équipe de 4): 400 %

SIGNATURE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Exemple:

Date: le 26 novembre 1999 Note de l'équipe: 20/25

NOM DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE - en lettres moulées

*Évaluation de la participation RÉPARTITION INDIVIDUELLE*

Yvan La Joie 85 % 17/25

Yvon Gagné 160 % \* 25/25

Josée Lefebvre 65 % 13/25

Gerry Lafontaine 90 % 18/25

Total (pour une équipe de 4): 400 %

\* maximum 25/25

SIGNATURE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Yvan La Joie

Yvon Gagné

Josée Lefebvre

Gerry Lafontaine

## **PLANIFIER SA RECHERCHE D'EMPLOI**

Le marché de l'emploi est comme tout autre marché : la concurrence y est vive. L'efficacité de votre recherche d'emploi passe par l'organisation. Vous avez déjà fait la plus grande partie du travail de base décrit dans la précédente brochure. Vous avez dressé la liste de vos expériences antérieures, vos compétences et vos possibilités d'emploi. L'étape suivante consiste à rassembler tous ces renseignements dans un curriculum vitae et à commencer la planification de votre recherche d'emploi en évaluant votre marché d'emploi.

---

### **Votre curriculum vitae**

L'objet du curriculum vitae est de vous présenter aux employeurs. Il doit indiquer vos qualités, votre expérience de travail et vos études. Vous pouvez utiliser l'information que vous avez rassemblée dans la précédente brochure « Bien se connaître ». Le curriculum vitae vous est également utile au moment de remplir une demande d'emploi.

#### **Assurez-vous d'y inscrire tous les renseignements de base nécessaires :**

- Nom, adresse et numéro de téléphone (y compris un autre numéro pour les messages);
- Études (dates, diplômes, bourses ou certificats obtenus);
- Expérience de travail : énumérez vos emplois précédents, avec une brève description des fonctions; donnez le nom et l'adresse des employeurs;
- Travail bénévole ou activités parascolaires, en particulier les activités qui se rapportent à l'emploi que vous cherchez;
- Les références sont facultatives. Si vous décidez d'en fournir, indiquez les noms, postes, adresses et numéros de téléphone des personnes.

#### **Apportez une attention particulière à la rédaction de votre curriculum vitae :**

- Utilisez des mots simples
- Faites des phrases courtes
- évitez les longues descriptions
- Soyez précis dans la description de vos fonctions
- Utilisez des verbes d'action
- Soignez la présentation :
  - le curriculum ne devrait pas avoir plus de deux ou trois pages
  - il devrait être dactylographié proprement, sans fautes de grammaire ni d'orthographe.

Avant de commencer la rédaction de votre curriculum vitae, il serait peut-être bon de revoir celui de Jacques.

### **Jacques**

Jacques Albert  
432, rue de l'Anse  
Rimouski (Québec)  
G5L 4W6  
(418) 333-4444

## **Objectif de carrière :**

Monteur de machines ou mécanicien d'entretien d'usine

## **Expérience de travail**

### **1986 à ce jour**

Monteur de machines, Les Papiers Bérubé, Rimouski (Québec)

En tant que monteur de machines, j'ai acquis de l'expérience dans les domaines de l'installation, de l'utilisation et de la réparation de machines industrielles fixes. Mes fonctions comprenaient l'analyse des ordres d'exécution et des spécifications et la prise de décisions pour le travail à exécuter. Je devais inspecter les machines, effectuer l'entretien courant et corriger les anomalies et les défaillances. Je suis capable d'utiliser des outils manuels et électriques comme les tours et les broyeurs.

### **1976 à 1986**

Mécanicien d'entretien d'usine, Mines Edgewood, Murdochville (Québec)

J'ai été apprenti pendant quatre ans aux Mines Edgewood. J'ai travaillé comme aide-mécanicien dans la réparation, l'entretien et l'installation de machines industrielles. Mes fonctions comprenaient le calibrage, l'ajustement et la réparation d'éléments de systèmes. Après six ans, j'ai obtenu une promotion dans une équipe spécialisée dans les services de diagnostic. J'ai acquis de l'expérience de l'utilisation d'outils manuels et électriques.

### **1974 à 1976**

Préposé de station-service, station BP, Murdochville (Québec)

En tant que préposé de station-service, mon travail consistait à servir les clients. Je faisais des travaux mineurs d'entretien sur les voitures, par exemple laver le pare-brise, faire les changements d'huile et d'antigel, et vérifier le niveau des liquides et la pression d'air des pneus. Je m'occupais également de la caisse et de la vente d'accessoires comme les essuie-glaces, les courroies de ventilateur et les filtres à air.

## **études et formation**

### **1976 à 1980**

Cours en techniques d'instruments industriels et en réparation de machines industrielles au KAR Institute, à Herman (Nouvelle-Écosse)

### **1980**

Programme d'apprentissage de quatre ans, avec formation en cours d'emploi aux Mines Edgewood, à Murdochville (Québec)

### **1986**

Certificat du Programme du sceau rouge interprovincial : mécanicien d'entretien d'usine Activités parascolaires Pratique de sports : golf, baseball, pêche et hockey Jardinage, réparation de voitures anciennes et aménagement de sous-sol

Références disponibles sur demande

## **Vous**

Nom

Adresse

Numéro de téléphone

## Objectif de carrière

---

---

---

## Expérience de travail

## **études et formation**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Activités parascolaires

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Références

---

---

---

## Votre marché du travail

### élaborer des pistes d'emploi

Il y a plusieurs sources qui nous permettent de trouver des pistes d'emploi valables. Plus vos contacts seront nombreux, plus vos chances de trouver du travail seront grandes. Voici quelques exemples.

### Sources de pistes d'emploi

#### JACQUES

##### Amis, parents et connaissances:

- Maman, papa, Karen et Michel (famille)
- Oncle Paul, oncle Roger et tante Nathalie
- Raymond, Angèle, Jean et Tom (amis)
- Sam, Mario, Guy et Julie (voisins)
- Mélanie, Scott, Adam, Patricia, Kim, Lloyd et Rita (club santé)

### Sources de pistes d'emploi

#### Vous

---

---

---

### Sources de pistes d'emploi

#### JACQUES

##### Anciens employeurs et collègues

- Jim Davis (Les Papiers Bérubé)
- Bob Laporte (Les Papiers Bérubé)
- Michael Willis (Mines Edgewood)
- Wayne McClure (Mines Edgewood)
- Brad Doucette (Les Papiers Bérubé)
- Simon Kendall (Station BP)

### Sources de pistes d'emploi

#### Vous

---

---

---

---

## Sources de pistes d'emploi

### Jacques

#### Bureaux de placement de l'école ou du collège

- Collège Rivard (Rimouski)
- Collège Algonquin (Denton)
- Université de Rimouski (Rimouski)

#### Organismes d'emploi privés

- Quantum Group of Companies
- Service de personnel Doyon
- Le Groupe des recruteurs
- Samson et associés

#### Annonces dans les journaux

- Le Journal de Montréal
- L'Appel
- Toronto Star
- Voix de Rimouski

#### Pages jaunes

- Fabricants et marchands de papier
- Entrepreneurs en mécanique
- Réparation de machinerie
- Réparation et entretien de voitures

#### Associations communautaires ou bénévoles

- Chambre de commerce

#### Autres

- Centre des ressources humaines du Canada
- Faire paraître une annonce dans le journal
- Répertoires des ressources bibliothécaires

## Sources de pistes d'emploi

### Vous

---

---

---

---

---

---

---

## Faire des recherches sur la nature de l'entreprise

Une fois que vous avez trouvé quelques pistes d'emploi qui vous intéressent, il est important que vous sachiez tout sur l'emploi visé et sur l'entreprise — « Le pouvoir, c'est la connaissance ». Voici quelques exemples de ressources disponibles.

## Où obtenir de l'information...

**Réseau** : Parlez à des gens qui occupent un poste semblable à celui que vous cherchez. Ils pourront peut-être vous en brosser le tableau le plus réaliste et vous informer des avantages et des inconvénients de l'emploi.

## Quel genre d'information chercher...

- De quelle façon vous êtes-vous intéressé(e) à ce travail et de quelle façon avez-vous été embauché(e)?
- Qu'est-ce qui vous stimule le plus ou vous intéresse le plus dans ce travail?
- Quelle est la chose qui vous intéresse le moins?
- Quels genres de défis ou de problèmes cet emploi comporte-t-il?
- Quelles compétences devez-vous posséder afin de faire face à ces défis ou ces problèmes?

Chaque fois que vous parlez à quelqu'un, il serait bon de noter son nom et son adresse afin de pouvoir le remercier d'avoir pris le temps de vous rencontrer et de répondre à vos questions.

## Où obtenir de l'information...

**Recueillir des renseignements écrits** : Votre bibliothèque locale possède des publications d'associations d'affaires, de même que des dépliants, livrets, brochures et rapports annuels d'entreprises.

## Quel genre d'information chercher ...

- Notez le nom, l'adresse et le numéro de téléphone de l'entreprise..
- Qui dirige l'entreprise?
- Quel est l'âge et la taille de l'entreprise?
- Combien de personnes emploie-t-elle?
- S'agit-il d'une entreprise privée ou publique?
- S'agit-il d'une entreprise locale, nationale ou internationale? Où se trouve le siège social?
- L'entreprise a-t-elle connu une croissance régulière au cours des cinq ou dix dernières années?

## Communiquez avec l'entreprise

Il est maintenant temps de passer aux actes et de communiquer avec l'employeur éventuel. Puisqu'il s'agit de votre premier contact avec lui, il est important de faire bonne impression. Voici quelques exemples des diverses façons d'aborder l'employeur pour lui demander une entrevue.

---

## Que faire

**En personne** : Soyez poli(e) et faites preuve d'enthousiasme avec toutes les personnes que vous rencontrez. Postulez un emploi précis, qu'il ait été annoncé ou non. Les employeurs sont impressionnés par les personnes qui manifestent de l'initiative. Vendez vos compétences et vos aptitudes. Ayez toujours votre curriculum vitae avec vous au cas où l'employeur en demanderait une copie.

## **Jacques**

« Bonjour, mon nom est Jacques Albert. Pourriez-vous me dire qui est responsable de l'entretien? Pourrais-je lui parler s'il vous plaît? Bonjour monsieur ou madame \_\_\_\_\_, je m'appelle Jacques Albert. Je possède de l'expérience comme monteur de machines et comme préposé à la réparation et à l'entretien de matériel lourd. J'aimerais donc vous parler d'un emploi dans ce secteur. »

## **Vous**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Que faire**

**Par téléphone :** Parlez clairement et présentez-vous. Essayez de rejoindre la personne responsable du secteur ou du service où vous voulez travailler. Demandez à la réceptionniste le nom de cette personne, puisappelez-la par son nom lorsque vous lui parlez. Indiquez le motif de votre appel. énumérez vos aptitudes le plus brièvement possible et essayez d'obtenir une entrevue personnelle.Votre conversation devrait être courte et précise. Remerciez toujours la personne avant de raccrocher.

## **Jacques**

« Auriez-vous quelques instants à me consacrer? »  
« Acceptez-vous des curriculum vitae? Puis-je vous laisser le mien? »  
« Connaissez-vous une autre personne du secteur qui serait prête à embaucher du personnel? Voyez-vous un inconvénient à ce que je dise que vous m'avez suggéré de l'appeler lorsque je communiquerai avec elle? »  
« Me permettez-vous de vous rappeler plus tard au cas où un poste deviendrait vacant? »

## **Vous**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Que faire**

**Par lettre:** Lorsque vous communiquez avec un employeur par lettre, joignez toujours une copie de votre curriculum vitae. Votre lettre doit être courte et expliquer à l'employeur pourquoi il devrait vous embaucher. Indiquez votre adresse et votre numéro de téléphone. Adressez votre lettre à une personne en particulier. Soulignez vos compétences qui vous paraissent se rapporter à l'emploi que vous désirez. En une ou deux phrases, décrivez pourquoi l'entreprise vous intéresse.

### **Jacques**

Le 15 mars 1993  
Monsieur H. Carrier  
Marchandises Express  
11, route Trenton  
Trois-Rivières (Québec)  
K2V 2M8  
Monsieur,

J'aimerais soumettre ma candidature à un poste de mécanicien de matériel lourd dans votre entreprise. Vous trouverez ci-joint mon curriculum vitae.

Au cours des dernières années, j'ai travaillé comme monteur de machines aux Papiers Bérubé, où j'ai acquis beaucoup d'expérience dans l'usage de petits appareils industriels et d'équipement mécaniques, ainsi que d'outils manuels et électriques.

Vous pouvez m'appeler au numéro de téléphone 687-1352 ou m'écrire à l'adresse ci-dessous.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Jacques Albert  
432, rue de l'Anse  
Rimouski (Québec)  
G5L 4W6

### **Vous**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Maintenant que vous avez lu « Planifier sa recherche d'emploi » (que vous avez un bon curriculum vitae et que vous connaissez votre marché du travail), vous êtes prêt(e) à passer à la quatrième brochure de la série, « Se préparer à l'entrevue », qui vous aidera à être mieux outillé(e) pour cette étape. Cette brochure vous fournira des conseils sur ce qu'il faut faire avant, pendant et après l'entrevue.**

---

## I) L'EPREUVE DE CPPC

L'épreuve de CPPC est un oral qui porte sur l'ensemble de votre activité professionnelle au cours des deux ans de formation cet oral a un coefficient 4 à l'examen c'est donc une épreuve très importante

Les candidats motivés et impliqués dans leur activité réussissent généralement cette épreuve la note moyenne se situe aux alentours de 14

### LE REGLEMENT D'EXAMEN

L'épreuve doit permettre d'évaluer l'initiative et la responsabilité du candidat dans le cadre d'activités professionnelles. Seront particulièrement appréciées :

-votre aptitude à gérer votre temps et votre activité ;  
-votre maîtrise de la communication écrite, orale et gestuelle ;  
-votre aptitude à gérer les outils de communication et les outils informatiques  
-votre aptitude à la prise de décision et à la mise en œuvre des solutions adaptées aux problèmes rencontrées ;  
-votre adaptabilité et votre mobilité

Le jury disposera de votre dossier professionnel

Au cours d'un exposé qui n'excèdera pas 10mn, vous présenterez sans être interrompu par le jury l'activité professionnelle exercée dans le cadre de votre formation ou de votre emploi

vous serez ensuite conduit à développer de façon détaillée une activité choisie par le jury, à partir de l'examen préalable du dossier ;

Vous pourrez illustrer son propos par tout moyen à votre convenance.

Le jury pourra ensuite vous questionner sur les autres activités figurant au dossier sur la note de synthèse ou sur le rapport d'activité

La commission d'interrogation comprendra deux personnes : un professeur dispensant l'enseignement professionnel commercial et, si possible, un professionnel.

## LE DÉROULEMENT

L'épreuve se déroule en deux phases

Une première partie de 10 mn au cours de laquelle le candidat présente l'ensemble de son activité (présentation de synthèse)

Une deuxième partie de 50 mn pendant laquelle il est interrogé sur une de ses projets il utilise l'outil informatique pour illustrer son propos

## L'EVALUATION

Les critères d'évaluation sont nombreux (voir grille d'évaluation)

Mais c'est la qualité du travail réalisé, l'implication et la réussite dans les stages, ainsi que les qualités de communication qui constituent les éléments essentiels de la notation

## II) LES ACTIONS

### Généralités

Les actions peuvent être très différentes elles doivent cependant correspondre au référentiel du bts force de vente

Action de prospection par tous moyens

Pratique de la négociation

Gestion de clientèle

Gestion de secteurs géographiques

Action de marchandisage

Réalisation d'action de promotion

Animation de rayons et points de vente

Conception et réalisation de documents commerciaux

Animation d'une équipe de vente

## les différents types d'actions

### les actions de prospection vente

par téléphone

par mailing

ou directement sur le terrain prospection physique salons et foires

### les actions de gestion de clientèle

le développement et la gestion d'une clientèle

le développement d'une catégorie de clientèle

la négociation

le suivi de clientèle

### l'organisation et l'animation de manifestations commerciales

salon foires expositions

l'animation de rayons

## III)DOSSIER EPS

### A)GENERALITES SUR LE DOSSIER

ce dossier comprend :

Pour les candidats en formation classique et en contrat d'apprentissage :

2 tableaux récapitulatifs

4 à 6 fiches bilan

1 note de synthèse avec en annexe les trois attestations de stage

Le dossier dans son ensemble doit fournir au jury les informations indispensables au bon déroulement de l'épreuve D'EPS.

## Pour les candidats en contrat de qualification :

Un rapport d'activité professionnelle

Une attestation d'emploi d'un an minimum

Une attestation de formation correspondant au minimum requis soit 1100 heures de formation sur les deux ans

## Dans tous les cas

Il doit prouver votre activité au cours des deux ans

à la foi en terme de qualité (diversité des actions intérêt de ces actions...) et en terme de quantité (nombre d'action quantité de travail fourni pendant ces actions)

le tableau récapitulatif permet de mesurer la quantité de travail et la bonne répartition de celui ci sur les deux années de formation

les fiches bilan donnent une indication de la qualité de ce travail

La note de synthèse met en valeur votre qualité d'analyse et de synthèse.  
Elle doit valoriser l'activité de vos deux années de formation.

Le rapport d'activité rempli les mêmes fonctions

## B) LA NOTE DE SYNTHESE

### 1) Définition

La note de synthèse est lue par le jury d'examen avant votre passage à l'oral.

Vous pourrez être interrogé sur cette note dans la troisième et dernière partie de l'épreuve EPS

Cette note doit comporter au maximum 10 pages, sans ANNEXES.

Cette Note a aussi pour but de prouver les acquis de votre formation pratique en entreprise, ainsi que votre capacité à appliquer votre formation "théorique".

Cette note est une réflexion sur les méthodes de travail, les missions effectuées, les acquis des différentes périodes en entreprise et non l'énumération chronologique de celles-ci.

La circulaire d'organisation de l'examen, version 1998, stipule que la note de synthèse doit être un bilan des actions et des stages réalisés par le candidat pendant sa formation. Il s'agit de rendre compte et de témoigner d'une réflexion personnelle et synthétique sur cet ensemble.

Il serait souhaitable que la note de synthèse rende compte d'une démarche de projet et permette de répondre à la question : comment le candidat a-t-il approché les compétences visées dans le référentiel durant la formation ?

Axée sur les activités développées par le candidat, la note de synthèse devrait informer globalement sur l'acquisition (totale, partielle, nulle) des compétences professionnelles travaillées dans le cadre des diverses actions et stages entrepris.

Elle comporte une dimension de réflexion personnelle sur le vécu des 2 années de formation, à travers laquelle on attend du candidat qu'il prenne de la distance quant à sa propre expérience qu'il analyse. La note de synthèse comporte donc une dimension évaluation.

Elle constitue un support de communication que le candidat exploite tout particulièrement pour présenter ses activités professionnelles au cours de la première phase de l'épreuve.

Les modalités d'exploitation de la note de synthèse, pour cette présentation, sont laissées à l'initiative du candidat. La préparation de supports plus "visuels", la mise en valeur du plan, de points forts, d'articulations, etc. relèvent de son initiative et de sa responsabilité.

#### Ce que la note de synthèse n'est pas :

Un témoignage exhaustif d'activités sollicitant l'intégralité des compétences visées par l'épreuve.

Un relevé exhaustif de l'ensemble des activités conduites ou réalisées par l'étudiant pendant sa formation.

Une collection choisie d'actions ou de stages compilés et présentés chronologiquement "comme un album-photo".

## 2) Rédaction

### 1) Plan

Il traduit l'intention du candidat de démontrer la richesse, la cohérence, la diversité, la pertinence, etc. de son parcours de formation. Il est argumenté et doit faciliter la perception de la commission d'interrogation.

Il permet à chaque candidat d'exprimer sa créativité, son vécu unique.

### 2) Contenu

La note de synthèse rend compte du degré d'autonomie du candidat au cours de ses interventions (avant, pendant et après), le soutien apporté par l'équipe pédagogique et/ou les commanditaires des actions.

Elle témoigne de la manière dont le candidat "articule" gestion des relations avec les partenaires, prospection individuelle et/ou collective, relations avec les partenaires de l'établissement, opérations de régulation avec les professionnels, les professeurs.

Elle renseigne sur les instruments d'évaluation utilisés, les résultats obtenus (la mesure de ceux-ci), les démarches empruntées, les intentions, les réalisations.

La note doit comporter l'analyse des acquis.

### 3) Recommandations pédagogiques

★ la structuration de la démarche à suivre par l'étudiant :

- définir, délimiter l'univers du discours sur lequel portera la synthèse,
- sélectionner le matériau de synthèse,
- hiérarchiser les informations,
- organiser, recomposer,
- rédiger.

★ les qualités rédactionnelles à mettre en œuvre :

- structuration (élaboration d'un plan, articulation des différentes parties, illustrations, mise en valeur, ...)
- fidélité (sincérité et relativité)
- concision
- correction du style, de l'orthographe, de la grammaire.

La note de synthèse porte sur l'ensemble de votre activité

## 2)les plans possibles

PLUSIEURS PLANS SONT POSSIBLES

### a) Plan n°1(les étapes du cycle de vente)

- a) avant la vente
- b) la vente
- c) le suivi de la vente

### b) Plan n°2(les différents types de vente)

- a) la vente aux entreprises
- b) la vente aux particuliers
- c) la vente aux distributeurs

### c)Plan n° 3 (les ventes les outils les techniques et comportements)

- a)les outils
- b)les techniques de vente
- c)les comportements à adopter

### d)Plan n° 4 (la prospection et la vente)

- a) La prospection et les opérations de vente indirectes
- b) La vente conseil et la gestion du secteur

#### f). Plan n° 5(Approche sectorielle)

- a) la vente de biens d'équipements
- b) la vente de biens de consommations et de consommables
- c) la vente de services

### 3)exemple développé

la note de synthèse doit débuter par un sommaire

#### I. INTRODUCTION

Une page ou une page et demi-maximum  
La structure de l'introduction est classique  
Une accroche amenant une problématique  
une problématique clairement exposée  
l'annonce du plan

#### La présentation des entreprises

Une page au maximum pour présenter les entreprises sous forme de tableau récapitulatif

#### II. PARTIE I

#### III. PARTIE 2

.

#### IV. CONCLUSION

bilan des deux ans pour vous et les entreprises  
Avenir prof envisagé.

## C) LA FICHE BILAN

### Recto de la fiche bilan

Les rubriques initiales de la fiche bilan sont simples à remplir

#### OBJECTIFS DE L'ACTION

Toute action doit avoir un objectif

L'objectif de l'action doit être un objectif opérationnel lié à une politique ou à une tactique commerciale

ne faites pas figurer sous cette rubrique les objectifs personnels ou les objectifs de formation ces éléments figureront plutôt en acquis à la fin du verso de la fiche bilan

#### Exemples d'objectifs

Renouvellement et mise à jour du fichier client pour une action de prospection et de qualification

Développement du fichier client

Développement du chiffre d'affaires

Lancement d'un nouveau produit

#### LES OBJECTIFS DE FORMATION

Il s'agit de repérer dans les compétences à acquérir extraites du référentiel de la formation les parties de la formation que vous avez pu acquérir au cours de l'action

#### LES MISSIONS

Vous devez sous cette rubrique préciser les grandes catégories de missions réalisées en respectant un ordre logique

Exemples de missions

Prospection téléphonique

Prospection physique

Tenue de stand

Animation en grande surface

#### LES ANNEXES

Doivent figurer sous cette rubrique tous les outils et les preuves de vos actions

Documents produits

Plaquettes Argumentaires

Dossier de prospection...

Catalogues Tarifs Devis

Plan de secteur

## Plan du verso de la fiche bilan

Il s'agit de présenter la synthèse de votre action  
Cette fiche bilan fait partie du dossier

### I)Contexte de l'action

vous devez présenter le cadre de référence de votre action  
voici une liste non exhaustive de thèmes que vous pourriez développer

- a)Le marché l'environnement les segments de clientèles la distribution  
La concurrence
- b)Politique commerciale de l'entreprise ses points forts et ses points faibles  
Cadre de votre action vente
- c)Comment s'est décidée votre action ? Qui en a eu l'initiative ?
- D)Comment votre action s'est insérée dans la tactique commerciale de l'entreprise ?

ce contexte doit permettre de comprendre les objectifs de l'action

### II)OBJECTIFS OPERATIONNELS DE L'ACTION

les objectifs ont déjà été précisés au recto de la fiche bilan vous devez les rappeler et éventuellement les préciser

Qualitatifs/Quantitatif  
individuels / collectifs  
(soyez précis)  
Choix des objectifs, Raison des choix

### III)METHODOLOGIE

Il s'agit dans cette partie de présenter le travail réalisé en respectant une structure logique  
plusieurs plans sont possibles mais faillent faire apparaître les éléments suivants (vous pouvez vous référer aux fiches méthodologiques qui vous ont été remise)

Organisation de l'action volume de travail réalisé Etapes de réalisation de l'action  
(Planning, Phases)Budgets s'il y a lieu  
Méthodes de travail Organisation

Outils utilisés argumentaire matériel..

exemple de plan

a)La démarche choisie (prospection physique sans v, prospection physique avec v....) et la justification de ce choix

b)la mise en œuvre du choix

1)le travail de préparation

la préparation d'un planning de travail

la définition des cibles

L'étude de l'entreprise et des produits

la réalisation des argumentaires

la conception de documents commerciaux

l'étude du secteur et son découpage

2)La réalisation

les phases

la prise de rendez-vous

l'organisation du travail

la première visite et ses étapes

-le contact

-l'étude des besoins

la réalisation d'un devis

La deuxième visite : présentation

et argumentation du devis

les relances

la visite de conclusion

les outils utilisés

l'argumentaire téléphonique

le planning l'agenda

fiche client

guide de découverte

l'informatique et le logiciel

excel

l'argumentaire de vente

bonne de commande

## IV) Résultats

Décomposition des différents Résultats

nombre d'adresses utilisables nombre d'appels passés nombre de rdv pris ..

nombre de visites réalisés nombre de devis établis...

Analyse des résultats / D'autres vendeurs / D'autres stagiaires

## V) Bilan de l'action

Pour l'entreprise en termes opérationnels les conséquences possibles de votre action

les limites aussi  
Pour vous  
Les connaissances acquises  
L'expérience acquise  
La maîtrise des outils des techniques  
Les débouchés professionnels possibles

les difficultés rencontrées et comment vous les avez surmontées

## IV) CONSEILS PRATIQUES

### A) LES 10 PREMIERES MINUTES

#### I) L'importance des 10 mn les règles à respecter

Ces 10 mn sont fondamentales car elles vont déterminer l'attitude du jury à votre égard  
Aucune improvisation n'est permise.

Vous devez présenter un plan de cet exposé au jury  
En annexe quelques exemples de plans

#### II) Plan type

##### a) Introduction

vous présenter "fiche identité"  
présenter vos motivations vos objectifs pour cette  
formation terrain  
faire si possible une présentation dynamique

le choix (vif du sujet)  
les motivations  
les enjeux le défi  
les objectifs act et mt

##### b) Les entreprises, les secteurs, les marchés, les clientèles..

Il faut présenter sous forme de tableau récapitulatif les entreprises où vous avez réalisé vos actions et vos stages

### c) Les actions l'activité

Cette présentation doit être synthétique le plan est fondamental: il faut qu'il soit très simple

donc facile à comprendre pour le jury  
et facile à utiliser pour vous.

La solution la plus simple est de présenter ces actions sous forme de tableau récapitulatif où vous ferez apparaître les objectifs la démarche et la méthodologie de chaque action

exemple de tableau simplifié

action	objectifs	autonomie	METHODOLOGIE		
			mailing	phoning	prospection physique
ACTION 1	développer le portefeuille	partielle	☺	☺	
ACTION 2	augmenter le nombre de visites	totale pour les deux premières étapes	☺	☺	☺
ACTION3	développer le chiffre d'affaires	totale	☺	☺	☺

Ce qu'il faut éviter:

- 1) le plan chronologique
- 2) le plan compliqué difficile à exposer

Il faut réaliser une présentation thématique  
par secteurs, par types d'actions par niveau de responsabilité

N'oubliez pas que vous présentez des actions vous devez donc les "vendre" donc soyez très clair l'entreprise le contexte les objectifs insistez sur le contenu de l'action les principales réalisations privilégiez la technique les méthodes .

Les résultats s'il existent doivent être présentés comme la résultante des éléments précédents. Ils ne sont pas notés en tant que tels.

valorisez les points suivants:

- la cohérence de ces activités
- votre sens de l'initiative
- votre adaptabilité
- votre vision à

-votre sens de l'organisation  
(toutes les qualités propres à un bon commercial)

vous pouvez vous aider d'un ou plusieurs supports  
notamment d'un tableau de synthèse des actions

#### d)Le bilan de ces deux années d'activité

-le bilan des actions (autonomie responsabilité...)  
-par rapport à vos objectifs.  
(soyez précis)  
-acquis les savoirs faire savoir être.  
(soyez concrets)

### B)PRESENTATION DE L'ACTION

vous devez présenter le plan de l'exposé  
La présentation de l'action doit respecter scrupuleusement le plan de la fiche bilan et  
ceci pour des raisons de cohérence et de simplicité

#### I) Le contexte 1 à 2 mn

- 1) l'entreprise son activité
- 2) le marché l'environnement la concurrence
- 3) la situation commerciale le besoin d'action

pour les exemples de thèmes à aborder vous pouvez vous référer à la fiche bilan  
Plusieurs supports de communication doivent être conçus pour présenter cette partie

#### II) Les objectifs 1 mn

Un support est nécessaire pour présenter les objectifs quantitatifs et qualitatifs

#### III)La méthodologie 5 à 6 mn

- 1)la démarche générale les raisons de ce choix  
utilisez un schéma un plan résumé de l'action
- 2) les étapes principales de l'action
  - a)la préparation
  - b)la réalisation

voir fiches méthodologiques

utilisez un support pour chaque étape  
utilisez aussi largement les annexes de l'action

### 3) les résultats opérationnels

tableaux graphiques..  
analyse des résultats

## IV) Le bilan

Pour l'entreprise en termes opérationnels les conséquences possibles de votre action  
les limites aussi

Pour vous

Les connaissances acquises

L'expérience acquise

La maîtrise des outils des techniques

Les débouchés professionnels possibles

les difficultés rencontrées et comment vous les avez surmontées

Il faut absolument faire un effort de réflexion à propos de cette partie car elle est souvent traitée de manière superficielle

## C)LES OUTILS DE COMMUNICATION

Il existe deux types d'outils de communication e les annexes utilisées ou créés pendant l'action ( plaquettes argumentaires fiches contacts devis factures.....) et les supports documents créés pour l'oral

les annexes

ce sont tous les documents utilisés ou créés pendant l'action plaquettes de l'entreprise, documents produits tarifs fiches client argumentaires devis échantillons factures bons de commande

les supports de communication

la simplicité en la matière est synonyme d'efficacité

le document créé doit résumer l'essentiel des idées exprimées

Vous devez concevoir document pour chaque partie du plan

ainsi que d'autres supports (cartons sur chevalet ou tableau de papier)

## I)les transparents

Si vous utilisez un transparent sachez qu'il faut au moins pour l'exploiter correctement

Vous pouvez utiliser un transparent pour expliquer votre démarche de présentation ou faire un bilan de vos activités.

Sur un transparent faites, soit des schémas (simples),.

Présentez les toujours dans le sens de la hauteur laissez 2cm de marge de chaque côté.vous ne pouvez y faire figurer q'une dixaine d'information écrites.

De toutes façon vous pouvez toujours laisser ce document photocopié au jury

Pour une bonne qualité des documents sur transparent faites le modèle sous forme dactylographié faites en ensuite une photocopie sur transparent.

Tout document transparent ou pas obéit à certaines règles.

voir photocopies.

posez vous la question clé : ce document est-il utile ?

Privilégiez l'impact visuel du document

Recherchez la simplicité

## II)Les supports fixes

soit des tableaux soit des schémas

## Les origines

### Auteurs, influence, histoire...

John Grinder est linguiste, Richard Bandler est informaticien, ils sont en plus tous deux docteurs en psychologie. Lorsque les deux hommes se rencontrent dans le milieu des années 70, ils décident de mettre en commun leurs connaissances, afin de s'atteler à un défi ambitieux. Ils pensent, en effet que les personnes qui sont des as, des professionnels de la communication utilisent des stratégies, ont des comportements similaires, même s'ils ne s'en rendent pas compte, même s'ils font cela d'une manière inconsciente, instinctive, automatique.

Leur objectif n'est pas de développer une théorie, il en existe déjà de nombreuses, mais plutôt de créer un modèle efficace. Ils ont donc commencé par observer, écouter et toucher du doigt les comportements, les stratégies, les procédés utilisés par ceux pour qui la communication est un phénomène facile à mettre en oeuvre, de naturel, d'automatique. Ils se sont attachés davantage au comment ils font réellement plutôt qu'à la théorie de laquelle ils se réclament ou à tout ce qu'ils pouvaient dire. C'est ainsi qu'ils sont allés observer des thérapeutes tels que Virginia Satir (Thérapies familiales), Fritz Perl (fondateur de la Gestalt thérapie), Milton Erickson, Thérapeute hors du commun, père des thérapies brèves, mort en 1980 et celui chez qui ils ont certainement le plus emprunté, et bien d'autres encore professionnels de la communication venant d'horizons tels que le management et la pédagogie.

Ils se sont finalement rendu compte, au bout de ces nombreuses observations, qu'ils avaient vu juste et que ces personnes, souvent à leur insu, utilisaient des processus, des stratégies, des comportements identiques et donc reproductibles à volonté.

Observer d'abord, mettre à l'épreuve ensuite, puis seulement après créer un modèle qui synthétise leurs observations, telle fut leur démarche. Elle donna naissance à de nombreux outils, techniques et procédures de travail pragmatiques et utilisables instantanément.

### Pourquoi ce nom : Programmation Neuro-Linguistique

**Programmation** : Parce que depuis notre plus tendre enfance nous nous programmons, nous apprenons des choses, des manières de penser, de sentir, de ressentir et de nous comporter. Si nous faisons l'analogie avec l'informatique, nous possédons tous le même Hardware, matériel, notre cerveau, ce qui change c'est le software, les programmes qui animent et qui permettent à l'ordinateur d'obtenir des résultats. La conclusion intéressante de tout ceci est puisque le matériel est le même (cerveau et système nerveux), ce que parvient à réaliser une personne, une autre en est potentiellement capable.

**Neuro** : Parce que cette capacité d'apprentissage, cette capacité à mettre en place des manières de penser, de ressentir et d'agir repose sur le fonctionnement de notre système nerveux. C'est lui en effet, qui grâce à nos cinq sens perçoit l'environnement, le monde dans lequel nous vivons, interprète, code et transmet les messages de tous

ordres. Les techniques de la PNL agissent directement sur cette organisation neurologique.

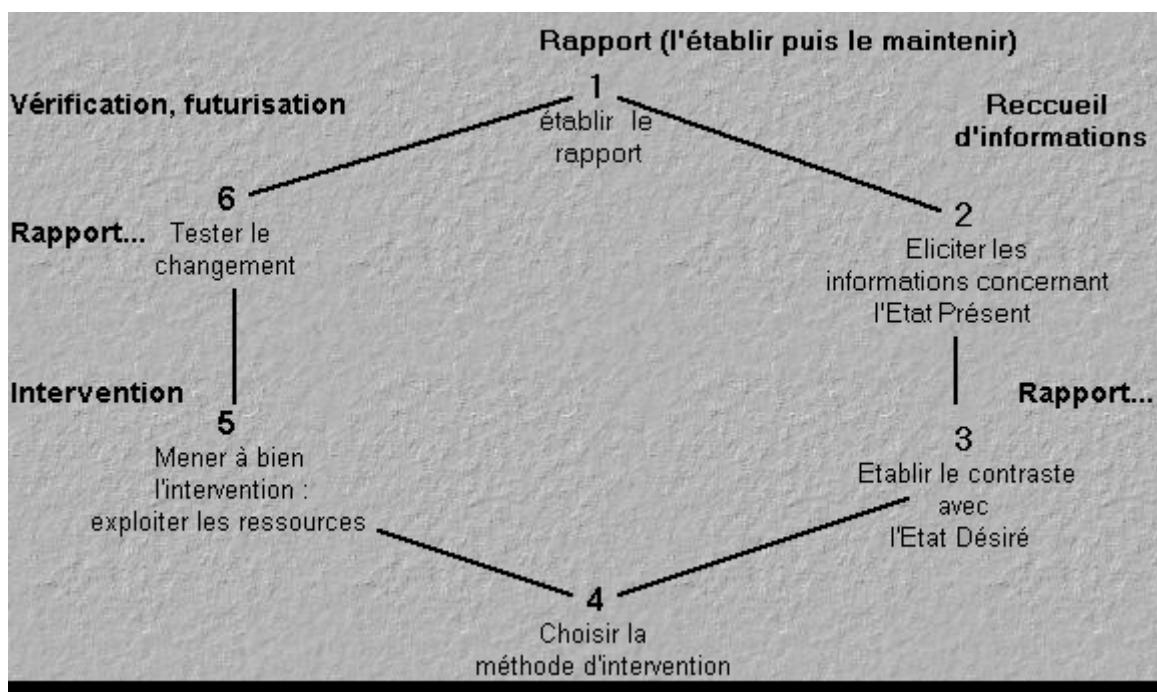
Linguistique : Parce que c'est le langage qui structure et reflète la façon dont nous pensons. Il est le véhicule de nos expériences, de nos perceptions et de nos représentations du monde.

## SHEMA D'INTERVENTION

### Carte du monde et intervention

Il existe un présupposé de la PNL qui nous renvoie à une limite essentielle : notre conscience ne possède pas d'accès directe à la réalité. Les stimuli que nous envoi l'environnement passent par une série de filtres perceptifs : physiologiques (les organes du sens), culturels et individuels (la langue que nous parlons, nos valeurs, croyances, attitudes, souvenirs qui sont des acquis collectifs et individuels). Ces filtres transforment toute sensation en perception qui dépend de ce que nous sommes. Chacun de nous ne dispose que de son propre système de perception et d'interprétation de la réalité : sa carte du monde.

Toute intervention conforme à la PNL, a pour objet de faciliter à un autre l'atteinte de ses objectifs. Ce type d'intervention a pour enjeu et pour condition la rencontre et la coopération entre deux réalités, deux visions des choses, deux cartes du monde : celle du sujet et celle de l'intervenant.



La PNL est un modèle qui nous donne les moyens de savoir :

- comment nous percevons le monde,
- comment nous interprétons ces perceptions,
- comment nous construisons notre réalité,
- comment ce modèle du monde entraîne nos comportements et finalement avec toutes ces informations,
- comment nous pouvons intervenir pour changer ou réorganiser ces processus lorsqu'ils s'avèrent limitants ou qu'ils ne sont plus en cohérence avec nos objectifs.

Cette phase de découverte fait l'objet d'une démarche plus ou moins longue qui se déroule pendant ce que l'on appelle le recueil d'informations. Ce recueil d'information est véritablement la colonne vertébrale de toute intervention. Il permet en effet de parvenir au meilleur choix de la technique à mettre en oeuvre. Il est en outre un gage de réussite, puisque de lui découlera un puissant rapport, terrain favorable à la bonne réussite du processus.

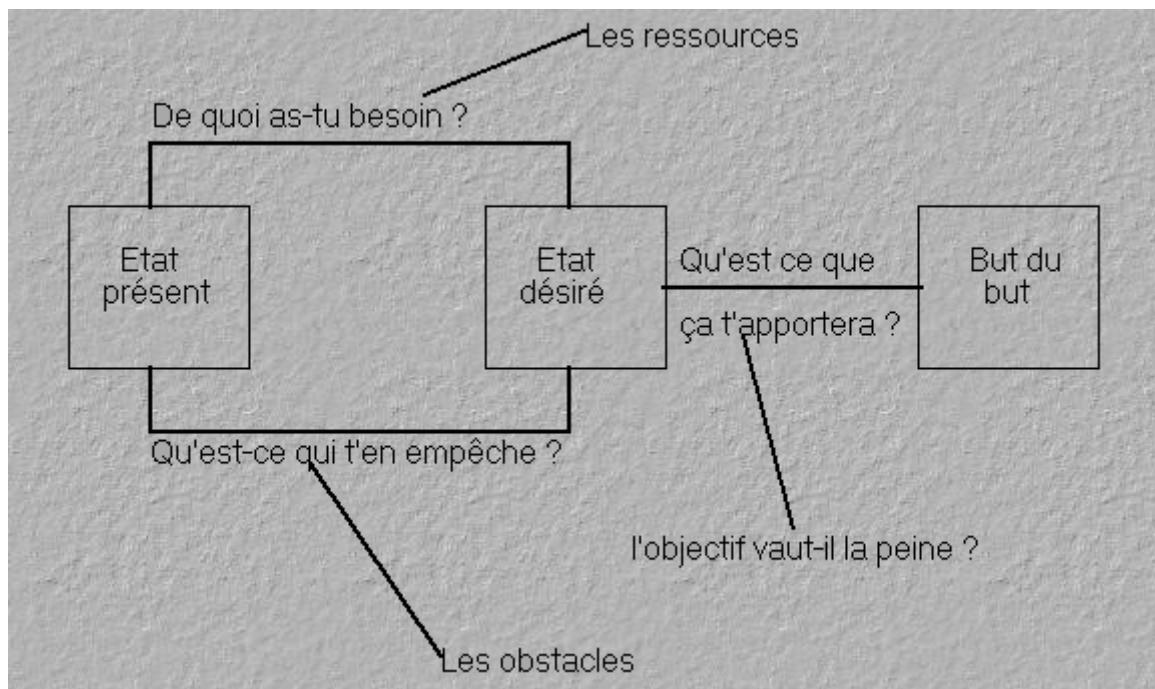
Cette étape est déterminante et parvient souvent, à elle seule, à une ébauche de solution, voire à la découverte de la solution elle même. Il est essentiel de comprendre que cette phase ne doit pas être écourtée, tronquée ou même simplifiée, simplement parce que l'on croit quelle est terminée. Nous devons être certain de bien avoir entendu, saisi et vu toutes les composantes de la situation présente et de l'objectif à atteindre. Rien ne nous empêche, de toute façon de revenir et de préciser certains points toujours sombres ou flous du recueil. Il vaut mieux faire une recueil d'informations long et avec des redites et des silences, que de passer à côté de la vraie question. Sa mise en place se passe pratiquement en trois phases :

1. mise en place d'un bon rapport, c'est une phase transversale à l'entretien, en effet elle dure le temps que dure la relation,
2. questionnement, reformulations régulières c'est pendant cette phase que l'on obtient les informations nécessaires, la PNL offre des pistes de questionnement types et ajustables selon les personnes et les contextes,
3. synthèse et reformulation finale, cette phase permet de savoir que nous sommes dans la bonne direction, que ce que nous nous apprêtons à faire est judicieux, adapté au contexte et surtout écologique.

## **Etablir le rapport**

l'établissement du rapport comporte, outre la synchronisation corporelle et verbale, le respect de la carte du monde du partenaire, et en particulier de ses critères.

Une fois que le rapport a été établi, il est à conserver et à gérer. Et c'est à ce moment là que peut réellement commencé le recueil d'information. Nous avons déjà soulevé son importance, mais à quoi sert-il ?



## Eliciter les informations concernant l'EP et l'ED

Le principe consiste donc à obtenir des informations qui concernent le problème posé (Etat Présent), l'environnement, le comportement externe (perceptions et réactions observables), les états et les processus internes, dont les sous-modalités.

Puis faire apparaître les mêmes informations concernant l'objectif à atteindre (Etat Désiré). Focaliser, établir le contraste entre l'EP et l'ED et vérifier ces données en termes de définitions d'objectifs.

La PNL offre un outil fantastique pour mener à bien cette exploration, le Méta-modèle.

### **Etablir le contraste entre EP et ED**

Cette recherche doit enfin faire apparaître les obstacles et surtout les ressources que possède la personne. Notons que le simple fait d'avoir défini l'objectif constitue déjà une ressource. Il arrive fréquemment que l'établissement d'un contraste précis entre l'EP et l'ED suffise pour permettre au sujet d'atteindre son objectif.

Comme nous l'avons déjà dit cette phase informative se conclut par un bilan qui doit satisfaire la personne. Nous devons parvenir à calibrer une grande congruence lors de l'énoncé de cette reformulation. Si ce n'est pas le cas c'est le signe qu'il est nécessaire de reprendre la démarche, c'est le signe de zones encore sombres, de non-dit ou peut-être de la découverte par le sujet de quelque chose de plus lourd, de plus profond, qu'il est nécessaire d'explorer. C'est dans ces cas que la qualité cybernétique du modèle PNL est capital. En effet, nous sommes parfois conduits à des aller et retour entre étapes (ce sont la calibration et les réactions verbales du sujet qui indiquent si celui-ci en est resté à une étape que nous supposions franchie).

## **Choisir la méthode d'intervention**

Le choix d'une méthode d'intervention suppose un diagnostic : compte tenu de l'écart entre l'EP et l'ED, comment mettre le sujet en mesure d'utiliser ses ressources pour passer de l'un à l'autre ?

Le maître mot de l'intervention est l'élégance : aboutir au résultat avec la plus grande précision et la moindre dépense d'énergie possible.

## **Mener à bien l'intervention**

Mener à bien une intervention consiste à mettre le sujet en mesure d'exploiter écologiquement ses ressources. Le premier travail de l'intervenant consistera donc à suivre attentivement l'expression corporelle et verbale de son partenaire, les changements durables étant ceux qui proviennent du travail du sujet sur lui-même.

Le programmeur ne se contentera pas d'accompagner ou de suivre, il devra aussi guider. Il sera clair et directif en ce qui concerne la procédure et les étapes de l'intervention. C'est une question d'efficacité et pour certains sujets une question de sécurité.

## **Tester le changement**

Tester le changement se décompose en deux opérations : le [pont vers le futur](#) et la vérification dans le contexte réel, lorsqu'elle est possible. Ils s'accompagnent d'une vérification écologique.

Cette étape constitue un double recadrage "comme si..." : celui du temps et celui de la possibilité. En termes de changements personnels nous dirons : "Vas dans le futur au moment où tu retrouveras la situation qui fait problème, observe comment tu réagis." ("Fais comme si c'était maintenant, que se passe t-il ?").

Vérification de l'[écologie](#) : "Ce changement entraîne t-il quelques inconvénients pour toi ou pour d'autres ?". Certains bénéfices secondaires peuvent disparaître et des inconvénients peuvent apparaître.

## **CONCLUSION**

Si nous devions résumé en une phrase ce que représente la programmation Neuro-Linguistique, nous dirions que c'est une technologie de la communication et du changement.

Elle appréhende la communication au sens le plus large, elle s'y intéresse car elle permet de saisir et de modifier la manière dont les individus apprennent, changent et se développent. C'est une démarche aux aspects multiples couvrant un champ tellement large qu'il est difficile de proposer une définition unique. Un des aspects marquant de la PNL est l'art de la modélisation, c-à-d. le décodage et la reproduction des processus d'excellence. D'autres définitions foisonnent, selon R. Bandler un de ses fondateurs, c'est un principe éducationnel pour apprendre aux gens à se servir de leur cerveau.

## GLOSSAIRE

**Stratégie** : Une stratégie est une séquence de comportements (internes et/ou externes) organisés, permettant d'obtenir un résultat.

**Modèle** : La différence entre théorie et modèle est importante. La théorie propose un Développement qui permet de répondre à la question pourquoi est-ce qu'un système fonctionne ainsi, le modèle propose une description du comment il fonctionne. Un modèle consiste à créer une image de phénomènes, de stratégies ou de comportements observés afin de les répéter autant de fois que l'on veut et obtenir les mêmes résultats que l'original.

**Carte du monde** : Concept emprunté à la sémantique générale de Korzybski, pour désigner l'ensemble des représentations que le cerveau se fait de la réalité. La CdM est individuelle, subjective mais elle est le seul moyen que nous avons de connaître le monde et de communiquer avec les autres.

**Ecologie** : Le concept d'écologie est pratiquement synonyme d'équilibre vital de la personne par rapport à son environnement interne et externe. Préserver l'écologie signifie contribuer à l'équilibre interne et relationnel de la personne.

**Rapport** : Etablir le rapport signifie susciter un climat de confiance, d'harmonie, de compréhension mutuelle avec son interlocuteur.

**Eliciter** : signifie faire apparaître, trier, focaliser sur l'essentiel.

**Sous-modalité** : Le VAKOG représente l'ensemble des modalités perceptives. Les sous-modalités sont les caractéristiques particulières de chaque modalité perceptive.

**Définition d'objectif** : La PNL définit des critères extrêmement précis pour l'objectif : exprimer de manière positive, clair, précis, mesurable, exprimé en termes perceptif, qu'est-ce que je verrai, entendrai, sentirai et ressentirai lorsque j'aurai atteint cet objectif, qu'est-ce que l'atteindre de cet objectif m'apportera d'important et vaut-il la peine d'être poursuivi, est-ce que cet objectif dépend de ma responsabilité, est-il écologique pour les systèmes environnants, est-il contextualisé...

**Méta-modèle** : Outil linguistique extrêmement puissant permettant d'approcher de plus près l'expérience de la personne. Le langage verbal est émaillé d'approximations, parfois opportunes, qui traduisent un écart entre l'expression linguistique et l'expérience de la personne. Cet outil permet de compléter l'information supprimée ou déformée par le langage.

**Congruence** : La congruence dans la communication signifie que tous les canaux de sortie (paroles, gestes, attitudes, physiologie...) expriment le même message, ou du moins des messages compatibles entre eux. On parlera d'incongruence lorsque consciemment ou inconsciemment, des messages contradictoires sont exprimés. La congruence totale est relativement rare.

**Calibration** : Lecture de l'état externe d'une personne en corrélation avec les indices observables révélateurs de son état interne. La PNL considère qu'une personne qui communique d'une façon efficace voit, entend et saisit les réactions non-verbales qu'elle suscite chez son interlocuteur. La première condition d'une bonne communication consiste à bien observer les réactions de notre interlocuteur car elles nous donnent la façon dont il a reçu notre message. Et une capacité fondamentale du praticien est de rester centré sur l'autre.

**Pont vers le futur** : ou Futurisation : visualisation interne d'un événement futur nous permettant de vérifier ce qui va arriver après intégration d'une intervention visant un changement déterminé.

# Politique de prix

Christophe Benavent

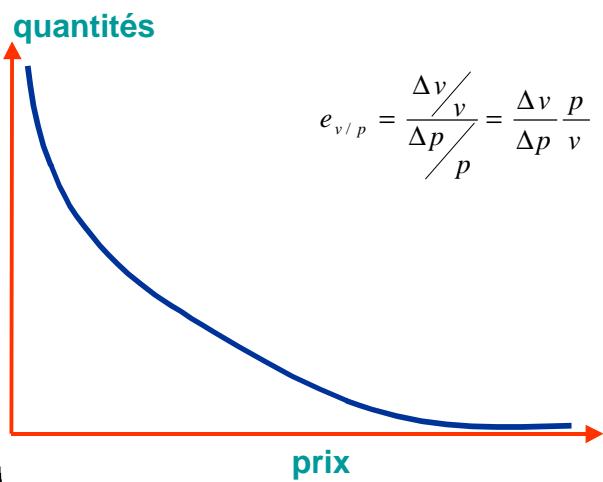
## Introduction

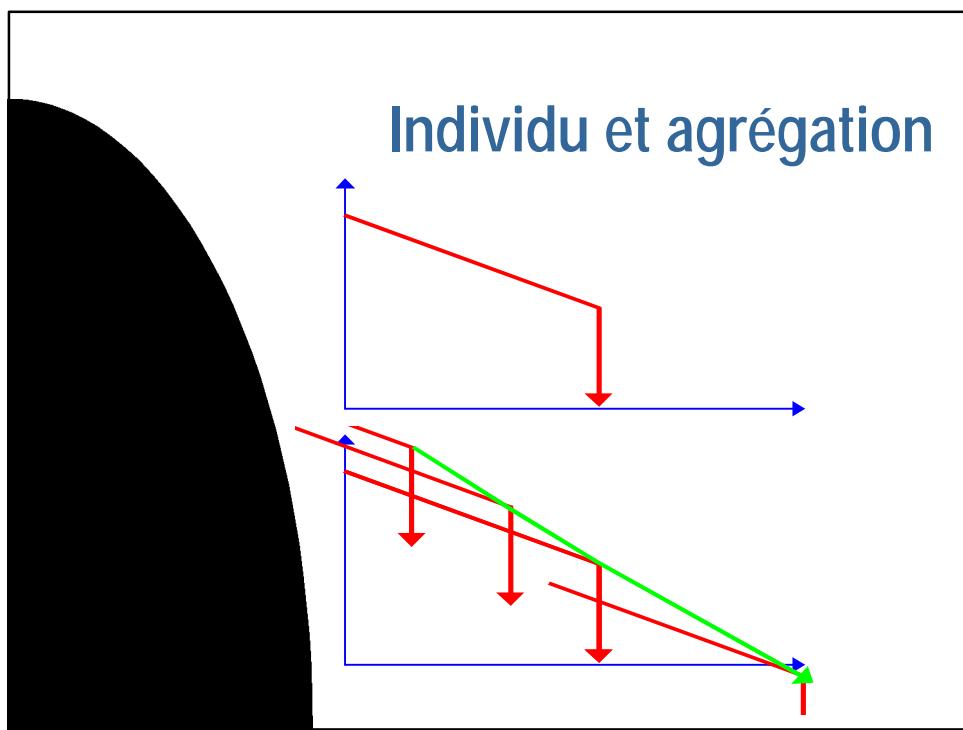
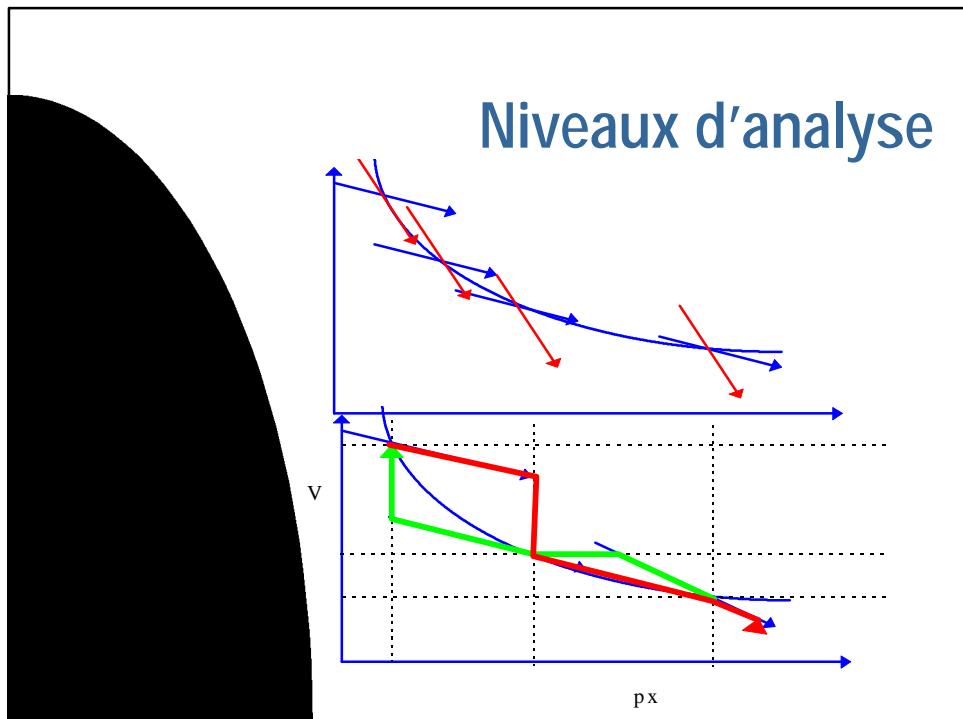
- Le prix : variable d 'action immédiate
- Le prix : définit le revenu

## Economie du prix

- Fonction de demande
- La notion de prix optimal
- Les structures compétitives

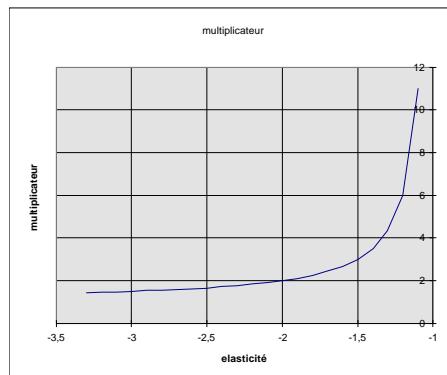
## Fonction de demande





## Prix optimal

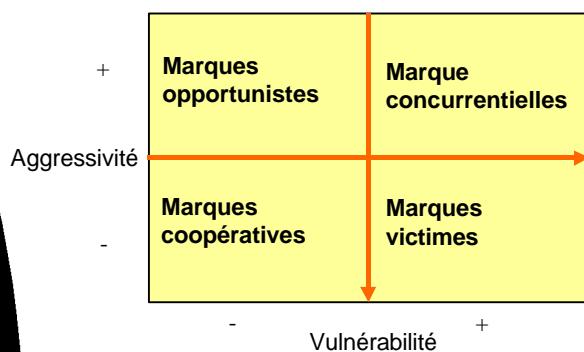
- Le problème  $V_i = ap^b$  et  $B = V(p - c)$
- Solution  $p = c \frac{b}{b+1}$   $P^* = \frac{e + rh}{1 + e + rh} c$



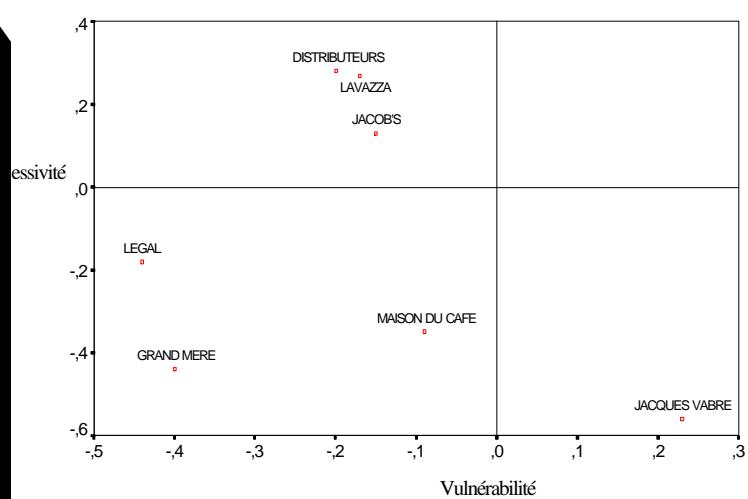
## Une analyse compétitive

	LAVAZZA	LEGAL	GRAND MERE	JACOB'S	JACQUES VABRE	MAISON DU CAFE	DISTRIBUT EURS
LAVAZZA	1,47	1,28	0,40	0,22	-0,10	0,01	0,28
LEGAL	-0,70	1,52	0,20	-0,29	-0,22	-0,12	-0,20
GRAND MERE	0,28	-1,57	1,61	-0,19	-0,77	-0,75	-0,10
JACOB'S	0,08	-0,18	-0,78	1,00	0,86	0,63	0,15
JACQUES VABRE	0,76	-1,95	-0,27	-0,85	-1,25	-1,26	-0,25
MAISON DU CAFE	-0,51	-0,70	-0,62	0,09	0,04	0,23	-0,91
DISTRIBUTEURS	-1,14	1,42	-1,04	0,17	1,43	0,83	1,03

## Vulnérabilité et agressivité



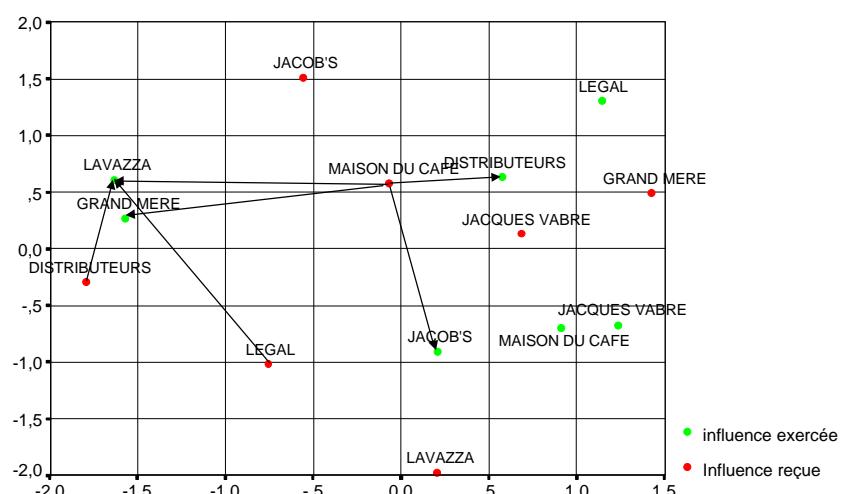
## Exemple du café



## Matrice de réaction

iprix	ipub	jprix	jpub
e <sub>pi, pi</sub>	e <sub>pi, ai</sub>	e <sub>pi, pj</sub>	e <sub>pi, aj</sub>
e <sub>ai, pi</sub>	e <sub>ai, ai</sub>	e <sub>ai, pj</sub>	e <sub>ai, aj</sub>
e <sub>pj, pi</sub>	e <sub>pj, ai</sub>	e <sub>pj, pj</sub>	e <sub>pj, aj</sub>
e <sub>aj, pi</sub>	e <sub>aj, ai</sub>	e <sub>aj, pj</sub>	e <sub>aj, aj</sub>

## Structure concurrentielle



## Les politiques de prix

- La matrice de Tellis
- Des stratégies génériques
- Quelques problèmes
  - ◆ Discrimination par les prix
  - ◆ La gestion de produits multiples
  - ◆ Prix et promotion

## Matrice de Tellis

	Différencier les prix pour les différents segments	Exploiter une position compétitive	Equilibrer les prix au travers des lignes de produits
Hétérogénéité des coûts de recherche	Rabais aléatoire	Signal de prix	Prix-image
Hétérogénéité des prix de réserve	Rabais périodique	Prix de pénétration	Groupage
Existance de coûts spéciaux de transaction	Rabais par un second marché	Différenciation spatiale des prix	Prix complémentaire

Description	Prix différentiels	Rabais périodiques	Rabais aléatoires	Prix de pénétration	Signal de prix	Prix géographique	Prix groupés	Prix premium	Prix complémentaires
<b>Variation de la stratégie selon:</b>									
-segments	OUI	OUI	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	NON
-concurrents	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI	NON	NON	NON
-marketing-mix	NON	NON	NON	NON	NON	NON	OUI	OUI	OUI
Consommateurs	Coûts de transactions élevés ; segments physiquement séparé	Quelques avec un faible prix de réserve	Coûts de recherche élevés ; certains ne sont pas informés des prix	Quelques avec un faible prix de réserve	Coûts de recherche élevés ; certains non informé de la qualité préfère la qualité	Coûts de transport élevés ; certains non informé de la qualité préfère la qualité	Préférences des uns pour un produit des autres pour d'autres	quelques uns préfères des produits basiques	Coûts de transactions élevés : aversion au risque et fidélité
Produit et coûts	Capacité inutilisée	Economie d'échelles et sous-capacité	Economie d'échelles et sous-capacité	Economie d'échelles ou d'expérience ou sous-capacité	Coûts plus élevés ou sous-optimisés	Coûts pour élevés dans les marchés adjacents; économie d'échelles	Produits périsposables ou occasion d'achat	Economie de champs; Licences, technologie supérieure	
Variantes	Prix générique, dumping	Ecramage, discrimination, prix de pointe; prix prioritaires	Merchandising, couponing..	Prix limites	Prix de référence	FOB, prix de zone; prix de fret	Groupage, bundling		Prix captif, prix en deux composantes
Contraintes légales	Discrimination explicite illégales	Discrimination explicite illégales	Discrimination explicite illégales	Dumping interdit		Dumping interdit/discrimination explicite; collusion	discrimination explicite; collusion; groupage pur interdit		Liens illegaux
Exemple									

## Discrimination par les prix

- 1er degré : un prix par consommateur.
- 2ème degré : prix révélé par la demande (prix à deux composantes; non-linéaires)
- 3ème degré : sur la base d'un critère exogène.

## Prix et EDLP

le point mort s'obtient si :

$$(p-c)q-fq=((p(1+\delta)-c)q(1+\phi))-fq(1+\lambda)$$

ce qui s'écrit :

$$\pi-\gamma=(\pi+\delta)(1+\phi)-\gamma(1+\lambda)$$

$$(1+\phi)=(\pi-\gamma\lambda)/(\pi+\delta)$$

si l'on suppose une absence d'effet sur les coûts ( $\lambda=0$ )

alors ceci se réduit à  $\phi = -\delta/(\pi+\delta)$

exploitation

en % du prix

## Psychologie du prix

- La connaissance
- Les prix de références
- Prix psychologique

## Conclusion

- Une arme critique à l'impact immédiat.
- La transparence - condition de fonctionnement optimal

# Les Clés Du Succès Pour Les Entreprises Des Années 1990

(Une vue d'ensemble sur la compétitivité)

## INTRODUCTION:

Le sujet de cette conférence n'est pas la technologie, mais LA COMPÉTITIVITÉ et LA STRATÉGIE des Entreprises.

Il existe **10 IMPÉRATIFS** de base de la COMPÉTITIVITÉ dans les années 90.

## 1. PREMIER IMPÉRATIF = ORIENTER SA GESTION PAR ACTIVITÉS DISTINCTES

### 1.1.Définition:

Une Activité et un Centre de profit avec:

- ⌚ 1 environnement concurrentiel distinct
- ⌚ 1 structure industrielle distincte
- ⌚ des sources de compétitivité distinctes

### 1.2.Problèmes majeurs:

Beaucoup d'entreprises définissent leurs branches d'activités

- a) Sans se préoccuper de l'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL Gestion de gros conglomérats, grosses organisations fonctionnelles, où les branches sont mélangées.
- b) Plutôt en fonction de considérations organisationnelles traditionnelles (objectif: ne changer le travail de personne)
- c) En fonction de leur localisation.

### 1.3.Ce qu'il faut faire:

Définir ses branches d'activités

- a) De façon à renforcer l'entreprise là où sa compétitivité est faible.
- b) De façon à conserver un aspect pratique à la gestion d'entreprise (éliminer les structures trop compliquées - dotted lines ...)

### 1.4.Comment développer une stratégie adaptée dans chacune de ces branches distinctes ?

a) Conserver un caractère ATTRACTIF en terme de RENTABILITÉ à l'organisation, en maîtrisant 5 problèmes de base:

- Rivalité entre concurrents
- Menace des "nouveaux venus"
- Le défi des services (de plus en plus important),
- Le problème de gestion des ACHATS
- Les baisses de prix réclamées par les clients

b) Choisir la STRATÉGIE qui mette l'entreprise EN TÊTE DE SON INDUSTRIE.

## 2. DEUXIÈME IMPÉRATIF = PARTICIPER AU DÉVELOPPEMENT DE SON INDUSTRIE

### 2.1.Problème majeur:

Trop d'entreprises ont tendance à se voir comme les participants passifs du développement de leur industrie.

### 2.2.Mécanisme:

Il existe des innovations qui ne donnent pas un avantage concurrentiel à leur inventeur, car elles sont imitées par les concurrents, mais qui contribuent - au

travers de cette imitation - A AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ DE TOUTE L'INDUSTRIE (aux dépens des industries concurrentes).

(ex = "FREQUENT FLYER PROGRAMMES" - AMERICAN AIRLINES).

### 2.3. Enjeu:

Améliorer le développement de TOUTE SON INDUSTRIE est aussi important que de préserver sa propre position. Plus on est leader d'une industrie, plus on se doit d'être AU SERVICE DE CETTE INDUSTRIE.

## 3. TROISIÈME IMPÉRATIF = CHOISIR UNE APPROCHE UNIQUE DE LA COMPÉTITIVITÉ (ou l'avantage concurrentiel par la différenciation).

### 3.1. Principe de base:

On a le choix entre:

- a) Diminuer les coûts
- b) Se différencier.

### 3.2. Définition:

La différenciation signifie:

Être UNIQUE à servir les besoins les PLUS IMPORTANTS du client.

(Cette unicité permet d'exiger un prix plus élevé au client).

### 3.3. Variable importante de la différenciation

#### ENVERGURE CONCURRENTIELLE

- a) En termes de produits (largeur de gamme)
  - b) En termes de clientèles (diversité des clients)
  - c) En termes géographiques
- Etc.

### 3.4. Exigences de la différenciation:

Les entreprises ayant réussi à se DIFFÉRENCIER ont fait des choix en terme de compétitivité et d'envergure.

(EX = IBM se différencie pour imposer des prix plus élevés. Ils essaient de maintenir leurs coûts mais ils ne seront jamais des producteurs au meilleur coût).

### 3.5. Principaux problèmes rencontrés:

- a) L'imitation des concurrents pour des raisons
  - Psychologiques
  - De limitation du risque.

Ceci est incompatible avec la différenciation.

b) Difficulté de faire des choix en termes de:

- Qualité
- Coûts
- Segments de marchés

Ex: on s'intéresse à chacun de ces éléments, mais l'entreprise n'est DÉDIÉE à aucun d'entre eux.

## 4. QUATRIÈME IMPÉRATIF = VOIR L'ENTREPRISE COMME UN SYSTÈME

### 4.1. Problème majeur:

Les entreprises ont tendance à penser à chaque activité, mais pas à l'Ensemble (or, souvent, le coût d'une activité est lié à une autre).

- Atomisation des activités de l'Entreprise (problèmes de dialogues)
- L'Entreprise pense plus à baisser les budgets des activités qu'à les augmenter pour être plus efficaces.

### 4.2. Exemple de réussite: (SKF/Roulements à billes)

SKF avait un problème de productivité des Commerciaux (30 % = règlement des problèmes techniques/Rassurer le client). SKF a réglé ce problème en DIVERSIFIANT SES ACHATS DE GRAISSE, et en améliorant le silence de ses roulements .

En résumé:

AMÉLIORATION ACHATS → AMÉLIORATION QUALITÉ PRODUITS → MOINS DE PLAINTES CLIENTS → AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ COMMERCIALE

# 5. CINQUIÈME IMPÉRATIF = AVOIR UNE STRATÉGIE DE RENTABILITÉ

## 5.1. Définition:

Livrer un bon produit (pas le meilleur, mais pas médiocre), au coût le plus bas possible.

- Le “Champion de la Rentabilité”: ne recherche pas les Produits/services uniques
- Creuse un ÉCART sur ses concurrents en termes de prix de revient
- Se situe en-dessous du prix moyen du marché SI SON AVANTAGE EN TERME DE COÛTS EST SUPÉRIEUR AUX REMISES QU’IL PRATIQUE (Ex:  $\sim 5\%$  de remise  
➔  $\sim 15\%$  d'avantage/coût)

## 5.2. Problème majeur rencontré:

Vendre un produit SI MÉDIOCRE, que la remise nécessaire COUVRE ENTIÈREMENT L'AVANTAGE EN TERME DE COÛTS.

## 5.3. Contraintes:

Les “Champions de la Rentabilité” doivent néanmoins:

- a) Maintenir la SATISFACTION DU CLIENT
- b) Se préoccuper de la qualité
- c) Se préoccuper de la différenciation
- d) Se préoccuper de leur positionnement Marketing
- e) DÉLIBÉRÉMENT SACRIFIER certains des éléments qui auraient pu rendre l'entreprise unique.

## 5.4. Erreurs communes:

- a) Ignorer ses “COÛTS RÉELS”

Contrôler ses coûts par les bilans (sans comptabilité analytique). Ne pas contrôler ses coûts par ACTIVITÉ (par le système des coûts COMPLETS).

- b) Être obsédé par la PRODUCTION

En oubliant les ventes, la technologie ...

- c) Réduire ses coûts morceau par morceau. Sans tenir compte des LIENS qui unissent les COÛTS (TOUS LES COÛTS SONT LIÉS ET RELATIFS/IL FAUT TOUT REPENSER POUR CONTRÔLER LES COÛTS).

- d) Réduire les coûts par périodes et non dans un processus continu.

## 6. SIXIÈME IMPÉRATIF = GÉRER PAR DIFFÉRENCIATION

### 6.1.Définition:

- a) Le "Différenciateur" s'oppose au "champion de la Rentabilité" en ce qu'il essaie de DÉDUIRE CE QUI EST IMPORTANT pour le CLIENT, et où il peut être UNIQUE avec un surcoût maîtrisé (y compris les activités où il n'est pas unique) et très limité.
- b) Il ne recherche pas à être unique partout.
- c) Il cherche l'UNICITÉ, là où elle sera payée par le Client.
- d) Cela va au-delà du Produit/Service lui-même

IL S'AGIT DE CRÉER UN AVANTAGE POUR LE CONSOMMATEUR FINAL

(Ex: Créer une "CHAÎNE DE VALEUR AJOUTÉE" dans un processus industriel.)

Hypothèse: Entreprise produisant des composants

1er niveau: Qualité intrinsèque du composant améliorée.

2e niveau: Améliorer l'insertion du composant dans la chaîne de montage  
(maniabilité/Emballage/Facilite le moulage ...)

3e niveau: Associer un service au produit (EX = un terminal pour commander les composants).

4e niveau: Créer un AVANTAGE POUR LE CONSOMMATEUR FINAL (le composant ajoute de la valeur au produit fini).

### 6.2.Erreur commune:

Créer une différenciation à laquelle le consommateur n'attache AUCUNE VALEUR ET QU'IL NE VOIT PAS, même si on lui explique.

## 7. SEPTIÈME IMPÉRATIF = "L'EFFET DE LEVIER" GÉOGRAPHIQUE

### 7.1.Comment le créer:

- a) Décider où implanter ses activités.
- b) COORDONNER ces centres géographiques.

## 7.2. Avantages:

- a) Économies d'Échelles
- b) Meilleur apprentissage/Compétence.

## 7.3. Problème majeur:

- a) Pas de STRATÉGIE GLOBALE
- b) Problèmes ORGANISATIONNELS

Recherche d'intégration verticale dans chaque implantation (propres produits/conception séparée...).

## 7.4. Contraintes:

- a) Procéder par étapes (expériences)
- b) Instaurer un système d'incitation

# 8. HUITIÈME IMPÉRATIF = ALLIANCES ET COALITIONS

## 8.1. Problèmes et limites:

- a) Elles ont un coût significatif, notamment coordination.
- b) Risque de concurrence; différences d'objectifs.
- c) Elles sont surtout profitables dans le COURT TERME.
- d) Elles ne sont JAMAIS UNE SOLUTION.
- e) On ne peut confier à un partenaire un aspect FONDAMENTAL de l'activité (l'Entreprise doit développer ses forces et sa compétence elle-même).

# 9. NEUVIÈME IMPÉRATIF = LA DIVERSIFICATION

## 9.1. Enjeu:

La diversification doit permettre un EFFET DE LEVIER et pas seulement FAIRE GROSSIR L'ENTREPRISE.

## 9.2. Obligation:

Améliorer les relations entre activités:

 Coordonner

 Transférer les compétences internes d'une activité à une autre.

### 9.3. Problème:

Très difficile à pratiquer du fait de son coût de coordination élevé.

## 10. DIXIÈME IMPÉRATIF = METTRE EN PLACE UN PROCESSUS DE GESTION EFFICACE

### 10.1. Outil nécessaire:

SYSTÈME DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE pour:

- a) Développer l'analyse de la compétitivité
- b) Traduire cette analyse sous forme de STRATÉGIE.

## 10.2. Comment:

- a) Ce doit être un processus CONTINU:
  - Pas seulement 1 fois/an (revue annuelle = photographie de la situation).
  - Planification et mise en place doivent être simultanées
- b) Nécessité ABSOLUE d'avoir une ÉQUIPE MULTIFONCTIONNELLE qui réalise ce plan en commun:
  - Marketing/Ventes
  - Production
  - Services.
- c) Donner un rôle d'ORIENTATION à l'équipe du plan stratégique
  - Aider/Orienter
  - Superviser
  - Former
  - Aider à collecter les données
- d) Ce n'est pas l'équipe du plan
  - qui rédige le plan
  - qui présente le plan
- e) L'équipe du plan stratégique élabore des lignes de conduite (pas trop compliquées, car sinon le processus de planification n'est pas pris au sérieux dans l'entreprise) pour:
  - Orienter l'activité
  - Analyser les principaux concurrents et leurs futurs positionnements /Marketing et coûts
  - Analyser l'attention portée par les clients
  - Analyser l'évolution de l'industrie toute entière
- f) Le processus de Plan Stratégique doit être séparé du CALCUL DES BUDGETS (Pour éviter de faire porter l'attention uniquement sur les budgets).
- g) Avoir un Processus de formation CONTINU du management en terme de compétence sur la planification et la stratégie.
  - "WORKSHOPS"
  - Intervenants extérieurs.
- h) Avoir une attitude de CANDIDE sur son action
  - Améliorer sans cesse ses connaissances:
    - Du client
    - Des concurrents
    - Sur ses propres prix de revient.

Cultiver l'insatisfaction permanente sur:

- Les produits
- Les services
- L'organisation de sa production.

## 11.CONCLUSION

***POUR DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE AU SEIN DE L'ENTREPRISE, il faut:***

- 1) Distinguer les activités au sein de son entreprise
- 2) Penser au développement de TOUTE SON INDUSTRIE.
- 3) Se différencier de ses concurrents.
- 4) Regarder son Entreprise comme un système dépassant les limites mêmes de l'Entreprise.
- 5) Être unique.
- 6) Contrôler précisément les prix de revient.
- 7) Traduire une position nationale en avantage concurrentiel.
- 8) Savoir qu'une coalition ne résoudra pas les problèmes de l'entreprise autrement que temporairement.
- 9) Dégager un effet de levier de sa diversification.
- 10) Mettre en place une gestion efficace du Plan Stratégique.

***L'INFORMATIQUE (TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION) permettra de remplir ces 10 impératifs. Car elle est seule à rendre possible:***

- La coordination et le lien des activités entre elles.
- L'intégration du commerce avec les clients.
- L'intégration des achats auprès des fournisseurs
- La mesure et la Gestion des Prix de Revient.
- La liaison des Unités géographiques entre elles.
- La Gestion des alliances.
- ...

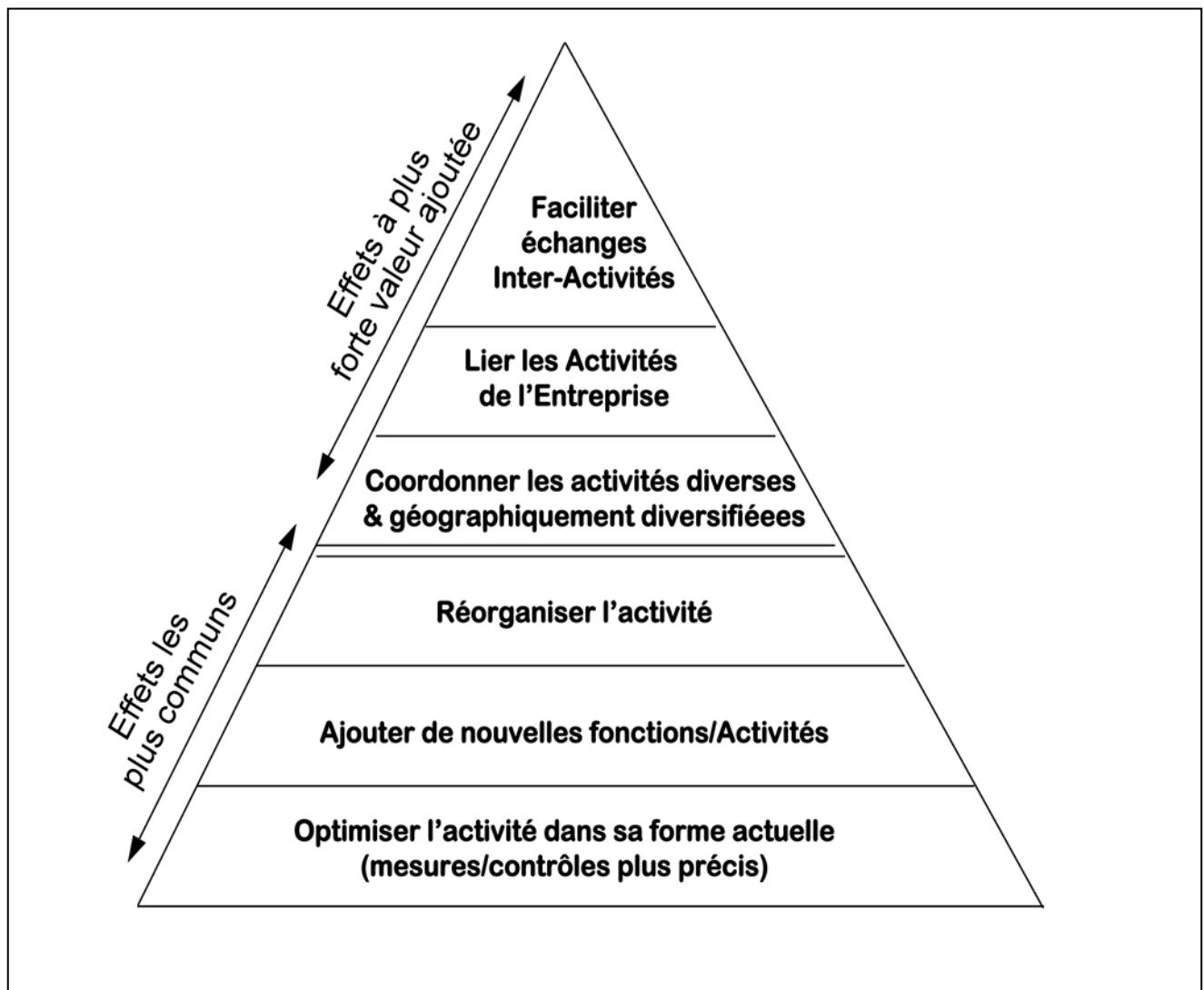


Figure 1: Hiérarchie des effets de l'Informatique sur l'entreprise

# Les Clés Du Succès Pour Les Entreprises Des Années 1990

*(Une vue d'ensemble sur la compétitivité)*

Une conférence inédite du Professeur Michael E. PORTER de la Harvard Business School (Juin 1989). Transcrit, résumé et traduit par Yann A. GOURVENNEC (Octobre 90).

## INTRODUCTION:

Le sujet de cette conférence n'est pas la technologie, mais LA COMPÉTITIVITÉ et LA STRATÉGIE des Entreprises.

Il existe **10 IMPÉRATIFS** de base de la COMPÉTITIVITÉ dans les années 90.

## 1. PREMIER IMPÉRATIF = ORIENTER SA GESTION PAR ACTIVITÉS DISTINCTES

### 1.1.Définition:

Une Activité et un Centre de profit avec:

- ☛ 1 environnement concurrentiel distinct
- ☛ 1 structure industrielle distincte
- ☛ des sources de compétitivité distinctes

### 1.2.Problèmes majeurs:

Beaucoup d'entreprises définissent leurs branches d'activités

- a) Sans se préoccuper de l'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL Gestion de gros conglomérats, grosses organisations fonctionnelles, où les branches sont mélangées.
- b) Plutôt en fonction de considérations organisationnelles traditionnelles (objectif: ne changer le travail de personne)

- c) En fonction de leur localisation.

### 1.3.Ce qu'il faut faire:

Définir ses branches d'activités

- a) De façon à renforcer l'entreprise là où sa compétitivité est faible.
- b) De façon à conserver un aspect pratique à la gestion d'entreprise (éliminer les structures trop compliquées - dotted lines ...)

### 1.4.Comment développer une stratégie adaptée dans chacune de ces branches distinctes ?

a) Conserver un caractère ATTRACTIF en terme de RENTABILITÉ à l'organisation, en maîtrisant 5 problèmes de base:

- Rivalité entre concurrents
- Menace des "nouveaux venus"
- Le défi des services (de plus en plus important),
- Le problème de gestion des ACHATS
- Les baisses de prix réclamées par les clients

b) Choisir la STRATÉGIE qui mette l'entreprise EN TÊTE DE SON INDUSTRIE.

## 2. DEUXIÈME IMPÉRATIF = PARTICIPER AU DÉVELOPPEMENT DE SON INDUSTRIE

### 2.1.Problème majeur:

Trop d'entreprises ont tendance à se voir comme les participants passifs du développement de leur industrie.

## 2.2. Mécanisme:

Il existe des innovations qui ne donnent pas un avantage concurrentiel à leur inventeur, car elles sont imitées par les concurrents, mais qui contribuent - au travers de cette imitation - A AMÉLIORER LA COMPÉTITIVITÉ DE TOUTE L'INDUSTRIE (aux dépens des industries concurrentes).

(ex = "FREQUENT FLYER PROGRAMMES" - AMERICAN AIRLINES).

## 2.3. Enjeu:

Améliorer le développement de TOUTE SON INDUSTRIE est aussi important que de préserver sa propre position. Plus on est leader d'une industrie, plus on se doit d'être AU SERVICE DE CETTE INDUSTRIE.

# 3. TROISIÈME IMPÉRATIF = CHOISIR UNE APPROCHE UNIQUE DE LA COMPÉTITIVITÉ (ou l'avantage concurrentiel par la différenciation).

## 3.1. Principe de base:

On a le choix entre:

- a) Diminuer les coûts
- b) Se différencier.

## 3.2. Définition:

La différenciation signifie:

Être UNIQUE à servir les besoins les PLUS IMPORTANTS du client.

(Cette unicité permet d'exiger un prix plus élevé au client).

## 3.3. Variable importante de la différenciation

### ENVERGURE CONCURRENTIELLE

- a) En termes de produits (largeur de gamme)
- b) En termes de clientèles (diversité des clients)
- c) En termes géographiques

Etc.

### 3.4.Exigences de la différenciation:

Les entreprises ayant réussi à se DIFFÉRENCIER ont fait des choix en terme de compétitivité et d'envergure.

(EX = IBM se différencie pour imposer des prix plus élevés. Ils essaient de maintenir leurs coûts mais ils ne seront jamais des producteurs au meilleur coût).

### 3.5.Principaux problèmes rencontrés:

a) L'imitation des concurrents pour des raisons

- Psychologiques
- De limitation du risque.

Ceci est incompatible avec la différenciation.

b) Difficulté de faire des choix en termes de:

- Qualité
- Coûts
- Segments de marchés

Ex: on s'intéresse à chacun de ces éléments, mais l'entreprise n'est DÉDIÉE à aucun d'entre eux.

## 4. QUATRIÈME IMPÉRATIF = VOIR L'ENTREPRISE COMME UN SYSTÈME

### 4.1. Problème majeur:

Les entreprises ont tendance à penser à chaque activité, mais pas à l'Ensemble (or, souvent, le coût d'une activité est lié à une autre).

- Atomisation des activités de l'Entreprise (problèmes de dialogues)
- L'Entreprise pense plus à baisser les budgets des activités qu'à les augmenter pour être plus efficaces.

### 4.2. Exemple de réussite: (SKF/Roulements à billes)

SKF avait un problème de productivité des Commerciaux (30 % = règlement des problèmes techniques/Rassurer le client). SKF a réglé ce problème en DIVERSIFIANT SES ACHATS DE GRAISSE, et en améliorant le silence de ses roulements .

En résumé:

AMÉLIORATION ACHATS → AMÉLIORATION QUALITÉ PRODUITS → MOINS DE PLAINTES CLIENTS → AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ COMMERCIALE

# 5. CINQUIÈME IMPÉRATIF = AVOIR UNE STRATÉGIE DE RENTABILITÉ

## 5.1. Définition:

Livrer un bon produit (pas le meilleur, mais pas médiocre), au coût le plus bas possible.

- Le “Champion de la Rentabilité”: ne recherche pas les Produits/services uniques
- Creuse un ÉCART sur ses concurrents en termes de prix de revient
- Se situe en-dessous du prix moyen du marché SI SON AVANTAGE EN TERME DE COÛTS EST SUPÉRIEUR AUX REMISES QU’IL PRATIQUE (Ex:  $\sim 5\%$  de remise  
➔  $\sim 15\%$  d'avantage/coût)

## 5.2. Problème majeur rencontré:

Vendre un produit SI MÉDIOCRE, que la remise nécessaire COUVRE ENTIÈREMENT L'AVANTAGE EN TERME DE COÛTS.

## 5.3. Contraintes:

Les “Champions de la Rentabilité” doivent néanmoins:

- a) Maintenir la SATISFACTION DU CLIENT
- b) Se préoccuper de la qualité
- c) Se préoccuper de la différenciation
- d) Se préoccuper de leur positionnement Marketing
- e) DÉLIBÉRÉMENT SACRIFIER certains des éléments qui auraient pu rendre l'entreprise unique.

## 5.4. Erreurs communes:

- a) Ignorer ses “COÛTS RÉELS”

Contrôler ses coûts par les bilans (sans comptabilité analytique). Ne pas contrôler ses coûts par ACTIVITÉ (par le système des coûts COMPLETS).

- b) Être obsédé par la PRODUCTION

En oubliant les ventes, la technologie ...

- c) Réduire ses coûts morceau par morceau. Sans tenir compte des LIENS qui unissent les COÛTS (TOUS LES COÛTS SONT LIÉS ET RELATIFS/IL FAUT TOUT REPENSER POUR CONTRÔLER LES COÛTS).

- d) Réduire les coûts par périodes et non dans un processus continu.

## 6. SIXIÈME IMPÉRATIF = GÉRER PAR DIFFÉRENCIATION

### 6.1.Définition:

- a) Le “Différenciateur” s’oppose au “champion de la Rentabilité” en ce qu’il essaie de DÉDUIRE CE QUI EST IMPORTANT pour le CLIENT, et où il peut être UNIQUE avec un surcoût maîtrisé (y compris les activités où il n’est pas unique) et très limité.
- b) Il ne recherche pas à être unique partout.
- c) Il cherche l’UNICITÉ, là où elle sera payée par le Client.
- d) Cela va au-delà du Produit/Service lui-même

IL S’AGIT DE CRÉER UN AVANTAGE POUR LE CONSOMMATEUR FINAL

(Ex: Créer une “CHAÎNE DE VALEUR AJOUTÉE” dans un processus industriel.)

Hypothèse: Entreprise produisant des composants

1er niveau: Qualité intrinsèque du composant améliorée.

2e niveau: Améliorer l’insertion du composant dans la chaîne de montage  
(maniabilité/Emballage/Facilite le moulage ...)

3e niveau: Associer un service au produit (EX = un terminal pour commander les composants).

4e niveau: Créer un AVANTAGE POUR LE CONSOMMATEUR FINAL (le composant ajoute de la valeur au produit fini).

### 6.2.Erreur commune:

Créer une différenciation à laquelle le consommateur n’attache AUCUNE VALEUR ET QU’IL NE VOIT PAS, même si on lui explique.

## 7. SEPTIÈME IMPÉRATIF = “L’EFFET DE LEVIER” GÉOGRAPHIQUE

### 7.1.Comment le créer:

- a) Décider où implanter ses activités.
- b) COORDONNER ces centres géographiques.

## 7.2. Avantages:

- a) Économies d'Échelles
- b) Meilleur apprentissage/Compétence.

## 7.3. Problème majeur:

- a) Pas de STRATÉGIE GLOBALE
- b) Problèmes ORGANISATIONNELS

Recherche d'intégration verticale dans chaque implantation (propres produits/conception séparée...).

## 7.4. Contraintes:

- a) Procéder par étapes (expériences)
- b) Instaurer un système d'incitation

# 8. HUITIÈME IMPÉRATIF = ALLIANCES ET COALITIONS

## 8.1. Problèmes et limites:

- a) Elles ont un coût significatif, notamment coordination.
- b) Risque de concurrence; différences d'objectifs.
- c) Elles sont surtout profitables dans le COURT TERME.
- d) Elles ne sont JAMAIS UNE SOLUTION.
- e) On ne peut confier à un partenaire un aspect FONDAMENTAL de l'activité (l'Entreprise doit développer ses forces et sa compétence elle-même).

# 9. NEUVIÈME IMPÉRATIF = LA DIVERSIFICATION

## 9.1. Enjeu:

La diversification doit permettre un EFFET DE LEVIER et pas seulement FAIRE GROSSIR L'ENTREPRISE.

## 9.2. Obligation:

Améliorer les relations entre activités:

 Coordonner

 Transférer les compétences internes d'une activité à une autre.

### 9.3. Problème:

Très difficile à pratiquer du fait de son coût de coordination élevé.

## 10. DIXIÈME IMPÉRATIF = METTRE EN PLACE UN PROCESSUS DE GESTION EFFICACE

### 10.1. Outil nécessaire:

SYSTÈME DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE pour:

- a) Développer l'analyse de la compétitivité
- b) Traduire cette analyse sous forme de STRATÉGIE.

## 10.2. Comment:

- a) Ce doit être un processus CONTINU:
  - Pas seulement 1 fois/an (revue annuelle = photographie de la situation).
  - Planification et mise en place doivent être simultanées
- b) Nécessité ABSOLUE d'avoir une ÉQUIPE MULTIFONCTIONNELLE qui réalise ce plan en commun:
  - Marketing/Ventes
  - Production
  - Services.
- c) Donner un rôle d'ORIENTATION à l'équipe du plan stratégique
  - Aider/Orienter
  - Superviser
  - Former
  - Aider à collecter les données
- d) Ce n'est pas l'équipe du plan
  - qui rédige le plan
  - qui présente le plan
- e) L'équipe du plan stratégique élabore des lignes de conduite (pas trop compliquées, car sinon le processus de planification n'est pas pris au sérieux dans l'entreprise) pour:
  - Orienter l'activité
  - Analyser les principaux concurrents et leurs futurs positionnements /Marketing et coûts
  - Analyser l'attention portée par les clients
  - Analyser l'évolution de l'industrie toute entière
- f) Le processus de Plan Stratégique doit être séparé du CALCUL DES BUDGETS (Pour éviter de faire porter l'attention uniquement sur les budgets).
- g) Avoir un Processus de formation CONTINU du management en terme de compétence sur la planification et la stratégie.
  - "WORKSHOPS"
  - Intervenants extérieurs.
- h) Avoir une attitude de CANDIDE sur son action
  - Améliorer sans cesse ses connaissances:
    - Du client
    - Des concurrents
    - Sur ses propres prix de revient.

Cultiver l'insatisfaction permanente sur:

- Les produits
- Les services
- L'organisation de sa production.

## 11.CONCLUSION

***POUR DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE AU SEIN DE L'ENTREPRISE, il faut:***

- 1) Distinguer les activités au sein de son entreprise
- 2) Penser au développement de TOUTE SON INDUSTRIE.
- 3) Se différencier de ses concurrents.
- 4) Regarder son Entreprise comme un système dépassant les limites mêmes de l'Entreprise.
- 5) Être unique.
- 6) Contrôler précisément les prix de revient.
- 7) Traduire une position nationale en avantage concurrentiel.
- 8) Savoir qu'une coalition ne résoudra pas les problèmes de l'entreprise autrement que temporairement.
- 9) Dégager un effet de levier de sa diversification.
- 10) Mettre en place une gestion efficace du Plan Stratégique.

***L'INFORMATIQUE (TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION) permettra de remplir ces 10 impératifs. Car elle est seule à rendre possible:***

- La coordination et le lien des activités entre elles.
- L'intégration du commerce avec les clients.
- L'intégration des achats auprès des fournisseurs
- La mesure et la Gestion des Prix de Revient.
- La liaison des Unités géographiques entre elles.
- La Gestion des alliances.
- ...

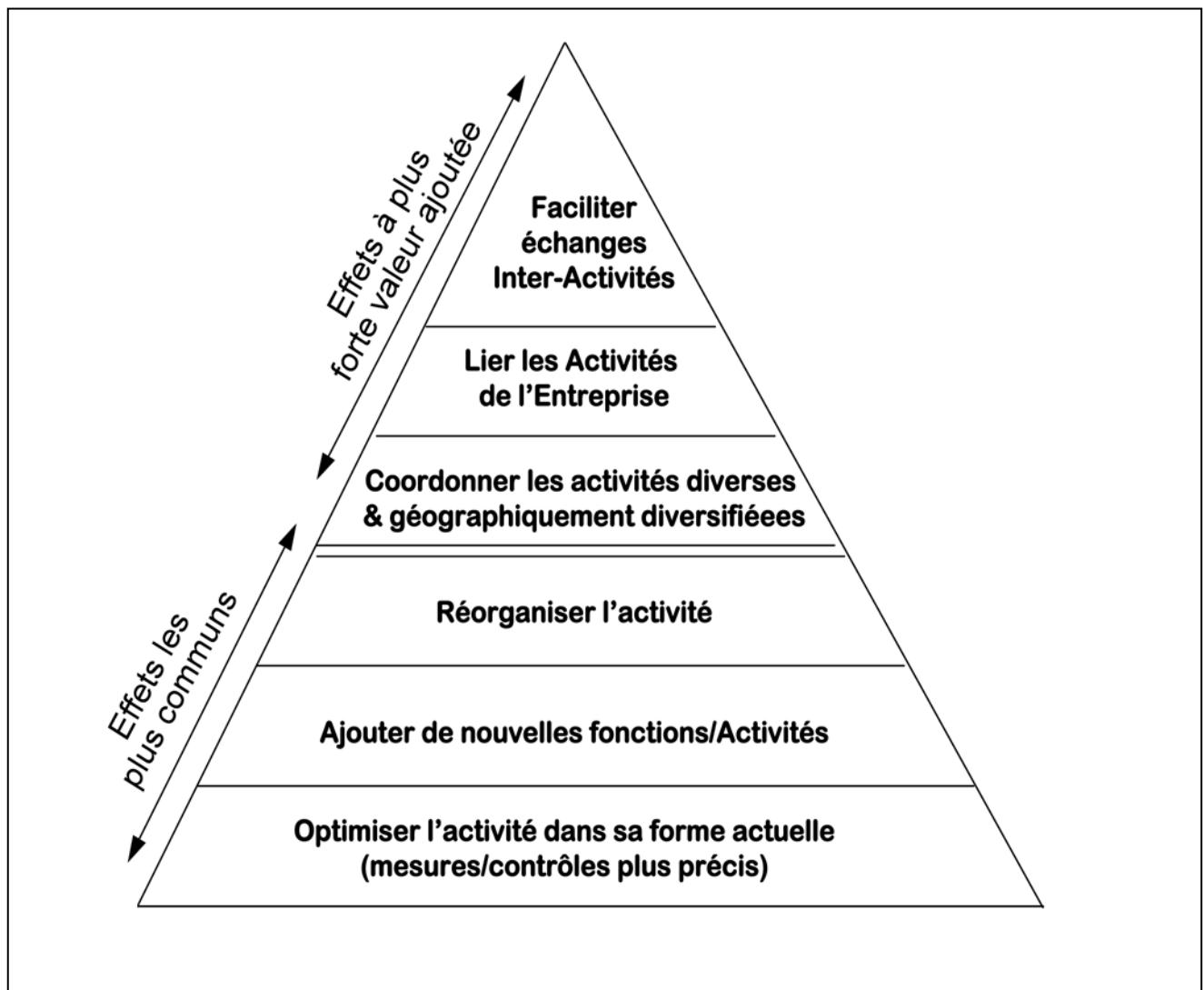
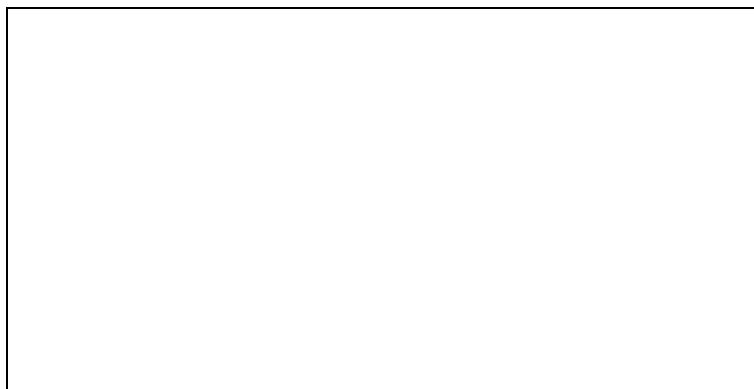


Figure 1: Hiérarchie des effets de l'Informatique sur l'entreprise

## **RESUME**



**Responsable de l'étude :** Bertrand DUCHENEAUT

**Chargée d'étude :** Francine GEORGE

**Coordinatrice :** Muriel ORHAN

**Ont participé à la réalisation :**  
Lina M'BIRKOU, Maryvonne BALIN, Catherine FOURMY

**Comité de pilotage :**

Jacques SINGER et Xavier KERGALL, SID Développement  
François HUREL, APCE  
Leïla KHALLOUKI, CANAM  
avec ORT

**JANVIER 1999**

## INTRODUCTION / PREAMBULE

Depuis la fin des trente glorieuses et après les premières secousses économiques nées dans les années 1974/1975 (première crise pétrolière), le problème de l'emploi est devenu, en France et dans la plupart des pays européens, un problème majeur. Les difficultés rencontrées alors par les grandes entreprises et la relative bonne tenue des PME ont mis en avant les qualités essentielles des petites structures et la nécessité de régénérer le tissu économique français. Il en va des entreprises comme des êtres vivants, qui suivent un cycle immuable : naissance, croissance, déclin et disparition.

Si des entreprises disparaissent, il faut donc que d'autres naissent, plus adaptées à un environnement en mutation. L'une des difficultés majeures rencontrées en France sur le plan de la création d'entreprise réside dans ce qui est au mieux une quasi stabilisation et au pire une réduction du nombre d'entreprises créées depuis vingt ans.

L'image traditionnelle du créateur d'entreprise, telle qu'elle est véhiculée par le grand public et le monde économique ou politique est très largement celle d'un personnage atypique, sorti du schéma culturel dominant (le salariat), pour s'engager dans une course d'obstacles qui suppose une bonne dose d'inconscience. Mi-héros, mi-paria, il est l'hybride d'un Don Quichotte inconscient, affrontant des moulins administratifs, et d'un paysan moderne, travailleur, innovant, mais fragile.

Qu'en est-il rellement aujourd'hui ?

Le Salon des Entrepreneurs a confié à EURO PME (Centre d'Études et de Recherche spécialisé dans l'observation des PME/PMI en Europe) la réalisation d'une enquête nationale auprès des créateurs d'entreprise de l'année 1997/1998.

Dans ces "Portrait robot et socio-styles des créateurs 1998", les parcours personnels, les motivations et les attentes de ces nouveaux entrepreneurs sont présentés dans leurs moindres détails. Cette étude apporte un éclairage saisissant sur une population en pleine mutation, en fait très éloignée des clichés traditionnels.

L'enquête devrait constituer un outil précieux pour les créateurs d'entreprises et les professionnels qui les accompagnent dans leurs décisions. Les résultats devraient éclairer l'action des pouvoirs politiques et économiques.

Bertrand Duchéneaut  
 Directeur d'EURO PME - Groupe ESC Rennes  
 Président du Groupe IPE (Initiatives pour l'Entrepreneuriat)

## METHODOLOGIE

Parmi les créations d'entreprises comptabilisées entre Juin 97 et Mai 98, un échantillon de 9 300 a été sélectionné. Un questionnaire de 20 pages (166 questions) a été adressé par courrier ou administré par téléphone.

Réalisée au cours du mois de Décembre 1998, l'enquête EURO PME a obtenu 1 344 réponses. 140 questionnaires ont été complétés par enquête téléphonique, tandis que 1 204 étaient retournés par courrier. L'analyse a été réalisée sur 1 093 questionnaires.

Les données ont fait l'objet d'un traitement statistique sur logiciel SPAD et les résultats ci-après comportent deux parties : les distributions "simples" sous forme de pourcentages et une typologie des créateurs d'entreprise réalisée par la méthode d'analyse factorielle.

Pour la première partie, les 166 questions ont été regroupées autour de cinq thèmes :

1. Identité des créateurs et de leurs entreprises.
2. De l'émergence de l'idée à la décision de création.
3. Les créateurs: profils, personnalités et environnement familial.
4. Satisfaction et atteinte des objectifs.
5. Perspectives.

Cette première partie permet d'analyser les identités et comportements "moyens" (et la distribution autour de cette moyenne) de la population des créateurs d'entreprise. Elle ne prend pas véritablement en compte l'hétérogénéité de cette population.

La seconde partie, au contraire, est fondée sur le fait que, par une recherche de corrélations entre les réponses données, on peut constituer des groupes de créateurs homogènes sur un certain nombre de critères identifiés par une méthode spécifique (analyse factorielle des correspondances multiples).

Ainsi, les deux parties se complètent parfaitement et permettent de dresser véritablement les portraits robots et socio-styles des créateurs d'entreprise de l'année 1998.



## SOMMAIRE

<b>■ Première Partie : Analyse statistique.....</b>	<b>p. 5</b>
♦ <b>Identité des créateurs et de leurs entreprises.....</b>	<b>p. 6</b>
• Identité des créateurs .....	p. 7
• Identité des entreprises.....	p. 7
♦ <b>De l'émergence de l'idée à la décision de création.....</b>	<b>p. 9</b>
• Le parcours antérieur.....	p. 10
• L'origine de la création.....	p. 10
• Ouverture et soutien de l'entourage.....	p. 11
• Les demandes d'information et de formation.....	p. 11
• L'état d'esprit au moment de la décision.....	p. 12
• Les soutiens et aides à la création.....	p. 12
• Le stress au démarrage.....	p. 13
• Le financement .....	p. 13
• La structure juridique .....	p. 13
• L'action des pouvoirs publics .....	p. 14
• La décision finale de créer : les moteurs et les freins .....	p. 14
♦ <b>Les créateurs : profils, personnalités et environnements .....</b>	<b>p. 15</b>
• Forces et faiblesses .....	p. 16
• Degré d'isolement .....	p. 16
• Modes de vie.....	p. 17
• Personnalité .....	p. 17
• Perception de la réussite .....	p. 18
• L'environnement familial .....	p. 20
♦ <b>Satisfaction et atteinte des objectifs .....</b>	<b>p. 21</b>
♦ <b>Perspectives .....</b>	<b>p. 23</b>
• Perspectives de développement.....	p. 24
• L'avenir : optimistes ou pessimistes ? .....	p. 24
<b>■ Deuxième Partie : Analyse typologique et socio-styles .....</b>	<b>p. 25</b>

# Première Partie

## Analyse statistique

**"Portrait Robot et Socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998"**

© EURO PME / Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs

Toute utilisation, totale ou partielle, de cette étude est autorisée sous réserve de mentionner la source et le copyright.

# Identité des créateurs et de leurs entreprises

**"Portrait Robot et Socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998"**

© EURO PME / Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs

Toute utilisation, totale ou partielle, de cette étude est autorisée sous réserve de mentionner la source et le copyright.

## IDENTITE DES CREATEURS

**Trois créateurs sur quatre sont des hommes.** On connaît la difficulté des femmes à accéder aux postes à responsabilité dans les entreprises (30 % des cadres). Néanmoins, même si les hommes dominent, la part des femmes dans la création est devenue largement significative, notamment dans les deux secteurs essentiels du commerce et des services.

**Les créateurs sont très peu nombreux à se lancer avant l'âge de 25 ans** (7 %). La moyenne d'âge s'établit à 37 ans, ce qui reste relativement jeune, et cohérent avec l'âge moyen des patrons de PME qui a été évalué à 47 ans avec une ancienneté moyenne de dix ans (source EURO PME, 1994).

Sur le plan marital, **deux créateurs sur trois vivent en couple**, mariés ou non. Le niveau de formation , apprécié par le dernier diplôme obtenu, montre une très grande hétérogénéité. **Près de la moitié (44 %) des créateurs n'ont pas le bac**, 15 % se sont arrêtés à ce niveau et les autres ont poursuivi des études supérieures, dont 13 % à Bac+2 et 21 % à Bac+4. La comparaison avec le niveau de formation de la population active française montre que cette distribution est décalée vers le haut <sup>(1)</sup>. Par contre, l'analyse par niveau de diplôme indique que la propension à créer (% de créateurs par catégorie de diplômés) progresse avec la formation <sup>(2)</sup>

Deux créateurs sur dix exercent parallèlement une autre fonction dans une autre entreprise.

## IDENTITE DES ENTREPRISES

**Deux entreprises sur trois sont créées dans le secteur des services**, une sur cinq dans celui du commerce. Ces deux secteurs totalisent 77 % des créations.

**Les entreprises créées sont de très petite taille**, puisque 51 % d'entre elles fonctionnent sans salarié et 82 % avec moins de quatre salariés. Le chiffre d'affaires annuel est en grande majorité situé en dessous d'un million de francs. **Un créateur sur cinq travaille avec un membre de sa famille** -dans la plupart des cas le conjoint- et davantage en tant que salarié que comme associé ou collaborateur.

**Les entreprises se situent majoritairement (63 %) dans une commune de moins de 50 000 habitants qui, souvent, est la commune d'origine du créateur (47 %).** Seul un créateur sur trois s'est installé en dehors de sa région d'origine.

<sup>(1)</sup> 30 % de la population active ont atteint le Bac. Même en tenant compte de l'effet génération, le 54 % de bacheliers est un score élevé (Source INSEE).

<sup>(2)</sup> Source INSEE.

La clientèle se répartit entre entreprises (46 %) et particuliers (54 %), avec un léger avantage pour ces derniers. Peu d'entreprises créées (7 %) exportent, mais dans ce cas, elles ont une activité significative (26 % du CA).

**La concurrence pour l'entreprise est jugée forte ou virulente par seulement 44 % des créateurs** ; un pourcentage équivalent la juge "acceptable", et 15 % la trouvent même faible ou inexisteante.

**Les entreprises créées travaillent assez peu en réseau formel** ; la faible taille justifie que 5 % seulement d'entre elles soient filiales, et 10 % franchisées ou concessionnaires. Par contre, 24 % indiquent avoir des liens de coopération réguliers avec d'autres entreprises ; il s'agit, dans la plupart des cas, d'informations commerciales réciproques ou de travail en commun chez un client.

**L'équipement internet est encore peu répandu, mais néanmoins un créateur sur trois a franchi le pas**, ce qui est très supérieur au taux d'équipement de la population française (5 %).



# De l'émergence de l'idée à la décision de création

## LE PARCOURS ANTERIEUR

**Les deux tiers des créateurs étaient préalablement en activité.** La création d'entreprise par des demandeurs d'emploi est ainsi relativement faible, d'autant que la moitié d'entre eux étaient au chômage depuis moins d'un an. Cependant, 59 % des demandeurs d'emploi se prononcent pour des items qui caractérisent une création "contrainte".

En regroupant les réponses, on peu mettre en évidence **quatre grandes catégories de professions** : les travailleurs indépendants et les cadres supérieurs pour 24 %, les cadres moyens, employés et ouvriers pour 39 %, et les demandeurs d'emploi pour 30 %. Au-delà, les étudiants sont en situation très marginale, avec 4 % de créations.

**Une moitié des créateurs a vécu une insatisfaction dans son travail précédent.** Cette insatisfaction tenait en premier lieu, surtout pour les cadres, à un désaccord avec les décideurs. Viennent ensuite le manque d'évolution envisageable et la démotivation. Pour 84 % des personnes concernées, cette insatisfaction a été une des raisons ou la raison principale ayant poussé à la création.

**72 % de créateurs sont des "primocréateurs"**, dans la mesure où ils n'avaient pas créé d'entreprises par le passé. **Ils ont largement (69 %) choisi leur secteur d'activité dans le prolongement de leur expérience professionnelle.** 42 % de "prudents" exercent une activité qui est une adaptation de leur ancien métier, et 52 % de plus "audacieux" adoptent une nouvelle façon de faire dans une activité qu'ils connaissent ou se lancent dans une activité nouvelle.

## L'ORIGINE DE LA CREATION

**Une bonne moitié des créateurs d'entreprise étaient motivés depuis longtemps par leur projet et attendaient l'opportunité de passer à l'action**, un quart a créé une entreprise pour se sortir d'une situation insatisfaisante, et 15 % ont saisi une opportunité sans y avoir réfléchi auparavant.

Dans près d'un cas sur deux, le temps de maturation pour la mise en œuvre du projet est court (moins de six mois). Un créateur sur trois a réfléchi entre six mois et un an, et seuls près de 20 % ont mis plusieurs années à se décider. **Globalement, le temps moyen est de 7 mois et confirme une réalisation somme toute assez rapide.**

## OUVERTURE ET SOUTIEN DE L'ENTOURAGE

Les créateurs ont, dans une très forte majorité (72 %), consulté en premier lieu leur conjoint qui leur a affirmé un soutien dans 8 cas sur 10. Les parents et amis sont assez largement consultés (de 55 à 60 %), les relations professionnelles un peu moins (44 %). Pour ces deux groupes, le soutien est assez largement exprimé (69 %), mais moins fortement que celui du conjoint.

Un résultat très frappant réside dans la très faible opposition rencontrée par les créateurs (entre 4 et 6 % de cas), quel que soit l'interlocuteur consulté.

## LES DEMANDES D'INFORMATION ET DE FORMATION PREALABLES A LA DECISION DE CREER

Trois sources d'information dominent la phase de recherche : les conseillers spécialisés - experts-comptables, juristes, avocats- (51 %), la documentation et les livres (42 %) et les réseaux d'aide à la création (38 %).

Si cette recherche d'information semble assez importante, en revanche la formation spécifique à la création est peu utilisée. 40 % seulement des créateurs ont suivi une session, dont seulement 17 % dans un contexte non obligatoire. Pourtant, lorsque des sessions sont suivies, 77 % des participants considèrent qu'elles sont utiles.

Réaliser un bilan de compétences avant la création est le fait d'une minorité (30 %) de répondants. Là aussi, cependant, ceux qui l'ont utilisé considèrent cette initiative très positive (75 %).

L'avis est plus partagé pour la minorité (40 %) des créateurs ayant pris des contacts avec les banques. "Utile" et "inutile" sont assez proches, même si l'utilité l'emporte.

Les conseillers autres que les banques sont largement consultés (76 %). Près d'un créateur sur deux (47 %) s'adresse à une compagnie consulaire (Chambre de Commerce et d'Industrie ou Chambre des Métiers selon le secteur d'activité). Viennent ensuite les experts-comptables (38 %), puis les avocats / juristes / conseils fiscaux (20 %). Les autres conseils présentent des scores assez faibles. Le "hit-parade" de la satisfaction place en-tête les experts-comptables (90 %) et les avocats / juristes / conseils fiscaux (89 %). Les compagnies consulaires, et notamment les Chambres de Commerce, remportent les plus faibles scores (69 % pour les Chambres des Métiers, 54 % pour les CCI). Dans le même esprit beaucoup de créateurs (64 %) ont cherché à connaître les structures d'aide ou d'accompagnement à la création. Leur avis sur l'utilité de ces rencontres est très partagé.

**Peu de créateurs ont cherché à rencontrer d'autres créateurs** (un tiers). Lorsque cela est fait, la satisfaction est cependant très importante.

Alors que la plupart des observateurs répètent à l'envi qu'un créateur doit faire réaliser des études avant de se lancer, il est frappant de constater que seulement **un répondant sur trois** a suivi cette orientation. Lorsqu'un créateur **fait réaliser une étude préalable**, il s'agit très majoritairement d'une étude financière avec prévisionnel (généralement réalisée par un expert-comptable).

## L'ETAT D'ESPRIT AU MOMENT DE LA DECISION DE CREATION

**Enthusiasme et satisfaction dominent très largement (80 %) l'état d'esprit des répondants au moment de la décision de création !** Nous sommes loin du créateur inquiet et contraint qui se mord les doigts... Cette réaction est parfaitement confirmée par le fait que la décision prise était la meilleure pour 54 % des répondants ou une des solutions possibles pour 36 % d'entre eux. Seuls 10 % des créateurs considèrent qu'il s'agissait de la seule solution pour eux.

**La décision de créer n'a pratiquement jamais été prise contre l'avis de l'entourage**, même si une bonne part (40 %) l'ont assumée seuls. **Prendre une telle décision a été très majoritairement "facteur d'énergie, de propulsion"** (69 %), alors que 24 % seulement ont ressenti une inquiétude et une angoisse. Il est vrai que la majorité des créateurs (62 %) ont pris leur décision de création en continuité et suite logique de leur parcours professionnel précédent.

**Deux motivations essentielles dominent : l'indépendance et le souci d'accomplissement personnel** (indice 72/100). Elles sont représentatives de préoccupations essentiellement psychologiques. Elles sont suivies par les motivations matérielles (revenu, patrimoine, emploi), puis par les préoccupations sociologiques (statut et pouvoir).

## LES SOUTIENS ET AIDES A LA CREATION

**Globalement, les créateurs ont été peu aidés par leurs anciens employeurs.** 76 % des répondants n'ont pas conservé de relation client ou fournisseur avec leur entreprise précédente ; 12 % seulement ont bénéficié d'un processus d'essaimage (aide à l'installation par l'employeur précédent), et 4 % d'un congé de création d'entreprise.

**En revanche, près d'un créateur sur deux considère que le démarrage de son entreprise a été facilité par des relations antérieures, et en premier lieu avec des clients (61 %).**

**Les structures d'accueil de type pépinières (7 %), technopoles (1 %), ou même zone franche (5 %) sont globalement peu utilisées.**

**Le soutien de la famille** a déjà été évoqué. Il est ici confirmé pour 82 % des répondants qui ont reçu très essentiellement un soutien moral dans 78 % des cas. La dimension psychologique de la création est une fois de plus confirmée. La situation est assez semblable pour les amis et proches, même s'ils sont un peu moins nombreux (68 %) à accorder leur soutien, à dominante morale là aussi.

## LE STRESS AU DEMARRAGE

**La période de création n'a été perçue comme une période de stress intense que par 30 % des créateurs.** 46 % l'ont ressenti "un peu", et 24 % pas du tout. Nous sommes ici très éloignés des clichés habituels. Pour ceux qui ont vécu un stress, **celui-ci s'est traduit essentiellement par une nervosité (59 %) et un manque de sommeil (42 %).** Il a été surmonté tout simplement en l'assumant (63 %).

## LE FINANCEMENT

**Contre toute attente, et contrairement au cliché largement répandu, la constitution de l'investissement financier de départ est jugée facile par la majorité des créateurs (62 %).** De façon plus classique, dans un souci d'indépendance, ceux-ci sont généralement majoritaires dans le capital de l'entreprise, constitué dans 85 % des cas par un apport personnel. Dans un tiers des cas, un membre de la famille possède une partie du capital.

**En investissant dans leur entreprise, les créateurs n'ont engagé leur patrimoine personnel que dans 4 cas sur 10.** Pour ceux-ci, l'engagement concerne 50 % de ce qu'ils possèdent. Au-delà du capital, **le financement par les banques s'effectue selon deux modalités : un prêt (35 %) ou une autorisation de découvert (31 %).**

## LA STRUCTURE JURIDIQUE

**La petite taille des entreprises justifie que la SARL soit la structure plébiscitée par les créateurs : près d'une entreprise sur deux (49 %).** L'entreprise personnelle arrive ensuite avec 37 %, devant l'EURL (10 %) et la SA (1 %). Dans le cas des SARL, les créateurs sont gérants, mais ils se partagent à égalité entre majoritaire et minoritaire.

**Le choix de la structure juridique est déterminé par les thèmes classiques de protection sociale, de fiscalité et séparation des patrimoines.**

## L'ACTION DES POUVOIRS PUBLICS

**Les créateurs ont majoritairement cherché activement à connaître les aides publiques mises à disposition (64 %), en revanche, ils ne sont que 42 % à en avoir bénéficié.** Cet écart est sans doute insuffisant pour justifier à lui seul les évaluations très sévères que les créateurs donnent à l'action des pouvoirs publics (6/20). La reconnaissance des créateurs par ces mêmes pouvoirs est même créditee d'un 8/20 qui confirme une incompréhension et une méfiance qui ne datent pas seulement d'aujourd'hui.

## LA DECISION FINALE DE CREER : LES MOTEURS ET LES FREINS

**Le moteur essentiel de l'action était très largement la conviction du créateur que le projet était viable (48 %), et l'envie de se lancer (24 %).** Peu d'autres facteurs sont réellement mis en avant.

Parallèlement, les créateurs s'estiment handicapés de façon très importante par la lourdeur administrative (45 %) et, mais assez loin derrière, un blocage psychologique (peur de l'inconnu, manque de stabilité, conjoncture difficile, ...).

Finalement, la conviction et l'envie l'ont emporté sur la lourdeur administrative...



# Les créateurs : profils, personnalités et environnements

**"Portrait Robot et Socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998"**

© EURO PME / Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs

Toute utilisation, totale ou partielle, de cette étude est autorisée sous réserve de mentionner la source et le copyright.

## FORCES ET FAIBLESSES

**L'auto-analyse des forces et faiblesses** des créateurs dans le cadre de l'entreprise créée fait apparaître un solde positif très net pour deux critères : la bonne connaissance technique - ce que l'on peut appeler le "métier" de l'entreprise- et la créativité/innovation, cette dernière étant elle-même vraisemblablement liée au métier. Les créateurs sont confiants dans leur maîtrise du process et des bases de leur activité. En revanche, un solde négatif très net apparaît pour tous les aspects de gestion, comptabilité, analyse financière. De manière évidente, les créateurs ne sont pas réellement préparés à gérer une entreprise (voir précédemment la faible utilisation des stages de créateurs et les parcours scolaires initiaux).

**Des soldes négatifs, moins significatifs car moins cités, apparaissent pour le management des collaborateurs** (mais rappelons qu'il n'y en a souvent pas, ou un seul, dans l'entreprise), **pour la communication ou le marketing et la négociation avec les fournisseurs** (la taille de l'entreprise ne justifie sans doute pas la pertinence de ce critère).

Au-delà, un solde négatif inquiétant apparaît pour un critère cité à la fois en "points forts" et "points faibles" : le "déport" négatif de six points montre, en solde, des créateurs peu sûrs de leur maîtrise commerciale.

## DEGRE D'ISOLEMENT

**Les répondants se sentent isolés ou assez isolés pour 69 % d'entre eux, ce qui est considérable.** Cependant, une forte majorité le vit sans problème majeur ; seuls 11 % des créateurs connaissent un problème essentiel sur ce plan.

Cet isolement ressenti est vérifié dans divers domaines : 87 % des répondants ne font pas appel à des structures qui aident ou accompagnent les créateurs (bien que ces appuis soient jugés très utiles par ceux qui leur font appel) ; 74 % ne sont membres d'aucune organisation, association ou club dans un contexte professionnel ; 97 % n'exercent aucun mandat électoral.

**L'image traditionnelle du créateur totalement pris par sa création, peu concerné par l'"extérieur" de son projet, se trouve ici largement confirmée.**

## MODE DE VIE

**Les créateurs travaillent beaucoup ((48 heures par semaine en moyenne), mais cependant moins que les dirigeants de PME plus confirmés ! (55 heures par semaine - Étude EURO PME).** Dans la plupart des cas, cette masse globale de travail est répartie sur six jours dans la semaine. **Les créateurs reproduisent les "huit heures par jour" des salariés, leur "prime" de créateur étant d'ajouter un sixième jour...**

De manière cohérente avec le thème précédent, **l'indisponibilité des créateurs pour une vie personnelle importante est manifeste.** Seuls 31 % des répondants estiment avoir la possibilité de partager "suffisamment" certaines activités ou loisirs avec des amis ; 21 % estiment pratiquer "suffisamment" un sport (individuel dans la plupart des cas : flexibilité horaire, mais à nouveau isolement), alors que 97 % affirment qu'avoir une bonne condition physique est indispensable pour créer ou démarrer une entreprise.

Et pourtant, **dans les domaines des loisirs aussi, les créateurs sont majoritairement des passionnés (77 %), mais seuls 38 % arrivent à dégager le temps nécessaire à l'exercice de cette passion.**

**La vie "culturelle" des dirigeants montre peu d'écart avec la moyenne des Français pour la lecture et les spectacles.** La plupart lisent en moyenne un quotidien par jour ; ils lisent davantage d'hebdomadaires et de mensuels, ces derniers étant souvent en rapport avec l'économie. **L'écart essentiel avec la moyenne de la population active française réside dans le temps consacré à la radio et à la télévision.** : 48 minutes pour la radio, contre 2 h 30 pour la moyenne de la population, et 1 h 20 de télévision contre 3 h 10 pour l'ensemble de nos concitoyens...

## PERSONNALITE

**La typologie verbale** (évaluation sur une échelle de valeur d'une liste de verbes) **conduit à deux conclusions :**

- **Tous les verbes cités présentent une auto-évaluation supérieure à la moyenne de l'échelle (50/100), ce qui permet de conclure qu'aucun n'est véritablement rejeté dans l'absolu.**
- Afin de mieux qualifier le groupe, un calcul d'écart à la moyenne de l'ensemble des répondants a été effectué. Les différences permettent de situer les "+" et les "-" relatifs des créateurs.

**Les verbes à perception relative positive des créateurs conduit à isoler un groupe lié à la réalisation, la construction, l'imagination, en fait à la "production", pour laquelle il est important, pour les créateurs, de prendre des décisions.**

**Le groupe des verbes à solde négatif met en évidence une sorte de rejet du verbe "commercialiser", ce qui rejoint l'analyse faite par ailleurs.**

**Un groupe de verbes négatifs et positifs met en évidence un déficit global sur l'ensemble des modalités de la "communication", ce qui confirme le propre verdict des créateurs sur leurs faibles compétences dans ce domaine (voir plus haut).**

La question de la "préférence" ou du "rejet" confirme cette analyse globale (- 24 pour convaincre et + 19 pour créer). On peut également prolonger ces conclusions par les items d'une autre question, tenant essentiellement aux caractéristiques de socialisation et de rapport aux autres. Si, globalement, tous les items cités présentent en valeur absolue un score supérieur à la moyenne, en revanche, l'analyse relative du groupe met nettement en évidence la tenacité et la volonté d'aboutir, ainsi qu'une certaine facilité d'adaptation, opposées à un faible degré de leadership et de charisme, une évaluation négative de l'esprit d'équipe et de partage, et un petit écart négatif pour l'envie d'aller vers les autres.

Par ailleurs, de façon peut-être paradoxale, les créateurs ne sont pas guidés par le goût du risque ! Mais ils préfèrent suivre leur intuition, tout en ayant préalablement réfléchi, pesé le pour et le contre, leur sens de la créativité et, bien plus, garder de la souplesse et anticiper ; toutes qualités prédominantes pour assurer la survie de l'entreprise. Ils aiment, par ailleurs fortement faire les choses à leur façon et garder le contrôle des situations ; en revanche, ils n'aiment pas du tout être pris pour modèles. Humilité réelle ou "effet d'affichage" ? La première option semble avoir une bonne crédibilité dans la mesure où les répondants préfèrent être appelés "indépendant/à son compte" plutôt que "chef d'entreprise".

Fortement responsabilisés, les créateurs assument personnellement le risque de l'entreprise. Un sur deux ferait son propre échec de l'arrêt de l'entreprise. Seul un sur quatre repartirait de zéro sans se poser de question.

## PERCEPTION DE LA REUSSITE

Concernant la perception de la réussite, l'image qui domine très largement est celle de créateurs très équilibrés, qui donnent un poids quasi égal aux aspects professionnels, familiaux et personnels.

- ♦ Sur le plan professionnel, les répondants valorisent très fortement (indice 84/100) le fait de travailler dans ce qu'ils aiment faire, ce qui rejoint les motivations essentielles d'indépendance et d'accomplissement personnel.

**Les thèmes "microéconomiques" et financiers** qui les touchent directement (bonne rentabilité, revenu, pérennité, développement) **arrivent en seconde position** et assez fortement valorisés (entre 64 et 76/100). **Le développement souhaité apparaît cependant assez modeste (72/100)** et davantage lié à l'atteinte d'une taille "critique" minimale de quelques salariés, qu'à une véritable volonté stratégique de dominer son marché à terme (leader sur le marché, 46/100 ; diriger une entreprise importante, 42/100).

**Un troisième groupe de critères peu valorisés concerne les thèmes macroéconomiques et sociaux** (créer des emplois, 52/100 ; ressentir le bien-être des employés, 54/100). **Les créateurs semblent sur ces plans très autozentrés**, ce qui ne permet pas pour autant de conclure à un égoïsme très implanté, mais essentiellement à des préoccupations de court terme.

- ♦ **Sur le plan familial, tous les critères de réussite cités sont jugés importants** (se sentir heureux / le bonheur partagé, 80/100 ; partage de temps libre, 74 ; voir ses enfants grandir, 76 ; avoir un foyer stable et uni, 78 ; transmettre des valeurs, 76 ; assurer un revenu, 74). Seul "constituer un patrimoine pour ses enfants" est jugé moins important (62/100). Il est vrai qu'à l'âge moyen des créateurs (37 ans), on ne pense pas encore fortement à cette perspective...
- ♦ **Sur le plan personnel**, parvenir à une réussite réside essentiellement dans le fait de **vivre en harmonie et trouver un équilibre** (76/100), rester fidèle à ses principes et valeurs (74/100), s'enrichir de nouvelles expériences et conseils (70/100). Les moyens matériels ne sont pas négligés (vivre confortablement au niveau financier, 66/100) mais arrivent dans un second groupe, avec "réaliser son rêve" (68) et "avoir du temps pour les loisirs" (62).

**Deux items sont largement déficitaires** et inférieurs tant à la moyenne absolue que relative (46/100) ; ils touchent à la sphère sociale : "avoir une forte notoriété ou reconnaissance sociale" et "participer activement à la vie de la société". On trouve ici une confirmation d'un certain "repli" qui avait été noté aussi pour l'entreprise (isolement du créateur).

**Les conflits entre les priorités professionnelles, familiales et personnelles existent, mais sans pour autant être fréquents.** Seuls 17 % des créateurs vivent cette difficulté "souvent". Lorsque les difficultés se présentent, une très grande majorité (72 %) y fait face. Seuls 8 % sont déstabilisés.

**Globalement, et en tenant compte des trois composantes, l'indice de satisfaction des créateurs est élevé, à 70/100.** La réussite personnelle et familiale l'emporte même sur la réussite professionnelle.

## L'ENVIRONNEMENT FAMILIAL

**Les créateurs ont évolué, au cours de leur enfance et adolescence, dans un milieu familial "moyen" plutôt urbain, ni modeste ni aisé, à ancrage plutôt régional et sédentaire, préférant légèrement la sécurité plutôt que le risque, mettant plus facilement l'accent sur les valeurs d'effort et de travail que de plaisir, peu engagé politiquement, relativement libéral mais protecteur du type "cocon", de schéma traditionnel non recomposé, permettant un dialogue et une ouverture aux autres, avec une forte solidarité.**

Ayant entre **deux et trois frères et sœurs**, les répondants sont souvent l'aîné de la famille (39 %). Ils ont vécu très majoritairement leur **enfance de façon neutre ou heureuse** (86 %) et **l'adolescence sans conflit majeur** (58 %) ou en total accord avec la famille (23 %).

Ils sont une minorité (37 %) à considérer que la décision de créer l'entreprise est liée au parcours familial et qu'elle s'inscrit en continuité avec ce que la famille leur a transmis (29 %). Par contre, l'enfance ou l'adolescence a été pour eux l'occasion de rencontrer une ou plusieurs personnes qui leur ont appris à se débrouiller seuls (62 %).

**Les pères des créateurs sont, pour 36 %, des travailleurs indépendants**, du dirigeant d'entreprise aux professions libérales, en passant par artisan, commerçant ou agriculteur. Pour 14 %, ce sont des cadres supérieurs, et pour 45 % des cadres moyens ou employés/ouvriers. Les enseignants ne représentent que 3 %.

**Les mères** sont réparties dans deux catégories essentielles qui dominent : **43 % sont sans profession, et 30 % des cadres moyens ou employées/ouvrières** ; viennent ensuite les travailleurs indépendants pour 16 %.

Seulement **15 % des créateurs indiquent que la profession de leurs parents a joué un rôle important** dans la décision de créer. Ce chiffre cache des disparités importantes, car **les enfants de travailleurs indépendants indiquent avoir été influencés en moyenne dans un cas sur deux**. Il est frappant de constater, par ailleurs, qu'un dirigeant sur deux connaît des membres de sa famille ou de l'entourage proche qui ont créé leur entreprise, sans que ceci ait joué un rôle important sur leur propre décision.

**Globalement, les créateurs ont vécu leur enfance et adolescence en étant éloignés du milieu de l'entreprise pour 60 % d'entre eux.**



# Satisfaction et atteinte des objectifs

## SATISFACTION - ATTEINTE DES OBJECTIFS

Aujourd'hui, après avoir créé leur entreprise et l'avoir animée quelques mois, **le sentiment qui domine est le plaisir / passion (56 %)**. 6 % des créateurs sont dans une situation de neutralité, et 38 % vivent un déplaisir fait d'inquiétude et de contraintes.

L'indice de satisfaction globale sur les résultats obtenus est moyen/bon à 58/100. L'insatisfaction est nette pour les revenus (38/100), et la satisfaction "moyenne" pour le temps de travail (56/100) et l'équilibre de vie (54 %).

Pour l'entreprise, la satisfaction la plus forte concerne la qualité des produits ou services offerts (73/100), ainsi que la satisfaction de la clientèle (73/100). Les autres items proposés sont plus neutres. En fait, les créateurs, dont la compétence technique affichée (connaissance du métier de l'entreprise) est forte, sont satisfaits assez logiquement sur leur domaine de prédilection.

Avec le recul, les répondants pensent avoir une **assez bonne conscience des difficultés et contraintes que la création pouvait représenter (68/100)**, même s'ils les avaient malgré tout sous-estimées.

**Depuis la création, les créateurs ne notent pratiquement pas de changement dans leur motivation (84 %). Ils sont 68 % à penser que la création contribue à une évolution positive pour eux-mêmes**, alors que 44 % connaissent un renfort du soutien de leur entourage. Seuls 14 % ressentent autour d'eux une évolution vers une certaine lassitude.

Un peu moins de la moitié des créateurs a le sentiment que le regard de l'entourage a changé depuis la création. Les réactions sont très contrastées puisque 39 % se déclarent "indifférents" à ce changement, alors que 47 % en sont fiers.

Si les difficultés les plus fortes aujourd'hui sont d'ordre financier (37 %) ou liées à l'incertitude (24 %), les motivations les plus évidentes restent sans changement : indépendance et accomplissement personnel (épanouissement dans le travail, 23 % ; réalisation concrète du projet, 36 % ; liberté, seul maître de la situation, 23 %).

Globalement, la plupart des créateurs affichent une grande motivation et ne souhaitent pas changer de vie. **Avec le recul, 89 % déclarent avoir fait le meilleur choix, 83 % seraient très certainement prêts à recommencer, et 15 % "peut-être". Ils ne seraient que 8 % à accepter "très certainement" un emploi salarié à revenus équivalents.**

# Perspectives

## PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

Compte tenu de la petite taille des entités créées (0 à 2 salariés essentiellement), **79 % des créateurs souhaitent prioritairement développer leur entreprise**. Nous avons cependant vu précédemment que le développement avait dans la plupart des cas pour seul objectif d'atteindre une taille critique assez faible.

Il y aura donc **embauche de personnel "peut-être"** pour 42 %, et "très certainement" pour 22 %. **Les freins à l'embauche** vécus par les créateurs **ne tiennent pas à la gestion du personnel** (42/100) mais au **coût et aux charges** (82/100) et à la **rigidité de la législation sociale** (73/100).

**Le développement de l'entreprise est très majoritairement envisagé en croissance interne (81 %), avec les seuls moyens du créateur (63 %).**

Les **freins globaux** au développement résident majoritairement dans le **poids des charges sociales** (80/100) et **des impôts et charges fiscales** (78/100). Viennent ensuite les difficultés de trésorerie (60/100).

## L'AVENIR : OPTIMISTES OU PESSIMISTES ?

Sur un maximum de 100, l'indice d'optimisme est de 72 pour eux-mêmes et 70 pour leurs entreprises. **Les créateurs confirment l'impression de satisfaction et d'enthousiasme évoquée pour la majorité d'entre eux.** Nous sommes bien loin des discours catastrophistes...



## Deuxième Partie

# Typologie

"Portrait Robot et Socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998"

© EURO PME / Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs

Toute utilisation, totale ou partielle, de cette étude est autorisée sous réserve de mentionner la source et le copyright.

Au-delà de l'analyse générale (statistiques descriptives), l'**analyse typologique des profils de créateurs met en exergue les mécanismes et déterminants du passage à l'acte de la création** d'une entreprise au travers du comportement, sur l'ensemble du questionnaire, des créateurs interrogés. Ces comportements sont resitués dans leur contexte global (du scénario de la création à leurs parcours professionnel et familial) et non pris isolément, question par question, sans possibilité d'analyser sur quoi repose leur décision de créer leur entreprise à un moment donné. Ainsi, la typologie met en évidence des profils et des logiques cohérents, homogènes, pour des sous-groupes extraits de la population globale.

La **structuration** de la typologie est effectuée en deux étapes :

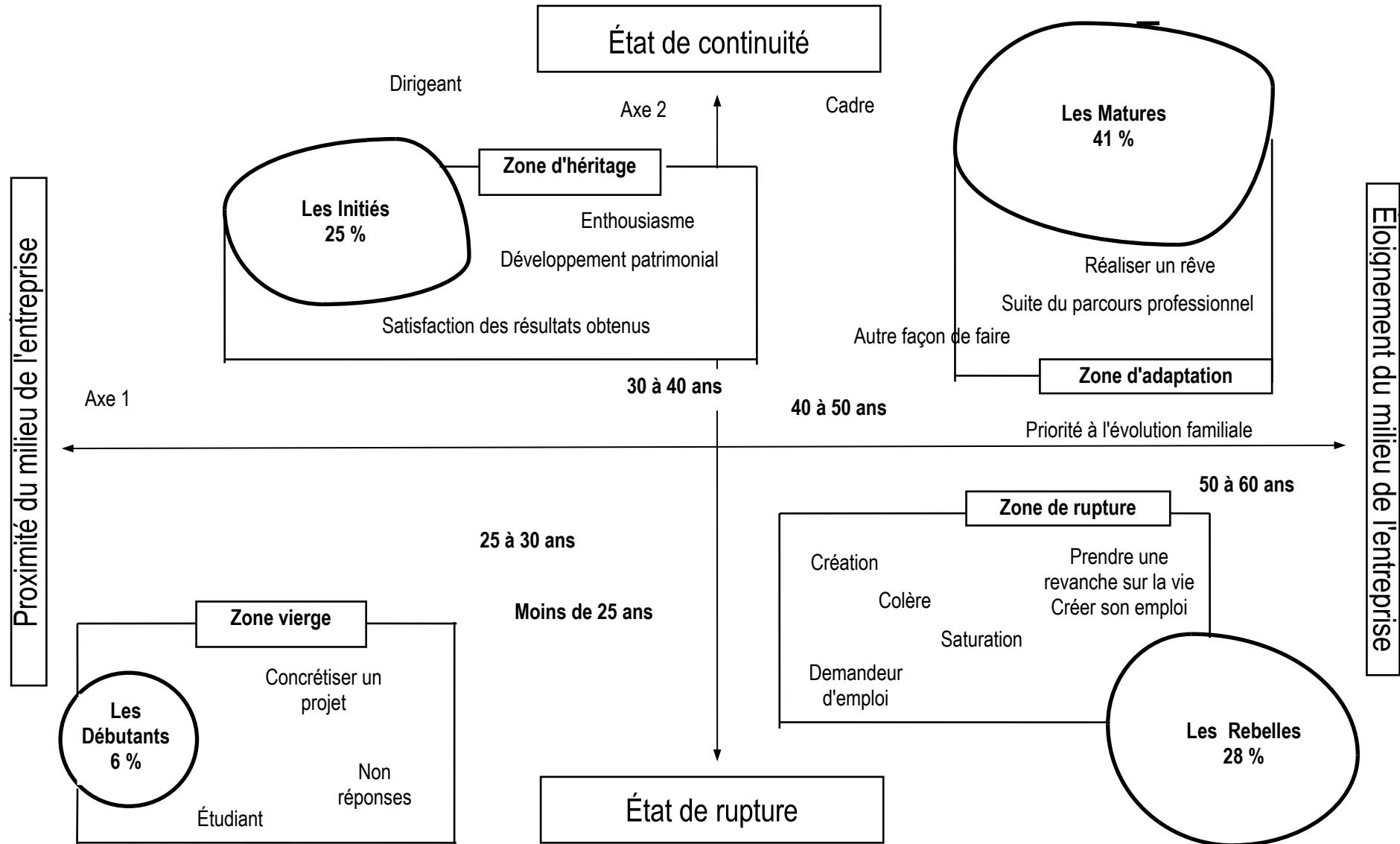
- ♦ la première réside dans la mise en évidence des **variables discriminantes** qui contribuent le plus à expliquer les **différences de comportement** entre les créateurs. Ces variables sont agrégées en axes fictifs auxquels elles sont fortement corrélées.
- ♦ la seconde consiste, en représentant chaque créateur dans l'espace défini par les axes ci-dessus, à isoler des groupes

Deux axes factoriels ont été mis en évidence :

- ♦ **l'axe 1** regroupe des variables qui concernent le **contexte familial**, durant l'enfance et l'adolescence (degré de proximité avec le milieu de l'entreprise).
- ♦ **l'axe 2** synthétise les variables représentatives d'un **schéma d'évolution** naturel ou conflictuel **du parcours professionnel**, où la **personnalité** du créateur joue un rôle déterminant.

**Quatre profils distincts** de créateurs ont été isolés :

- ♦ **Les Rebelles** ⇒ 28 %
- ♦ **Les Matures** ⇒ 41 %
- ♦ **Les Initiés** ⇒ 25 %
- ♦ **Les Débutants** ⇒ 6 %



"Portrait Robot et Socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998"

©EURO PME / Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs

Toute utilisation, totale ou partielle, de cette étude est autorisée sous réserve de mentionner la source et le copyright.

- ♦ **Les "Rebelles"** (28 %), en **rupture** avec leur parcours professionnel, **non initiés à la vie de l'entreprise**, issus d'un milieu plutôt **modeste**, avec la nécessité de **créer son emploi** et/ou de prendre une **revanche sur la vie**. Facilement en opposition, **tenaces**, ils sont avant tout **motivés par leur réussite personnelle**. Ce sont les plus **inquiets** actuellement, et les plus **freinés** dans le développement de leur entreprise.
- ♦ **Les "Matures"** (41 %), également éloignés du **milieu de l'entreprise**, ils sont **plus en accord avec leur environnement familial**. Inventifs, ils ont toujours porté en eux **l'envie de voler de leurs propres ailes** et ont saisi l'**opportunité de le faire**. Motivés par une recherche d'**équilibre familial**, ils sont **sereins** face à l'**avenir de leur entreprise**, qu'ils cherchent à développer avec une certaine **rationalité**.
- ♦ **Les "Initiés"** (25 %) sont situés dans une logique d'"héritage". Issus de milieux aisés, et surtout **bercés dans le milieu de l'entreprise**, ils étaient **prédestinés** à devenir créateurs d'**entreprise**. Leur motivation est principalement ancrée dans une **logique patrimoniale** et la nécessité de **suivre les traces du schéma familial en réussissant leur trajectoire professionnelle**. Soutenus, protégés (et financés) par leur famille, ils sont **optimistes** sur leur avenir avec, toutefois, un **défi à relever** qui ne les conduit pas à la facilité.
- ♦ **Les "Débutants"** (6 %): relativement **proches du milieu de l'entreprise**, il s'agit, pour la plupart, d'**étudiants qui concrétisent un projet en démarrant dans leur vie** à la fois personnelle et professionnelle. Ils sont confrontés actuellement à plusieurs réalités, notamment économiques, qu'ils n'avaient pas tout à fait intégrées. Leur motivation est naturellement leur **réussite personnelle** dans des perspectives très larges, positives mais incertaines.

En définitive, ces logiques très différenciées et **les constats effectués** par ces créateurs après quelques mois d'exercice **conduisent à proposer** aux organismes concernés et aux pouvoirs publics des accompagnements ciblés :

- **Logique "Rebelles"** ⇒ Un accompagnement dans le **développement commercial**, en priorité, et dans la **capacité à travailler en réseau**.
- **Logique "Matures"** ⇒ Un accompagnement dans le domaine de la **gestion / rentabilité**, en priorité.
- **Logique "Initiés"** ⇒ Un accompagnement dans le domaine de l'**innovation** et des **ressources humaines**.
- **Logique "Débutants"** ⇒ Un accompagnement **large et pluridisciplinaire**, et surtout en **avant-projet**.

## **POUR COLLER AU MARCHE, WURTH FRANCE REVOIT SON ORGANISATION**

■ Service clients, outils d'aide à la vente, formation à la gestion Les leçons de l'entreprise la plus en pointe dans la vente business to business.

Pilotée par Pierre Hugel (un ancien de Rank Xerox âgé de 39 ans), la filiale française du groupe familial allemand Wurth connaît depuis trois ans une croissance à deux chiffres ainsi qu'une hausse de sa rentabilité. Cette société, qui vend des consommables (petit matériel qui va du tournevis aux huiles de vidange) aux entreprises, maîtrise parfaitement les nouvelles compétences requises en business to business. Plus que la rémunération, c'est l'organisation commerciale de Wurth France qui est à l'origine des performances de ses commerciaux. Une stratégie commerciale misant sur la culture intensive du client.

Wurth France a environ 150000 clients en portefeuille (soit 160 en moyenne par vendeur). La commande moyenne ne dépasse guère les 1100 francs, et un commercial doit effectuer trois visites pour décrocher une commande. Plutôt que de conquérir de nouveaux prospects, l'entreprise préfère miser sur le potentiel commercial sous-exploité des clients déjà acquis. C'est dans cette optique que le groupe a revu son organisation et s'est spécialisé en divisions.

Une organisation commerciale orientée clients. Notre force de vente est dorénavant spécialisée par marché. Elle est plus efficace que quand elle vendait indifféremment à tout type de clientèle, souligne Pierre Hugel. Depuis deux ans, l'entreprise est organisée en quatre divisions qui fonctionnent comme autant de centres de profit. Les 316 commerciaux de la division véhicules vendent aux concessionnaires et aux garagistes, soit 55000 clients qui devraient générer cette année 370 millions de francs de chiffre d'affaires.

Tandis que les 250 commerciaux de la division bois se consacrent aux artisans menuisiers, les 233 vendeurs de la division métal se partagent 40000 professionnels de la carrosserie ou de la ferronnerie. Avec 17000 références en catalogue (la version papier pèse 9 kilos !), la force de vente ne pouvait prétendre connaître tous les produits. Grâce à une gamme plus spécialisée, Wurth France compte bien vendre davantage aux mêmes clients. Ceux-ci ne commandent qu'une infime partie du catalogue, et la visite se résume souvent au simple réassortiment des produits manquants. Pour mieux coller au marché, l'entreprise va jusqu'à recruter d'anciens clients comme vendeurs. Qui peut mieux connaître les besoins d'un carrossier qu'un ex-carrossier ?

Un centre de compétences clients (3C). Chaque commercial s'est vu attribuer un interlocuteur interne qui doit discuter des différents problèmes soulevés par le client : techniques, financiers, contentieux, etc. L'interlocuteur interne s'engage à le satisfaire.

Ce système a permis de décloisonner les services, mais en a stressé plus d'un, tel ce comptable qui n'avait jamais eu de contact direct avec le client. Il doit désormais accepter de se faire enguirlander.

Des outils d'aide à la vente pour augmenter le montant de la commande. La plaquette photo résumant l'offre de l'entreprise, le catalogue de la division, les échantillons et autres éléments de documentation technique constituent d'indispensables aide-mémoire pour le client. Sans eux, il aurait tendance à oublier ce qui lui a été dit pendant la présentation du VRP. Des opérations de promotion des ventes viennent régulièrement soutenir les commerciaux (avec un cadeau au bout pour le client).

Par ailleurs, Wurth a ajouté un outil original à la panoplie classique. Il s'agit d'un système de rangement, baptisé Orsy, qui est installé dans les ateliers des clients. Ces présentoirs (prêtés gratuitement, mais avec un contrat à la clé) sont adaptés à chaque type de clientèle (rouge pour les garagistes, vert pour les artisans du bois) et permettent au vendeur de passage de repérer en un clin d'œil les produits manquants et de faire le plein en vis, papier, colles. Orsy permet d'aller vite sur les réappro-visionnements et de passer plus de temps sur les nouveautés à proposer.

Le critère de solidité financière bouleverse le classement des clients. Comme beaucoup d'entreprises en B to B, Wurth France a dû intégrer dans le classement des clients un nouveau critère : leur solidité financière. Un critère de gestion qui bouleverse les plans de tournée : on ne vise plus en priorité les clients ayant un gros potentiel s'ils risquent de poser des problèmes de paiement.

La force de vente a été formée aux questions de délais de règlement et doit régulièrement consulter les serveurs de renseignements commerciaux sur Minitel pour s'informer sur les clients. Pierre Hugel conseille par ailleurs de ne jamais charger la mule : ne pas pousser le client à la consommation s'il existe le moindre risque. Mieux vaut prévenir

## **Pour que l'acheteur vous livre ses secrets...**

- Établissez de solides contacts à tous les niveaux de l'entreprise cliente.
- Donnez des preuves de votre loyauté à l'égard de l'acheteur. S'il vous fait des confidences, gardez-les pour vous !
- Exprimez clairement, par vos paroles et par vos actes, votre volonté de collaboration.
- Montrez-vous franc, sérieux et digne de confiance.
- Soutenez le partenaire dans son développement professionnel et privé.

**Poursuite d'étude post BTS/DUT :**

L'ONISEP de Lorraine publie chaque année un recueil des formations complémentaires intitulé : Les formations complémentaires en 1 an en France, après un BTS, DUT, DEUG A commander pour 150 TTC à l'adresse suivante : ONISEP LORRAINE 45 cours Léopold CO n°13 54035 NANCY CEDEX.

(information transmise par Guy.Bernard-Peyre@ac-grenoble.fr)

## PREPARATION

Aujourd'hui, personne n'a la certitude de ne pas perdre son emploi, pas même ceux et celles qui croient que cela n'arrive qu'aux autres. Des gens qui ont toujours eu du travail se retrouvent soudain à en chercher un. Et ils ne savent pas où commencer. Une façon de vous remettre du choc de cette dure réalité est de prendre en main votre recherche d'emploi. Il s'agit vraiment d'un travail à plein temps. Il y a plusieurs activités qui visent à accroître la confiance en soi, à mieux se connaître et à acquérir des compétences supplémentaires pour atteindre l'objectif qu'on s'est donné.

Pour la plupart des gens, la recherche d'un emploi cause du stress. La tâche est mentalement, émotivement et physiquement difficile. C'est pourquoi la série de six brochures intitulée « Se prendre en main » a été produite. Cette série est complétée par des documents qui sont disponibles à votre Centre des ressources humaines du Canada; ce sont des outils pratiques pour votre recherche d'emploi. Prenez le temps de les lire attentivement. N'allez pas trop vite. Il faut y mettre le temps nécessaire. Cette série de brochures contient plusieurs exercices qui vous permettront de vous situer. Une fois les exercices terminés, vous serez mieux en mesure d'atteindre votre objectif.

***Prenez-vous en main et bonne chance!***

## Introduction

Cette publication a pour but de vous aider dans votre recherche d'emploi. Mais elle peut également vous servir pour votre futur emploi. L'exercice permet de vous évaluer de façon générale et vous donne également des conseils.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, seulement des réponses qui correspondent à votre situation actuelle. L'échelle suivante vous permet de choisir la réponse qui convient le mieux.

- 1 = jamais**
  - 2 = rarement**
  - 3 = parfois**
  - 4 = habituellement**
  - 5 = toujours**
- 

### Bien se connaître

Je sais quelles sont mes possibilités de carrière.

1                    2                    3                    4                    5

---

Je peux parler pendant au moins dix minutes de ce que je sais faire, de mes études, de mon travail, de mon expérience de bénévole et de mes caractéristiques personnelles en rapport avec l'emploi que je postule.

1                    2                    3                    4                    5

---

Je peux expliquer en quoi mes intérêts correspondent à l'emploi que je cherche.

1                    2                    3                    4                    5

---

Je suis prêt(e) à discuter avec des employeurs éventuels de ce que j'ai réalisé.

1

2

3

4

5

sous-total: \_\_\_\_\_ /20

## **Se préparer à la recherche d'un emploi**

### **Planifier sa recherche d'emploi**

J'utilise un endroit particulier, chez moi, pour me consacrer à ma recherche d'emploi, par exemple pour rédiger des lettres, téléphoner, chercher des noms et adresses d'entreprises et noter toutes mes activités.

1

2

3

4

5

J'établis mon horaire chaque semaine, ce qui me permet de planifier ma recherche d'emploi.

1

2

3

4

5

Je me montre positif (positive) dans ma recherche d'emploi.

1

2

3

4

5

Avant de faire une demande auprès d'une entreprise, je cherche à obtenir certains renseignements comme la nature de ses activités, son importance et les produits qu'elle offre.

1

2

3

4

5

Je sais comment contacter les entreprises qui n'annoncent pas les emplois disponibles, mais qui peuvent en avoir.

1

2

3

4

5

Je sais comment établir des contacts personnels afin d'en connaître davantage sur les possibilités d'emploi.

1

2

3

4

5

Je suis capable de remplir les demandes d'emploi avec le maximum d'exactitude.

1

2

3

4

5

Mon curriculum vitae est bien présenté, de façon soignée et attrayante.

1

2

3

4

5

Je sais comment rédiger mon curriculum vitae en fonction de l'emploi que je postule.

1                    2                    3                    4                    5

---

J'utilise les services offerts par mon Centre des ressources humaines du Canada et/ou par le centre provincial ou communautaire de ressources d'emploi (selon la disponibilité).

1                    2                    3                    4                    5

---

Total partiel: \_\_\_\_\_ / 50

---

### **Se préparer a l'entrevue**

Je suis très sûr(e) de moi lorsque je me présente à une entrevue.

1                    2                    3                    4                    5

---

Je sais comment faire immédiatement bonne impression.

1                    2                    3                    4                    5

---

Je suis prêt(e) à répondre aux questions types qu'on me pose à l'entrevue.

1                    2                    3                    4                    5

---

J'ai préparé des questions à poser durant l'entrevue afin de manifester mon intérêt pour le poste et pour cette entreprise.

1                    2                    3                    4                    5

---

Dès que possible après l'entrevue, j'essaie de repenser à l'entrevue que j'ai eue.

1                    2                    3                    4                    5

---

Total partiel: \_\_\_\_\_ /25

---

### **Discerner ses possibilités**

Je connais les possibilités autres que la recherche immédiate d'un emploi, par exemple la formation professionnelle ou la création de sa propre entreprise.

1                    2                    3                    4                    5

---

Au cas où cela est nécessaire, je sais quels emplois à temps partiel sont disponibles et où les trouver.

1                    2                    3                    4                    5

---

Je sais comment améliorer mes connaissances, au besoin.

1                    2                    3                    4                    5

---

Si je compte déménager pour me trouver un emploi, je sais où trouver l'information qui pourrait m'être utile.

1                    2                    3                    4                    5

---

Total partiel: \_\_\_\_\_ / 20

---

### **Établir un budget réaliste**

Je contrôle bien mon budget.

1                    2                    3                    4                    5

---

Je peux dire combien d'argent j'ai à consacrer à la recherche d'un emploi.

1                    2                    3                    4                    5

---

Je peux faire mon budget mensuel pour ma recherche d'emploi.

1                    2                    3                    4                    5

---

Je sais comment préparer un budget pour m'aider durant cette période.

1                    2                    3                    4                    5

---

Total partiel: \_\_\_\_\_ /20

---

Faites le total de vos points pour chacune des sections précédentes et reportez-les ci-dessous. Additionnez ensuite vos cinq résultats pour obtenir votre note totale.

Bien se connaître \_\_\_\_\_ /20

Planifier sa recherche d'emploi \_\_\_\_\_ /50

Se préparer à l'entrevue \_\_\_\_\_ /25

Discerner ses possibilités \_\_\_\_\_ /20

Établir un budget réaliste \_\_\_\_\_ /20

NOTE TOTALE: \_\_\_\_\_ /135

### **Analyse de votre note totale**

**110 ou plus**

Vous êtes tout à fait bien préparé(e) pour votre recherche d'emploi. Pour l'être

encore mieux, examinez chaque section de cette série de brochures et concentrez vos efforts sur les points que vous devez améliorer.

### **65 à 110**

Vous êtes assez bien préparé(e) pour votre recherche d'emploi. Relisez chaque section attentivement et prenez le temps de revoir les activités qui vous posent des problèmes.

### **64 ou moins**

Vous devez revoir les activités point par point. Demandez à un(e) ami(e) ou au CRHC de vous aider. Essayez d'être le plus à l'aise possible à chaque étape avant de passer à la suivante.

Maintenant que vous avez lu « Se préparer à la recherche d'un emploi », vous êtes prêt(e) à passer à la deuxième brochure intitulée « **Bien se connaître** ». Celle-ci vous aidera à analyser vos expériences antérieures, à connaître vos compétences et à découvrir vos possibilités d'emploi.

## PREPARER EFFICACEMENT SON CONTRAT DE FRANCHISE

# Comment choisir son franchiseur

### Une règle d'or : prendre son temps

Créer une entreprise et entrer dans un réseau de franchise constitue un engagement professionnel. Cela demande aussi des investissements financiers non négligeables. Voilà deux bonnes raisons pour se donner le temps de la réflexion. Donc pas de précipitation ! Après des débuts entachés d'une sulfureuse réputation, la franchise semble entrer dans l'âge de la maturité. Toutefois, cela n'autorise en aucune manière l'imprudence. Surtout pas celle de céder aux pressions pour signer un contrat dont vous ne pourriez pas vous dégager par la suite. Fuyez à toutes jambes un franchiseur qui, sous prétexte qu'il a pléthore de candidats, vous demanderait de prendre trop rapidement une décision !

Il s'agit d'abord de trouver des partenaires sérieux. Ils existent, bien sûr. Mais n'oubliez pas : les affaires sont les affaires, et chacun tentera, tout au long de la négociation, de tirer au mieux son épingle du jeu. Or, malheureusement pour vous, le rapport de forces est plutôt en faveur du franchiseur, surtout si c'est un bon professionnel.

### Bien évaluer ses propres capacités

Franchise ou pas franchise, l'entreprise que vous envisagez de créer relève du commerce. Sachez d'abord évaluer si vous avez ou non la fibre commerciale. Cela vous évitera bien des déconvenues. Intégrer un réseau de franchise suppose, par ailleurs, une capacité d'adaptation certaine. Entrepreneur indépendant, le franchisé applique, quand même, la stratégie mise en place par le franchiseur. Ce qui requiert une certaine souplesse, voire une bonne capacité de négociation en cas de désaccord... En êtes-vous capable ?

Pour finir, savoir choisir son secteur est important. Ne cédez pas aux effets de mode et sachez trier entre les bonnes idées et les fausses bonnes idées. Pariez, pourquoi

pas, sur vos passions : là, vous pourrez être créatif, innovant, convaincant face à un franchiseur.

## Savoir s'informer

### Sur le franchiseur et le marché

C'est essentiel puisqu'il s'agit de trouver son futur partenaire. Mais que faire ? Lire la presse, fréquenter les Salons, s'adresser aux organismes spécialisés (chambres de commerce, fédérations professionnelles, etc.), rencontrer avocats et experts-comptables, étudier soigneusement le DIP (document d'information précontractuelle, voir page 106) et savoir vérifier les informations.

Faites-vous d'abord une idée exacte du professionnalisme et de la réputation du franchiseur. Examinez attentivement son expérience, le concept et le « savoir-faire » qu'il est censé vous transmettre dans le cadre de la franchise.

Concernant les produits (ou les services) commercialisés dans le cadre de la franchise, examinez l'état du marché, la concurrence, voire les autres moyens, s'il y a lieu, de distribution du franchiseur. Enfin, sachez évaluer les prestations que le franchiseur vous fournira et les investissements spécifiques demandés par la formule. Un «jeune» franchiseur apporte, bien sûr, moins de garantie qu'un franchiseur plus expérimenté, mais ce n'est pas une raison suffisante pour l'écartier d'emblée.

### Sur le réseau et les franchisés

La meilleure façon de bien connaître le réseau de franchise auquel vous postulez, c'est de rencontrer ceux qui en font déjà partie. Discuter avec des franchisés vous permettra d'appréhender de l'intérieur la vie du réseau. Ne vous contentez pas des franchisés présentés par le franchiseur, menez votre propre enquête !

Afin de lever des obstacles compréhensibles, choisissez plutôt des franchisés implantés assez loin de là où vous souhaitez vous installer, mais travaillant sur des zones de chalandise comparables à la vôtre, en taille et en richesse. Dans un même réseau, un magasin situé à Paris et un autre dans une petite ville de province ont nécessairement des chiffres d'affaires différents. Si le contact est bon, ces franchisés peuvent utilement vous renseigner sur les relations avec le franchiseur, les prestations apportées, le mode de collaboration et de concertation, la rentabilité du réseau. Leur expérience peut vous éviter de faire certaines erreurs propres aux débutants.

### Un rendez-vous à ne pas manquer

Franchise Expo, le salon international de la franchise, est un lieu privilégié pour glaner rapidement des informations. La prochaine édition aura lieu du 17 au 20 mars, à Paris, porte de Versailles.

## Opter pour la bonne forme juridique

Le commerce « organisé » et « associé » recouvre en fait plusieurs groupements, coopérative, concession, franchise... La concession d'enseigne a ainsi fait les beaux jours de la commercialisation des marques automobiles, alors que certaines enseignes de la grande distribution mélangeant succursalisme et franchise. Voici quelques éléments pour vous y retrouver.

### Qu'est-ce que la franchise ?

La franchise unit deux entreprises indépendantes, le franchiseur et le franchisé. Le premier est le propriétaire d'une marque ou d'une enseigne. Le second est un commerçant indépendant pour lequel le franchiseur met à disposition, contre rémunération, sa marque, son enseigne, ses produits, son savoir-faire. Il n'existe pas, entre eux, de lien hiérarchique, comme c'est le cas dans le succursalisme, les systèmes de filiales ou d'agences. En revanche, le réseau de franchise laisse beaucoup moins d'autonomie que le fonctionnement en coopérative.

L'accord entre franchiseur et franchisé est matérialisé par la signature d'un contrat dont la durée est, en moyenne, de trois à dix ans. Ce contrat comporte une série d'obligations.

### Attention aux formes « cousines »

Même s'il n'existe pas stricto sensu de droit de la franchise ou de statut juridique particulier, cette activité est désormais relativement bien « balisée ». Les scandales et la jurisprudence ont finalement eu raison de pratiques parfois peu scrupuleuses. Deux formes d'associations, assez proches parentes de la franchise, ont fait leur apparition : le partenariat et la commission-affiliation. Attention, elles sont bien moins encadrées juridiquement et sont parfois utilisées pour contourner les obligations du contrat de franchise classique !

### Le partenariat

Cette formule n'a pas de réelle existence juridique. Et le meilleur côtoie le pire. Parfois, on ne signe même pas de contrat. Le partenariat reprend deux caractéristiques de la franchise : l'enseigne et l'assistance technique apportée à celui qui s'installe. Mais, contrairement à la franchise, il n'y a généralement pas de transmission de savoir-faire, les deux « partenaires » étant supposés être deux professionnels équivalents quant à leur expérience. Méfiez-vous, cette formule peut cacher une simple vente de matériel !

### La commission-affiliation

La formule est très prisée, depuis quelque temps, dans le secteur textile. C'est en fait une convention qui comprend deux contrats en un : un contrat de commission et un contrat d'affiliation (voir l'encadré page précédente). Principale différence avec la franchise : la gestion en direct par le franchiseur-commissionnant du stock, qui demeure sa propriété. Ce dernier gère au plus près son réseau, adapte, grâce à l'informatique, l'offre à la demande quasiment en temps réel et ajuste, le cas échéant, la production. Le franchisé-commissionnaire a besoin, lui, d'une moins grande avance de trésorerie, puisqu'il n'a pas à financer son stock. Mais il abandonne

quasiment toute indépendance. Au point qu'un tel contrat peut se voir requalifier en contrat de travail !

## LA CONVENTION DE COMMISSION-AFFILIATION

Cette formule, voisine de la franchise, comporte deux contrats en un :

**Un contrat de commission** : le commissionnaire (un distributeur) agit pour le compte du commettant, qui lui impose souvent ses conditions de vente en lui accordant une exclusivité sur un territoire.

**Un contrat d'affiliation** : il ajoute au premier un certain nombre de règles (engagement du commissionnaire de se fournir prioritairement auprès du commettant, politique commerciale commune pour l'ensemble des distributeurs affiliés, etc.).

## Petit vocabulaire de la franchise à l'usage du débutant

### Bible

Appelé aussi « manuel opératoire », ce document rassemble des informations très détaillées sur le savoir-faire du franchiseur. Il permet au franchisé de mettre à profit l'expérience de son partenaire et de démarrer rapidement et dans les meilleures conditions possibles son activité. Un franchiseur dynamique enrichit régulièrement sa « bible ». Confidentielle, elle est restituée à la fin du contrat.

### DIP

Abréviation de « document d'information précontractuelle » (voir page suivante). Il est remis au franchisé par le franchiseur, au minimum vingt jours avant la signature du contrat. Les informations contenues dans le DIP sont censées aider le franchisé à s'engager en connaissance de cause.

### Droit d'entrée (ou redevance initiale)

C'est la somme d'argent versée par le nouveau franchisé pour entrer dans le réseau de franchise en contrepartie des prestations du franchiseur. Elle est (théoriquement) fonction de la notoriété du franchiseur.

### Exclusivité

Territoriale ou d'approvisionnement. La première garantit au franchisé un « territoire » géographique, le franchiseur s'engageant à ne pas y installer un concurrent. La seconde oblige le franchisé à s'approvisionner, partiellement ou complètement, auprès du franchiseur ou de fournisseurs qu'il a agréés.

### Master franchisé (ou franchisé principal)

Afin de se développer dans un pays ou une région, le franchiseur, moyennant rémunération, sous-traite au master franchisé une zone géographique. A charge pour lui de recruter des franchisés, de développer et d'actualiser le savoir-faire...

### Non-concurrence

A la fin du contrat, un ex-franchisé peut se voir interdire pendant une certaine période d'exercer, directement ou indirectement, une activité commerciale similaire dans une zone où il concurrencerait un membre du réseau.

**Pilote**

C'est l'établissement dans lequel le franchiseur teste son concept avant de pouvoir proposer sa réitération à ses futurs franchisés.

**Réseau**

Composé des franchisés et du franchiseur, il doit posséder une unité d'image. Mais il n'a pas de personnalité morale.

**Royalties (ou redevances périodiques)**

Elles sont dues par le franchisé pendant toute la durée du contrat en contrepartie des prestations fournies par le franchiseur. Elles sont fixes ou proportionnelles au chiffre d'affaires.

**Savoir-faire**

C'est le contenu de l'expérience et des connaissances acquises par le franchiseur dans l'activité concernée par le contrat de franchise. Détaillées dans la « bible », ces informations sont transmises au franchisé.

## **LE CATALOGUE DE PRESTATIONS DES POSTES D'EXPANSION ECONOMIQUE**

### **Produits de connaissance de marché**

<b>Prestations</b>	<b>Définition</b>	<b>Tarif (en FF HT)</b>
Dossier de base (1)	Recueil de renseignements à caractère général sur l'environnement économique, commercial et réglementaire du pays. Il comporte un certain nombre d'informations pratiques pour l'approche du marché sous l'angle de l'exportation ou de l'investissement	Gratuit (disponible sur le site internet des PEE)
Fiche de synthèse (1)	Sectorielle ou thématique, la fiche de synthèse vous donnera les premiers éléments d'information sur votre marché	Gratuit (disponible sur le site internet des PEE)
Lettre et Bulletin d'information périodique	Un éditorial personnalisé, des informations brèves et actualisées, des articles de fond, des interviews de personnalités ou d'opérateurs, des informations pratiques,...	500, 800 ou 1000 (sur abonnement)
Les Notes des PEE (1)	Ensemble complet d'informations prospectives, stratégiques et opérationnelles sur un secteur ou un thème donné	300
Les Etudes des PEE (1)	Document très élaboré sur un secteur d'activité ou un thème précis (étude de marché complète)	700 à 1700
Liste disponible (2)	Liste de contacts validés pour un produit ou un service donné comportant la raison sociale de l'entreprise et son adresse avec téléphone, télécopie et e mail	500
Répertoire (1)	Une fiche de renseignements (raison sociale, activités, marques représentées, réseau de distribution,...) sur l'ensemble des entreprises d'un même secteur d'activité	700 à 1500

Guide d'implantation (1)	Le document de référence pour les entreprises en phase d'implantation: y sont répertoriées des informations sur le cadre général de l'investissement, les conditions d'implantation, l'environnement fiscal, bancaire et financier, le droit du travail et le droit social, les coûts d'implantation, les incitations locales aux investissements, la réglementation du commerce extérieur, des conseils sur la méthode à suivre, des adresses utiles,...	800
--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## Produits de prospection personnalisée

Prestations	définition	Tarif (en FF HT)
Sélection d'opérateurs	Une sélection des opérateurs potentiellement intéressés par votre produit.	1700
Mission de prospection	Organisation d'un programme de rendez-vous de 2 à 3 jours avec des opérateurs locaux	3600 (2600 en cas de mission régionale, sur plusieurs pays)
Visite sur salon	Votre emploi du temps ne vous permet pas de vous rendre sur un salon; le PEE propose de réunir pour vous des informations sur l'analyse des nouveautés, la concurrence, les tendances, les prix,...	3000
Prestation sur devis	Action spécifique d'appui personnalisé pouvant notamment porter sur une analyse en amont du potentiel que représente le marché pour vos	sur devis

	produits	
Prestation de Veille	Envoi au fil de l'eau d'informations opérationnelles prévues dans un cahier des charges sur un secteur d'activité (échanges commerciaux, moyens et axes de développement stratégique de la profession, atouts et objectifs de la concurrence locale et étrangère, impact et évolution de la réglementation, pratiques et décisions publiques de protection et de discrimination ,....).	4500 à 10500
Traitement de litiges (2)	Intervention du PEE auprès de vos clients (lettre de saisine suivie d'une relance téléphonique) en cas de litige.	600

(1) Ces documents seront servis prioritairement par le CFCE, via Planet Export ou la Librairie du Commerce International

(2) Ces prestations ne sont plus servies par les PEE des 15 pays de l'Union Européenne + la Suisse, l'Autriche et l'Islande. Elles ont été, dans certains de ces pays, reprises par les Chambres de Commerce françaises à l'étranger.

**LE CATALOGUE DE PRESTATIONS  
DES POSTES D'EXPANSION ECONOMIQUE**

**Produits de connaissance de marché**

Prestations	Définition	Tarif (en FF HT)
Dossier de base (1)	Recueil de renseignements à caractère général sur l'environnement économique, commercial et réglementaire du pays. Il comporte un certain nombre d'informations pratiques pour l'approche du marché sous l'angle de l'exportation ou de l'investissement	Gratuit (disponible sur le site internet des PEE)
Fiche de synthèse (1)	Sectorielle ou thématique, la fiche de synthèse vous donnera les premiers éléments d'information sur votre marché	Gratuit (disponible sur le site internet des PEE)
Lettre et Bulletin d'information périodique	Un éditorial personnalisé, des informations brèves et actualisées, des articles de fond, des interviews de personnalités ou d'opérateurs, des informations pratiques,...	500, 800 ou 1000 (sur abonnement)
Les Notes des PEE (1)	Ensemble complet d'informations prospectives, stratégiques et opérationnelles sur un secteur ou un thème donné	300
Les Etudes des PEE (1)	Document très élaboré sur un secteur d'activité ou un thème précis (étude de marché complète)	700 à 1700
Liste disponible (2)	Liste de contacts validés pour un produit ou un service donné comportant la raison sociale de l'entreprise et son adresse avec téléphone, télécopie et e mail	500
Répertoire (1)	Une fiche de renseignements (raison sociale, activités, marques représentées, réseau de distribution,...) sur l'ensemble des entreprises d'un même secteur d'activité	700 à 1500
Guide d'implantation (1)	Le document de référence pour les entreprises en phase d'implantation: y sont répertoriées des informations sur le cadre général de l'investissement, les conditions d'implantation, l'environnement fiscal, bancaire et financier, le droit du travail et le droit social, les coûts d'implantation, les	800

	incitations locales aux investissements, la réglementation du commerce extérieur, des conseils sur la méthode à suivre, des adresses utiles,...	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## Produits de prospection personnalisée

Prestations	définition	Tarif (en FF HT)
Sélection d'opérateurs	Une sélection des opérateurs potentiellement intéressés par votre produit.	1700
Mission de prospection	Organisation d'un programme de rendez-vous de 2 à 3 jours avec des opérateurs locaux	3600 (2600 en cas de mission régionale, sur plusieurs pays)
Visite sur salon	Votre emploi du temps ne vous permet pas de vous rendre sur un salon; le PEE propose de réunir pour vous des informations sur l'analyse des nouveautés, la concurrence, les tendances, les prix,...	3000
Prestation sur devis	Action spécifique d'appui personnalisé pouvant notamment porter sur une analyse en amont du potentiel que représente le marché pour vos produits	sur devis
Prestation de Veille	Envoi au fil de l'eau d'informations opérationnelles prévues dans un cahier des charges sur un secteur d'activité (échanges commerciaux, moyens et axes de développement stratégique de la profession, atouts et objectifs de la concurrence locale et étrangère, impact et évolution de la réglementation, pratiques et décisions publiques de protection et de discrimination,...).	4500 à 10500

Traitement de litiges (2)	Intervention du PEE auprès de vos clients (lettre de saisine suivie d'une relance téléphonique) en cas de litige.	600
---------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

(1) Ces documents seront servis prioritairement par le CFCE, via Planet Export ou la Librairie du Commerce International

(2) Ces prestations ne sont plus servies par les PEE des 15 pays de l'Union Européenne + la Suisse, l'Autriche et l'Islande. Elles ont été, dans certains de ces pays, reprises par les Chambres de Commerce françaises à l'étranger.

# Préambule à l'Entretien de Vente

Pour bien réussir sa vente, il est nécessaire de respecter un **plan** précis.

J'ai connu des *vendeurs-nés*, ne respectant aucune règle, et obtenant d'excellents résultats, à l'instar de ces musiciens de génie qui n'ont jamais appris le solfège.

Si vous n'êtes pas dans ce cas, et je ne le fus pas non plus, respectez une **méthode**.

La plus connue des méthodes actuelles est la méthode **DAC** :

**D** comme  
Découverte

**A** comme  
Argumentation

**C** comme  
Conclusion

On parle aussi des **3 C** :

**Connaître**, **Convaincre**, **Conclure** ou des **4 C** quand elle est précédée par **Contacter**.

Elles sont anciennes mais toujours en vigueur dans les manuels de vente.  
Elles ont surtout l'avantage d'être mnémotechniques.

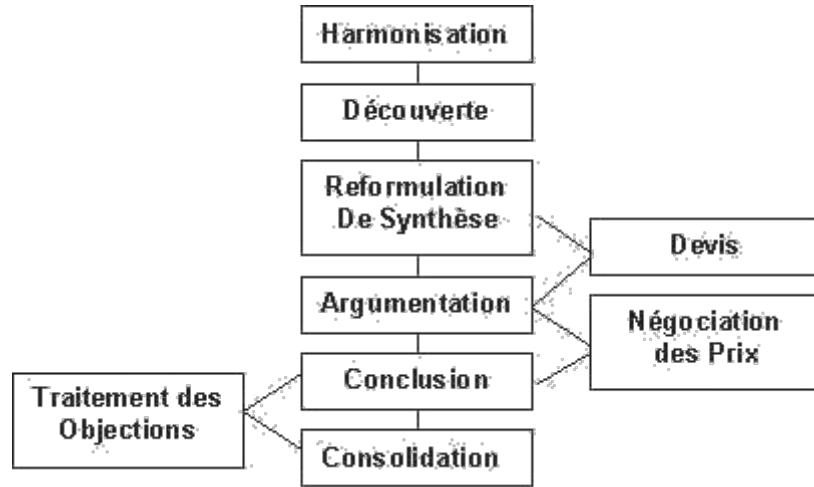
**La Méthode ABC** en a hérité dans son principe et je vous propose le plan, plus complet, que vous trouverez page suivante.

**A** comme découvrir l'état **A**

**B** comme convaincre de passer en  
**B**

**C** comme **Conclure**

L'entretien de vente est, par définition, l'espace de temps compris entre le moment où vous entrez en contact visuel pour la première fois avec le prospect, et le moment où vous prenez congés, la commande prise. Cet entretien se divise en plusieurs phases :



Dans la plupart des cas de prospection en entreprise, la vente se déroule en au moins 2 étapes ou 2 rendez-vous avec, au milieu, quelquefois un devis.



## L'Harmonisation

Le terme d'harmonisation est emprunté au vocabulaire de la P.N.L., sans toutefois adopter le même sens, dans cette méthode.

Ici, l'harmonisation est la période préliminaire, pendant laquelle le vendeur établit un contact de sympathie et de confiance avec le client.

L'action est aussi appelée : ***briser la glace, créer un climat, détendre l'atmosphère***.

Elle commence au moment où vous frappez à la porte, et où vous pénétrez dans le bureau pour venir vous asseoir en face du prospect.

Commencez par un *Bonjour*, et présentez-vous rapidement :

*"Marc Durand des Ateliers Mercure".*

Il est déconseillé d'entrer immédiatement dans le vif du sujet, sauf exception.

Des éléments extérieurs peuvent servir de prétexte :

aménagement des locaux, productions exposées dans le hall,  
situation géographique des bureaux, architecture de l'immeuble,  
matériel ou machines aperçus,  
objets personnels visibles dans ou sur le bureau :clubs de golf, photos de bateau,...

Quelques questions de curiosité sur l'activité de l'entreprise constituent une bonne introduction, avec un passage facile à la Découverte.

## A éviter

Les considérations sur la pluie et le beau temps,  
Les remarques, même flatteuses, sur les membres du personnel,  
Les réflexions à contexte négatif :  
*"J'ai tourné une demi-heure avant de me garer."*

Vous pouvez ensuite très rapidement rappeler le but de votre entretien :

*"Suite à notre entretien téléphonique, nous avons décidé de réfléchir ensemble sur une solution qui vous permette de gagner du temps et d'augmenter votre chiffre d'affaires..."*

Le premier contact visuel que le client a de vous est déterminant.  
Un proverbe dit :

***On n'a jamais la chance de faire bonne impression 2 fois***

Certains parlent de **la règle des 4 x 20** :

20 premières secondes, 20 premiers mètres, 20 premiers pas, 20 premiers mots.

D'autres disent :

**50 % de la décision d'achat est prise dans les 20 premières secondes de contact avec le vendeur.**

## 10 conseils pour une meilleure prise de contact en rendez-vous

1. Frappez avant d'entrer.
2. Pénétrez dans la pièce avec le sourire.  
Dites : "*Bonjour*"
3. Identifiez votre interlocuteur. "*Monsieur CLIENT...?*"  
Obtenez un premier **OUI**.
4. Refermez la porte sans tourner le dos.
5. Avancez, sans précipitation, vers le bureau  
en conservant le contact visuel et le sourire.
6. Ne tendez pas la main le premier.  
Inclinez-vous très légèrement (à la mode orientale).
7. Présentez-vous rapidement.  
*"Dominique FAURE de la société DUPONT".*
8. Attendez que l'on vous y invite, pour vous asseoir.
9. Ne dites pas "*Comment allez-vous*", au premier rendez-vous.

10. Après avoir rappelé les motifs de votre visite,  
intéressez-vous à l'entreprise (Harmonisation)



# Préambule à l'Entretien de Vente

Pour bien réussir sa vente, il est nécessaire de respecter un **plan** précis.

J'ai connu des *vendeurs-nés*, ne respectant aucune règle, et obtenant d'excellents résultats, à l'instar de ces musiciens de génie qui n'ont jamais appris le solfège.

Si vous n'êtes pas dans ce cas, et je ne le fus pas non plus, respectez une **méthode**.

La plus connue des méthodes actuelles est la méthode **DAC** :

**D** comme  
Découverte

**A** comme  
Argumentation

**C** comme  
Conclusion

On parle aussi des **3 C** :

**Connaître**, **Convaincre**, **Conclure** ou des **4 C** quand elle est précédée par **Contacter**.

Elles sont anciennes mais toujours en vigueur dans les manuels de vente.  
Elles ont surtout l'avantage d'être mnémotechniques.

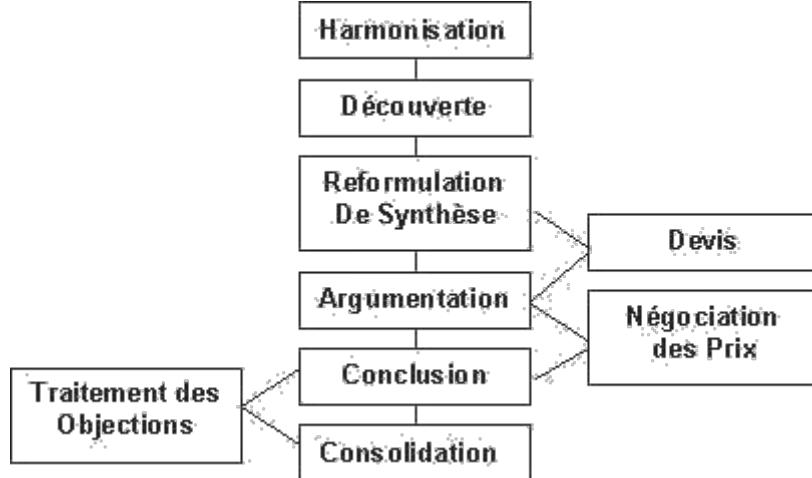
**La Méthode ABC** en a hérité dans son principe et je vous propose le plan, plus complet, que vous trouverez page suivante.

**A** comme découvrir l'état **A**

**B** comme convaincre de passer en **B**

**C** comme **Conclure**

L'entretien de vente est, par définition, l'espace de temps compris entre le moment où vous entrez en contact visuel pour la première fois avec le prospect, et le moment où vous prenez congés, la commande prise. Cet entretien se divise en plusieurs phases :



Dans la plupart des cas de prospection en entreprise, la vente se déroule en au moins 2 étapes ou 2 rendez-vous avec, au milieu, quelquefois un devis.

---

## L'Harmonisation

Le terme d'harmonisation est emprunté au vocabulaire de la P.N.L., sans toutefois adopter le même sens, dans cette méthode.

Ici, l'harmonisation est la période préliminaire, pendant laquelle le vendeur établit un contact de sympathie et de confiance avec le client.

L'action est aussi appelée : **briser la glace, créer un climat, détendre l'atmosphère**.

Elle commence au moment où vous frappez à la porte, et où vous pénétrez dans le bureau pour venir vous asseoir en face du prospect.

Commencez par un *Bonjour*, et présentez-vous rapidement :

*"Patrick TARDIVON des Ateliers Mercure".*

Il est déconseillé d'entrer immédiatement dans le vif du sujet, sauf exception.

Des éléments extérieurs peuvent servir de prétexte :

aménagement des locaux, productions exposées dans le hall,  
situation géographique des bureaux, architecture de l'immeuble,  
matériel ou machines aperçus,  
objets personnels visibles dans ou sur le bureau :clubs de golf, photos de bateau,...

Quelques questions de curiosité sur l'activité de l'entreprise constituent une bonne introduction, avec un passage facile à la Découverte.

## A éviter

Les considérations sur la pluie et le beau temps,  
Les remarques, même flatteuses, sur les membres du personnel,  
Les réflexions à contexte négatif :  
*"J'ai tourné une demi-heure avant de me garer."*

Vous pouvez ensuite très rapidement rappeler le but de votre entretien :

*"Suite à notre entretien téléphonique, nous avons décidé de réfléchir ensemble sur une solution qui vous permette de gagner du temps et d'augmenter votre chiffre d'affaires..."*

Le premier contact visuel que le client a de vous est déterminant.

Un proverbe dit :

***On n'a jamais la chance de faire bonne impression 2 fois***

Certains parlent de **la règle des 4 x 20** :

20 premières secondes, 20 premiers mètres, 20 premiers pas, 20 premiers mots.

D'autres disent :

**50 % de la décision d'achat est prise dans les 20 premières secondes de contact avec le vendeur.**

## 10 conseils pour une meilleure prise de contact en rendez-vous

1. Frappez avant d'entrer.
2. Pénétrez dans la pièce avec le sourire. Dites : "*Bonjour*"
3. Identifiez votre interlocuteur. "*Monsieur CLIENT...?*"  
Obtenez un premier **OUI**.
4. Refermez la porte sans tourner le dos.
5. Avancez, sans précipitation, vers le bureau  
en conservant le contact visuel et le sourire.
6. Ne tendez pas la main le premier.  
Inclinez-vous très légèrement (à la mode orientale).
7. Présentez-vous rapidement.  
*"Dominique FAURE de la société DUPONT".*
8. Attendez que l'on vous y invite, pour vous asseoir.
9. Ne dites pas "*Comment allez-vous*", au premier rendez-vous.
10. Après avoir rappelé les motifs de votre visite,  
intéressez-vous à l'entreprise (Harmonisation)



## **PREPARATION DE LA VENTE**

Comment économiser 30 % de son temps de visite, acquérir davantage de confiance en soi, convaincre le client et, au bout du compte, gagner la négociation ? En préparant soigneusement son entretien de vente ! C'est-à-dire en définissant ses stratégies de négociation, à partir des attentes de l'acheteur. La règle est simple... à condition bien sûr d'adopter cette méthode

Résoudre les problèmes du client et le convaincre tout à la fois : voilà les ingrédients d'une bonne négociation commerciale ! Mais la préparation de l'entretien est tout aussi importante que la négociation elle-même. De célèbres penseurs ont depuis longtemps souligné cette condition sine qua non du succès :

**En toutes choses, le succès dépend de la préparation. Sans elle, on peut s'attendre à l'échec. " CONFUCIUS"**

D'ailleurs, dans les enquêtes réalisées auprès des commerciaux, à la question "Qu'est-ce qui est à l'origine de la réussite du vendeur ?" c'est la préparation de l'entretien qui l'emporte avec 20 % des voix. Arrivent ensuite le traitement des objections et la défense du prix (12 %), les connaissances techniques (8 %) et l'argumentation (4 %).

Aucun vendeur ne peut aujourd'hui se permettre de tenir des "conversations-bidon" avec le client (par exemple, lui rendre visite par politesse). Ce type d'entretiens stériles reviendrait cher à l'entreprise. En effet, le coût des visites est devenu très élevé ; la concurrence est sans merci ; le temps est désormais une denrée rare qu'il convient de ne pas gaspiller!

**Se préparer ? Moi, jamais !**

Il y a loin pourtant de la théorie à la pratique ! Beaucoup trop de commerciaux négligent la préparation de leurs entretiens de vente. Ils ont toujours pour cela de bonnes-fausses raisons

**Je manque de temps.**

Cet argument n'est-il pas en lui-même révélateur d'une mauvaise organisation et en particulier d'une absence de priorités ?

**Je connais suffisamment mon client.**

Quelques commerciaux prétendent connaître leurs acheteurs "comme leur poche". Ils en déduisent qu'ils peuvent faire l'impasse sur la phase préliminaire. Ce faisant, ils oublient qu'une bonne préparation de la négociation aide le vendeur à poser des questions pertinentes et à renforcer son argumentaire.

**J'improvise en chemin.**

Il existe encore des commerciaux pour affirmer en toute tranquillité que, sur la route qui mène chez le client ou dans la salle d'attente, ils disposent de suffisamment de

temps pour réfléchir à la question. Mais le font-ils réellement ? Et est-ce bien l'endroit et le moment ?

### **Les événements se déroulent souvent autrement que prévu !**

invoquant ainsi les faits du hasard, certains vendeurs avouent leur incapacité à conduire un entretien. Pire : ils se laissent mener par leur interlocuteur. Ils n'agissent pas, ils se contentent de réagir. Un tel comportement peut être fatal

### **Ça arrive toujours quand on fait des démonstrations...**

Lorsque leurs démonstrations échouent, d'aucuns se retranchent derrière des arguments défaitistes. Peut-être auraient-ils mieux fait de s'entraîner un peu plus ! Car la préparation méthodique de l'entretien, ça sert à cela aussi parer aux imprévus

Le vendeur bien préparé s'adapte aux besoins du client : il a ainsi toutes les chances de décrocher la commande.

Bien sûr, une mini-préparation peut s'avérer parfois suffisante (A qui dois-je parler ? Pourquoi ? Comment ? De quoi ?). Mais elle doit être l'exception et non la règle. Un pro de la vente doit le comprendre s'il veut vraiment réussir

## **L'entretien à tous les niveaux**

La rencontre entre deux personnes met en éveil tous leurs sens. Soyez-en conscient et préparez-vous à être performant à tous les niveaux

### **Au niveau de la communication**

Vous devez comprendre l'acheteur. Avant la visite, réfléchissez à la façon dont vous procéderez pour être sur la même longueur d'onde que lui, quelle que soit la situation du moment.

### **Au niveau de l'information**

L'entretien est un échange d'informations entre le client et le vendeur. Ecoutez votre partenaire, interrogez-le habilement, vous obtiendrez de précieux renseignements ! De même, communiquez lui des éléments susceptibles de l'intéresser. Il vous en sera reconnaissant !

### **Au niveau de l'émotion**

Les préjugés, les rumeurs, les règlements de comptes agissent de façon négative sur le déroulement d'un entretien. Voyez dans quelle mesure vous subissez leur influence et comment les contrer s'il y a lieu.

### **Au niveau de l'interaction**

Chacun - le client comme le vendeur - tentera de convaincre l'autre que son propre point de vue est le bon. Dressez à l'avance un catalogue d'arguments et de contre

arguments, afin de répondre mieux et spontanément aux objections de votre interlocuteur.

## **Au niveau des besoins**

Préparez-vous à poser les bonnes questions : celles qui mettent en lumière les besoins du client, ses désirs, ses problèmes et ses motivations.

Besoin >>Désir >>Problème >>Motivation

## SOLUTION

Transformation des caractéristiques des produits en AVANTAGES et PROFITS

## **Au niveau de l'image de soi**

Au cours de l'entretien, chacun des partenaires présente à l'autre son autoportrait, c'est à dire l'image qu'il souhaite donner de lui-même. Quel rôle désirez-vous jouer ? Sous quel angle faut-il vous présenter ? Tout dépend de ce que l'interlocuteur attend de vous. Dans le doute, entraînez-vous à être sobre, poli et aimable - mais ferme - tout en restant vous-même !

## **Analysez votre client**

Plus vous connaissez l'entreprise du client, plus il vous est facile d'évaluer votre interlocuteur et de jeter les bases d'une bonne relation. C'est pourquoi vous devez préalablement savoir:

### **1. Comment se présente l'entreprise-cliente ?**

- Organigramme
- Forme juridique
- Taille
- Position sur le marché
- Type de management
- Politique d'achat
- Situation concurrentielle
- Image, caractéristiques, etc.

### **2. Qui sont vos partenaires : décideurs et proscriteurs ?**

Cherchez à connaître vos partenaires ! S'agit-il du patron de l'entreprise-cliente ? d'un acheteur ? d'un responsable technique ? de production ? des stocks ? des finances ? ou encore d'un proscripteur ? Bien qu'il n'apparaisse pas au grand jour, ce

dernier exerce une énorme influence. Remarque : n'oubliez pas la secrétaire ; elle est parfois un parfois un intermédiaire redoutable !

### **3. Quel est l'historique des relations avec votre acheteur ?**

- Chiffre d'affaires actuellement réalisé (comparez le réel au prévisionnel)
- Derniers courriers échangés (réclamations éventuelles...)
- Quels sont ses problèmes ?
- Qu'avez-vous conclu avec lui lors du dernier entretien ?
- Certaines affaires sont-elles restées en suspens ?

### **4. Avec quels concurrents votre client travaille-t-il ?**

"La concurrence fait aussi bien ou mieux que vous dans ce domaine." Pour pouvoir répondre à ce type d'affirmation, très fréquente chez l'acheteur, rien de tel que de se renseigner à fond sur les concurrents. C'est-à-dire, connaître

- leurs produits (points forts et points faibles)
- leurs argumentaires de vente
- leurs prestations et services
- leur politique de prix (remises, conditions, ristournes etc.)

"Tout l'art d'un bon vendeur consiste à démontrer au client que l'offre qu'il propose est plus avantageuse que celle du concurrent!"

Comparez les rapports qualité/prix des produits concurrents et des vôtres. de démontrer à votre acheteur que votre offre est plus avantageuse ! Abordez ce sujet avant même que votre partenaire ne vous le demande : vous lui prouverez ainsi la fonction de vos objectifs. combien vous êtes vous-même persuadé du savoir-faire de votre entreprise.

### **Déterminez les objectifs de l'entretien**

L'objectif du commercial n'est pas seulement celui de Vous trouverez toujours un bon moyen "vendre". D'ailleurs, il arrive rarement qu'un premier contact suffise pour enlever la commande. Dans tous les cas, proscrirez définitivement les mobiles - qui n'en sont pas tels que : "Je passais justement dans le coin !" ou "Tiens, si je jetais un petit coup d'oeil ?"

#### **1. Vendre, oui, mais pas seulement...**

Ne prenez pas le risque de rentrer bredouille ! Imaginez une démarche en plusieurs étapes, voire en plusieurs visites. Vous devez apprivoiser graduellement votre client pour aboutir à une commande "sans effort".

Fixez-vous des objectifs partiels : ils finiront toujours par déboucher sur la finalité la négociation, à savoir la vente.

## **Exemples d'objectifs d'entretien**

- découvrir les préoccupations du client
- éveiller son intérêt pour votre produit/votre entreprise
- l'informer sur les offres nouvelles
- lui présenter des actions spéciales
- gagner sa confiance, etc.

Il ne vous reste plus qu'à construire votre argumentaire en fonction de vos objectifs.

## **2. Répondre aux attentes du client**

Globalement, les désirs, les besoins et les problèmes des clients se ressemblent. Leur utilisation d'un même produit semble peu différer. Il en va tout autrement si vous considérez une entreprise dans le détail. Grâce à des questions ciblées, vous pouvez découvrir les motivations d'achat de chaque acheteur. Il vous suffit ensuite d'adapter votre offre à ses attentes propres.

### **Dressez une liste de questions, par exemple**

- Quelles fonctions notre produit doit-il remplir ?
- Qui sera en mesure de l'utiliser ?
- De quel budget disposez-vous ?
- En matière de livraison, quel est le plus important pour vous ?
- Qu'attendez-vous de notre service-clients ?
- Quels sont vos projets ?
- Comment envisagez-vous notre collaboration future ?

**"Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. "SÉNÈQUE**

### **Ciblez votre argumentation!**

L'énumération des caractéristiques générales du produit (fabrication, qualités, utilisation, mode d'emploi, etc.) ne constituent en aucun cas une véritable argumentation.

**Qu'est-ce qui détermine le succès d'une négociation ? La somme des arguments qui répondent aux attentes du client et l'aident à résoudre ses problèmes !**

## **1. Quels avantages pour l'acheteur ?**

Rapport de laboratoire, certificat de contrôle, garanties, calculs de rentabilité, service après-vente, références clients, service conseil (publicité et promotion des ventes, formation, image de marque et philosophie de l'entreprise)... les arguments ne manquent pas ! Vous devez choisir uniquement ceux qui mobilisent votre partenaire.

### **Votre argumentation doit être :**

- strictement orientée sur les besoins et les motivations d'achat
- concrète et démontrable
- attrayante et aisément compréhensible
- centrée sur la situation du client
- logique et convaincante
- propice à éveiller la confiance

Remarque : les arguments ciblés sur le client peuvent répondre à des besoins de profit, de prestige, de sécurité, de rentabilité, de santé, de loisirs.

## **2. Apportez des preuves!**

Tous les arguments que vous apportez au client doivent résister à l'examen le plus attentif. Quelles preuves pouvez vous avancer ? Les possibilités sont variées

- références clients (elles constituent la meilleure garantie)
- témoignages de satisfaction
- statistiques officielles
- chiffres de vente
- calculs de marges ou de rentabilité
- comparaisons de coûts
- - articles de presse
- - documents concernant le financement
- comparaisons impartiales avec les produits concurrents
- analyses
- - démonstrations
- échantillons, dessins, croquis, vidéo, etc.

Rassemblez toute la documentation indispensable (prospectus, dessins, formulaires, bons de commande, statistiques, etc.) et ce, dans l'ordre qui convient. Il est du plus mauvais effet de commencer à rechercher ses documents devant le client ("Où l'ai-je

donc mis ? Je l'avais à l'instant dans la main !"). Cela perturbe l'entretien et peut irriter l'interlocuteur pressé.

### **"Veillez particulièrement à ce que tous vos documents soient à jour et en bon état"**

#### Une grille pour vos arguments

Libellez les avantages du produit de manière à répondre directement aux ' attentes et aux objections éventuelles de l'acheteur ! Ainsi, ne dites pas à votre partenaire d'acheter une nouvelle machine "parce que la queue est rapide et fiable" mais surtout "parce que son utilisation vous permet de gagner du temps et d'abaisser vos coûts de production.

Servez-vous d'une grille d'arguments ! Par exemple :

Caractéristique du produit	formule de déduction	Avantage
Air-bag	cela signifie pour vous	Une plus grande sécurité
Assemblages à tenon-mortaises	vous garantit	solidité et longévité du meuble
Objectif autofocus	vous obtenez	une facilité de prise de vues

#### Un fichier d'objections

L'entretien de vente commence lorsque le client dit "non", : cette affirmation des vieux briscards de la vente n'a rien perdu de son actualité ! Mieux vous anticipiez les résistances et les objections de l'acheteur et plus vous vous donnez les moyens de les surmonter. Dressez un catalogue d'objections : formulez pour chacune d'elles les questions que l'acheteur est susceptible de vous poser et les réponses que vous avez intérêt à lui apporter.

#### **1. Formules de parade**

Evitez de tomber à bras raccourcis sur l'objection du client vous risqueriez de le bloquer sur un "non" définitif ! Au contraire, donnez raison à ses réticences - mais d'une certaine manière.

#### **Exemples**

- C'est un aspect intéressant que vous développez là, mais toute médaille a son revers...

- Naturellement on peut voir les choses ainsi, mais réfléchissez aussi que...
- Ce que vous avancez là mérite vraiment qu'on s'y arrête, d'ailleurs....
- Si j'étais à votre place, je penserais sans doute la même chose, quoique...
- Vos réserves sont compréhensibles, mais s'il en était ainsi..

## **2. Soyez positif Attention !**

Préparez-vous à adopter l'état d'esprit qui convient face aux objections du client, c'est à dire:

- manifester sa compréhension et son aptitude à écouter
- se mettre à la place de l'acheteur
- faire preuve de décontraction (non d'indifférence) et de force de caractère
- proposer ses connaissances et son savoir-faire
- prendre chaque objection comme une véritable chance pour gagner la confiance du client.

L'entrée en matière

Les deux premières phrases d'un discours sont plus importantes que les vingt suivantes ! Pour débuter votre entretien, choisissez des thèmes susceptibles de capter l'attention de l'acheteur. Intéressants, amusants ou séduisants...ils doivent dans tous les cas être efficaces

Réfléchissez...

- Comment piquer la curiosité de votre client
- Comment entrer rapidement dans le vif du sujet ?
- Avec quels outils attirer l'attention (échantillons, photos, vidéo, dépliants, le produit lui-même) ?

## **1. Oui aux petits bavardages**

Il est bon de pouvoir bavarder avec un client ! D'autant plus que ces conversations informelles vous livrent parfois de précieux renseignements : en terrain familier, le client se confie plus volontiers. Cela suppose que vous soyez informé des centres d'intérêt de votre interlocuteur et que vous possédiez une solide culture générale.

**Attention !**

Pensez à votre objectif premier : être plus intéressant que les concurrents ! Alors, tâchez de renouveler vos sujets de conversations...

- Gardez-vous de jouer, dans un élan d'enthousiasme, à celui qui sait et qui peut tout. Restez modeste et diplomate.
- Proscrivez impérativement de votre discours la politique, la religion et autres sujets tabous. Ceux-ci vous mèneraient assurément sur des terrains glissants

## 2. Des thèmes taillés sur mesure

La check-list suivante vous donne quelques suggestions générales pour démarrer un entretien. A vous d'élaborer une liste de thèmes taillés à la mesure de votre entreprise, de votre offre et de votre partenaire

Check-list d'entrées en matière				
Généralités sur le marché	L'offre elle-même	Votre société	Entreprise du client	Centres d'intérêt du client
Informations presse	Nouvelle offre	Récentes campagne de promotion	Événements ou changements dans l'entreprise	Loisirs
Tendances économiques et financières	Améliorations du produit	Articles de presse	rapports de presse	voiture
Données scientifiques	Accessoires complémentaires	prix remportés	séminaires	sport
environnement	services particuliers	nouveaux services	salons	cinéma
étude de la concurrence	références clients	anniversaire	expositions	histoire géographie
conseils d'ordre fiscal	résultats aux test	témoignages	manifestations	famille
dispositions légales	conditionnement	certificats de contrôle	bilan/chiffres d'affaires	santé
nouveautés	normes de fabrication	résultats de recherche	publicité relations publiques	aspects sociaux
témoignages de satisfaction	stages de formation	changement de personnel, de conditions de travail ect..	tendances prévisions	vacances

### **3. Exemples d'introduction**

Ce que notre appareil est incapable de faire, cela tient en 30 secondes! Mais en douze minutes, je peux vous démontrer tous ses avantages.

- Et si je vous prouve que l'emploi de notre produit diminuera vos coûts de transport d'au moins 12 %

Comme promis, Monsieur Murat, je vous ai apporté une présentation vidéo de notre machine. Il s'agit ici d'un film tourné dans l'entreprise Leroy que vous connaissez. Monsieur Lachenal, son directeur, est particulièrement exigeant en matière d'innovation!

J'ai lu hier un article dans Usine Nouvelle... et j'ai immédiatement pensé à vous. Je suis curieux de connaître votre réaction en tant qu'acheteur expérimenté

Bonjour, Monsieur Flachard ! Figurez-vous que je vous ai ramené une surprise de ma tournée en Italie. Elle réjouira certainement le fan de foot qu'est votre fils. Ce sont les autographes originaux de toute l'équipe du Mitan AC...

### **"On ne perd pas de temps quand on aiguise ses outils" Proverbe**

Check-list Etes-vous prêt à négocier ?

#### **Connaissez-vous**

- votre entreprise
- vos produits

#### **Avez-vous analysé:**

- les besoins du client
- la situation de sa société
- les produits de la concurrence

#### **Avez-vous établi :**

- l'objectif final de l'entretien et les objectifs partiels
- l'entrée en matière
- un plan de négociation
- le catalogue des arguments (avec réfutation des objections)
- les documents ou échantillons à remettre
- les solutions à proposer

#### **Avez-vous choisi :**

- la date, l'heure et le lieu du rendez-vous
- la durée de l'entretien

**Avez-vous convié:**

- les participants décideurs ou responsables
- le collègue ou la personne susceptible de vous introduire chez le client

**Vous sentez-vous**

- motivé
- confiant
- positif

## « ABC des calculs en étude de cas »

Je me permets de vous faire part de la parution de la nouvelle édition 2001 de « l'ABC des calculs en étude de cas ». (En Euros & TVA 19.6 %)

Enfin un aide mémoire pour préparer vos études de cas, de la TERMINALE STT jusqu'aux BTS TERTIAIRES : Action commerciale, Force de vente, Commerce international, Comptabilité, Gestion PME PMI.....

Les formules de la réussite c'est plus de 200 formules avec des **applications** pour vérifier la compréhension et **des QCM** pour tester vos connaissances sur :

- \* Le marché et l'entreprise
- \* Le prix
- \* Les études de marché
- \* La publicité et la promotion
- \* La distribution
- \* La gestion comptable
- \* La gestion financière
- \* La gestion des stocks
- \* La force de vente
- \* Le commerce international

**BONNE RENTREE !!!!!!!**



### **BON DE COMMANDE**

**Éditions Cible - 24 traverse Maridet 13012 Marseille**  
**tél : 04.91.49.49.40      [birsal@wanadoo.fr](mailto:birsal@wanadoo.fr)**  
**fax : 04.91.49.50.70**

Code	Titre	Quantités	Prix unitaire	Montant
FM	ABC des calculs en EDC		70 F	
FM9	Corrigé		70 F	
			<b>TOTAL 1</b>	
			<b>Port (1)</b>	
			<b>TOTAL 2</b>	

(1) Frais de port (1 pochette = 15 F, de 2 à 3 = 30 F, 4 à 5 = 45 F, > 5 = 60F).

**POUR TOUTE COMMANDE CLASSE (> 12 ex) = 1 ENONCE GRATUIT +**  
(Règlement par chèque à l'ordre des éditions cible) **1 CORRIGE GRATUIT +**  
**PORT GRATUIT**

# **LES FORMULES DE LA REUSSITE**

## **ABC des Calculs en étude de cas.**

**Eric BIRSA**

Professeur certifié en  
Économie et gestion commerciale.  
Formateur en BTS Action Commerciale.  
Formateur en Master en Marketing &  
Management.

**Brigitte JULIAN**

Professeur certifié en  
Économie et gestion administrative.  
Formatrice en BTS Assistant de Direction.



## **SOMMAIRE**

### **1. LE MARCHE ET L'ENTREPRISE**

<b>1.1. L'offre.....</b>	<b>Page 3</b>
<b>1.2. La demande et sa prévision .....</b>	<b>Page 6</b>

### **2. LES ETUDES DE MARCHE**

<b>2.1. Les sondages.....</b>	<b>Page 19</b>
<b>2.2. La zone de chalandise .....</b>	<b>Page 22</b>

### **3. LE PRIX**

<b>3.1. Les calculs commerciaux .....</b>	<b>Page 30</b>
<b>3.2. La fixation des prix .....</b>	<b>Page 33</b>

### **4. LA FORCE DE VENTE**

<b>4.1. La taille de la force de vente .....</b>	<b>Page 44</b>
<b>4.2. L'évaluation de la force de vente .....</b>	<b>Page 45</b>

### **5. PUBLICITE ET PROMOTION**

<b>5.1. La publicité .....</b>	<b>Page 52</b>
<b>5.2. La promotion des vent .....</b>	<b>Page 57</b>

### **6. LA DISTRIBUTION**

<b>6.1. Le marchandisage .....</b>	<b>Page 62</b>
<b>6.2. La gestion du point de vente.....</b>	<b>Page 68</b>

## **7. LE COMMERCE INTERNATIONAL**

<b>7.1. L'analyse de l'économie internationale .....</b>	<b>Page 79</b>
<b>7.2. Calculs relatifs aux techniques .....</b>	<b>Page 84</b>

## **8. LA GESTION DES STOCKS**

<b>8.1. La gestion des stocks .....</b>	<b>Page 94</b>
<b>8.2. La valorisation des stocks .....</b>	<b>Page 98</b>

## **9. LA GESTION FINANCIERE**

<b>9.1. Prêts et emprunts .....</b>	<b>Page 107</b>
<b>9.2. Tableau d'amortissement d'emprunt.....</b>	<b>Page 108</b>

## **10. LA GESTION COMPTABLE**

<b>10.1. Soldes intermédiaires de gestion .....</b>	<b>Page 114</b>
<b>10.2. Analyse de résultat .....</b>	<b>Page 115</b>
<b>10.3. Analyse financière .....</b>	<b>Page 116</b>



**Eric BIRSAM**

**En partenariat avec**



**Version Professeur & CDI : 900 FICHIERS** Version Étudiant : 450 Fichiers

**MerCKRACTique 2001** est un CD-ROM destiné aux enseignants et aux étudiants en BTS Action Commerciale, Force de Vente, Tech de CO, CAPET et Terminale ACC.

Il constitue sous forme de fichiers Word, Excel, Power Point etc.. une aide précieuse et conviviale (les fichiers pouvant être retravaillé, complété, résumé etc..).

La version Professeur & CDI comprend les dossiers suivants :

<b>Ressources en Mercatique (430 fichiers)</b> <b>Du cours appliqué dans les entreprises.</b>	<b>Action Commerciale Appliquée (150 fichiers)</b> <b>Les outils incontournables.</b>
<b>Préparer les oraux (6 fichiers)</b>	<b>Techniques &amp; culture commerciales (10)</b>
<b>Applications étude de cas (50 fichiers)</b>	<b>Après le B.T.S. (3 fichiers)</b>
<b>Trouver un job, un stage ! (22 fichiers)</b>	<b>Bibliographie mercatique (3 fichiers)</b>
<b>Favoris mercatique (120 fichiers)</b>	<b>Glossaires (3 fichiers)</b>
<b>Récréa-Web (122 fichiers)</b>	<b>Référentiels (11 fichiers)</b>

## « ABC des calculs en étude de cas »

**Je me permets de vous faire part de la parution de la nouvelle édition 2001 de « l'ABC des calculs en étude de cas ». (En Euros & TVA 19.6 %)**

Enfin un aide mémoire pour préparer vos études de cas, de la TERMINALE STT jusqu'aux BTS TERTIAIRES : Action commerciale, Force de vente, Commerce international, Comptabilité, Gestion PME PMI.....

Les formules de la réussite c'est plus de 200 formules avec des **applications** pour vérifier la compréhension et des **QCM** pour tester vos connaissances sur :

- \* **Le marché et l'entreprise**
  - \* **Le prix**
  - \* **Les études de marché**
  - \* **La publicité et la promotion**
  - \* **La distribution**
  - \* **La gestion comptable**
  - \* **La gestion financière**
  - \* **La gestion des stocks**
  - \* **La force de vente**
  - \* **Le commerce international**

## **BONNE RENTREE !!!!!!!**

## **BON DE COMMANDE**

**Éditions Cible - 24 traverse Maridet 13012 Marseille**  
**tél : 04.91.49.49.40**      **[birsal@wanadoo.fr](mailto:birsal@wanadoo.fr)**  
**fax : 04.91.49.50.70**

<b>Code</b>	<b>Titre</b>	<b>Quantités</b>	<b>Prix unitaire</b>	<b>Montant</b>
<b>FM</b>	ABC des calculs en EDC		70 F	
<b>FM9</b>	Corrigé		70 F	
			<b>TOTAL 1</b>	
			<b>Port (1)</b>	
			<b>TOTAL 2</b>	

(1) Frais de port (1 pochette = 15 F, de 2 à 3 = 30 F, 4 à 5 = 45 F, > 5 = 60F).

**POUR TOUTE COMMANDE CLASSE (> 12 ex) = 1 ENONCE GRATUIT +**  
**(Règlement par chèque à l'ordre des éditions cible) 1 CORRIGE GRATUIT +**  
**Port 72 heures. PORT GRATUIT**

**LES FORMULES DE LA REUSSITE**  
**ABC des Calculs en étude de cas.**

**Eric BIRSAM**  
Professeur certifié en  
Économie et gestion commerciale.  
Formateur en BTS Action Commerciale.  
Formateur en Master en Marketing &  
Management.

**Brigitte JULIAN**  
Professeur certifié en  
Économie et gestion administrative.  
Formatrice en BTS Assistant de Direction.



**SOMMAIRE**

**1. LE MARCHE ET L'ENTREPRISE**

<b>1.1. L'offre.....</b>	<b>Page 3</b>
<b>1.2. La demande et sa prévision .....</b>	<b>Page 6</b>

**2. LES ETUDES DE MARCHE**

<b>2.1. Les sondages.....</b>	<b>Page 19</b>
<b>2.2. La zone de chalandise .....</b>	<b>Page 22</b>

**3. LE PRIX**

<b>3.1. Les calculs commerciaux .....</b>	<b>Page 30</b>
<b>3.2. La fixation des prix .....</b>	<b>Page 33</b>

**4. LA FORCE DE VENTE**

<b>4.1. La taille de la force de vente .....</b>	<b>Page 44</b>
<b>4.2. L'évaluation de la force de vente .....</b>	<b>Page 45</b>

**5. PUBLICITE ET PROMOTION**

<b>5.1. La publicité .....</b>	<b>Page 52</b>
<b>5.2. La promotion des vent .....</b>	<b>Page 57</b>

**6. LA DISTRIBUTION**

<b>6.1. Le marchandisage .....</b>	<b>Page 62</b>
<b>6.2. La gestion du point de vente.....</b>	<b>Page 68</b>

## **7. LE COMMERCE INTERNATIONAL**

<b>7.1. L'analyse de l'économie internationale .....</b>	<b>Page 79</b>
<b>7.2. Calculs relatifs aux techniques .....</b>	<b>Page 84</b>

## **8. LA GESTION DES STOCKS**

<b>8.1. La gestion des stocks .....</b>	<b>Page 94</b>
<b>8.2. La valorisation des stocks .....</b>	<b>Page 98</b>

## **9. LA GESTION FINANCIERE**

<b>9.1. Prêts et emprunts .....</b>	<b>Page 107</b>
<b>9.2. Tableau d'amortissement d'emprunt.....</b>	<b>Page 108</b>

## **10. LA GESTION COMPTABLE**

<b>10.1. Soldes intermédiaires de gestion .....</b>	<b>Page 114</b>
<b>10.2. Analyse de résultat .....</b>	<b>Page 115</b>
<b>10.3. Analyse financière .....</b>	<b>Page 116</b>

## « ABC des calculs en étude de cas »

**Je me permets de vous faire part de la parution de la nouvelle édition 2001 de « l'ABC des calculs en étude de cas ». (En Euros & TVA 19.6 %)**

Enfin un aide mémoire pour préparer vos études de cas, de la TERMINALE STT jusqu'aux BTS TERTIAIRES : Action commerciale, Force de vente, Commerce international, Comptabilité, Gestion PME PMI.....

Les formules de la réussite c'est plus de 200 formules avec des **applications** pour vérifier la compréhension et des **QCM** pour tester vos connaissances sur :

- \* **Le marché et l'entreprise**
  - \* **Le prix**
  - \* **Les études de marché**
  - \* **La publicité et la promotion**
  - \* **La distribution**
  - \* **La gestion comptable**
  - \* **La gestion financière**
  - \* **La gestion des stocks**
  - \* **La force de vente**
  - \* **Le commerce international**

## **BONNE RENTREE !!!!!!!**

## **BON DE COMMANDE**

**Éditions Cible - 24 traverse Maridet 13012 Marseille**  
**tél : 04.91.49.49.40      [birsal@wanadoo.fr](mailto:birsal@wanadoo.fr)**  
**fax : 04.91.49.50.70**

<b>Code</b>	<b>Titre</b>	<b>Quantités</b>	<b>Prix unitaire</b>	<b>Montant</b>
<b>FM</b>	ABC des calculs en EDC		70 F	
<b>FM9</b>	Corrigé		70 F	
			<b>TOTAL 1</b>	
			<b>Port (1)</b>	
			<b>TOTAL 2</b>	

(1) Frais de port (1 pochette = 15 F, de 2 à 3 = 30 F, 4 à 5 = 45 F, > 5 = 60F).

**POUR TOUTE COMMANDE CLASSE (> 12 ex) = 1 ENONCE GRATUIT +**  
**(Règlement par chèque à l'ordre des éditions cible) 1 CORRIGE GRATUIT +**  
**Port 72 heures. PORT GRATUIT**

**LES FORMULES DE LA REUSSITE**  
**ABC des Calculs en étude de cas.**

**Eric BIRSA**  
Professeur certifié en  
Économie et gestion commerciale.  
Formateur en BTS Action Commerciale.  
Formateur en Master en Marketing &  
Management.

**Brigitte JULIAN**  
Professeur certifié en  
Économie et gestion administrative.  
Formatrice en BTS Assistant de Direction.



**SOMMAIRE**

**1. LE MARCHE ET L'ENTREPRISE**

<b>1.1. L'offre.....</b>	<b>Page 3</b>
<b>1.2. La demande et sa prévision .....</b>	<b>Page 6</b>

**2. LES ETUDES DE MARCHE**

<b>2.1. Les sondages.....</b>	<b>Page 19</b>
<b>2.2. La zone de chalandise .....</b>	<b>Page 22</b>

**3. LE PRIX**

<b>3.1. Les calculs commerciaux .....</b>	<b>Page 30</b>
<b>3.2. La fixation des prix .....</b>	<b>Page 33</b>

**4. LA FORCE DE VENTE**

<b>4.1. La taille de la force de vente .....</b>	<b>Page 44</b>
<b>4.2. L'évaluation de la force de vente .....</b>	<b>Page 45</b>

**5. PUBLICITE ET PROMOTION**

<b>5.1. La publicité .....</b>	<b>Page 52</b>
<b>5.2. La promotion des vent .....</b>	<b>Page 57</b>

**6. LA DISTRIBUTION**

<b>6.1. Le marchandisage .....</b>	<b>Page 62</b>
<b>6.2. La gestion du point de vente.....</b>	<b>Page 68</b>

## **7. LE COMMERCE INTERNATIONAL**

<b>7.1. L'analyse de l'économie internationale .....</b>	<b>Page 79</b>
<b>7.2. Calculs relatifs aux techniques .....</b>	<b>Page 84</b>

## **8. LA GESTION DES STOCKS**

<b>8.1. La gestion des stocks .....</b>	<b>Page 94</b>
<b>8.2. La valorisation des stocks .....</b>	<b>Page 98</b>

## **9. LA GESTION FINANCIERE**

<b>9.1. Prêts et emprunts .....</b>	<b>Page 107</b>
<b>9.2. Tableau d'amortissement d'emprunt.....</b>	<b>Page 108</b>

## **10. LA GESTION COMPTABLE**

<b>10.1. Soldes intermédiaires de gestion .....</b>	<b>Page 114</b>
<b>10.2. Analyse de résultat .....</b>	<b>Page 115</b>
<b>10.3. Analyse financière .....</b>	<b>Page 116</b>

## « ABC des calculs en étude de cas »

**Je me permets de vous faire part de la parution de la nouvelle édition 2001 de « l'ABC des calculs en étude de cas ». (En Euros & TVA 19.6 %)**

Enfin un aide mémoire pour préparer vos études de cas, de la TERMINALE STT jusqu'aux BTS TERTIAIRES : Action commerciale, Force de vente, Commerce international, Comptabilité, Gestion PME PMI.....

Les formules de la réussite c'est plus de 200 formules avec des **applications** pour vérifier la compréhension et des **QCM** pour tester vos connaissances sur :

- \* **Le marché et l'entreprise**
  - \* **Le prix**
  - \* **Les études de marché**
  - \* **La publicité et la promotion**
  - \* **La distribution**
  - \* **La gestion comptable**
  - \* **La gestion financière**
  - \* **La gestion des stocks**
  - \* **La force de vente**
  - \* **Le commerce international**

## **BONNE RENTREE !!!!!!!**

## **BON DE COMMANDE**

**Éditions Cible - 24 traverse Maridet 13012 Marseille**  
**tél : 04.91.49.49.40**      **[birsal@wanadoo.fr](mailto:birsal@wanadoo.fr)**  
**fax : 04.91.49.50.70**

<b>Code</b>	<b>Titre</b>	<b>Quantités</b>	<b>Prix unitaire</b>	<b>Montant</b>
<b>FM</b>	ABC des calculs en EDC		70 F	
<b>FM9</b>	Corrigé		70 F	
			<b>TOTAL 1</b>	
			<b>Port (1)</b>	
			<b>TOTAL 2</b>	

(1) Frais de port (1 pochette = 15 F, de 2 à 3 = 30 F, 4 à 5 = 45 F, > 5 = 60F).

**POUR TOUTE COMMANDE CLASSE (> 12 ex) = 1 ENONCE GRATUIT +**  
**(Règlement par chèque à l'ordre des éditions cible) 1 CORRIGE GRATUIT +**  
**Port 72 heures. PORT GRATUIT**

**LES FORMULES DE LA REUSSITE**  
**ABC des Calculs en étude de cas.**

**Eric BIRSAM**  
Professeur certifié en  
Économie et gestion commerciale.  
Formateur en BTS Action Commerciale.  
Formateur en Master en Marketing &  
Management.

**Brigitte JULIAN**  
Professeur certifié en  
Économie et gestion administrative.  
Formatrice en BTS Assistant de Direction.



**SOMMAIRE**

**1. LE MARCHE ET L'ENTREPRISE**

<b>1.1. L'offre.....</b>	<b>Page 3</b>
<b>1.2. La demande et sa prévision .....</b>	<b>Page 6</b>

**2. LES ETUDES DE MARCHE**

<b>2.1. Les sondages.....</b>	<b>Page 19</b>
<b>2.2. La zone de chalandise .....</b>	<b>Page 22</b>

**3. LE PRIX**

<b>3.1. Les calculs commerciaux .....</b>	<b>Page 30</b>
<b>3.2. La fixation des prix .....</b>	<b>Page 33</b>

**4. LA FORCE DE VENTE**

<b>4.1. La taille de la force de vente .....</b>	<b>Page 44</b>
<b>4.2. L'évaluation de la force de vente .....</b>	<b>Page 45</b>

**5. PUBLICITE ET PROMOTION**

<b>5.1. La publicité .....</b>	<b>Page 52</b>
<b>5.2. La promotion des vent .....</b>	<b>Page 57</b>

**6. LA DISTRIBUTION**

<b>6.1. Le marchandisage .....</b>	<b>Page 62</b>
<b>6.2. La gestion du point de vente.....</b>	<b>Page 68</b>

## **7. LE COMMERCE INTERNATIONAL**

<b>7.1. L'analyse de l'économie internationale .....</b>	<b>Page 79</b>
<b>7.2. Calculs relatifs aux techniques .....</b>	<b>Page 84</b>

## **8. LA GESTION DES STOCKS**

<b>8.1. La gestion des stocks .....</b>	<b>Page 94</b>
<b>8.2. La valorisation des stocks .....</b>	<b>Page 98</b>

## **9. LA GESTION FINANCIERE**

<b>9.1. Prêts et emprunts .....</b>	<b>Page 107</b>
<b>9.2. Tableau d'amortissement d'emprunt.....</b>	<b>Page 108</b>

## **10. LA GESTION COMPTABLE**

<b>10.1. Soldes intermédiaires de gestion .....</b>	<b>Page 114</b>
<b>10.2. Analyse de résultat .....</b>	<b>Page 115</b>
<b>10.3. Analyse financière .....</b>	<b>Page 116</b>

## La préparation

*Comment économiser 30 % de son temps de visite, acquérir davantage de confiance en soi, convaincre le client et, au bout du compte, gagner la négociation ? En préparant soigneusement son entretien de vente ! C'est-à-dire en définissant ses stratégies de négociation, à partir des attentes de l'acheteur. La règle est simple... à condition bien sûr d'adopter cette méthode*

*Buts et nécessité d'une préparation méthodique*

Résoudre les problèmes du client et le convaincre tout à la fois : voilà les ingrédients d'une bonne négociation commerciale ! Mais la préparation de l'entretien est tout aussi importante que la négociation elle-même. De célèbres penseurs ont depuis longtemps souligné cette condition sine qua non du succès :

***En toutes choses, le succès dépend de la préparation. Sans elle, on peut s'attendre à l'échec. "CONFUCIUS"***

D'ailleurs, dans les enquêtes réalisées auprès des commerciaux, à la question "*Qu'est-ce qui est à l'origine de la réussite du vendeur ?*" c'est la préparation de l'entretien qui l'emporte avec 20 % des voix. Arrivent ensuite le traitement des objections et la défense du prix (12 %), les connaissances techniques (8 %) et l'argumentation (4 %).

Aucun vendeur ne peut aujourd'hui se permettre de tenir des "conversations-bidons" avec le client (par exemple, lui rendre visite par politesse). Ce type d'entretiens stériles reviendrait cher à l'entreprise. En effet, le coût des visites est devenu très élevé ; la concurrence est sans merci ; le temps est désormais une denrée rare qu'il convient de ne pas gaspiller !

### **Se préparer ? Moi, jamais !**

Il y a loin pourtant de la théorie à la pratique ! Beaucoup trop de commerciaux négligent la préparation de leurs entretiens de vente. Ils ont toujours pour cela de bonnes-fausses raisons *Je manque de temps.*

Cet argument n'est-il pas en lui-même révélateur d'une mauvaise organisation et en particulier d'une absence de priorités ?

### **Je connais suffisamment mon client.**

Quelques commerciaux prétendent connaître leurs acheteurs "comme leur poche". Ils en déduisent qu'ils peuvent faire l'impasse sur la phase préliminaire. Ce faisant, ils oublient qu'une bonne préparation de la négociation aide le vendeur à poser des questions pertinentes et à renforcer son argumentaire.

### ***J'improvise en chemin.***

Il existe encore des commerciaux pour affirmer en toute tranquillité que, sur la route qui mène chez le client ou dans la salle d'attente, ils disposent de suffisamment de temps pour réfléchir à la question. Mais le font-ils réellement ? Et est-ce bien l'endroit et le moment ?

### ***Les événements se déroulent souvent autrement que prévu !***

Invitant ainsi les faits du hasard, certains vendeurs avouent leur incapacité à conduire un entretien. Pire : ils se laissent mener par leur interlocuteur. Ils n'agissent pas, ils se contentent de réagir. Un tel comportement peut être fatal

### **Ça arrive toujours quand on fait des démonstrations...**

Lorsque leurs démonstrations échouent, d'aucuns se retranchent derrière des arguments défaitistes. Peut-être auraient-ils mieux fait de s'entraîner un peu plus ! Car la préparation méthodique de l'entretien, ça sert à cela aussi parer aux imprévus

*Le vendeur bien préparé s'adapte aux besoins du client : il a ainsi toutes les chances de décrocher la commande.*

Bien sûr, une mini-préparation peut s'avérer parfois suffisante (A qui dois-je parler ? Pourquoi ? Comment ? De quoi ?). Mais elle doit être l'exception et non la règle. Un pro de la vente doit le comprendre s'il veut vraiment réussir

### **L'entretien à tous les niveaux**

La rencontre entre deux personnes met en éveil tous leurs sens. Soyez-en conscient et préparez-vous à être performant à tous les niveaux

#### **Au niveau de la communication**

Vous devez comprendre l'acheteur. Avant la visite, réfléchissez à la façon dont vous procéderiez pour être sur la même longueur d'onde que lui, quelle que soit la situation du moment.

#### **Au niveau de l'information**

L'entretien est un échange d'informations entre le client et le vendeur. Ecoutez votre partenaire, interrogez-le habilement, vous obtiendrez de précieux renseignements ! De même, communiquez lui des éléments susceptibles de l'intéresser. Il vous en sera reconnaissant !

#### **Au niveau de l'émotion**

Les préjugés, les rumeurs, les règlements de comptes agissent de façon négative sur le déroulement d'un entretien. Voyez dans quelle mesure vous subissez leur influence et comment les contrer s'il y a lieu.

#### **Au niveau de l'interaction**

Chacun - le client comme le vendeur - tentera de convaincre l'autre que son propre point de vue est le bon. Dressez à l'avance un catalogue d'arguments et de contre arguments, afin de répondre mieux et spontanément aux objections de votre interlocuteur.

#### **Au niveau des besoins**

Préparez-vous à poser les bonnes questions : celles qui mettent en lumière les besoins du client, ses désirs, ses problèmes et ses motivations.

Besoin >> Désir >> Problème >> Motivation

|  
SOLUTION  
|

Transformation des caractéristiques des produits en AVANTAGES et PROFITS

#### **Au niveau de l'image de soi**

Au cours de l'entretien, chacun des partenaires présente à l'autre son autoportrait, c'est à dire l'image qu'il souhaite donner de lui-même. Quel rôle désirez-vous jouer ? Sous quel angle faut-il vous présenter ? Tout dépend de ce que l'interlocuteur attend de vous. Dans le doute, entraînez-vous à être sobre, poli et aimable - mais ferme - tout en restant vous-même !

#### **Analysez votre client**

Plus vous connaissez l'entreprise du client, plus il vous est facile d'évaluer votre interlocuteur et de jeter les bases d'une bonne relation. C'est pourquoi vous devez préalablement savoir :

#### **1. Comment se présente l'entreprise-cliente ?**

- Organigramme
- Forme juridique
- Taille
- Position sur le marché
- Type de management
- Politique d'achat
- Situation concurrentielle
- Image, caractéristiques, etc.

## **2. Qui sont vos partenaires : décideurs et proscripteurs ?**

Cherchez à connaître vos partenaires ! S'agit-il du patron de l'entreprise-cliente ? d'un acheteur ? d'un responsable technique ? de production ? des stocks ? des finances ? ou encore d'un proscripteur ? Bien qu'il n'apparaisse pas au grand jour, ce dernier exerce une énorme influence. Remarque : n'oubliez pas la secrétaire ; elle est parfois un parfois un intermédiaire redoutable !

## **3. Quel est l'historique des relations avec votre acheteur ?**

- Chiffre d'affaires actuellement réalisé (comparez le réel au prévisionnel)
- Derniers courriers échangés (réclamations éventuelles...)
- Quels sont ses problèmes ?
- Qu'avez-vous conclu avec lui lors du dernier entretien ?
- Certaines affaires sont-elles restées en suspens ?

## **4. Avec quels concurrents votre client travaille-t-il ?**

"*La concurrence fait aussi bien ou mieux que vous dans ce domaine.*" Pour pouvoir répondre à ce type d'affirmation, très fréquente chez l'acheteur, rien de tel que de se renseigner à fond sur les concurrents. C'est-à-dire, connaître

- leurs produits (points forts et points faibles)
- leurs argumentaires de vente
- leurs prestations et services
- leur politique de prix (remises, conditions, ristournes etc.)

**"Tout l'art d'un bon vendeur consiste à démontrer au client que l'offre qu'il propose est plus avantageuse que celle du concurrent!"**

Comparez les rapports qualité/prix des produits concurrents et des vôtres. de démontrer à votre acheteur que votre offre est plus avantageuse ! Abordez ce sujet avant même que votre partenaire ne vous le demande : vous lui prouverez ainsi fonction de vos objectifs. combien vous êtes vous-même persuadé du savoir-faire de votre entreprise.

## **Déterminez les objectifs de l'entretien**

L'objectif du commercial n'est pas seulement celui de Vous trouverez toujours un bon moyen "vendre". D'ailleurs, il arrive rarement qu'un premier contact suffise pour enlever la commande. Dans tous les cas, proscrirez définitivement les mobiles - qui n'en sont pas tels que : "*Je passais justement dans le coin !*" ou "*Tiens, si je jetais un petit coup d'oeil ?*"

## **1. Vendre, oui, mais pas seulement...**

Ne prenez pas le risque de rentrer bredouille ! Imaginez une démarche en plusieurs étapes, voire en plusieurs visites. Vous devez apprivoiser graduellement votre client pour aboutir à une commande "sans effort".

***Fixez-vous des objectifs partiels : ils finiront toujours par déboucher sur la finalité la négociation, à savoir la vente.***

## Exemples d'objectifs d'entretien

- découvrir les préoccupations du client
- éveiller son intérêt pour votre produit/votre entreprise
- l'informer sur les offres nouvelles
- lui présenter des actions spéciales
- gagner sa confiance, etc.

Il ne vous reste plus qu'à construire votre argumentaire en fonction de vos objectifs.

## 2. Répondre aux attentes du client

Globalement, les désirs, les besoins et les problèmes des clients se ressemblent. Leur utilisation d'un même produit semble peu différer. Il en va tout autrement si vous considérez une entreprise dans le détail. Grâce à des questions ciblées, vous pouvez découvrir les motivations d'achat de chaque acheteur. Il vous suffit ensuite d'adapter votre offre à ses attentes propres.

### Dressez une liste de questions, par exemple

- Quelles fonctions notre produit doit-il remplir ?
- Qui sera en mesure de l'utiliser ?
- De quel budget disposez-vous ?
- En matière de livraison, quel est le plus important pour vous ?
- Qu'attendez-vous de notre service-clients ?
- Quels sont vos projets ?
- Comment envisagez-vous notre collaboration future ?

*"Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. "SÉNÈQUE*

### Ciblez votre argumentation!

L'énumération des caractéristiques générales du produit (fabrication, qualités, utilisation, mode d'emploi, etc.) ne constituent en aucun cas une véritable argumentation.

*Qu'est-ce qui détermine le succès d'une négociation ? La somme des arguments qui répondent aux attentes du client et l'aident à résoudre ses problèmes !*

#### 1. Quels avantages pour l'acheteur ?

Rapport de laboratoire, certificat de contrôle, garanties, calculs de rentabilité, service après-vente, références clients, service conseil (publicité et promotion des ventes, formation, image de marque et philosophie de l'entreprise)... les arguments ne manquent pas ! Vous devez choisir uniquement ceux qui mobilisent votre partenaire.

#### Votre argumentation doit être :

- strictement orientée sur les besoins et les motivations d'achat
- concrète et démontrable
- attrayante et aisément compréhensible
- centrée sur la situation du client
- logique et convaincante
- propice à éveiller la confiance

Remarque : les arguments ciblés sur le client peuvent répondre à des besoins de profit, de prestige, de sécurité, de rentabilité, de santé, de loisirs.

#### 2. Apportez des preuves!

Tous les arguments que vous apportez au client doivent résister à l'examen le plus attentif.

Quelles preuves pouvez vous avancer ? Les possibilités sont variées

- références clients (elles constituent la meilleure garantie)
- témoignages de satisfaction
- statistiques officielles

- chiffres de vente
- calculs de marges ou de rentabilité
- comparaisons de coûts
- - articles de presse
- - documents concernant le financement
- comparaisons impartiales avec les produits concurrents
- analyses
- - démonstrations
- échantillons, dessins, croquis, vidéo, etc.

Rassemblez toute la documentation indispensable (prospectus, dessins, formulaires, bons de commande, statistiques, etc.) et ce, dans l'ordre qui convient. Il est du plus mauvais effet de commencer à rechercher ses documents devant le client ("Où l'ai-je donc mis ? Je l'avais à l'instant dans la main !"). Cela perturbe l'entretien et peut irriter l'interlocuteur pressé.

### **"Veillez particulièrement à ce que tous vos documents soient à jour et en bon état"**

Une grille pour vos arguments

Libellez les avantages du produit de manière à répondre directement aux ' attentes et aux objections éventuelles de l'acheteur ! Ainsi, ne dites pas à votre partenaire d'acheter une nouvelle machine "*parce que c'est rapide et fiable*" mais surtout "*parce que son utilisation vous permet de gagner du temps et d'abaisser vos coûts de production*".

Servez-vous d'une grille d'arguments ! Par exemple :

Caractéristique du produit	formule de déduction	Avantage
Air-bag	cela signifie pour vous	Une plus grande sécurité
Assemblages à tenon-mortaises	vous garantit	solidité et longévité du meuble
Objectif autofocus	vous obtenez	une facilité de prise de vues

### Un fichier d'objections

*L'entretien de vente commence lorsque le client dit "non", : cette affirmation des vieux briscards de la vente n'a rien perdu de son actualité ! Mieux vous anticipiez les résistances et les objections de l'acheteur et plus vous vous donnez les moyens de les surmonter. Dressez un catalogue d'objections : formulez pour chacune d'elles les questions que l'acheteur est susceptible de vous poser et les réponses que vous avez intérêt à lui apporter.*

## 1. Formules de parade

Evitez de tomber à bras raccourcis sur l'objection du client vous risqueriez de le bloquer sur un "non" définitif ! Au contraire, donnez raison à ses réticences - mais d'une certaine manière.

### Exemples

- C'est un aspect intéressant que vous développez là, mais toute médaille a son revers...
- *Naturellement on peut voir les choses ainsi, mais réfléchissez aussi que...*
- *Ce que vous avancez là mérite vraiment qu'on s'y arrête, d'ailleurs....*
- *Si j'étais à votre place, je penserais sans doute la même chose, quoique...*
- *Vos réserves sont compréhensibles, mais s'il en était ainsi..*

## 2. Soyez positif Attention !

Préparez-vous à adopter l'état d'esprit qui convient face aux objections du client, c'est à dire:

- manifester sa compréhension et son aptitude à écouter
- se mettre à la place de l'acheteur
- faire preuve de décontraction (non d'indifférence) et de force de caractère
- proposer ses connaissances et son savoir-faire
- prendre chaque objection comme une véritable chance pour gagner la confiance du client.

## L'entrée en matière

Les deux premières phrases d'un discours sont plus importantes que les vingt suivantes ! Pour débuter votre entretien, choisissez des thèmes susceptibles de capter l'attention de l'acheteur. Intéressants, amusants ou séduisants...ils doivent dans tous les cas être efficaces

Réfléchissez...

- Comment piquer la curiosité de votre client
- Comment entrer rapidement dans le vif du sujet ?
- Avec quels outils attirer l'attention (échantillons, photos, vidéo, dépliants, le produit lui-même) ?

### 1. Oui aux petits bavardages

Il est bon de pouvoir bavarder avec un client ! D'autant plus que ces conversations informelles vous livrent parfois de précieux renseignements : en terrain familier, le client se confie plus volontiers. Cela suppose que vous soyez informé des centres d'intérêt de votre interlocuteur et que vous possédiez une solide culture générale.

#### Attention !

Pensez à votre objectif premier : être plus intéressant que les concurrents ! Alors, tâchez de renouveler vos sujets de conversations...

- Gardez-vous de jouer, dans un élan d'enthousiasme, à celui qui sait et qui peut tout. Restez modeste et diplomate.
- Proscrivez impérativement de votre discours la politique, la religion et autres sujets tabous. Ceux-ci vous mèneraient assurément sur des terrains glissants

### 2. Des thèmes taillés sur mesure

La check-list suivante vous donne quelques suggestions générales pour démarrer un entretien. A vous d'élaborer une liste de thèmes taillés à la mesure de votre entreprise, de votre offre et de votre partenaire

Check-list d'entrées en matière				
Généralités sur le marché	L'offre elle-même	Votre société	Entreprise du client	Centres d'intérêt du client
Informations presse	Nouvelle offre	Récentes campagne de promotion	Événements ou changements dans l'entreprise	Loisirs
Tendances économiques et financières	Améliorations du produit	Articles de presse	rapports de presse	voiture
Données scientifiques	Accessoires complémentaires	prix remportés	séminaires	sport
environnement	services particuliers	nouveaux services	salons	cinéma
étude de la concurrence	références clients	anniversaire	expositions	histoire géographie
conseils d'ordre fiscal	résultats aux test	témoignages	manifestations	famille
dispositions légales	conditionnement	certificats de contrôle	bilan/chiffres d'affaires	santé

nouveautés	normes de fabrication	résultats de recherche	publicité relations publiques	aspects sociaux
témoignages de satisfaction	stages de formation	changement de personnel, de conditions de travail ect..	tendances prévisions	vacances

### 3. Exemples d'introduction

*Ce que notre appareil est incapable de faire, cela tient en 30 secondes! Mais en douze minutes, je peux vous démontrer tous ses avantages.*

*- Et si je vous prouve que l'emploi de notre produit diminuera vos coûts de transport d'au moins 12 %*

*Comme promis, Monsieur Murat, je vous ai apporté une présentation vidéo de notre machine. Il s'agit ici d'un film tourné dans l'entreprise Leroy que vous connaissez. Monsieur Lachenal, son directeur, est particulièrement exigeant en matière d'innovation!*

*J'ai lu hier un article dans Usine Nouvelle... et j'ai immédiatement pensé à vous. Je suis curieux de connaître votre réaction en tant qu'acheteur expérimenté*

*Bonjour, Monsieur Flachard ! Figurez-vous que je vous ai ramené une surprise de ma tournée en Italie. Elle réjouira certainement le fan de foot qu'est votre fils. Ce sont les autographes originaux de toute l'équipe du Mitan AC...*

**"On ne perd pas de temps quand on aiguise ses outils" Proverbe**

Check-list Etes-vous prêt à négocier ?

#### Connaissez-vous

- votre entreprise

- vos produits

#### Avez-vous analysé:

- les besoins du client

- la situation de sa société

- les produits de la concurrence

#### Avez-vous établi :

- l'objectif final de l'entretien et les objectifs partiels
- l'entrée en matière
- un plan de négociation
- le catalogue des arguments (avec réfutation des objections)
- les documents ou échantillons à remettre
- les solutions à proposer

#### Avez-vous choisi :

- la date, l'heure et le lieu du rendez-vous
- la durée de l'entretien

#### Avez-vous convié:

- les participants décideurs ou responsables
- le collègue ou la personne susceptible de vous introduire chez le client

#### Vous sentez-vous

- motivé
- confiant
- positif

## ***La préparation***

*Comment économiser 30 % de son temps de visite, acquérir davantage de confiance en soi, convaincre le client et, au bout du compte, gagner la négociation ? En préparant soigneusement son entretien de vente ! C'est-à-dire en définissant ses stratégies de négociation, à partir des attentes de l'acheteur. La règle est simple... à condition bien sûr d'adopter cette méthode*

*Buts et nécessité d'une préparation méthodique*

Résoudre les problèmes du client et le convaincre tout à la fois : voilà les ingrédients d'une bonne négociation commerciale ! Mais la préparation de l'entretien est tout aussi importante que la négociation elle-même. De célèbres penseurs ont depuis longtemps souligné cette condition sine qua non du succès :

***En toutes choses, le succès dépend de la préparation. Sans elle, on peut s'attendre à l'échec. "CONFUCIUS"***

D'ailleurs, dans les enquêtes réalisées auprès des commerciaux, à la question "*Qu'est-ce qui est à l'origine de la réussite du vendeur ?*" c'est la préparation de l'entretien qui l'emporte avec 20 % des voix. Arrivent ensuite le traitement des objections et la défense du prix (12 %), les connaissances techniques (8 %) et l'argumentation (4 %).

Aucun vendeur ne peut aujourd'hui se permettre de tenir des "conversations-bidons" avec le client (par exemple, lui rendre visite par politesse). Ce type d'entretiens stériles reviendrait cher à l'entreprise. En effet, le coût des visites est devenu très élevé ; la concurrence est sans merci ; le temps est désormais une denrée rare qu'il convient de ne pas gaspiller !

### **Se préparer ? Moi, jamais !**

Il y a loin pourtant de la théorie à la pratique ! Beaucoup trop de commerciaux négligent la préparation de leurs entretiens de vente. Ils ont toujours pour cela de bonnes-fausses raisons *Je manque de temps.*

Cet argument n'est-il pas en lui-même révélateur d'une mauvaise organisation et en particulier d'une absence de priorités ?

### **Je connais suffisamment mon client.**

Quelques commerciaux prétendent connaître leurs acheteurs "comme leur poche". Ils en déduisent qu'ils peuvent faire l'impasse sur la phase préliminaire. Ce faisant, ils oublient qu'une bonne préparation de la négociation aide le vendeur à poser des questions pertinentes et à renforcer son argumentaire.

### ***J'improvise en chemin.***

Il existe encore des commerciaux pour affirmer en toute tranquillité que, sur la route qui mène chez le client ou dans la salle d'attente, ils disposent de suffisamment de temps pour réfléchir à la question. Mais le font-ils réellement ? Et est-ce bien l'endroit et le moment ?

### ***Les événements se déroulent souvent autrement que prévu !***

Invitant ainsi les faits du hasard, certains vendeurs avouent leur incapacité à conduire un entretien. Pire : ils se laissent mener par leur interlocuteur. Ils n'agissent pas, ils se contentent de réagir. Un tel comportement peut être fatal

### **Ça arrive toujours quand on fait des démonstrations...**

Lorsque leurs démonstrations échouent, d'aucuns se retranchent derrière des arguments défaitistes. Peut-être auraient-ils mieux fait de s'entraîner un peu plus ! Car la préparation méthodique de l'entretien, ça sert à cela aussi parer aux imprévus

*Le vendeur bien préparé s'adapte aux besoins du client : il a ainsi toutes les chances de décrocher la commande.*

Bien sûr, une mini-préparation peut s'avérer parfois suffisante (A qui dois-je parler ? Pourquoi ? Comment ? De quoi ?). Mais elle doit être l'exception et non la règle. Un pro de la vente doit le comprendre s'il veut vraiment réussir

### **L'entretien à tous les niveaux**

La rencontre entre deux personnes met en éveil tous leurs sens. Soyez-en conscient et préparez-vous à être performant à tous les niveaux

#### **Au niveau de la communication**

Vous devez comprendre l'acheteur. Avant la visite, réfléchissez à la façon dont vous procéderiez pour être sur la même longueur d'onde que lui, quelle que soit la situation du moment.

#### **Au niveau de l'information**

L'entretien est un échange d'informations entre le client et le vendeur. Ecoutez votre partenaire, interrogez-le habilement, vous obtiendrez de précieux renseignements ! De même, communiquez lui des éléments susceptibles de l'intéresser. Il vous en sera reconnaissant !

#### **Au niveau de l'émotion**

Les préjugés, les rumeurs, les règlements de comptes agissent de façon négative sur le déroulement d'un entretien. Voyez dans quelle mesure vous subissez leur influence et comment les contrer s'il y a lieu.

#### **Au niveau de l'interaction**

Chacun - le client comme le vendeur - tentera de convaincre l'autre que son propre point de vue est le bon. Dressez à l'avance un catalogue d'arguments et de contre arguments, afin de répondre mieux et spontanément aux objections de votre interlocuteur.

#### **Au niveau des besoins**

Préparez-vous à poser les bonnes questions : celles qui mettent en lumière les besoins du client, ses désirs, ses problèmes et ses motivations.

Besoin >> Désir >> Problème >> Motivation

|  
SOLUTION  
|

Transformation des caractéristiques des produits en AVANTAGES et PROFITS

#### **Au niveau de l'image de soi**

Au cours de l'entretien, chacun des partenaires présente à l'autre son autoportrait, c'est à dire l'image qu'il souhaite donner de lui-même. Quel rôle désirez-vous jouer ? Sous quel angle faut-il vous présenter ? Tout dépend de ce que l'interlocuteur attend de vous. Dans le doute, entraînez-vous à être sobre, poli et aimable - mais ferme - tout en restant vous-même !

#### **Analysez votre client**

Plus vous connaissez l'entreprise du client, plus il vous est facile d'évaluer votre interlocuteur et de jeter les bases d'une bonne relation. C'est pourquoi vous devez préalablement savoir :

#### **1. Comment se présente l'entreprise-cliente ?**

- Organigramme
- Forme juridique
- Taille
- Position sur le marché
- Type de management
- Politique d'achat
- Situation concurrentielle
- Image, caractéristiques, etc.

## 2. Qui sont vos partenaires : décideurs et proscripteurs ?

Cherchez à connaître vos partenaires ! S'agit-il du patron de l'entreprise-cliente ? d'un acheteur ? d'un responsable technique ? de production ? des stocks ? des finances ? ou encore d'un proscripteur ? Bien qu'il n'apparaisse pas au grand jour, ce dernier exerce une énorme influence. Remarque : n'oubliez pas la secrétaire ; elle est parfois un parfois un intermédiaire redoutable !

## 3. Quel est l'historique des relations avec votre acheteur ?

- Chiffre d'affaires actuellement réalisé (comparez le réel au prévisionnel)
- Derniers courriers échangés (réclamations éventuelles...)
- Quels sont ses problèmes ?
- Qu'avez-vous conclu avec lui lors du dernier entretien ?
- Certaines affaires sont-elles restées en suspens ?

## 4. Avec quels concurrents votre client travaille-t-il ?

*"La concurrence fait aussi bien ou mieux que vous dans ce domaine."* Pour pouvoir répondre à ce type d'affirmation, très fréquente chez l'acheteur, rien de tel que de se renseigner à fond sur les concurrents. C'est-à-dire, connaître

- leurs produits (points forts et points faibles)
- leurs argumentaires de vente
- leurs prestations et services
- leur politique de prix (remises, conditions, ristournes etc.)

**"Tout l'art d'un bon vendeur consiste à démontrer au client que l'offre qu'il propose est plus avantageuse que celle du concurrent!"**

Comparez les rapports qualité/prix des produits concurrents et des vôtres. de démontrer à votre acheteur que votre offre est plus avantageuse ! Abordez ce sujet avant même que votre partenaire ne vous le demande : vous lui prouverez ainsi fonction de vos objectifs. combien vous êtes vous-même persuadé du savoir-faire de votre entreprise.

## Déterminez les objectifs de l'entretien

L'objectif du commercial n'est pas seulement celui de Vous trouverez toujours un bon moyen "vendre". D'ailleurs, il arrive rarement qu'un premier contact suffise pour enlever la commande. Dans tous les cas, proscrirez définitivement les mobiles - qui n'en sont pas tels que : *"Je passais justement dans le coin!" ou "Tiens, si je jetais un petit coup d'œil?"*

### 1. Vendre, oui, mais pas seulement...

Ne prenez pas le risque de rentrer bredouille ! Imaginez une démarche en plusieurs étapes, voire en plusieurs visites. Vous devez apprivoiser graduellement votre client pour aboutir à une commande "sans effort".

***Fixez-vous des objectifs partiels : ils finiront toujours par déboucher sur la finalité la négociation, à savoir la vente.***

## Exemples d'objectifs d'entretien

- découvrir les préoccupations du client
- éveiller son intérêt pour votre produit/votre entreprise
- l'informer sur les offres nouvelles
- lui présenter des actions spéciales
- gagner sa confiance, etc.

Il ne vous reste plus qu'à construire votre argumentaire en fonction de vos objectifs.

## 2. Répondre aux attentes du client

Globalement, les désirs, les besoins et les problèmes des clients se ressemblent. Leur utilisation d'un même produit semble peu différer. Il en va tout autrement si vous considérez une entreprise dans le détail. Grâce à des questions ciblées, vous pouvez découvrir les motivations d'achat de chaque acheteur. Il vous suffit ensuite d'adapter votre offre à ses attentes propres.

### Dressez une liste de questions, par exemple

- Quelles fonctions notre produit doit-il remplir ?
- Qui sera en mesure de l'utiliser ?
- De quel budget disposez-vous ?
- En matière de livraison, quel est le plus important pour vous ?
- Qu'attendez-vous de notre service-clients ?
- Quels sont vos projets ?
- Comment envisagez-vous notre collaboration future ?

**"Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. "SÉNÈQUE**

### Ciblez votre argumentation!

L'énumération des caractéristiques générales du produit (fabrication, qualités, utilisation, mode d'emploi, etc.) ne constituent en aucun cas une véritable argumentation.

**Qu'est-ce qui détermine le succès d'une négociation ? La somme des arguments qui répondent aux attentes du client et l'aident à résoudre ses problèmes !**

#### 1. Quels avantages pour l'acheteur ?

Rapport de laboratoire, certificat de contrôle, garanties, calculs de rentabilité, service après-vente, références clients, service conseil (publicité et promotion des ventes, formation, image de marque et philosophie de l'entreprise)... les arguments ne manquent pas ! Vous devez choisir uniquement ceux qui mobilisent votre partenaire.

#### Votre argumentation doit être :

- strictement orientée sur les besoins et les motivations d'achat
- concrète et démontrable
- attrayante et aisément compréhensible
- centrée sur la situation du client
- logique et convaincante
- propice à éveiller la confiance

Remarque : les arguments ciblés sur le client peuvent répondre à des besoins de profit, de prestige, de sécurité, de rentabilité, de santé, de loisirs.

#### 2. Apportez des preuves!

Tous les arguments que vous apportez au client doivent résister à l'examen le plus attentif.

Quelles preuves pouvez vous avancer ? Les possibilités sont variées

- références clients (elles constituent la meilleure garantie)
- témoignages de satisfaction
- statistiques officielles

- chiffres de vente
- calculs de marges ou de rentabilité
- comparaisons de coûts
- - articles de presse
- - documents concernant le financement
- comparaisons impartiales avec les produits concurrents
- analyses
- - démonstrations
- échantillons, dessins, croquis, vidéo, etc.

Rassembliez toute la documentation indispensable (prospectus, dessins, formulaires, bons de commande, statistiques, etc.) et ce, dans l'ordre qui convient. Il est du plus mauvais effet de commencer à rechercher ses documents devant le client ("Où l'ai-je donc mis ? Je l'avais à l'instant dans la main !"). Cela perturbe l'entretien et peut irriter l'interlocuteur pressé.

### **"Veillez particulièrement à ce que tous vos documents soient à jour et en bon état"**

Une grille pour vos arguments

Libellez les avantages du produit de manière à répondre directement aux ' attentes et aux objections éventuelles de l'acheteur ! Ainsi, ne dites pas à votre partenaire d'acheter une nouvelle machine "*parce que c'est rapide et fiable*" mais surtout "*parce que son utilisation vous permet de gagner du temps et d'abaisser vos coûts de production*".

Servez-vous d'une grille d'arguments ! Par exemple :

Caractéristique du produit	formule de déduction	Avantage
Air-bag	cela signifie pour vous	Une plus grande sécurité
Assemblages à tenon-mortaises	vous garantit	solidité et longévité du meuble
Objectif autofocus	vous obtenez	une facilité de prise de vues

### Un fichier d'objections

*L'entretien de vente commence lorsque le client dit "non", : cette affirmation des vieux briscards de la vente n'a rien perdu de son actualité ! Mieux vous anticipiez les résistances et les objections de l'acheteur et plus vous vous donnez les moyens de les surmonter. Dressez un catalogue d'objections : formulez pour chacune d'elles les questions que l'acheteur est susceptible de vous poser et les réponses que vous avez intérêt à lui apporter.*

## 1. Formules de parade

Evitez de tomber à bras raccourcis sur l'objection du client vous risqueriez de le bloquer sur un "non" définitif ! Au contraire, donnez raison à ses réticences - mais d'une certaine manière.

### Exemples

- C'est un aspect intéressant que vous développez là, mais toute médaille a son revers...
- *Naturellement on peut voir les choses ainsi, mais réfléchissez aussi que...*
- *Ce que vous avancez là mérite vraiment qu'on s'y arrête, d'ailleurs....*
- *Si j'étais à votre place, je penserais sans doute la même chose, quoique...*
- *Vos réserves sont compréhensibles, mais s'il en était ainsi..*

## 2. Soyez positif Attention !

Préparez-vous à adopter l'état d'esprit qui convient face aux objections du client, c'est à dire:

- manifester sa compréhension et son aptitude à écouter
- se mettre à la place de l'acheteur
- faire preuve de décontraction (non d'indifférence) et de force de caractère
- proposer ses connaissances et son savoir-faire
- prendre chaque objection comme une véritable chance pour gagner la confiance du client.

## L'entrée en matière

Les deux premières phrases d'un discours sont plus importantes que les vingt suivantes ! Pour débuter votre entretien, choisissez des thèmes susceptibles de capter l'attention de l'acheteur. Intéressants, amusants ou séduisants...ils doivent dans tous les cas être efficaces

Réfléchissez...

- Comment piquer la curiosité de votre client
- Comment entrer rapidement dans le vif du sujet ?
- Avec quels outils attirer l'attention (échantillons, photos, vidéo, dépliants, le produit lui-même) ?

### 1. Oui aux petits bavardages

Il est bon de pouvoir bavarder avec un client ! D'autant plus que ces conversations informelles vous livrent parfois de précieux renseignements : en terrain familier, le client se confie plus volontiers. Cela suppose que vous soyez informé des centres d'intérêt de votre interlocuteur et que vous possédiez une solide culture générale.

#### Attention !

Pensez à votre objectif premier : être plus intéressant que les concurrents ! Alors, tâchez de renouveler vos sujets de conversations...

- Gardez-vous de jouer, dans un élan d'enthousiasme, à celui qui sait et qui peut tout. Restez modeste et diplomate.
- Proscrivez impérativement de votre discours la politique, la religion et autres sujets tabous. Ceux-ci vous mèneraient assurément sur des terrains glissants

### 2. Des thèmes taillés sur mesure

La check-list suivante vous donne quelques suggestions générales pour démarrer un entretien. A vous d'élaborer une liste de thèmes taillés à la mesure de votre entreprise, de votre offre et de votre partenaire

Check-list d'entrées en matière				
Généralités sur le marché	L'offre elle-même	Votre société	Entreprise du client	Centres d'intérêt du client
Informations presse	Nouvelle offre	Récentes campagne de promotion	Événements ou changements dans l'entreprise	Loisirs
Tendances économiques et financières	Améliorations du produit	Articles de presse	rapports de presse	voiture
Données scientifiques	Accessoires complémentaires	prix remportés	séminaires	sport
environnement	services particuliers	nouveaux services	salons	cinéma
étude de la concurrence	références clients	anniversaire	expositions	histoire géographie
conseils d'ordre fiscal	résultats aux test	témoignages	manifestations	famille
dispositions légales	conditionnement	certificats de contrôle	bilan/chiffres d'affaires	santé

nouveautés	normes de fabrication	résultats de recherche	publicité relations publiques	aspects sociaux
témoignages de satisfaction	stages de formation	changement de personnel, de conditions de travail et..	tendances prévisions	vacances

### 3. Exemples d'introduction

*Ce que notre appareil est incapable de faire, cela tient en 30 secondes! Mais en douze minutes, je peux vous démontrer tous ses avantages.*

*- Et si je vous prouve que l'emploi de notre produit diminuera vos coûts de transport d'au moins 12 %*

*Comme promis, Monsieur Murat, je vous ai apporté une présentation vidéo de notre machine. Il s'agit ici d'un film tourné dans l'entreprise Leroy que vous connaissez. Monsieur Lachenal, son directeur, est particulièrement exigeant en matière d'innovation!*

*J'ai lu hier un article dans Usine Nouvelle... et j'ai immédiatement pensé à vous. Je suis curieux de connaître votre réaction en tant qu'acheteur expérimenté*

*Bonjour, Monsieur Flachard ! Figurez-vous que je vous ai ramené une surprise de ma tournée en Italie. Elle réjouira certainement le fan de foot qu'est votre fils. Ce sont les autographes originaux de toute l'équipe du Mitan AC...*

**"On ne perd pas de temps quand on aiguisé ses outils" Proverbe**

Check-list Etes-vous prêt à négocier ?

#### Connaissez-vous

votre entreprise

vos produits

#### Avez-vous analysé:

les besoins du client

la situation de sa société

les produits de la concurrence

#### Avez-vous établi :

- l'objectif final de l'entretien et les objectifs partiels
- l'entrée en matière
- un plan de négociation
- le catalogue des arguments (avec réfutation des objections)
- les documents ou échantillons à remettre
- les solutions à proposer

#### Avez-vous choisi :

- la date, l'heure et le lieu du rendez-vous
- la durée de l'entretien

#### Avez-vous convié:

- les participants décideurs ou responsables

-le collègue ou la personne susceptible de vous introduire chez le client

#### Vous sentez-vous

- motivé
- confiant
- positif

# Préparer un examen oral

Toute situation de prise de parole doit faire l'objet d'une préparation spécifique, qu'il s'agisse d'une épreuve d'interrogation orale, d'un exposé ou d'une soutenance au *BTS*.

## L'interrogation orale

L'objectif d'une telle épreuve est de vérifier les connaissances d'un candidat sur un sujet donné. Vous devez prouver à l'examinateur que vous maîtrisez les concepts clés du sujet. Il ne s'agit pas de proposer une réponse exhaustive à toutes les questions posées, mais plutôt de démontrer votre capacité d'analyse et de réflexion.

## Comment vous préparer ?

- Apprenez et assimilez l'ensemble des cours liés au sujet. Cette étape peut être longue, tout dépend de votre rapidité à mémoriser. Il faut programmer à l'avance l'apprentissage et les révisions.
- Complétez vos connaissances avec une recherche documentaire personnelle, afin de maîtriser tous les concepts liés au sujet.
- Réfléchissez aux questions les plus susceptibles d'être posées et préparez vos réponses sur des fiches de synthèse.
- Pour optimiser la préparation, demandez la complicité d'une personne pour que celle-ci vous interroge sur le sujet. Demandez-lui également de commenter ce qu'elle pense de vos réponses.
- Validez votre préparation ou, si celle-ci n'est pas pleinement satisfaisante, travaillez encore sur les aspects qui posent problème.

## Comment vous comporter le jour de l'épreuve ?

- Ne répondez pas avec précipitation aux questions. Réfléchissez d'abord, répondez ensuite.
- Proposez des réponses claires (utilisez des **phrases simples**) et concises (ne dites que l'essentiel, évitez de vous perdre dans les détails). Employez un ton de voix assuré.
- **Apportez des preuves**, des exemples, des illustrations, des chiffres,... à toutes vos affirmations (sans arguments, vous ne pourrez pas convaincre).

- Ne répondez pas aux questions uniquement par oui ou par non ; il faut au contraire vous impliquer dans les réponses.
- Personnalisez vos réponses, en démontrant que vous ne récitez pas un cours mais que vous avez compris des concepts et leurs applications.
- Ne considérez pas l'épreuve comme un « interrogatoire » mais simplement comme un mode d'évaluation de vos connaissances qui relève de l'échange et de la discussion.

### **La négociation (NVC)ou de l'épreuve professionnelle de synthèse (CPAP)**

L'objectif de ces situations est de vérifier qu'une recherche ou une expérience menée par un candidat a bien été assimilée. Vous devez mettre en avant votre maîtrise du contenu restitué **et surtout les enseignements que vous en retirez.**

#### Comment vous préparer ?

- Définissez clairement l'objectif de votre prise de parole afin d'orienter au mieux votre préparation.
- Prévoyez, dans les détails, le contenu à présenter, en faisant une synthèse objective de l'essentiel et en respectant le temps de parole accordé. (9 minutes minimum/10 minutes maximum !!!)
- Rédigez des notes. Vous ne pouvez pas improviser, mais attention les notes ne sont pas destinées à être lues. Elles servent d'appui à la prise de parole. Utilisez des fiches cartonnées, en inscrivant le plan détaillé avec les idées, les arguments, les commentaires, les illustrations (ou annexes) à montrer, les conclusions.
- Préparez des supports visuels. Une prise de parole efficace inclut l'utilisation du tableau, du rétroprojecteur... Réalisez des supports lisibles et concis, avec des mots-clés, schémas, croquis, graphiques... Ces supports vous aideront à être mieux compris.
- Répétez plusieurs fois chez vous, devant 2 ou 3 personnes, pour bien maîtriser le contenu, organiser les supports, valider le temps de parole et optimiser la qualité de l'expression orale.

#### Comment vous comporter le jour de l'exposé ou de la soutenance ?

- Restez naturel et ayez confiance en votre préparation.
- Parlez distinctement, en articulant, d'une voix assurée.
- Formulez des phrases simples et courtes.
- Employez un vocabulaire précis, positif, valorisant votre travail.

- **Evitez les expressions parasites** (euh, donc, voilà, nous, on, je dois, il a fallu ...).
  - **Regardez votre auditoire**, ne restez pas accroché aux notes.
  - Utilisez **la gestuelle** pour renforcer votre discours.
  - Utilisez l'espace, déplacez-vous, ne restez pas statique (si intervention debout).
  - **Privilégiez des attitudes d'ouverture**, ne soyez pas sur la défensive.
    - Attention aux objets stylo, gourmettes
  - Pour maîtrisez le trac, **respirez profondément (\*)**, relâchez toutes les tensions, concentrez-vous sur ce que vous dites, organisez-vous à l'avance pour ne pas être pris au dépourvu.
- (\*) Je vous demande pas de me croire, je vous propose d'essayer ... ça marche.*

# Préparer un examen oral

Toute situation de prise de parole doit faire l'objet d'une préparation spécifique, qu'il s'agisse d'une épreuve d'interrogation orale, d'un exposé ou d'une soutenance au *BTS*.

## L'interrogation orale

L'objectif d'une telle épreuve est de vérifier les connaissances d'un candidat sur un sujet donné. Vous devez prouver à l'examinateur que vous maîtrisez les concepts clés du sujet. Il ne s'agit pas de proposer une réponse exhaustive à toutes les questions posées, mais plutôt de démontrer votre capacité d'analyse et de réflexion.

## Comment vous préparer ?

- Apprenez et assimilez l'ensemble des cours liés au sujet. Cette étape peut être longue, tout dépend de votre rapidité à mémoriser. Il faut programmer à l'avance l'apprentissage et les révisions.
- Complétez vos connaissances avec une recherche documentaire personnelle, afin de maîtriser **tous** les concepts liés au sujet.
- Réfléchissez aux questions les plus susceptibles d'être posées et préparez vos réponses sur des fiches de synthèse.
- Pour optimiser la préparation, demandez la complicité d'une personne pour que celle-ci vous interroge sur le sujet. Demandez-lui également de commenter ce qu'elle pense de vos réponses.
- Validez votre préparation ou, si celle-ci n'est pas pleinement satisfaisante, **travaillez encore** sur les aspects qui posent problème.

## Comment vous comporter le jour de l'épreuve ?

- Ne répondez pas avec précipitation aux questions. Réfléchissez d'abord, répondez ensuite.
- Proposez des réponses claires (utilisez des **phrases simples**) et concises (ne dites que l'essentiel, évitez de vous perdre dans les détails). Employez un ton de voix assuré.

- Apportez des preuves, des exemples, des illustrations, des chiffres,... à toutes vos affirmations (sans arguments, vous ne pourrez pas convaincre).
- Ne répondez pas aux questions uniquement par oui ou par non ; il faut au contraire vous impliquer dans les réponses.
- Personnalisez vos réponses, en démontrant que vous ne récitez pas un cours mais que vous avez compris des concepts et leurs applications.
- Ne considérez pas l'épreuve comme un « interrogatoire » mais simplement comme un mode d'évaluation de vos connaissances qui relève de l'échange et de la discussion.

### **La négociation (NVC) et l'épreuve professionnelle de synthèse (cpap)**

L'objectif de ces situations est de vérifier qu'une recherche ou une expérience menée par un candidat a bien été assimilée. Vous devez mettre en avant votre maîtrise du contenu restitué **et surtout les enseignements que vous en retirez.**

#### **Comment vous préparer ?**

- Définissez clairement l'objectif de votre prise de parole afin d'orienter au mieux votre préparation.
- Prévoyez, dans les détails, le contenu à présenter, en faisant une **synthèse objective de l'essentiel** et en respectant le temps de parole accordé. (9 minutes minimum/10 minutes maximum !!!)
- Rédigez des notes. Vous ne pouvez pas improviser, mais attention les notes ne sont pas destinées à être lues. Elles servent d'appui à la prise de parole. **Utilisez des fiches cartonnées**, en inscrivant le plan détaillé avec les idées, les arguments, les commentaires, les illustrations (ou annexes) à montrer, les conclusions.
- **Préparez des supports visuels.** Une prise de parole efficace inclut l'utilisation du tableau, du rétroprojecteur... Réalisez des supports lisibles et concis, avec des mots-clés, schémas, croquis, graphiques... Ces supports vous aideront à être mieux compris.
- Répétez plusieurs fois chez vous, devant 2 ou 3 personnes, pour bien maîtriser le contenu, organiser les supports, valider le temps de parole et optimiser la qualité de l'expression orale.

## Comment vous comporter le jour de l'exposé ou de la soutenance ?

- Restez naturel et ayez confiance en votre préparation.
  - Parlez distinctement, en articulant, d'une voix assurée.
  - Formulez des phrases simples et courtes.
  - Employez un vocabulaire précis, positif, valorisant votre travail.
  - Évitez les expressions parasites (euh, donc, voilà, nous, on, je dois, il a fallu ...).
  - Regardez votre auditoire, ne restez pas accroché aux notes.
  - Utilisez la gestuelle pour renforcer votre discours.
  - Utilisez l'espace, déplacez-vous, ne restez pas statique (si intervention debout).
  - Privilégiez des attitudes d'ouverture, ne soyez pas sur la défensive.
    - ✿ Attention aux objets stylo, gourmettes
  - Pour maîtrisez le trac, respirez profondément (\*), relâchez toutes les tensions, concentrez-vous sur ce que vous dites, organisez-vous à l'avance pour ne pas être pris au dépourvu.
- (\*) Je vous demande pas de me croire, je vous propose d'essayer ... ça marche.

# Déroulement type d'une épreuve AVA

## PRINCIPE

Cette épreuve orale de 40 minutes est destinée à présenter l'ensemble des AVA en responsabilité et en collaboration, ainsi que l'ensemble des Initiatives réalisées **durant les deux années de formation.**

Cette épreuve évalue :

- le goût de l'action
- l'aptitude à communiquer
- la capacité de **souplesse** et d'**adaptation** aux situations
- le sens de l'**organisation**, l'**autonomie**, la **rigueur**
- la capacité à **mobiliser ses compétences** théoriques

## DÉROULEMENT

Nous distinguerons trois étapes :

### Etape 1

Durée :

10 minutes

Objectif :

- Se présenter (**Sourire Bonjour Votre Prénom votre Nom**)
- Prendre contact avec le jury : annoncez votre PLAN :  
***ce que vous allez faire et comment vous allez le faire.***
- Présenter l'ensemble des actions commerciales appliquées ainsi que les autres activités réalisées pendant les deux années de formation en s'appuyant sur le tableau planning. Vous valorisez la **quantité** et la **qualité** de travail.

Il est INDISPENSABLE en plus du tableau planning de réaliser des **fiches "Bristols"** contenant la présentation de chaque AVA. Ces fiches reprennent le plan, elle contiennent les points que vous avez vous-même sélectionnés pour mettre en relief l'intérêt de l'action, son importance, et **votre implication**

.

Vous avez aussi des **VISUELS** pour vous aider.

Vous pensez à situer le ou les contexte(s) = présentation de votre entreprise (attention ni trop ni trop peu)

Vous préparez votre **argumentaire** pour mettre en valeur une AVA que vous souhaitez présenter.

### **Etape 2**

Durée :

20 minutes

Objectif :

- Présenter, sans être interrompu (*en principe*) l' AVA sélectionnée par le jury
- Mettre en avant les forces de votre action :
  - conformité à la notion d'AVA
  - VOTRE responsabilité (je, j'ai )
  - de la problématique aux apports (PLAN)
  - **Montrer** les preuves (entraînez-vous)
  - **justifiez** vos réalisations
  - **comment** et **pourquoi** vous avez fait ceci ou cela
  - attention au détails

**ATTENTION :**

*votre **communication orale est essentielle dans la réussite de votre présentation.***

### **Etape 3**

Durée :

10 minutes

Objectifs :

- **Répondre aux questions** et **traiter les objections** formulées par le jury
- Si le jury vous le demande, présenter une deuxième AVA ou donner un certain nombre d'indications sur les AVA en Collaboration ou Initiatives.

**Utilisez les techniques de ventes :**

## C A P B :

- Caractéristiques
- Avantages
- Preuves
- Bénéfices

Terminez l'entretien de façon positive en faisant en sorte de terminer sur une note à votre avantage et en prenant congé comme un vendeur.

# **PRÉSENTATION DE L'ACTION**

à la suite des dix minutes  
vous devez présenter une action significative choisie par le jury

La présentation de l'action doit respecter scrupuleusement le plan de la fiche bilan et ceci pour des raisons de cohérence et de simplicité

## I) Le contexte

Il s'agit dans cette première partie de prendre du recul par rapport au cadre de déroulement de l'action de montrer au jury que vous appréhendez l'environnement de cette action ou de ce stage .

- 1) l'entreprise son activité
- 2) le marché l'environnement la concurrence
- 3) la situation commerciale le besoin d'action

pour les exemples de thèmes à aborder vous pouvez vous référer à la fiche bilan

Plusieurs supports de communication doivent être conçus pour présenter cette partie

## II) Les objectifs 1 mn

Un support est nécessaire pour présenter les objectifs quantitatifs et qualitatifs

## III) La méthodologie 5 à 6 mn

### 1) la démarche générale les raisons de ce choix

utilisez un schéma un plan résumé de l'action

### 2) les étapes principales de l'action

a) la préparation

b) la réalisation

voir fiches méthodologiques

utilisez un support pour chaque étape  
utilisez aussi largement les annexes de l'action

### 3) les résultats opérationnels

tableaux graphiques..  
analyse des résultats

## IV) Le bilan

Pour l'entreprise en termes opérationnels les conséquences possibles de votre action

les limites aussi  
Pour vous

Les connaissances acquises

L'expérience acquise

La maîtrise des outils des techniques

Les débouchés professionnels possibles

les difficultés rencontrées et comment vous les avez surmontées

Il faut absolument faire un effort de réflexion à propos de cette partie car elle est souvent traitée de manière superficielle

## Présentation de la lettre

### Quelques règles de base à respecter

- Écrivez sur du papier blanc, format A4
- Ménagez des marges à gauche , bien sûr, mais aussi à droite.
- Envoyez une lettre manuscrite écrite en noir ou en bleu. Prendre la peine d'écrire sa lettre à la main est une forme de politesse pour la personne qui vous lira : vous vous adressez spécialement à elle, au niveau du fond mais aussi de la forme. De plus, sachez que l'entreprise peut s'offrir les services d'un **graphologue** et que, dans ce cas, on vous demandera, de toutes façons, un exemplaire de votre écriture.
- Surveillez votre orthographe : pas de fautes, y compris dans le nom de votre lecteur ou de l'entreprise à laquelle il appartient.

Ne dépassiez pas le recto de votre page, et si vraiment tout ce que vous avez à écrire ne tient pas sur une seule page, continuez sur une deuxième que vous agraferez à la première. Mais surtout, n'écrivez pas au verso de votre pensem !

### Présentez votre lettre correctement

C'est peut-être un rappel pour certains d'entre vous, mais l'expérience d'animation de Stages de préparation à l'insertion professionnelle nous a montré que beaucoup d'étudiants souhaitent obtenir quelques précisions à ce sujet.

#### Sachez donc qu' une lettre comprend obligatoirement :

- les nom et coordonnées de l'expéditeur
- le lieu et la date
- les nom et coordonnées du destinataire
- une interpellation
- un texte
- une formule de politesse
- une signature

### **et éventuellement**

- un objet
- une référence
- une liste de pièces jointes

*Si vous souhaitez vous référer à un modèle et obtenir des explications supplémentaires, cliquez sur :*

■ [Modèle](#)

■ [Règles de savoir-vivre](#)

*Si vous pensez être au point, passez à une autre rubrique :*

■ [Graphologie](#)

■ [Contenu](#)

■ [Annonce](#)

■ [Candidature spontanée](#)

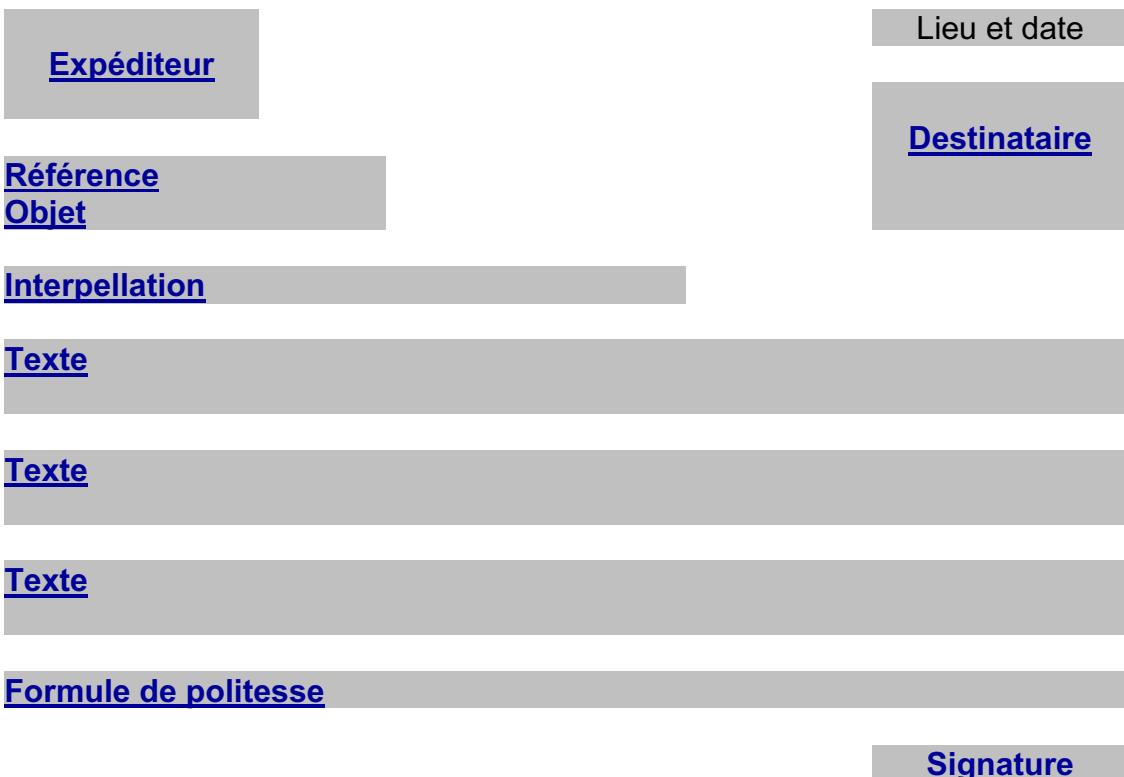
Si vous écrivez réellement très, très mal, et que c'est un véritable tour de force que de vous déchiffrer, vous pouvez dactylographier votre lettre. Il ne faut pas confondre courrier personnalisé et courrier manuscrit. C'est d'abord et avant tout, le contenu de votre lettre qui va compter, et un recruteur vous sera reconnaissant de faciliter sa lecture. En ce cas, signez en bleu pour montrer qu'il s'agit bien d'un original.

Ne photocopiez pas vos courriers, à moins d'être vraiment expert ...

Généralement, ça se remarque. Mettez-vous à la place du recruteur : il aura vraiment l'impression de faire partie d'un mailing.

Si vous postulez pour un stage, il est admis que votre lettre soit dactylographiée. En effet, une entreprise ne rémunérera pas un graphologue pour recruter un stagiaire ! Et la candidature n'a pas le même impact.

## Modèle



### Explications ou rappel de quelques règles de savoir-vivre...

 <b>Expéditeur</b> Prénom, NOM  Adresse postale complète  Téléphone E-mail Éventuellement télécopie	<p>C'est mieux que l'inverse, qui fait scolaire. Écrivez toujours votre nom en capitales. Cela permet de le distinguer de votre prénom, surtout si la confusion est possible. Ex : Richard MATHIEU</p> <p>Mêmes recommandations que pour le <u>CV</u>, indiquez l'endroit où l'on peut vous joindre le plus facilement. Si vous craignez que votre adresse ne prenne trop de place - en général, on essaie toujours de gagner de la place dans une lettre de candidature -, vous pouvez très bien la dactylographier, comme sur du papier à en-tête,</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

et écrire à la main le reste de votre texte.

#### Destinataire

-  En cas de réponse à une petite annonce, les coordonnées de la personne à contacter sont le plus souvent mentionnées.
-  En cas de candidature spontanée, **évitez d'écrire à "Monsieur le Responsable du personnel"** ou à "Monsieur le Directeur" ! Préférez identifier clairement votre correspondant.

Plusieurs outils sont à votre disposition pour cela : voir page Candidature spontanée :

**renseignements à collecter**. Et si vous ne trouvez pas, téléphonez : il est rare qu'on refuse de communiquer le nom d'une personne de l'entreprise.

Pourquoi identifier clairement votre destinataire ? Pour avoir une chance supplémentaire de franchir le barrage de la secrétaire. Une lettre nominative parvient plus facilement sur le bureau de son destinataire, sans être ouverte auparavant. Or, n'oubliez pas, votre premier objectif est de réussir à intéresser la personne à qui vous l'envoyez. Encore faut-il qu'elle puisse lire votre prose !

-  Si la place vous manque, **inutile de reprendre l'adresse complète de votre destinataire**. Écrivez simplement son nom et sa fonction ainsi que le nom de l'entreprise.

Un petit rappel : **une majuscule est nécessaire au premier mot du titre**. Par exemple :

A l'attention de Monsieur DUPOND  
Directeur général  
Société DUVAL

#### Référence

C'est une mention facultative, qui n'a lieu d'être que si vous répondez à une petite annonce. Certains cabinets de recrutement prévoient même un coupon-réponse et vous en dispensent de ce fait. Mais, en revanche, gardez l'annonce et agrafez-la au double de votre lettre. Ce truc tout simple peut vous éviter quelques déconvenues !

#### Objet

Question : si vous étiez recruteur, débordé, (les recruteurs sont par définition toujours débordés) et que vous receviez une lettre avec comme *objet* "Demande d'emploi", que feriez-vous ? Êtes-vous sûr(e) que vous continueriez à la lire ?

Attention, avec un objectif si clairement affiché, votre lettre risque de passer au panier sans autre formalité, surtout si

l'entreprise n'a aucune intention d'embaucher.

Laissez-vous la chance qu'on apprécie son contenu et, qu'au moins, on la classe dans le stock de candidatures spontanées.

#### ■ **Interpellation**

■ Monsieur

Madame

Mademoiselle

}

+ le titre

Par exemple : "*Monsieur le Directeur général*"

Si le titre est un peu long, vous pouvez abréger, dites simplement "*Monsieur le Directeur*"

■ Si le titre n'est pas trop valorisant (adjoint), oubliez-le et indiquez simplement "*Monsieur*". Diplomatie avant tout !

■ Si vous ne connaissez pas l'identité de votre lecteur, écrivez "*Madame, Monsieur*" et pas "*Messieurs*". Rien de plus désagréable pour une femme que de recevoir des lettres oubliant systématiquement que le sexe féminin existe !

■ En revanche, selon l'usage courant, les titres restent au masculin : par exemple "*Madame le Secrétaire général*". Féministes, vous pouvez cependant vous permettre d'écrire à "*Madame la Secrétaire générale*" sans trop choquer...

#### ■ **Le texte**

N'oubliez pas de le **structurer en paragraphes bien distincts**. Vous améliorerez ainsi sa lisibilité.

Quant aux infos à y apporter, se reporter au [contenu](#).

#### ■ **La formule de politesse**

Un conseil : **restez sobre** ! Évitez le style pompeux, "*Plus profond respect*" ou "*Très haute considération*", ou trop décontracté "*Cordialement*" ou "*Sincèrement vôtre*".

Choisissez des formules neutres : "*Je vous prie de croire, Madame, Monsieur, à mes sentiments les meilleurs*" ou "*Veuillez agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées*".

A savoir : un homme peut envoyer ses sentiments à une femme, l'inverse ne se fait pas. De même, un homme prie d'agrémenter, une jeune femme prie de croire. A méditer...

#### ■ **La signature**

Elle a son importance ...

Sans verser dans l'analyse psychologique, il faut tout de même savoir qu'elle contribue à votre image.

**Réservez lui donc une place suffisante** en bas de la page pour qu'elle ne paraîsse pas étiquetée.

## Quelques infos (sommaries !) sur la graphologie...

**La graphologie étudie, comme vous le savez, la personnalité des individus en fonction de leur écriture.**

Elle représente aussi une des craintes des étudiants et une de leurs interrogations les plus fréquentes.

Que l'on soit pour ou non, il est certain que l'analyse graphologique est de plus en plus fréquemment utilisée lors des recrutements, en général en fin de parcours, lorsque l'entreprise hésite entre plusieurs candidats. Le travail des graphologues est alors de rechercher l'individu dont la personnalité collera le mieux au profil de poste défini par celle-ci.

**Répétons-le : il n'y a ni bonne, ni mauvaise écriture.** Simplement des signes analysés en fonction de plusieurs critères. Cela va de la mise en page à l'inclinaison de l'écriture, en passant par la forme des lettres et la pression du stylo sur la feuille de papier.

Pas de panique, donc, si "vous écrivez comme un cochon" ! Pour tel poste, on préférera une écriture parce qu'elle répondra aux caractéristiques demandées, et pour un autre emploi, une totalement différente. De plus, les professionnels du secteur sont unanimes : aucun graphologue ne pénalisera sciemment un postulant. Il essaiera plutôt de faire ressortir les points positifs. Évidemment si un autre candidat en a beaucoup plus que vous, la différence se fera d'elle-même !

**Conséquence de tout cela : il est inutile d'essayer de changer son écriture** ou, pire, de faire rédiger sa lettre par un copain ! Ne vous appliquez pas non plus autre mesure : les graphologues détestent les écritures figées et se moquent complètement de l'esthétisme ! Détendez-vous et restez le plus naturel possible.

**Voici cependant des trucs à connaître et quelques conseils, de bon sens essentiellement :**

- Écrivez le plus lisiblement possible
- Écrivez votre lettre dans un **climat favorable**, tranquillement, bien au chaud chez vous et non à la dernière minute, sur un coin de table et en fin de journée avec les mains froides !
- Le stylo à encre est bien vu pour les postes de cadres mais il est essentiel de choisir le **stylo (feutre ou bille) avec lequel vous êtes à l'aise pour écrire**.
- **La marge de droite représente l'avenir.** On dit souvent que l'omettre, c'est risquer de passer pour un irréfléchi ou quelqu'un de trop fougueux.

Mais, en graphologie, rien n'est aussi simple ! Mettre une marge à droite peut aussi signifier qu'on a peur de l'avenir ; à l'inverse, aller jusqu'au bout de la feuille, c'est oser affronter le futur.

Alors, que faire ? Tout dépend de votre écriture. Si elle est dynamique, bouillonnante, il vaut mieux effectivement mettre la

marge de contrôle.

Si elle est retenue, contrôlée, le mur blanc peut être un "arrêt" qui s'interprète de plusieurs façons...

De toutes façons, rappelons-le, d'autres critères entreront en ligne de compte et infirmeront ou confirmeront ces interprétations.

- Ordonnez votre page : **structurez !**
- **Ne barrez pas votre signature d'un trait.** Cela dénote généralement un manque de confiance en soi. Encore faut-il que le graphologue infirme ou confirme cette tendance après avoir étudié l'organisation de ces traits... Mais, dans le doute...
- **Ne négligez pas votre écriture sur l'enveloppe** : tout graphologue qui se respecte ne manquera pas, lui, de l'étudier !
- **Si vous êtes gaucher, accidenté, signalez-le** en PS car ce sont des situations susceptibles de modifier votre écriture.

Un petit truc : il est fréquent qu'au cours des épreuves de sélection, vous passiez des tests. On peut vous demander, par exemple, de disserter en une page sur un sujet quelconque, soi-disant pour juger de vos qualités d'expression ou de synthèse. En fait, très souvent, ce texte est destiné au graphologue qui aura ainsi un exemplaire plus naturel de votre écriture ! Hé, oui, c'est ainsi...  
Si vous souhaitez d'autres infos sur la graphologie, vous pouvez vous connecter fort utilement sur le site du [cabinet Françoise Bourdon](#).

Ne vous y trompez pas : si elle doit pouvoir être lue vite et facilement, votre lettre exige beaucoup de préparation car :

- elle doit impérativement être courte
- elle doit exprimer vos idées essentielles

Des idées, vous en avez, mais vous ne savez peut-être pas comment les ordonner et les mettre en valeur.

#### **Comment construire une lettre de candidature ?**

Toute lettre, quel que soit le contexte (réponse à une annonce ou candidature spontanée), est en général construite en 3 parties :

- [Une accroche](#)
- [Un argumentaire](#)
- [Une conclusion](#)

Vous pensez être au point pour écrire votre lettre d'accompagnement ? [Testez-vous](#) pour confirmation...

- N'oubliez pas que l'attention de votre lecteur est maximale en début de lettre et tête de phrase. C'est donc à ces endroits que vous devez placer les infos les plus importantes.
- Ayez toujours deux questions en tête, lorsque vous rédigez :

- Pourquoi cette entreprise m'intéresse-t-elle ?
- Qu'ai-je d'intéressant à lui offrir ?

## L'accroche

**Objectif : attirer l'attention du lecteur pour lui donner envie d'étudier votre candidature**

■ **Mettez-vous un instant dans la peau de votre destinataire** : il reçoit la plupart du temps des lettres de jeunes diplômés commençant par des phrases comme "*Titulaire d'un diplôme de..., je me permets de vous adresser ma candidature pour le poste ...*". Il aime donc qu'on le surprenne un peu.

■ **A votre avis, qu'est-ce qui peut intéresser à coup sûr un chef d'entreprise**) ?

Sa société, bien sûr ou, à la rigueur des informations sur le secteur dans lequel il exerce son activité.

D'accord, nous disent les étudiants, mais comment parler d'une entreprise ou d'un secteur que l'on ne connaît pas ?

Il faut commencer par vous poser un certain nombre de questions :

- Avez-vous lu récemment un article dans la presse sur cette société ? Ou sur une entreprise concurrente ?
- Que savez-vous de son secteur d'activité ? Connaissez-vous quelqu'un qui y travaille ? Qui y a fait un stage ?
- Quels sont les problèmes actuels de ce secteur ? Est-il en expansion ou non ?
- Qu'en est-il du marché ? De la concurrence ?

C'est bien le diable si vous ne trouvez pas quelque info intéressante, et si vous n'avez pas de réponse, allez piocher dans les outils mis à votre disposition.

Cette démarche prend du temps, certes, mais une accroche qui démontre que vous connaissez l'entreprise, ses marchés, ses produits et ses besoins, fera à coup sûr la différence avec le lot habituel des candidatures.

■ Comme nous ne souhaitons pas vous fournir de modèle de lettre (chacune d'entre elles est unique), voici quelques suggestions d'accroches pour vous aider dans leur rédaction. Vous trouverez le même service dans les parties concernant l'argumentaire et la conclusion. Ainsi, chacun de vous pourra choisir le style de phrase qui lui paraît le plus juste, le réécrire à sa manière, et obtenir au bout du compte une lettre personnalisée.

Le défaut courant des étudiants - qui ont fort peu de contact avec le monde de l'entreprise - est d'avoir tendance à parler de ce qu'ils connaissent le mieux, c'est-à-dire de leur filière universitaire. Malheureusement, ce n'est pas ce qui intéresse le plus un responsable qui a une

entreprise à exploiter et rentabiliser. Ce qui le concerne quotidiennement, c'est son CA, la production, et la manière de faire progresser l'un et l'autre. En les contactant, vous vous placez dans un contexte économique : vous devenez un produit qui peut être rentable ou pas. A vous de vous vendre... Et la première démarche du vendeur est bien d'accrocher l'attention de l'acheteur potentiel.

### Quelques phrases d'accroche...

- Une expérience réussie dans une entreprise de transports a renforcé ma motivation pour les métiers de la logistique.
- Lors du forum Avenir JD, j'ai rencontré Madame Garcia qui, après avoir répondu à mes questions concernant votre société, m'a recommandé de vous contacter;
- Une première expérience dans l'entreprise Y (*N.B. qui, bien sûr est concurrente de celle à laquelle vous écrivez !*) m'a permis de participer à ...
- Au cours d'un stage, j'ai assumé les fonctions de ...
- Je crois avoir appris l'importance de....(ou, variante : j'ai pu vérifier l'importance de ...)
- J'ai déjà été confronté aux difficultés de...
- Utilisateur de votre centre de documentation pendant toute la durée de mes études, j'ai pu apprécier...
- J'ai lu dans "le journal x" du ... votre interview et j'ai été très intéressé par vos propos sur...
- Implantée en Europe de l'Ouest depuis 1994, votre société vient d'ouvrir une succursale à Moscou. Dans ce contexte, vous avez sûrement besoin de collaborateurs aptes à ...
- Un bon responsable des achats est d'abord un bon négociateur. Êtes-vous d'accord ?
- Vous projetez d'accroître vos importations en provenance de Chine. Dans ce contexte, vous avez sûrement besoin de collaborateurs aptes à ...
- L'agrandissement de votre société prévu pour début 2001, avec notamment un espace de stockage supplémentaire, me pousse à vous présenter ma candidature à un poste de logistique.
- Au cours du stage que j'ai effectué chez Y, le nom de votre entreprise a été souvent cité comme étant parmi les plus compétentes dans le domaine de la communication d'entreprise.
- Votre entreprise se développe et s'organise pour faire face aux enjeux d'un futur marché européen. Dans cette perspective, vous aurez sûrement besoin d'un linguiste, ayant une bonne connaissance de l'économie et de la culture de plusieurs pays voisins.
- Fidèle client de votre établissement, j'apprécie le professionnalisme dont vous faites preuve en matière de marketing.
- Lors d'un forum, j'ai pu apprécier l'état d'esprit qui règne au sein de votre entreprise. Cela m'a donné l'envie de ...
- Vous recherchez un assistant efficace et capable de s'investir pleinement dans ses fonctions. Je vous propose mes services.

Comme dans la phrase ci-dessus, si vous répondez à une annonce, vous pouvez très bien résumer dans votre accroche le contenu de l'annonce, en montrant que vous avez saisi le message et que, sans être l'homme ou la femme-miracle, vous pouvez faire face à la situation.

## L'ARGUMENTAIRE

### **Objectif : Créer le désir de vous rencontrer.**

- Dans ces paragraphes, il s'agit à présent de **parler de vous**. Il n'est pas question de répéter ce que vous avez déjà écrit dans votre CV, mais de parler d'une ou deux expériences, réalisations ou d'un savoir-faire, en rapport avec ce que demande l'annonce ou pouvant intéresser l'entreprise que vous contactez.
- La grosse difficulté de cette partie est de parler de vous **sans être trop vendeur, ni trop modeste**. Pas question, par exemple d'asséner des qualités sans explications. Bien sûr, vous êtes le meilleur et l'on n'attend que vous ! Encore faut-il le démontrer.

Argumentez.

- De plus, **soyez logique dans votre argumentation** : ne sautez pas d'un sujet à un autre sans établir un lien entre les deux. Utilisez les mots de liaison pour articuler les différents paragraphes: ainsi, en effet, c'est pourquoi, dans ce but, etc...

### Quelques suggestions de phrases d'argumentaire

## CONSEILS CFE

Évitez de commencer toutes vos phrases par "je". Cela peut donner de vous une image d'égoïsme. N'hésitez pas, en revanche, à l'employer de temps à autre au sein de votre lettre. Cela n'a pas du tout le même impact.

N'étalez pas vos problèmes ; par exemple, en essayant d'attendrir votre lecteur : "A la recherche d'un emploi depuis plus de 6 mois,...". C'est vrai que c'est certainement pénible pour vous, mais votre correspondant n'y est pour rien ! Adoptez plutôt un langage positif.

Ne fanfaronnez pas, en écrivant, par exemple : "Mon profil généraliste de haut niveau" ou "la maîtrise de l'ensemble de la fonction Ressources humaines".

A votre âge ? Restons modeste...

N'insistez pas non plus sur vos "handicaps". Il est courant de lire des phrases comme : "A la recherche de mon premier poste" ou "Malgré ma faible expérience en ..., je me sens très motivé pour...". Si vous n'avez pas confiance en vous, comment donner envie de vous recruter ?

## Quelques phrases d'argumentaire...

- Au cours d'un stage de x mois, j'ai pu démontrer mon adaptabilité en

remplaçant successivement une caissière, l'adjoint d'un chef de rayon et en aidant le chef-comptable du grand magasin où j'étais employé

- Responsable de l'accueil à l'Office de Tourisme de Toul pendant les grandes vacances, j'ai orienté quotidiennement pendant deux mois une cinquantaine de personnes, français ou étrangers.
- Je participe depuis trois ans à l'organisation du congrès Copernic de mon école. Je recherche les sponsors, les financements et responsable du budget (150 000F en moyenne), je suis chargée de la gestion des dépenses.
- J'ai acquis, dans le cadre de mes études de sociologie, une bonne maîtrise des techniques statistiques ...
- Au cours d'une mission pour une association humanitaire, j'ai effectué plusieurs déplacements sur le terrain pour recenser les besoins des populations et j'ai constitué un fichier de prospects.
- Outre mes connaissances globales en gestion, je maîtrise bien le logiciel de gestion des stocks Y.
- Au cours d'un stage de deux mois chez S., j'ai appris l'anglais technique et accru ainsi la pertinence et l'efficacité des relations de l'entreprise avec ses partenaires écossais.
- Le travail que vous proposez me permettra de conjuguer mon expérience des sports de glisse et mon goût pour les contacts avec la clientèle.
- Mon expérience de l'animation dans deux associations m'a permis de progresser dans ...
- Responsable du bureau des élèves, j'ai organisé à plusieurs reprises.

## LA CONCLUSION

### **Objectif : faire prendre la décision de vous rencontrer**

- C'est le dernier paragraphe de votre lettre. Il doit être court et exposer ce que vous attendez précisément de votre interlocuteur, c'est-à-dire un entretien et pas seulement une réponse !

Évitez donc les " à votre disposition " ou " dans l'attente de votre réponse " ou " en espérant un entretien ". Faites en sorte de ne pas paraître trop aux abois et prêt à accepter tout emploi.

- Adressez-vous à lui d'adulte à adulte. Un entretien n'est pas un examen. C'est l'occasion pour le recruteur de se faire une opinion sur vous mais c'est aussi la possibilité pour vous d'évaluer le poste et l'entreprise susceptible de vous embaucher.

## Quelques phrases de conclusion

- Je vous propose d'évaluer mon savoir-faire relationnel et de tester mes compétences au cours d'un entretien

- A l'occasion de l'entretien que vous voudrez bien m'accorder, nous pourrons évoquer...
- Vous pourrez apprécier mes aptitudes techniques au cours de l'entretien que vous voudrez bien m'accorder
- Convaincu que les qualités dont je vous ai parlées sont déterminantes pour le poste que vous cherchez à pourvoir, je me permettrai de vous contacter la semaine prochaine, afin que nous convenions d'un entretien.
- L'analyse de mon CV vous convaincra, je l'espère, de l'opportunité de nous rencontrer pour en discuter.
- Je serai très heureux de vous rencontrer afin de mieux développer d'autres aspects de mes compétences.
- C'est avec plaisir que je vous rencontrerai pour détailler mes savoir-faire ainsi que les aides financières que cette collaboration pourrait vous apporter.
- Si vous le permettez, je pourrais vous en parler lors d'un rendez-vous. A cet effet, je me permettrai de prendre contact avec vous dans les jours prochains.

## **Présentation des filières**

**BTS : Brevet de Technicien Supérieur**, préparé dans les Sections de Techniciens Supérieurs (STS), présentes dans des établissements publics, privés sous contrat d'association avec l'État et consulaires. Le baccalauréat, exigé à l'inscription dans les STS publiques, n'est pas imposé pour se présenter à l'examen du BTS. D'où la possibilité pour les non - bacheliers de préparer leurs diplômes dans les STS privées.

**DUT : Diplôme Universitaire de Technologie**, préparé dans les Instituts Universitaires de Technologie (IUT). L'accès dans les IUT ouverts aux bacheliers, aux titulaires d'une équivalence, aux titulaires de l'examen spécial d'accès aux études universitaires (ESEU) et du diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU) s'effectue après examen du dossier de candidature par un jury, éventuellement complété par un entretien ou un test. A noter que les étudiants ayant suivi un enseignement supérieur de 2 ans peuvent accéder directement en seconde année et obtenir ainsi, à l'issue de cette année dite "année spéciale" le DUT en un an. Le contrôle des connaissances s'effectue soit par un contrôle continu et régulier, soit par un contrôle continu et régulier combiné à un examen terminal.

**DEUG : Diplôme d'Études Universitaires Générales**, créé par l'arrêté du 27 janvier 1973 modifié, est un diplôme de premier cycle universitaire ouverts aux titulaires du bac, du DAEU ou d'une capacité en droit. Les études durent 2 années au maximum 3. Les DEUG peuvent être traditionnels ou rénovés par les lois Savary puis Jospin / Lang. La rénovation, selon des modalités propres à chaque université, se caractérise par une période d'information et d'orientation et un enseignement pluridisciplinaire en début d'année. A l'issue de cette période, l'étudiant choisit un cursus définitif ou s'oriente vers une filière de remise à niveau grâce à un système de passerelles entre les filières. Les enseignements du DEUG comprennent des matières obligatoires et optionnelles ; ils sont dispensés sous formes de modules semestriels ou d'unités de valeurs (UV) associant cours magistraux et travaux dirigés ou pratiques. Pour les DEUG rénovés comme pour les DEUG traditionnels, le contrôle des connaissances s'effectue soit par un examen terminal à la fin de chaque période d'études (semestre ou année), soit par un contrôle continu, soit encore par ces deux modes de contrôle combinés.

**DEUST : Diplôme d'Études Universitaires Scientifiques et Techniques**, créé par l'arrêté du 16 juillet 1984, sanctionne deux années de formation alliant théorie, pratique et stages. L'enseignement dispensé a pour finalité l'insertion rapide de l'étudiant sur le marché local de l'emploi. Les modalités

d'accès au DEUST varient selon les formations : dossier, semestre d'orientation, première année commune avec le DEUG, entretien de motivation en début d'année. La durée totale des enseignements est comprise entre 1200 et 1400h.

**Licence** : est un diplôme national de second cycle accessible aux titulaires du DEUG ou d'un diplôme reconnu équivalent. La formation dont la durée est comprise entre 350 et 550h, est organisée depuis la rénovation des seconds cycles (rentrée 1994) sous formes de modules compensables et capitalisables. Le contrôle des connaissances de la licence est celui du contrôle continu régulier, du contrôle terminal ou encore de la combinaison des deux.

**Maîtrise** : est un diplôme national de second cycle accessible aux titulaires de la licence correspondante ou d'un diplôme reconnu équivalent. Elle sanctionne soit une formation scientifique fondamentale soit une formation scientifique ou technologique ayant un objectif professionnel. Le contrôle des connaissances de la maîtrise reprend celui de la licence, et selon les filières, nécessite la rédaction d'un mémoire de recherche ou de stage.

**Magistère** : créé à la rentrée 1985-1986, est un diplôme d'université accrédité par le ministère de l'éducation nationale. Cursus à finalité professionnelle, il sanctionne trois années d'études après un diplôme de 1er cycle (DEUG, classes prépas, IUT, BTS) et une sélection sur examen, entretien et/ou dossier selon les universités. Il débouche sur un double diplôme : le magistère plus un DEA ou un DESS correspondant à la discipline étudiée. Les enseignements combinent ceux de la licence et de la maîtrise, auxquels s'ajoutent des cours spécifiques dont un tiers environ sont dispensés par des intervenants extérieurs, et des stages d'application professionnalisés répartis tout au long du cursus (7 mois en moyenne sur 3 ans), qui permettent de tisser des liens privilégiés entre les étudiants et leurs futurs employeurs.

**DESS** : **Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées**, diplôme de troisième cycle créé par l'arrêté du 16 avril 1974 et redéfini par l'arrêté du 30 mars 1992, sanctionne une formation appliquée de haute spécialisation, d'une durée d'un an en formation initiale et orientée vers l'insertion professionnelle à court terme. Les candidats au DESS doivent justifier d'un diplôme de fin de 2ème cycle (maîtrise, MST, MIAGE, diplôme d'ingénieur). L'accès au DESS est généralement conditionné par une sélection sur dossier, assortie d'un examen et/ou d'un entretien. La capacité d'accueil est limitée. Les études comportent des enseignements théoriques, des travaux dirigés et pratiques, d'un stage d'au moins trois mois, la rédaction

et la soutenance d'un mémoire de recherche ou d'un projet, individuels ou collectifs. On reconnaît en général trois types de DESS :

- les DESS qui constituent une formation complémentaire au diplôme de 2ème cycle d'origine par un apport de connaissances et d'expérimentation pratique . On peut mentionner le DESS CAAE (certificat d'aptitude à l'administration des entreprises) propres aux IAE;
- les DESS de haute spécificité qui sanctionnent une spécialisation très pointue dans un champ de compétence précis;
- les DESS "double compétence" qui permettent aux étudiants non spécialistes de la discipline de valoriser leur insertion professionnelle par un complément de formation spécifique.

**DEA : Diplôme d'Études Approfondies**, sanctionne une formation de troisième cycle qui constitue la première étape du doctorat et de l'habilitation à diriger des recherches. Peuvent s'y inscrire les étudiants titulaires d'un diplôme de fin de 2ème cycle de l'enseignement supérieur (maîtrise, MST, MIAGE) ou d'un autre diplôme habilité (diplôme d'ingénieur). Si le candidat ne possède pas le diplôme requis, il peut valider des titres et travaux d'un niveau comparable. La préparation d'un DEA (ou d'un doctorat) peut être assuré par d'autres établissements d'enseignement supérieur liés par convention aux établissements habilités à préparer ces diplômes. Le DEA est délivré aux étudiants qui ont satisfait aux contrôles portant sur les enseignements théoriques et sur l'initiation aux techniques de recherche : présentation d'un projet de recherche soutenu devant un jury et qui annonce généralement celui de la formation doctorale.

**DU : Diplôme d'Université**, diplôme délivrés par les UFR (unités de formation et de recherche) ou les instituts, au sein de l'université. Ils peuvent être de simples certificats ou présenter un cursus complet correspondant parfois à une formation non habilitée par le ministère. Ce ne sont pas des diplômes nationaux mais des diplômes dont la valeur n'est reconnue que par l'Université qui les délivre. Ils correspondent très souvent à une spécialisation au niveau de l'université ou de la région et contribuent à étoffer un cursus traditionnel.

**IUP : Instituts Universitaires Professionnalisés**, proposent depuis septembre 1991 des formations technologiques longues (3 ans). Chaque année d'études est sanctionnée par un diplôme national : un diplôme d'études universitaires générales (DEUG) à la fin de la première année, une licence à la fin de la 2ème année et une maîtrise en fin de cursus. Les titulaires de maîtrise obtiennent sous condition (examen par un jury de l'ensemble de la formation et des compétences professionnelles développées lors des stages) le titre d'ingénieur - maître. Cette appellation

ne leur confère en aucun cas le titre d'ingénieur, il s'agit plutôt d'un label rappelant leur origine universitaire. L'accès en DEUG est ouvert aux étudiants issus d'une première année d'enseignement supérieur au titre de la formation initiale. La sélection s'effectue sur dossier et entretien et parfois sur concours commun (IUP finance et banque - assurance ou commerce - vente - gestion). L'accès en seconde année est ouvert aux titulaires d'un DEUG, aux étudiants des classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) et aux titulaires d'un DUT ou d'un BTS.

**DRT : Diplôme de Recherche Technologique**, mis en place à la rentrée 1995, c'est un diplôme national de troisième cycle, de niveau bac+6, créé pour former des cadres à l'innovation technologique grâce à une formation industrielle ou tertiaire. L'objectif de cette nouvelle formation est de favoriser le recrutement de jeunes diplômés et de contribuer au développement de la coopération entre les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises autour des problèmes de recherche développement. Il peut être préparé en IUP ou en école d'ingénieurs pour les élèves ingénieurs en dernière année. La formation comporte la réalisation de travaux de recherche technologique en étroite relation avec une entreprise, sous la responsabilité conjointe de deux directeurs de travaux et dans le cadre d'un contrat de travail. (18 mois pour les candidats issus des IUP, 12 mois minimum pour les élèves ingénieurs). Ces travaux conduisent à la rédaction d'un mémoire et à sa soutenance devant un jury. Pour les diplômés des IUP, ils sont précédés d'une formation d'initiation à la recherche d'une durée de six mois et d'un volume horaire d'au moins 300h. L'inscription se fait sur dossier pour des candidats de niveau bac+4 justifiant d'un contrat de travail avec l'entreprise dont dépend le laboratoire.

**DNTS : Diplôme National de Technologie Spécialisé**, mis en place à titre expérimental à la rentrée 1994 dans certains IUT (Lyon 1, Saint-Étienne) afin d'homogénéiser les formations post-DUT et de renforcer le partenariat avec les entreprises. Organisé selon le principe de l'alternance, il se substitue progressivement à certains post-DUT. A la rentrée 1995, ce dispositif a été étendu à certains établissements publics ou sous contrat d'association avec l'état en poursuite d'études post-BTS. Il s'agit parfois d'une création de formation ou encore de la transformation de formations complémentaires d'initiative locale préexistantes. Ces cursus sont ouverts indifféremment aux titulaires de DUT ou de BTS, éventuellement d'un diplôme bac+2 jugé équivalent. Ces diplômes n'ont pas d'homologation de niveau 2 du ministère de l'éducation nationale. La sélection se fait le plus souvent sur dossier et entretien de motivation.

**MIAGE : Maîtrise de Méthodes Informatiques Appliquées à la Gestion**, créée en 1970, sanctionne une formation en 2 ans de 1500h de cours théoriques auxquelles s'ajoutent un ou deux stages en fin de 1ère et 2ème année. La sélection se fait sur dossier, entretien et, éventuellement, test. La forte dominante scientifique et mathématique de cette formation conduit certaines universités à accueillir en priorité les titulaires d'un DEUG SM (Science de la Matière). Les titulaires d'un DEUG MASS ou d'économie et gestion, voire d'un DUT ou d'un BTS d'informatique ou de gestion peuvent être également sélectionnés. Depuis 1992, la plupart des MIAGE ont été transformées en IUP. A terme, tout la réseau des MIAGE devrait se rallier à ce dispositif. Les étudiants obtiendront parallèlement à la MIAGE un titre d'ingénieur maître.

**MSG : Maîtrise des Sciences de Gestion**, créée en 1971, diplôme à finalité professionnelle qui s'acquiert en deux ans, sans licence, après un DEUG (AES, MASS, économie et gestion), un DUT gestion des entreprises et des administrations (GEA) ou un BTS de gestion. Pour s'inscrire en MSG, les candidats doivent être titulaires du certificat préparatoire aux études de gestion (CPEG). En 1995, une vingtaine d'université ont mis en place une épreuve commune d'admission, MESSAGE, questionnaire à choix multiples éventuellement complété par d'autres épreuves propres à chaque MSG. La réussite à toutes les épreuves donne lieu à l'obtention du CPEG. La scolarité de la MSG comporte des cours assurés à 30% par des professionnels et des stages obligatoires qui jouent un rôle prépondérant dans la formation des candidats et leur ouverture au monde de l'entreprise.

**IEP : Institut d'Études Politiques**, établissements publics à caractère administratif rattachés à une université, excepté l'IEP de Strasbourg et celui de Paris. Les IEP dispensent un enseignement de sciences politiques, économiques et sociales en trois ans et délivrent un diplôme propre dont l'admission et le cursus sont ainsi organisés :

- chaque établissement recrute selon des modalités qui lui sont propres. Deux niveaux d'admission sont proposés en première année : examen d'entrée pour les bacheliers, admission de plein droit pour les bacheliers avec mention très bien;
- l'accès direct en seconde année est ouvert aux candidats titulaires au minimum d'un diplôme bac+2 ou 3. Selon l'IEP, l'admission est prononcée sur épreuves, dossier et entretien, très exceptionnellement sur titres;
- la première année constitue une année préparatoire et est sanctionnée par un examen, sauf pour l'IEP de Paris;
- quatre sections sont proposées à partir de la seconde année (pas dans tous les IEP) : économique et financière, internationale, service public,

communication et ressources humaines. Au cours des troisièmes années, les enseignements sont dispensés sous forme de cours magistraux, travaux dirigés et travaux de recherche. Les stages en entreprise, le perfectionnement des langues et les séjours à l'étranger se développent.

**Prépas HEC : Classes préparatoires au Haut Enseignement Commercial** préparent aux concours d'entrée aux grandes écoles. La réforme qui s'étale sur deux années scolaires (1995-1996 et 1996-1997) est portée sur un axe essentiel : la diminution du poids des mathématiques dans les enseignements de la plupart des filières dont les filières commerciales. Les nouvelles classes préparatoires d'économie et de gestion comportent trois voies : scientifique, économique et technologique. Ces trois options passent en 2 ans (ce qui n'était le cas que pour l'option technologie). Les séries de baccalauréat nécessaires pour y accéder sont les Bac S pour l'option scientifique, L et ES pour l'option économique et STT pour l'option technologique.

**Écoles de commerce** : Les écoles de commerce sont classées selon trois catégories : écoles reconnues par l'État et autorisées à délivrer un diplôme visé par le Ministère de l'Éducation Nationale, écoles reconnues par l'État et non autorisées à délivrer un diplôme visé par le Ministère de l'Éducation Nationale, écoles non reconnues par l'État et non autorisées à délivrer un diplôme visé par le Ministère de l'Éducation Nationale. La reconnaissance d'un établissement atteste le bon niveau du corps professoral, du contenu d'enseignement, des installations et des outils pédagogiques. Elle garantit aussi son équilibre financier. Parmi les écoles reconnues par l'État, certaines bénéficient d'un label supplémentaire : leur diplôme est visé par le Ministère de l'Éducation Nationale. C'est un gage de qualité. Tout est examiné avant sa délivrance : programmes pédagogiques, méthodes d'enseignement, modalités d'examen... Chaque changement important de la pédagogie de l'école est soumis au Ministère, celui-ci opère d'ailleurs un contrôle régulier sur les écoles. Les écoles recrutent soit après prépas HEC sur concours (Banque CCIP, Banque Ecricome,...) soit au niveau Bac aussi sur concours. Il est également possible d'entrer dans une école par le biais des admissions parallèles (Passerelle ESC, Banque Profils,...) avec un diplôme universitaire (niveau minimum bac+2).

**MBA : Master of Business Administration**, diplôme né aux États-Unis qui prépare, au sein d'une école de commerce, en un an au management et à la direction d'entreprises. Les candidats peuvent être d'origines diverses : universitaires, grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs. Certains de ces programmes sont accrédités par l'Association des MBA

(AMBA) selon une série de critères (durée, qualité du corps enseignant, contenu du programme,...)

**Mastère** : l'appellation mastère spécialisé (MS) est un label attribué à une formation par la Conférence des grandes écoles. Les candidats doivent être diplômés d'une école de commerce ou d'ingénieurs, d'un DEA ou DESS ou titulaires d'une maîtrise avec trois ans d'expérience professionnelle dans un poste avec responsabilité. La sélection se fait sur dossier et entretien. La durée de la formation est de 9 à 12 mois dont 4 à 6 mois de stage et un mémoire d'études ou de recherche.

**Spécialisation de troisième cycle** : certaines écoles de commerce offrent des spécialisations de troisième cycle, hors mastère.

**DPECF** : **Diplôme Préparatoire aux Études Comptables et Financières**, se prépare en 2 ans après le bac et comprend 5 épreuves : droit, économie, méthodes quantitatives, comptabilité, expression et communication. Les candidats peuvent se présenter à chacune des épreuves dans l'ordre de leur choix et à la session de leur choix.

**DECF** : **Diplôme d'Études Comptables et Financières**, comporte 7 épreuves écrites de droit, finances comptabilité, contrôle de gestion,... Des épreuves du DECF peuvent être subies en même temps que des épreuves du DPECF. Elles peuvent être passées par les candidats à la session de leur choix. Mais le DECF ne sera attribué que si le DPECF est obtenu précédemment. La préparation est organisée en deux voies : économique et juridique, chacune se déroule en un an. Les étudiants choisissent l'une ou l'autre en premier mais doivent suivre les deux.

Équivalences : de nombreux diplômes dispensent de certaines épreuves du DECF : MSTCF, MIAGE, DUT GEA, BTS comptabilité et gestion d'entreprises, DEUG, Licences et maîtrises de droit, sciences économiques et AES.

**DESCF** : **Diplôme d'Études Supérieures Comptables et Financières**, permet de se présenter au diplôme d'expert comptables. Pour se présenter aux épreuves du DESCf, les candidats doivent être titulaires de DECF. Le DESCf comprend 2 épreuves écrites de synthèse (droit et comptabilité, économie et comptabilité), 2 épreuves orales (grand oral et soutenance de mémoire de stage). On peut se présenter aux épreuves dans l'ordre que l'on voudra et à la session de son choix.

**DEC** : **Diplôme d'Expertise Comptable**, après l'obtention du DESCf, les candidats au DEC devront accomplir un stage professionnel rémunéré de 3 ans chez un expert-comptable, rédiger et soutenir un mémoire et réussir l'examen final.



# Présentation du prix

## A) La valeur d'un produit

A l'annonce d'un prix, le client a toujours tendance à penser et à dire : "**C'est cher !**" ou plus rarement : "Ce n'est pas cher."

Cette réflexion ne porte pas sur le prix mais sur la **valeur** perçue du produit.

Exemple : Un vin de Pays à 60 F. est cher.

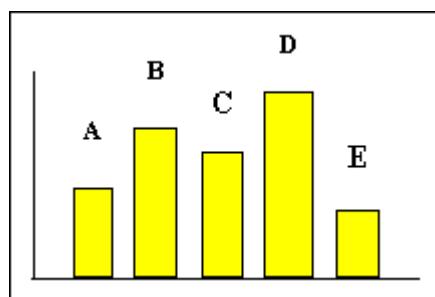
Un vin de Champagne à 60 F. n'est pas cher.

Pourtant ils ont le même prix.

On s'aperçoit qu'il existe une **valeur** d'un produit qui inspire ou non le sentiment de cherté, au-delà du prix.

-

Exemple : 5 entreprises vendent le même produit à 5 prix différents. Forcément l'une est la "plus chère" et l'autre est la "moins chère".



Si le prix, en tant que tarif, était le seul critère de décision,  
E posséderait une part de marché voisine de 100 % et D de 0 %.

Nous savons bien que ce n'est pas le cas.

***Un client n'achète pas le prix d'un produit mais la valeur qu'il perçoit de ce produit.***

Cette valeur perçue est composée de :

- A** = Les caractéristiques du produit
  - a1** Caractéristiques techniques
  - a2** Caractéristiques commerciales

- a3** Esthétisme
- a4** Qualité
- a5** Durabilité, etc....

**B** = L'utilité du produit pour l'acheteur

**C** = Les services apportés par l'entreprise qui vend ou qui fabrique le produit.  
Caractéristiques d'entreprise –  
Caractéristiques annexes

**D** = La sympathie du vendeur et la confiance qu'il lui inspire.

*La valeur perçue qu'achète le client est la somme de A + B + C + D.*

## B) Votre concurrent vend le même produit mais à un tarif plus bas

Vous remarquerez que je n'ai pas employé le terme *moins cher* mais à *un tarif plus bas*.

Car en fait, un tarif plus bas avec des services moindres est souvent perçu comme plus cher.

Exemple : Le vin rosé en carafe vendu 15 F. dans les pizzerias est-il cher ?

C'est pourtant sur ce type de produit que le restaurateur réalise sa meilleure marge.

Vu les efforts de gestion que réalisent les entreprises à l'heure actuelle, appliquant des tarifs directement liés à leurs charges fixes et variables, on peut être certain que, sur un même marché **A + C** est à peu près équivalent entre toutes les entreprises.

Si un concurrent veut pratiquer un tarif plus bas, il doit diminuer sa surface de vente, licencier du personnel, diminuer ses services et ses garanties... cela n'est pas possible autrement.

Donc, avoir un tarif plus élevé que la concurrence implique pour le vendeur:

- ★ Ne pas se contenter d'argumenter sur **a1**, mais sur **a2, a3, a4, a5**, etc....

- ★ Argumenter davantage sur **B**, en suggérant des exemples d'utilisation, en faisant ressortir tous les effets du produit sur le client,
- ★ Argumenter davantage sur **C**, en développant le plus que vous apportez, en parlant des clients connus, en employant souvent le mot **garantie**, etc....

Vous proposerez donc un **A+B+C** plus fort et plus construit que vos concurrents qui d'habitude se limitent à argumenter sur le **a1** (comme vous faisiez peut-être avant de lire cette méthode).

Et si cela ne suffit pas, en face d'un concurrent dont l'argumentaire est affûté, soyez le plus fort sur le **D** !

## C) 10 conseils de présentation du prix :

1. Parlez toujours du prix en fin d'entretien, après avoir délivré tous vos arguments.  
Si le client insiste : *Mais combien ça coûte ?*, répondez : *Je vais vous le dire tout de suite*  
et continuez votre argumentation.
2. Surveillez votre vocabulaire.  
Ne dites pas : *s'élève à* ou *coûte*. Dites plutôt : *fait* ou *revient à*.
3. Déclinez le maximum d'éléments de la prestation avant d'annoncer le prix.  
Exemple :  
Vente d'un voyage en Indonésie  
*Vous avez le transport, aller-retour, 15 petits déjeuners, 15 déjeuners, 15 dîners, les entrées à tous les musées, la visite des sites, les transferts en autocars, les guides, la présence d'un accompagnateur pendant tout le voyage ... tout cela pour (uniquement) 12.500 F.*  
Les camelots appellent cela **l'effet déballe**.
4. Fractionnez le prix en fonction du temps ou de l'utilisation.  
2.000 F. par an devient 166 F. par mois, 38 F. par semaine ou 5 F. par jour.
5. Préparez votre prix à l'avance.  
Donnez toujours un prix complet.  
Rien n'est plus frustrant pour le client d'entendre :  
*Cela fait 6.500 F. plus 250 F. de frais de dossier, plus 150 F. de frais*

*d'expédition.*

Si ces éléments sont obligatoires, faites l'inverse :

*Cela fait 6.900 F. et comprend...*

Quand vous vendez à des relations ou de la famille, pensez qu'ils attendent toujours, même inconsciemment, une petite faveur de votre part.

*Habituellement, je le vends à 7.000 F., mais pour vous je le ferai à 6.500.*

## 6. Décontractez-vous.

Certains vendeurs ont peur d'annoncer le prix. Ils vivent ce passage comme un moment difficile de la vente et fatalement, projettent leurs angoisses sur le client.

Soyez convaincus vous-mêmes que votre prix, plutôt que votre package service/produit/prix est le moins cher de tout le marché.

D'ailleurs, si un certain nombre de clients ont fait confiance à votre entreprise, c'est qu'ils ont apprécié la valeur du produit.

## 7. Comparez avec des dépenses courantes.

5 F., c'est le prix d'un café

20 F. d'un paquet de cigarettes

50 F. d'une place de cinéma

300 F. d'un dîner à 2 personnes etc.

## 8. Annoncez le prix financé avant le prix hors financement.

*Cela représente 2.500 F. par mois ou sans financement 50.000 F*

Le client reste sur les 2.500 F. par mois.

## 9. En cas de devis,

ne donnez pas un chiffre rond.

30.127,43 F. se vend mieux que 30.000 F.

## 10. Faites des cadeaux.

Exemple : si la livraison est gratuite, estimatez-la à 300 F. et notez sur votre papier de présentation :

300 F. GRATUIT

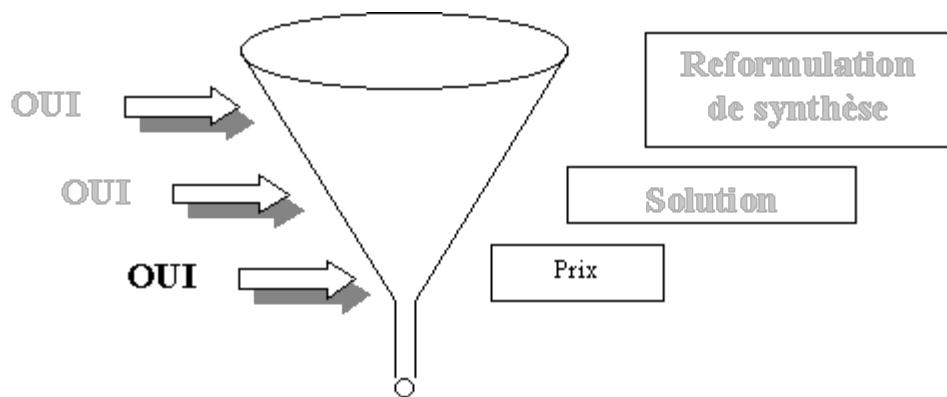
## D) Engagement sur le prix

*Cela rentre-t-il dans votre budget ?*

*Est-ce une somme raisonnable pour votre entreprise ?*

La réponse attendue est OUI.

Cette réponse constitue le troisième volet de notre technique de l'entonnoir :



Si la réponse est NON. Cherchez à savoir pourquoi.

Revenez en arrière dans votre découverte et votre argumentaire.

Traitez comme une objection.

Proposez des modalités de paiement ou un financement.

Et si malheureusement, vous ne trouvez pas de solution, inutile d'essayer de conclure sur le champs.

L'expédition d'un devis ne changera pas grand chose.

Cherchez plutôt à savoir quand l'entreprise pourrait se permettre un investissement de la sorte et ré attaquez plus tard.

# PRESENTATION DU PRIX

## Comment parlez-vous prix ?

La plupart du temps, le client est prêt à accepter votre tarif ; mais sa décision dépend en grande partie de la manière dont vous le lui annoncez. Une simple maladresse suffit pour qu'il se pose des questions et qu'il commence à discuter le prix. Les questions suivantes vous permettront de vérifier si oui ou non vous connaissez les principales règles du jeu en la matière.

Questions test	oui	non
J'annonce toujours le prix après avoir présenté les <u>avantages essentiels</u> de mon offre.		
Si le prospect s'enquiert du tarif avant que je lui en parle, je lui réponds aussitôt: " <i>Le prix dépend de l'option que vous prenez; c'est pourquoi il me faut d'abord vous expliquer les caractéristiques du produit.</i> "		
Je cite le prix sans hésitation et avec plaisir parce que <u>je suis convaincu qu'il est approprié</u> .		
Avant d'aborder le prix, j'évoque une fois encore l'avantage essentiel que l'acheteur tirera de mon offre.		
J'évite de parler de 'coût' ou de 'dépense' ; je préfère <u>employer les mots 'acquisition'</u> ou ' <u>investissement</u> '.		
Pour amorcer la discussion en douceur, il m'arrive de proposer à l'acheteur : " <i>Jugez ce prix vous-même.</i> "		
Pour les produits haut de gamme, j'insiste sur la différence : " <i>Le prix est de seulement X francs plus élevé que</i> celui des modèles ordinaires."		
Si l'élément de base peut être complété par des accessoires, je réponds volontiers : " <i>C'est à vous de déterminer le prix</i>		

## Bilan

Vous avez répondu oui à toutes les questions ?

Bravo, vous êtes un fin négociateur ! Sinon, servez-vous de ces questions comme check-list, elles vous indiquent la conduite à suivre.

Certes les réponses sont loin d'être exhaustives car, en matière de prix, chaque cas est particulier et c'est de toute votre psychologie qu'il vous faudra user. Mais ces quelques rappels vous éviteront déjà de commettre bien des erreurs

# LA PRESENTATION DU PRIX

Constitue une phase cruciale de la négociation car c'est à ce stade que le client est en mesure de reprendre l'initiative

## LA PROBLEMATIQUE DU PRIX

- Tout vendeur doit savoir que l'objection prix est normale car il y a un contexte concurrentiel et économique difficile.  
Le client cherche à payer le moins cher possible un produit qui lui apportera le plus de satisfaction possible.

Tout vendeur doit savoir qu'il ne faut pas faire le complexe du prix.

- Plus le client aura put mesurer les avantages que le produit lui apportera et moins le prix lui paraîtra élevé.
- Le commercial doit savoir qu'un prix élevé est souvent gage de qualité dans l'esprit du client
- un prix doit toujours être introduit et conclu ( caractéristiques / prix / avantages)

## QUAND ET COMMENT ANNONCE LE PRIX ?

La perception qu'un client a du prix est fonction de :

- ★ L'intensité de son besoin
- ★ De ses motivations d'achat
- ★ De son pouvoir d'achat
- ★ De son niveau d'information sur le produit
- ★ Des autres offres qu'il a par ailleurs
- ★ Du degré de confiance que le client a envers le vendeur

Pour toutes ses raisons, le prix devra être annoncer au moment le plus opportun

A la fin de la phase d'argumentation, lorsque le client est prêt à l'entendre, c'est-à-dire lorsqu'il aura pu apprécier tous les avantages que lui procurera le produit correspondant à ses attentes.

Lorsque le vendeur aura réfuter l'objection qu'il estime comme la dernière.

**NB :**

Le prix doit être annoncer d'une voix claire et naturelle et sur un ton assuré car il doit donner l'impression qu'il trouve le prix normal (par rapport aux avantages qu'il procure)

- Le prix doit être précis, le client doit avoir l'impression que le prix a été calculé de façon précise.
- Le tarif doit être imprimé et tenu à jours, ne jamais être réactualiser devant le client.
- Le vendeur doit toujours avoir à l'esprit qu'un client n'achète pas un produit, mais les avantages qu'il procure

### **COMMENT VENDRE SON PRIX ?**

#### **L'ADDITION**

On énumère tous les avantages du produit avant le prix

#### **LA SOUSTRACTION**

On énumère tous les inconvénients qui vont disparaître grâce à l'acquisition du produit

#### **LA MULTIPLICATION**

Multiplier les avantages par la durée d'utilisation du produit (si vous prenez ce modèle avec le diesel, vous allez économiser 3 litres au 100 soit 20 francs au 100 km)

## **LA DIVISION**

Consiste à diviser le prix sur la durée d'utilisation et à comparer le montant ainsi obtenu à celui d'un autre produit.

# EXEMPLE DE PRE TEST

## Questionnaire de Prétest

*Le document suivant est un questionnaire de Prétest pour une enquête sur la coloration des plaques ondulées Amiante ciment d'une grande société du bâtiment en France. A l'époque, on ne parlait pas encore d'interdire les produits en amiante, aussi inutile de m'envoyer des emails pour m'accabler de reproches ! La raison principale pour laquelle je montre ce fichier est pour donner un exemple concret d'enquête d'une part, et par ailleurs, pour montrer l'évolution entre ce premier jet de questionnaire et la version suivante, également incluse dans cette page.*

*Le but de cette enquête était de déterminer quelles couleurs seraient le plus à même d'être prescrites par les architectes, indépendants ou non. Voici une description des objectifs de cette Enquête, et un certain nombre de notes qui expliqueront au lecteur comment on fait évoluer un questionnaire.*

### Objectifs de l'enquête

Aux objets de l'enquête, correspondent des objectifs d'enquête bien précis qui, eux-mêmes, détermineront les questions à poser aux architectes :

#### OBJET 1 : REMISE EN CAUSE DE LA COULEUR ROUGE-BRUN

- Objectif I : Savoir quelle(s) couleur(s) les architectes conseilleront à la place de celle-ci.

#### OBJET II : SAVOIR QUELLE(S) COULEUR(S) VA(VONT) FAIRE CROITRE LE CHIFFRE D'AFFAIRES.

- Objectif II : Savoir quelle(s) est(sont) la(es) couleur(s) que les architectes conseilleront le plus souvent, et également qui couvrira(ront) la plus grande surface possible.
- Objectif III : Savoir quelle(s) est(sont) la(les) couleur(s) qui sera(seront) la(les) :
  1. mieux adaptée(s) à l'environnement.
  2. - " " aux types de bâtiments proposés.
  3. - " " aux traditions, aux mentalités locales.
  4. moins susceptible(s) d'être interdit(e)s par les prescripteurs négatifs.

### Administration du questionnaire de Prétest

En ce qui concerne le Prétest, nous avions envisagé une préenquête postale qui nous aurait permis, par l'intermédiaire d'une feuille d'évaluation, de juger de l'enquête dans les conditions où elle devait être réalisée. Ceci était motivé, de plus, par le fait que je ne pouvais me déplacer. Toutefois, nous avons opté pour une formule plus classique dans la mesure où nous avions l'occasion d'interroger directement des architectes alors qu'ils étaient réunis pour un séminaire. Il est à préciser que le Prétest a été rempli individuellement et que l'on a demandé aux personnes interrogées de se placer dans les conditions normales d'interrogation d'un questionnaire postal.

## Résultats et conclusions du Prétest et modifications apportées

Huit questionnaires complets ont été remplis. Voici les conclusions et les modifications apportées :

- Les réponses à la question 1° montrent que cette question n'était pas indispensable, et qu'elle ne nous apprenait rien d'intéressant.
- -Un problème de vocabulaire s'est posé : il fallait parler de palette de coloris (question 2°). On se devait donc d'adapter le questionnaire aux habitudes des personnes auxquelles le questionnaire s'adresse.

Il est à noter que ceci est un problème important. Il s'agit là d'une des caractéristiques principales des enquêtes s'adressant à des professionnels, même si le plan pratique, les modifications à apporter sont minimes; un manquement à cette règle peut entraîner plusieurs sortes de réactions :

- Le refus de répondre (car la personne enquêtée sait qu'elle n'a pas affaire à un connaisseur).
  - L'impossibilité de répondre (quand la question est posée dans des termes inhabituels qui n'agissent pas sur un mécanisme de réflexes professionnels).
  - Le non-renvoi du questionnaire.
- 
- -De même la question 5° a posé beaucoup de problèmes aux architectes interrogés, dans la mesure où le critère proposé n'était pas foncièrement déterminant pour eux. Il fallait donc fondre cette question avec la 6°, plus générale.
  - La question 4° disparaissait donc d'elle-même.
  - La question 6° a été modifiée en commun par le Directeur Marketing et des architectes de façon à être la plus proche possible de la façon de raisonner de ces derniers.
  - Les échelles ordinaires, quant à elles, n'ont posé d'autre problème que la longueur. Il s'agit d'ailleurs d'une remarque valable pour l'ensemble du questionnaire, qui a été rempli en une moyenne de une demi-heure pour les huit personnes interrogées. De ce fait, nous avons décidé de ramener le questionnaire à une page.
  - La question 7° s'est trouvée être intéressante pour les architectes, et n'a pas posé de problème.
  - La question 8° au contraire était une mauvaise question , du moins sous cette forme.

En effet les architectes ont des domaines d'intervention très larges, ce qui implique que :

- On ne connaît pas leurs principaux domaines d'intervention, ce qui était le libellé et le but de la question.
- Ou que l'on ne connaît rien du tout de ces domaines dans la mesure où, ceux-ci étant très larges, les architectes éprouvent des difficultés à répondre ou ne répondent pas du tout.

D'autre part cette question prenait beaucoup de place, et nous avions omis la case "autres à préciser".

Nous avons décidé de supprimer les cases, et de modifier le libellé de la question ainsi : Quels sont vos deux principaux domaines d'intervention ?

-La question 12° se devait d'être améliorée , car il existe une stratification intéressante de la population des architectes autour de la classe d'âge :

- 35 ans : Les jeunes architectes qui viennent de s'installer (peu d'architectes s'installent avant 30 ans), c'est la jeune génération.

- 35 à 50 ans : Le renouveau de 1968 a eu sa génération; il s'agit des jeunes de plus de 20 ans en 1968 et de ceux qui allaient s'installer à cette date.
- + de 50 ans : ceux qui n'ont pas été influencés par le renouveau *soixante-huitard*. Ils sont nommés les mandarins.

- Ceci nous permettra plusieurs tris croisés :

- I. Par classe d'âge.
- II. Par catégorie : salarié- libéral- mandaté par l'état.
- III. par domaines d'intervention.

## Distinction Toiture / Bardage

Nous avions, lors du Prétest, réduit le questionnaire au problème des toitures en plaques ondulées colorées. Or, il apparaît que le bardage a au moins autant d'importance que les toitures. Comme nous sommes dans le cas d'un questionnaire postal, et que nous le limitons en longueur, il ne nous est pas possible de faire une nouvelle distinction qui tendrait à le compliquer et à le rallonger.

Aussi, nous mettons ce problème de côté en vue du questionnaire semi-directif qui sera réalisé cet été, ou peut-être même pour Bâtimat (du 11 au 20 novembre, porte de Versailles) qui semblerait être un endroit idéal pour l'administration d'un questionnaire directif par enquêteur, étant donné la forte concentration d'architectes dans ce salon.

En outre il est à noter que le coût de cette enquête serait des plus minimes pour une efficacité maximale.

## Notes Diverses

*Il est à noter que ce questionnaire de prétest ne contient apparemment pas d'espaces pour le codage, mais que cela est dû au fait que le questionnaire original a été fait sur machine à écrire. Le fichier suivant n'est donc qu'une recopie - d'ailleurs imparfaite - du document d'origine.*

*Ce questionnaire fut monté en but de servir à un questionnaire postal auto-administré auprès d'architectes, prescripteurs principaux de ce genre de produits. Le panel final inclut des architectes de toute la France, qu'ils soient des ABF (Architectes Bâtiments de France) ou des architectes des DDE et DDA, sans oublier bien entendu les indépendants. Le questionnaire final, gratifié d'un excellent taux de retour aux environs de 20% malgré l'envoi dans une période creuse, sera également présenté dans la page de téléchargement du Marketing Finalitaire.*

*Il est également nécessaire d'ajouter qu'un nuancier présentant les 6 couleurs disponibles sur une planche en carton imprimée était envoyée avec chaque questionnaire.*

*Le prétest fut administré en présence d'un panel d'architectes qui se prêtèrent au jeu et, par leurs critiques constructives, contribuèrent à réécrire ce questionnaire. Le questionnaire final fut quant à lui complété par une série d'interviews semi-directives en face à face administrées en régions, et sur des géographies très disparates, afin d'assurer la diversité des réponses.*

Questionnaire  
du pré-test

**QUESTIONNAIRE COULEUR DES TOITURES**

1° Quelle importance attachez-vous à la couleur des toitures dans vos prescriptions ?  
-très grande  -plutôt grande  -plutôt faible  -très faible

2° Si, parmi les couleurs du carton ci-joint, vous ne deviez en conseiller qu'une seule, laquelle choisisiriez-vous?

-couleur numéro   -aucune  ne sait pas

3° Si vous désiriez en conseiller plusieurs, lesquelles, et dans quel ordre?

1°      2°      3°      4°      5°      6°      aucune  
sans opinion

-autres à préciser :

--	--	--	--	--	--	--	--

4° A votre avis, si vous deviez conseiller une plaque ondulée colorée, la couleur de cette dernière dépendrait-elle du type de bâtiment auquel elle s'appliquerait?

- Oui  - Non  Pourquoi?  
.....

PASSER A LA

- sans opinion

QUESTION 5°

PASSER A LA QUESTION 6°

5° Si oui, parmi les teintes du carton, pouvez-vous donner, en fonction des types de bâtiments proposés ci-dessous, un classement des teintes les mieux adaptées selon vous?

1 2 3 4 5 6

autres à préciser

aucune      sans  
opinio  
n

bâtiments agricoles								
bâtiments industriels & commerciaux								
bâtiments de stockage								
bâti. de sport + tertiaire + socio-culturels								

6° En général, quels sont les critères sur lesquels vous vous basez pour choisir une couleur de toiture, et dans quel ordre les placez-vous?

- le cadre naturel de votre région
- votre expérience personnelle en ce qui concerne les goûts et les attentes de vos clients
- l'esthétique
- vos goûts personnels
- la tradition locale
- autres à préciser
- sans opinion

7° Selon vous, quelle(s) est(sont) la(les) couleur(s) parmi celles du carton qui s'accorde(nt) le mieux aux trois premiers critères notés par vous-même ci-dessus? et dans quel ordre?

1	2	3	4	5	6	autres à préciser	aucune	sans opinion
---	---	---	---	---	---	-------------------	--------	--------------

critère 1								
critère 2								
critère 3								

#### PROFIL

8° Quels sont vos principaux domaines d'intervention?

- I. Bâtiments agricoles
- II. Bâtiments industriels
- III. Bâtiments de stockage
- IV. Bâtiments commerciaux
- V. Bâtiments artisanaux
- VI. Bâtiments sportifs
- VII. Bâtiments socio-culturels
- VIII. Bâtiments administratifs

9° Etes-vous architecte ... ?

- Libéral  - SALarié  -Mandaté par les pouvoirs publics

10° Votre nom : .....

11° La région administrative où vous vous situez .. ?

.....

12° La classe d'âge dans laquelle vous vous situez .. ?

- 20	20 à 40	40 à 60	+ 60
------	---------	---------	------

## **Principales dispositions de la loi Galland**

Comme dans la législation précédente, la revente à perte est globalement interdite mais cette interdiction est assortie de conditions de calcul de son seuil beaucoup plus limitatives et contrôlables et de sanctions sensiblement plus lourdes.

Le seuil de revente à perte ne pourra prendre en compte que les "réductions acquises à la date de la vente ou de la prestation de service et directement liées à cette opération de vente ou de prestation de service, à l'exclusion des escomptes non prévus sur la facture". L'ancienne formulation autorisait la prise en compte des "rabais, remises ou ristournes dont le principe est acquis et le montant chiffrable, quelle que soit leur date de règlement".

- L'exception d'alignement, qui permettait à un commerçant de s'aligner sur les prix d'un concurrent de la même zone d'activité, est désormais réservée aux petits points de vente (moins de 300 m<sup>2</sup> pour les produits alimentaires et moins de 1000 m<sup>2</sup> pour le non-alimentaire).
- Est abrogée l'interdiction de refus de vente qui doit toutefois ne pas être le fruit d'ententes ou d'abus de position dominante, ni être discriminatoire.
- Toute prime de référencement doit être assortie d'un engagement écrit, précisant la contrepartie offerte par le distributeur.
- Est désormais sanctionnée toute rupture brutale, même partielle, d'une relation commerciale établie sans préavis écrit.

## **Principales dispositions de la loi Galland**

Comme dans la législation précédente, la revente à perte est globalement interdite mais cette interdiction est assortie de conditions de calcul de son seuil beaucoup plus limitatives et contrôlables et de sanctions sensiblement plus lourdes.

- Le seuil de revente à perte ne pourra prendre en compte que les "réductions acquises à la date de la vente ou de la prestation de service et directement liées à cette opération de vente ou de prestation de service, à l'exclusion des escomptes non prévus sur la facture". L'ancienne formulation autorisait la prise en compte des "rabais, remises ou ristournes dont le principe est acquis et le montant chiffrable, quelle que soit leur date de règlement".
- L'exception d'alignement, qui permettait à un commerçant de s'aligner sur les prix d'un concurrent de la même zone d'activité, est désormais réservée aux petits points de vente (moins de 300 m<sup>2</sup> pour les produits alimentaires et moins de 1000 m<sup>2</sup> pour le non-alimentaire).
- Est abrogée l'interdiction de refus de vente qui doit toutefois ne pas être le fruit d'ententes ou d'abus de position dominante, ni être discriminatoire.
- Toute prime de référencement doit être assortie d'un engagement écrit, précisant la contrepartie offerte par le distributeur.
- Est désormais sanctionnée toute rupture brutale, même partielle, d'une relation commerciale établie sans préavis écrit.

## **Objections :jouez la curiosité !**

*Comment réagissez-vous en général devant les objections du client ? Optez de préférence pour l'empathie et la curiosité !*

*Mais qu'est-ce que l'empathie ? C'est cette troisième oreille qui vous permettra d'écouter le client d'une autre façon - avant tout pour mieux le connaître et le comprendre - et non pas seulement pour satisfaire immédiatement une demande commerciale.*

*Posez-lui des questions : une vérité doit en amener une autre, à l'image de ces poupées russes qui s'emboîtent et que l'on découvre l'une après l'autre ! Raccrochez-vous à tel ou tel mot clé de votre interlocuteur pour continuer à explorer ses besoins, ses craintes, ses problèmes ; faites-lui préciser certains concepts s'il y a lieu.*

### **Exemples :**

***Le client: "Je suis désolé mais actuellement nous n'envisageons aucun changement."***

***Le vendeur: "Qu'entendez vous par actuellement aucun changement ?"***

***C : "je ne peux pas financer cette année d'autres dépenses de formation. "***

***V: "Pourquoi plus cette année ?"***

***C : "Parce que sinon je dépasserais mon budget***

***V: "Cela vous arrangerait-il que nous facturions nos prestations seulement en janvier au lieu de décembre ?"***

## **Je ne suis pas intéressé ! "**

Ne vous en laissez pas compter par certains clients qui croient pouvoir mettre court à l'entretien par le simple fait d'objecter : "Je ne suis pas intéressé !"Raccrochez-vous plus que jamais au fil de votre argumentation et posez les bonnes questions

### **1. Éveillez la curiosité du prospect**

- Cela ne vous intéresse pas de savoir comment vous pourrez gagner de nouveaux clients en améliorant la qualité de votre service après-vente ?

### **2. Présentez des références**

- N'hésitez pas à contacter Monsieur André Dubois de la société Lemaire. Il utilise notre appareil depuis huit ans. Voici son numéro... Quand comptez-vous l'appeler ?

### **3. Appuyez-vous sur des exemples**

- Monsieur Alain Dutertre de la société XY a dit comme vous qu'il n'était pas intéressé. Aujourd'hui, grâce à l'emploi de notre appareil, il réalise 20 % d'économie et offre à sa clientèle un service de grande qualité.

#### **4. Demandez-lui pourquoi**

- Puis-je vous connaître vos raisons ?

Vous obligerez ainsi l'acheteur à se justifier... de quoi le faire revenir sur sa parole

## **Répondre à une question délicate...**

**"Ne pensez-vous pas que vos prix sont exagérés ?'** Si le client vous pose ce problème, une des solutions consiste à Lui renvoyer sa question : '*Pourquoi dites-vous cela ?*'

Vous connaîtrez ainsi les raisons de l'acheteur et vous pourrez mieux argumenter, d'autant que vous aurez eu Le temps de réfléchir. Mais vous devrez quand-m'ême Lui donner une réponse ! Procédez en trois étapes :

1. **Accusez réception du message**

2. (en atténuant éventuellement)

*'Vous avez raison, Monsieur Dupont, nos prix sont relativement élevés.*

3. **Valorisez l'acheter** : "*Bravo, vous êtes très bien informé sur nos concurrents*"

4. **Contre-attaquez** : "*Mais puisque vous parlez prix, j'ai justement étudié les vôtres et je m'interroge sur la différence...*"

Il y a fort à parier que si votre client est embarrassé, il détournera vite La conversation sur un autre sujet

## Introduction

Les individus et les groupes ont :

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

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

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

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

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

A chacune de ces demandes, correspond un type de marketing particulier. Nous voyons que les individus ont plusieurs moyens de satisfaire leur demande : l'auto-production, la force, la supplication et l'échange.

**Le marketing se concentre sur l'échange.**

L'ECHANGE suppose 5 conditions :

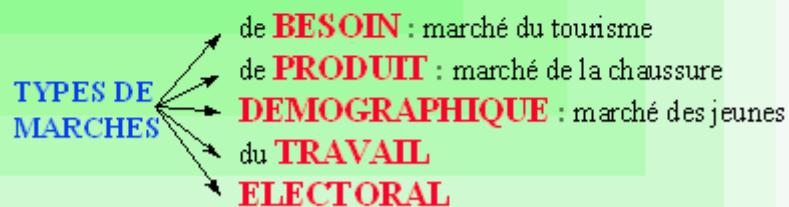
1. Il existe 2 parties (la plus active étant le commerçant, l'autre le prospect)
2. Chaque partie possède quelque chose qui peut avoir de la valeur pour l'autre.
3. Chaque partie est susceptible de communiquer et de livrer ce qu'il échange.
4. Chaque partie est libre d'accepter ou de rejeter l'offre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

La notion d'échange conduit naturellement à celle de **MARCHE** qui est souvent suivi d'un qualificatif.

## **INTRODUCTION AU MARKETING**

### **Définition du Marché**

**Le marché est l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir.**



4

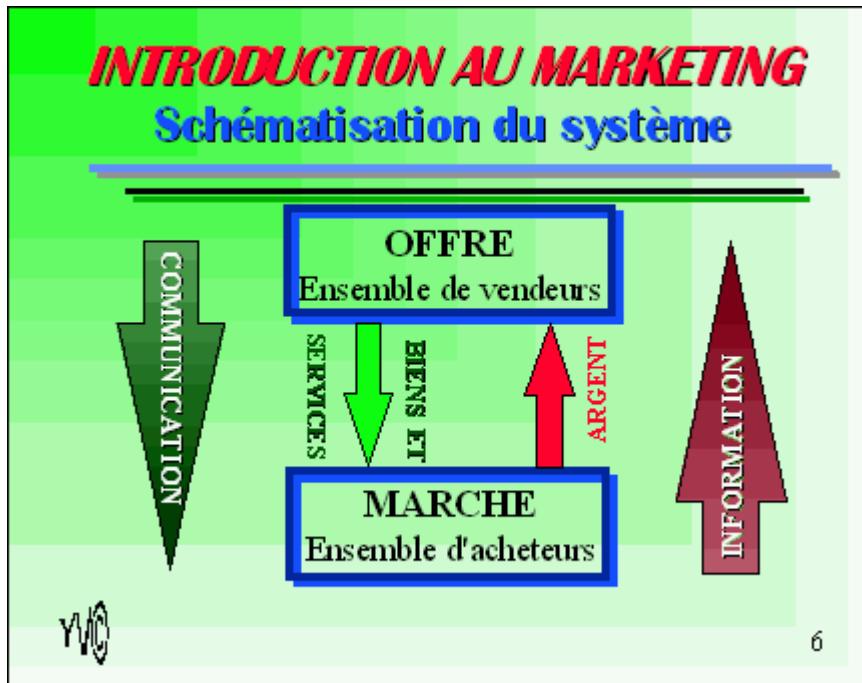
Que fait le marketing dans tout ce système ? Nous savons déjà :

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

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

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

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



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

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

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

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

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

### La fonction Marketing au sein de l'entreprise

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

#### **L'OPTIQUE PRODUCTION :**

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

**Le consommateur choisit les produits en fonction de leur prix et disponibilité.**

**Le rôle prioritaire du gestionnaire est alors d'accroître la capacité de production et d'améliorer l'efficacité de la distribution**

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

#### L'OPTIQUE PRODUIT :

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

**Le consommateur préfère le produit qui offre de meilleures performances.**

**L'entreprise doit donc se consacrer en priorité à améliorer la qualité de sa production.**

Concorde est un exemple où l'innovation technologique a dépéri faute d'un nombre d'acheteur insuffisant.

#### L'OPTIQUE VENTE :

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

Risques de détruire le marché.

#### L'OPTIQUE MARKETING :

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

- **UN CHOIX DE MARCHE** : Aucune entreprise ne peut intervenir sur tous les marchés ni chercher à satisfaire tout le monde. Ceci implique un effort de ciblage, de nature à orienter l'ensemble des activités de la société.
- **UNE ORIENTATION CENTREE SUR LE CLIENT** : Examiner son point de vue, ses priorités et ses besoins :
  - **Besoins exprimés** : ce qu'il dit
  - **Besoins réels** : ce qu'il veut dire
  - **Besoins latents** : ce à quoi il ne pense même pas
  - **Besoins imaginaires** : ce dont il rêverait
  - **Besoins profonds** : ce qui secrètement le motive

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

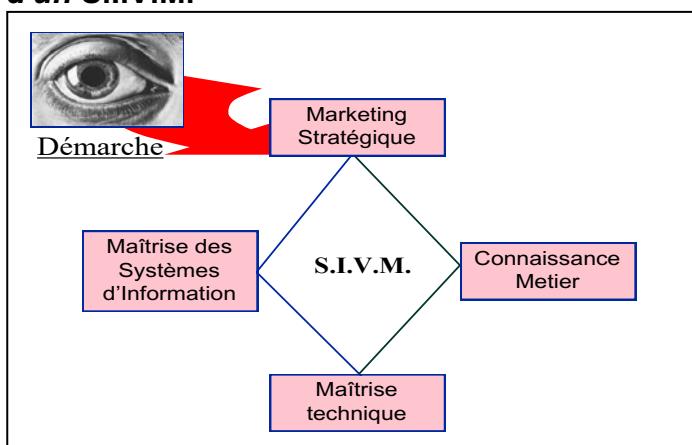
- **UN MARKETING COORDONNE** : L'esprit marketing doit se diffuser à l'ensemble du personnel, de la standardiste au président.  
Chez IBM toutes les définitions de fonction (plus de 400) expliquent en quoi chaque poste affecte la clientèle.
- **LA RENTABILITE** : L'activité marketing ne constitue pas une fin en soi, mais sert les objectifs d'une organisation :
  - Pour une entreprise privée, **Le profit**
  - Pour une association : **l'intérêt général**
  - Pour une administration : **le service public**

LE PROFIT DOIT ETRE LA RESULTANTE DE LA SATISFACTION DU CLIENT. Le directeur général de General Motors qui un jour s'est écrié : " Nous fabriquons de l'argent, pas des voitures " se trompe.

## 1. Théorie ou Pratique

Les brusques et profonds changements sociaux et culturels de notre fin de siècle d'une part, les bouleversements du mode de gestion des entreprises d'autre part, nous amènent à une refonte complète de la démarche Marketing pour préparer le XXI<sup>e</sup> siècle. C'est ce que nous avons appelé le Marketing Finalitaire. Dans un monde en perpétuel mouvement, il nous apparaît ainsi fondamental de replacer le marketing dans son ensemble, et notamment dans son cadre stratégique, autour de la finalité de l'entreprise. En effet, nous nous trouvons devant un tournant de la réflexion et de la pratique de cette discipline, qui se traduit de plusieurs façons.

**Figure : Eléments nécessaires à la conception d'un S.I.V.M.**



des démarches, afin de coller plus exactement à la pratique. Mais au-delà de ces changements de contenu, c'est plus exactement la façon de considérer le marketing en général qui subit une véritable mutation. Ceci est dû notamment à la crise (ou devrait-on parler de mutation ?), qui a obligé les entreprises à adopter des comportements générateurs de rentabilité immédiate. Il s'instaure une décrédibilisation de la planification, alors que l'environnement économique et social se complexifient et que planifier dans un environnement très changeant est peu porteur de résultat<sup>1</sup>.

On peut parler de véritable révolution de l'Information dans le monde du Marketing, à la fois du fait de l'importance prise par la veille technologique et concurrentielle (que nous pouvons même nommer veille informationnelle), que dans le traitement des données, avec les systèmes intégrés de génération et d'analyse des questionnaires, que plus en aval, vers les Systèmes d'Aide à la Décision. Le Marketing s'est aussi marié de plus en plus étroitement avec les systèmes d'information pour intégrer les systèmes d'activité commerciale, qui permettent de mieux contrôler, et également de mieux stimuler cette fonction clef de l'entreprise. Ces systèmes d'information

Note<sup>1</sup>: Olivier Badot et Bernard Cova, 1992

commerciaux sont la clef de voûte du Marketing Finalitaire, car ils sont le lieu idéal de fusion entre le marketing et la fonction commerciale.

Toutefois, il serait illusoire de croire que l'on peut bâtir des systèmes d'Information sur des bases de Marketing stratégique fragiles. Il faut donc replacer le Système d'Information dans son ensemble, et c'est là une tâche qui s'adresse à des équipes pluridisciplinaires, qui sont capables d'appréhender les différentes composantes du **S.I.V.M.** Aussi nous aborderons ce sujet dans ce document d'une manière résolument plus large qu'à l'habitude, sans nous limiter à donner quelques "recettes" bien illusoires dans un monde qui exige plus de réactivité que de formalisme. Ceci étant, les exemples concrets ne seront pas négligés, et nous avons intégré entre autres choses 2 cas réels qui permettront de mieux saisir la portée et la puissance du Marketing Finalitaire.

## 2. Informatique ou Marketing

Cette question me fut posée à maintes reprises, même si c'est de moins en moins souvent le cas aujourd'hui. Elle n'a à mon avis pas lieu d'être. Les deux disciplines sont en pleine mutation et en cours de fusion. Le même raisonnement peut s'appliquer à la gestion, à la comptabilité, et d'en bien d'autres domaines de l'entreprise où l'omniprésence de l'informatique n'est plus remise en question, et où l'exercice même de la profession n'est plus envisageable sans elle. Ici cependant, le sujet n'est pas l'informatique en général, mais les systèmes d'information uniquement et de leur place au sein du Marketing en particulier.

## 3. La Mutation Du Champ D'application Du Marketing

### 3.1. Genèse du Marketing Classique

#### 3.1.1. Le Concept de Marketing

Bien que l'on puisse trouver des traces de l'invention du concept de «Marketing» dans les XVIIème et XVIIIème siècles en Angleterre et en France, avec la création et le développement des manufactures, le mot lui-même et l'émergence d'une théorie remontent seulement à la fin des années 50 aux Etats-Unis.

Après un départ très orienté vers l'opérationnel, cette discipline a ensuite pris de l'importance au sein de la politique générale de l'entreprise, grâce à l'invention de la notion de Marketing Mix. Il s'agissait pour l'entreprise d'atteindre des objectifs préalablement fixés par l'entremise de 4 facteurs de contrôle, que Mc Carthy nomma plus tard, les «4 P<sup>2</sup>»

*Note<sup>2</sup> : Prix, Produit, Promotion et Place(=Distribution). Cette notion de «4P» date de 1960.*

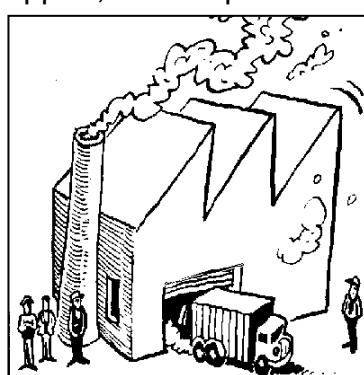
### 3.1.2. La fonction Marketing

Le «Marketing Management» est né lui aussi dans la même période. C'est la création de la fonction Marketing: Un responsable est nommé, qui a la charge de veiller ou d'agir sur le Marketing Mix de sa gamme de produits. Il est souvent responsable de la marge, et contrôle même parfois certains aspects de la fabrication, qu'il peut surveiller, voire orienter.

Le troisième apport fondamental de cette période est la création du concept de «Planification Marketing».

### 31.3. Le triomphe de la société de consommation

Cet apport, avec le précédent est indispensable pour la compréhension de l'évolution de la société économique du début des années 1960.



En effet, en donnant un poids à la fonction Marketing, et en instaurant le plan Marketing, la société dite de «Grande consommation» s'instaure, qui valorise le client comme étant au centre des préoccupations de l'entreprise. L'entreprise ne devient plus seulement productrice, mais essentiellement marchande.

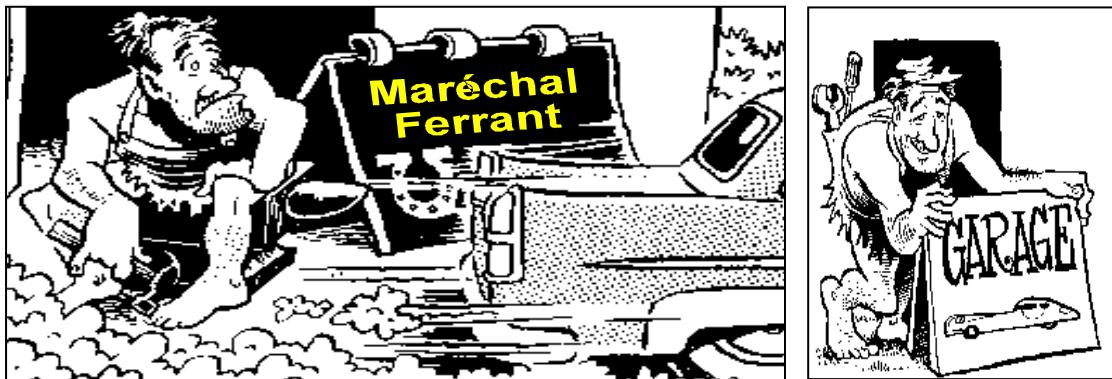
Ceci ne signifie en aucun cas que durant toute la période industrielle, l'économie fut uniquement productrice, et que personne ne se souciait de vendre. La réelle signification de ce qui précède est que l'on se préoccupait d'abord de produire des biens, et qu'on essayait de les vendre ensuite. Ce principe, décrit comme «Loi de Say<sup>3</sup>», dont

l'existence est critiquée par certains historiens, fut quand-même directeur dans bien des cas. Il est même encore présent aujourd'hui, dans une certaine mesure.

Témoin l'excellent guide par l'image de Mc Donald et Morris<sup>4</sup> qui redéfinit les bases du Marketing, en l'opposant à l'approche purement productrice, quelque 30 ans plus tard.

Note<sup>3</sup>: Loi économique édictant que la production produit sa propre demande.

Note<sup>4</sup>: Malcolm H B Mc Donald & Peter Morris, (1992), *The Marketing Plan (A pictorial guide for Managers)*, Heinemann Professional Publishing, London



**Figure 2: Dessins tirés de "The Marketing Plan", Mc Donald & Morris - Heinemann - 1993**

### 3.2. L'évolution de la Société et la notion de Client Complexé

Une nouvelle compréhension de la consommation est nécessaire. L'application aujourd'hui des méthodes d'hier n'est plus porteuse de résultats.

### 3.3. Recherche de «l'authentique»

Même si tous les marchés ne sont pas entièrement soumis aux modes, ce que ces remarques soulignent, c'est la volatilité des comportements. Certainement pas étrangère à ces constatations, l'accélération de la communication et la médiatisation extrême du monde moderne, sont au contraire à la source de la transmission des modes et des tendances. Impossible d'ignorer les «roller-blades» de Californie, la dernière invention de la mode Milanaise,... . Cette transmission fonctionne également en faveur de ce mouvement de «l'authentique», qui touche la consommation, la culture (avènement du «New-age» et le développement des boutiques de «The Nature Company<sup>5</sup>» en Europe, après les Etats unis), et se transmet au travers de documentaires télévisuels, voire même la création de chaînes de télévision câblées comme «Planète».

Note<sup>5</sup>: En France, sous l'enseigne de «Nature et Découvertes»



**Figure 3: Les bases de données en ligne, comme Internet ou Msn (ci-dessus) sont des véhicules très adaptés aux nouvelles tendances telles le New-age. Elles sont aussi un bon point de départ à la compréhension des évolutions sociologiques et culturelles qui frappent notre société.**

De même, la recherche de «l’authenticité immédiate» domine dans la décoration des chaînes de restauration notamment. En quelques semaines, un «restaurant» préfabriqué doit permettre de donner une illusion de vrai et d’authentique: Ceci se vérifie pour les franchises en France (Bistrot du boucher, La Criée, Interior’s,...) et en Grande-Bretagne (Café Pasta, Caffé Uno, Old Orleans, Chiquito,...) et même sur un plan international (avec la chaîne «mexicaine» Chi Chi's par exemple).

### 3.4. Vers une société «individuelle organisée», où la complexité au quotidien

La VPC multiplie les petits catalogues intermédiaires, qui permettent d’établir un lien entre deux saisons trop longues, des agences de voyages de plus en plus nombreuses (Explore Worldwide, Nouvelles frontières,...) proposent à leurs clients des «voyages organisés d'aventure», combinant la découverte de l'authentique dans des pays lointains, la pratique de sports «alternatifs» et de plus en plus populaires (VTT, varappe, parapente). Dernière invention: Le voyage individuel organisé, où le client est pris en charge pour toutes les démarches administratives et les réservations de transport et d'hébergement, sans pour autant avoir à voyager en groupe.

Il s'agit d'un exemple d'évolution dialogique<sup>6</sup> de la société moderne, qui trouve des échos dans d'autres domaines: Standardisation et personnalisation des produits, sensibilisation croissante à l'environnement et revendication croissante de la liberté de déplacement, uniformisation des courants de pensée (généralisation de la «rectitude politique», consciente et inconsciente) et revendication de la liberté individuelle,...

Note<sup>6</sup>: Par dialogique nous entendons la coexistence de logiques apparemment contradictoires. Ce vocable décrit l'un des trois principes fondateurs de la pensée complexe (hologrammatique et récursivité étant les deux autres). Développés par Edgar Morin, ces principes sont également à la base du Management et du marketing finalitaires. Cf Edgar Morin, *Introduction à la pensée Complexe*, ESF éditeur, Paris 1990

### 3.5. Marketing figé et clients complexes



**Figure 4: La personnalisation passe avant tout par une communication adaptée**

Nous nous dirigeons donc vers une complexification des marchés telle que le marketing figé des années 60 à 80 ne peut plus aider à comprendre et à appréhender. Comme le développe Joël de Rosnay dans son dernier ouvrage<sup>7</sup>:

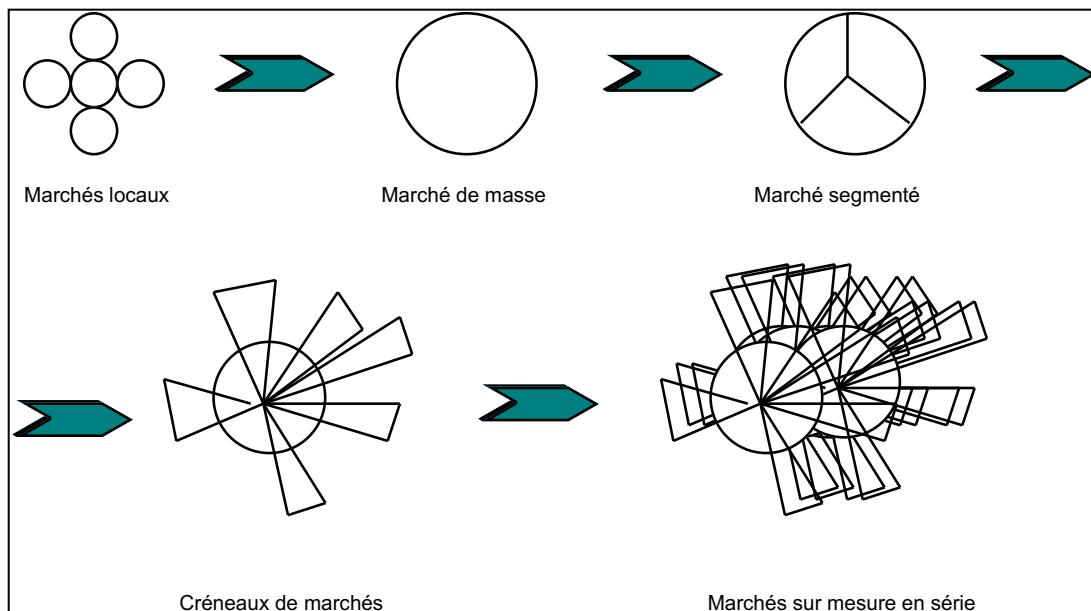
*Une infinité de niches va naître, toutes adaptées aux désirs et aux besoins de quelques uns. Le marché de masse va se transformer en marché personnalisé, jusqu'à un point encore jamais atteint.*

C'est le phénomène décrit par Olivier Badot et Bernard Cova comme le règne du «Sur-mesure en série<sup>8</sup>» ou encore, pour citer le terme anglais, de la «mass-customisation».

Ils ont utilisé le schéma suivant pour représenter ce phénomène:

Note<sup>7</sup>: Joël de Rosnay, *L'homme symbiotique, regards sur le troisième millénaire*, éditions du Seuil, mars 1995, p252.

Note<sup>8</sup>: Voir O. Badot et B. Cova, opus cité, page 42. Lire également S. Davis, 1988, *Diriger au futur*, Paris, InterEditions.



**Figure 5: La "Baroquisation" de la consommation<sup>9</sup>**

Après l'avènement de la consommation de masse dans les années 60 (avec le recours à un Marketing indifférencié<sup>10</sup>), puis de la segmentation (années 70) et de la notion de niches (années 80), le Marketing Postmoderne se tourne vers des méthodes hybrides dites de marchés sur mesure en série. C'est le cas notamment dans le domaine automobile avec le développement important des séries limitées. Un exemple vivant est cité par Peter Drucker dans un article paru dans un numéro de 1995 de la Harvard Business Review<sup>11</sup>:

*La stratégie de GM [General Motors] consistait [...] à envahir ses concessionnaires avec le plus grand nombre d'unités identiques du modèle sorti dans l'année.  
(...)*

*Pourtant, à la fin des années 70, sa conception du métier est devenue caduque. Le marché s'est divisé en segments très volatils. Le revenu n'était alors plus qu'un élément parmi d'autres de la décision d'achat. Parallèlement, l'apparition de la «lean production» permettait aux concurrents d'être rentables, en fabriquant de petites séries et en déclinant plusieurs versions d'un même modèle.*

### Expliquer Lean Management

Les clients, de plus en plus complexes, adoptent des comportements de plus en plus fragmentés, mais se regroupent par ailleurs sur des thèmes fédérateurs. Un exemple de thème fédérateur est l'écologie. C'est aussi le thème fondateur de *The*

Note<sup>9</sup>: Voir Olivier Badot et Bernard Cova, opus cité.

Note<sup>10</sup>: Exemple, Coca Cola avant l'introduction des nouvelles formules. Voir *Le Marketing, fondements et pratique*, Pierre Louis Dubois et Alain Jolibert, édition Economica, Paris 1992.

Note<sup>11</sup>: Voir la traduction française de cet article dans *L'essentiel du Management*, Mars 95, Page 148.

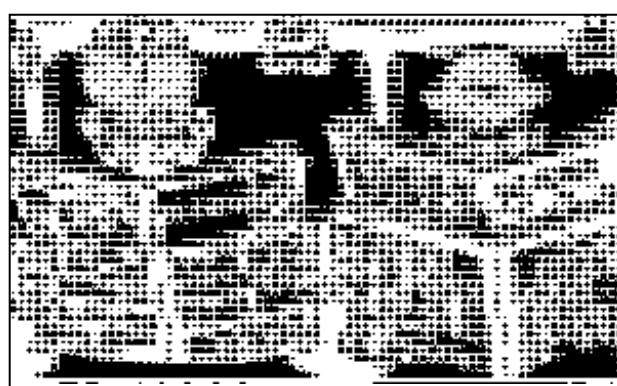
*Body Shop*, d'Anita Roddick. Ci-après les commentaires de Philip Kotler à son sujet<sup>12</sup>:

*En 1976, Anita Roddick ouvrit une boutique The Body Shop à Brighton en Angleterre, et aujourd'hui, elle dirige plus de 700 magasins dans 41 pays. Le taux de croissance annuel des ventes a été régulièrement compris entre 60 et 100%, culminant à 196 millions de \$ US en 1991, avec un bénéfice avant impôt de 34 millions de \$ US. Sa société produit et commercialise des cosmétiques dont les ingrédients sont naturels, avec des emballages simples, attractifs et recyclables. Les ingrédients sont pour une large mesure à base de plantes, et sont souvent issus de pays en voie de développement, en vue de les aider dans leur développement économique. Tous les produits sont élaborés sans tests sur les animaux. Sa société redistribue une partie de ses gains à des associations de protection des animaux, à des abris pour SDF, Amnesty International, l'association «Sauvez la forêt Amazonienne», et autres causes sociales. Elle déclare: «Pour moi, il était très important que mon entreprise ne soit pas uniquement concernée par le soin des cheveux et des préparations dermatologiques, mais aussi par la communauté, l'environnement, et tout l'écosystème derrière les cosmétiques».*

Le cas *The Body Shop* est un exemple frappant d'une finalité d'entreprise non axée directement sur le profit immédiat. D'autres sociétés ont fait montre de missions sociales. C'est le cas de Marks & Spencer, dont la mission était de renforcer les classes sociales moyennes en Angleterre, et du Nouvelles frontières de Jacques Maillot, en France, dont l'objectif premier était de démocratiser les voyages d'agrément lointains. Il serait toutefois discutable de prétendre que tous les pays sont uniformément prêts à accepter une proposition telle que celle d'Anita Roddick. La perception de la lutte pour les droits des animaux en France et en Espagne est en effet radicalement différente que celle de la Grande Bretagne. Ceci étant notamment dû au poids différent du monde rural dans ces sociétés. Des adaptations locales sont peut-être nécessaires.

### 3.6. Importance des éléments culturels & sociaux

Le «modèle» de management pour le XXI<sup>e</sup> siècle ne peut pas se limiter, loin de là, à l'application de quelques techniques de gestion. Le Management du futur ne pourra fonctionner sans tenir compte des évolutions des attitudes et des comportements.



**Figure 6: Les éléments culturels, notamment ceux véhiculés par les médias, sont cruciaux**

#### 3.6.1. Vers l'uniformisation?

Par exemple, l'émergence d'éléments d'américanisation patents dans le mode de vie en Europe, va de pair avec une critique de cette américanisation, et les tentatives de «protéger» une culture

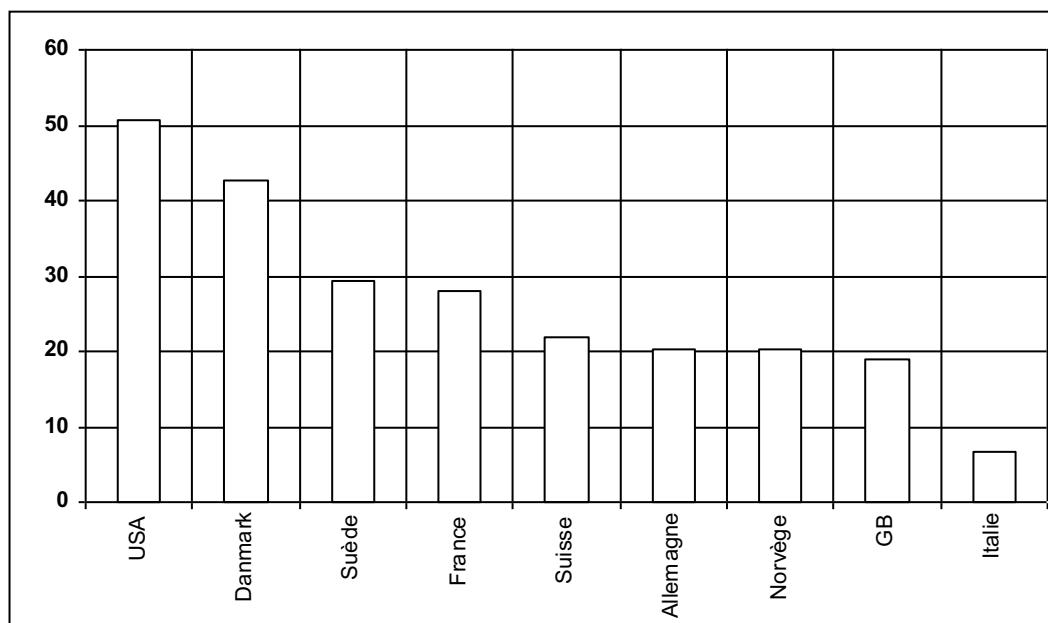
Note<sup>12</sup>: Lire Philip Kotler, *Marketing Management, eighth edition, Prentice Hall International Editions, 1994, Page 30*

sinon déjà disparue, du moins sur le déclin. Ainsi, au pays de Bocuse et de Troisgros, qui se vante de par le monde de la qualité de sa cuisine, l'étude des statistiques de la restauration montre l'importance qu'a prise en juste un peu plus de 10 ans la restauration rapide:

Nom du Groupe	CA en Millions de Francs	Nombre de Restaurants
Mc Donald's (filiale créée en 1983)	4123	240
Accor/Wagons-lits	3683	350
Agapes Restauration	2300	142
France Quick (GB Inno, Belgique)	1800	155

**Tableau 1: Les 4 premiers groupes de restauration en France (1992)<sup>13</sup>**

La Consommation de surgelés par tête et par an, révèle elle aussi certaines surprises sur les comportements des Européens qui se rapprochent le plus des USA, et illustre également la grande diversité de consommation d'un pays à un autre<sup>14</sup>.



**Figure 7: Consommation de surgelés par tête en 1990**

Encore une fois, le comportement des français est en Europe, si l'on omet la Suède et le Danemark, le plus proche de celui des américains.

Note<sup>13</sup>: Source, Quid 1994, Robert Laffont, p 1665-a.

Note<sup>14</sup>: Source Quid 1994. Statistiques année 1990.

### 3.6.2. Société Postindustrielle et Postmodernisme<sup>15</sup>



**Figure 8: La fameuse boîte de soupe d'Andy Warhol**

Cette ambiguïté est un des signes du développement d'une société postindustrielle, également qualifiée de Postmoderne dont certains auteurs ont donné une lecture approfondie, et dont nous tenterons de dégager plus loin les tendances principales<sup>16</sup>.

La notion de Postmodernisme est née d'un courant artistique (1979), et fut également débattue par les philosophes français Baudrillard et Foucault. Dans les grandes lignes, le Postmodernisme correspond à un rejet de la modernité<sup>17</sup> et de l'abstraction en art (ce qui a donné naissance au néofiguratif en peinture, au néoclassicisme et à la musique répétitive<sup>18</sup>). Un exemple d'art Postmoderne

*Note<sup>15</sup>: Orientation du goût propre au dernier quart du XXème siècle, caractérisée par une certaine liberté formelle, de l'éclectisme, de la fantaisie, rompant ainsi avec la rigueur sévère du style moderne - Le Petit Larousse, 1994*

*Note<sup>16</sup>: À ce sujet, voir les ouvrages suivants:*

- Georges Pérec (1965), *Les Choses*, René Julliard, Pocket
- Barry Smart, 1992, *Modern Conditions, Postmodern controversies*, Routledge, London & New York,
- Olivier Badot & Bernard Cova, 1992, *Le Néo Marketing*, ESF Éditeur, Paris

*Note<sup>17</sup>: «Le Postmodernisme se pose comme l'antidote à la modernité» Jürgen Habermas in Postmodern Culture Hal Foster - Pluto Classic 1985.*

*Note<sup>18</sup>: Ecouter notamment Steve Reich - Trains - et Philip Glass & Bob Wilson - Einstein on the Beach.*

hyperréel, peut-être le plus significatif, est incarné par le Pop Art<sup>19</sup> (jusqu'à l'extrême puisque Andy Warhol s'est rendu célèbre avec sa reproduction fidèle d'une boîte de soupe Campbell).

Au-delà d'un simple mouvement artistique, le Postmodernisme (autrement et plus brièvement appelé *Pomo*) est symptomatique d'une évolution fondamentale dans le comportements et les modes de consommation d'aujourd'hui. Plus qu'un «mouvement», il s'agit d'un mode de lecture de notre société. Ainsi, le Postmodernisme est une clef de lecture pour tous les événements ou comportements surréalistes de cette fin de siècle. Citons pêle-mêle: Le révisionnisme historique, les nourritures «hypermodernes» comme *Olestra*, une graisse de synthèse qui a les mêmes qualités que la graisse animale naturelle (!), les aliments génétiquement modifiés, la finance «hyperréelle»<sup>20</sup> qui fonctionne 24 heures sur 24, sur un rythme endiablé, plonge les uns et les autres dans des Krachs boursiers ou des faillites retentissantes<sup>21</sup>, Le Cyberespace et la Réalité Virtuelle (symbolisée par le langage VRML<sup>22</sup> sur Internet), et même selon Jean Baudrillard, la guerre du Golfe de 1990-1991. La liste n'est pas close et on peut notamment inclure la publicité «hyperréelle» telle *United Colors of Benetton*<sup>23</sup>.

### **3.6.3. Internationalisation et complexification**

Copier n'est pas suffisant. Adapter la dernière idée à la mode venue des Etats-Unis, n'évitera pas un concurrent britannique ou allemand, par exemple, allié de l'inventeur américain et mieux préparé à l'Internationalisation, de s'implanter sur le marché français et les autres marchés européens. Parler de l'internationalisation des marché devient presque banal aujourd'hui. Et pourtant, bien peu nombreuses sont les sociétés, notamment françaises, ayant compris le profond changement de configuration de notre environnement économique dans ce domaine. Tout au plus intégrera-t-on l'International au premier plan de nos préoccupations de notre veille informationnelle et technologique.

*Note<sup>19</sup>: Voir Andy Warhol et David Hockney. Leurs œuvres sont notamment représentées sur les musées virtuels de l'Internet. Voir à ce sujet le Web museum.*

*Note<sup>20</sup>: Récemment décrits par un Premier Ministre comme étant les «gnomes de Londres»*

*Note<sup>21</sup>: La faillite de la Barings en 1995 par exemple a par exemple laissé le secteur financier Britannique dans un état de choc. Une des conséquences principales a été de renforcer l'attirail de contrôle de la Banque d'Angleterre.*

*Note<sup>22</sup>: Virtual Reality Mark-up Language . Chaque développement en VRML est appelé un «Monde» ou World, insistant ainsi sur la nécessité de recréer un monde artificiel.*

*Note<sup>23</sup> : Pour cette partie, voir Postmodernism for Beginners Richard Appignanesi & Chris Garratt (Icon Books - 1996)*

Et pourtant, pour réussir à l'International, il est indispensable d'adopter un état d'esprit international. Voici un extrait du chapitre sur l'Internationalisation développé par Philip Kotler, dans la dernière édition de sa bible de Marketing<sup>24</sup>:

*La plupart des entreprises conçoivent leurs produits principalement pour être vendus sur le marché intérieur. Ensuite, si le produit marche bien, la société décide d'exporter ce produit vers les pays voisins, en le modifiant, si nécessaire. Cooper & Kleinschmidt, dans leur étude des produits industriels ont découvert que de tels produits tendent à échouer dans une plus grande proportion que les autres, à occuper des parts de marché faibles, et à croître lentement. Au contraire, les sociétés qui développent des produits pour l'international, ou au moins pour les pays voisins, dégagent des bénéfices plus importants, sur les marchés intérieurs et extérieurs. En fait, selon cette étude, seulement 17% des produits sont conçus de cette manière. Leur conclusion est que si les compagnies étaient plus attentives au nom qu'elles donnent à leur produit, au choix des ingrédients ou matières premières, les coûts en seraient diminués.*

Il ne s'agit pas d'une explication gratuite. Dans le marché de la bière, par exemple, la complexification est immense: On observe en effet en Europe des comportements radicalement différents sur la quantité, la qualité de la bière consommée, les types d'emballage, les prix, les canaux de distribution (voire même à qui appartient ces canaux de distribution), les législations, la TVA, et même la concentration de l'industrie<sup>25</sup>. Ces comportements de repli nationaux sont observables notamment en ce qui concerne la banque sur Internet. Ainsi, il est assez étrange de constater que le réseau des réseaux est surtout utilisé pour atteindre des populations locales, ce qui ne semble pas être d'un intérêt ni d'une efficacité très grands. On entre à nouveau dans un paradoxe où la mondialisation des échanges est extrême, mais aussi où les mentalités sont en retrait. Les deux phénomènes ne sont pas en fait contradictoires, ils s'alimentent mutuellement.

## 4. La Société Postmoderne

### 4.1 Attitudes et comportements

Il serait donc faux de croire, du moins pour la période actuelle, que les éléments d'attraction gomment toute spécificité. Mais la différenciation culturelle se situe plus sur le plan de l'attitude que des comportements, qui eux, en surface, s'uniformisent.

Note<sup>24</sup>: Source: Robert Cooper & Elko Kleinschmidt in *New products: The key factors in success* (Chicago: American Marketing Association, 1990) cité dans 'Marketing Management' de Philip Kotler, p 345)

Note<sup>25</sup>: A ce sujet, lire *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, Gerry Johnson and Kevan Scholes, Third Edition, Prentice Hall, 1993, Page 444

Il y a donc une intériorisation des différences culturelles, qui deviennent de plus en plus difficiles à analyser, à comprendre et à décoder. Peu d'éléments extérieurs permettent de différencier les jeunes Européens dans leur apparence; la mode, leur façon de se vêtir, la musique qu'ils écoutent. Mais l'approche, le ressenti profond, vis-à-vis de chacun de ces symboles extérieurs, diffère de pays à pays, pour chaque groupe social ou ethnique, et même pour chaque «tribu» élective<sup>26</sup>.

Certains auteurs ont décrit les conséquences de ce phénomène sur la consommation. Ils ont ainsi parlé de consommation «maïeutique<sup>27</sup>». Ceci signifie que l'achat prend un sens, qu'il devient révélateur de quelque chose de profond, d'intime, de vécu. Cet aspect culturel se retrouve également dans la pratique des langues, comme le décrit John Edwards<sup>28</sup>.

Un signe de l'importance de cet élément de fond transparaît notamment dans les échecs des «langues construites»<sup>29</sup>, telle le Volapük<sup>30</sup> de Schleyer (ou la tentative à peine plus heureuse de l'Espéranto), qui bien qu'ayant une fonction et une logique intrinsèque, ne contiennent pas d'éléments culturels.

F Gauthey<sup>31</sup> nous présente une lecture nous permettant d'appréhender les différences culturelles européennes.

#### **Tableau Le tableau des contrastes européens**

Note: Les zones grisées symbolisent les pays où les attitudes et les comportements sont mitigés.	Grèce	Portugal	Espagne	Italie	France	Belgique	Allemagne	Hollande	Danemark	Angleterre	Irlande
	Gr	Po rtu ga l	Es pa gn e	Ita lie	Fr an ce	Be lgiqu e	All e m ag ne	H oll an de	D an e m ar k	A ngl et err e	Irl an de
1. Mode de raisonnement: Inductif (I) ou Déductif(D)	D	D	D	D	D	D	D	I	I	I	D
2. Contexte de communication:											

Note<sup>26</sup>: Le concept de «Tribu» est emprunté à Michel Maffesoli - *Le temps des tribus* - Librairie des méridiens Klincksieck et Cie - 1988

Note<sup>27</sup>: Du grec *Maieutikê*, art de faire accoucher. Référence à la philosophie Socratique (accouchement des idées).

Note<sup>28</sup>: Multilingualism - Routledge 1994

Note<sup>29</sup>: John Edwards, 1994, *Multilingualism*, Routledge, London & New York.

Note<sup>30</sup>: Volapük (Vol de l'anglais World, a marque slave du génitif, pük de l'anglais speak), langue inventée par le prêtre allemand Johann Martin Schleyer. En 1880, elle avait des centaines de clubs et environ 500.000 adhérents. Elle a surtout été rendu célèbre par Charles de Gaulle lors d'un de ses discours. Depuis lors, on emploie ce mot pour désigner un langage ou un jargon incompréhensible.

Note<sup>31</sup>: F. Gauthey, I Ratiu, I. Rodgers, D. Xardel, *Leaders sans frontières*, Mc-Graw Hill, 1988.

Implicite (I) ou Explicite (E)	I	I	I	I	I	E	E	E	E	I	I
3. Mode d'organisation:											
Monochronisme (M) Polychronisme (P)	P	P	P	P		M	M	M	M	P	
4. Expression de l'émotivité:											
Faible (F) ou Elevée (E)	E	E	E	E		F	F	F	F	F	
5. Orientation des valeurs:											
Travail (T) ou Qualité de vie (Q)	Q	Q	Q	Q	Q	T	T	T	T	Q	
6. Religion Dominante:											
Protestante (P) ou Catholique/Orthodoxe	C	C	C	C	C	P	P	P	P	C	
7. Orientation des valeurs:											
Formel (F) ou Informel (I)	I	F	F	F	F	I	I			I	
8. Attitude vis-à-vis du temps:											
Monochrone (M) ou Polychrone (P)	P	P	P	P		M	M	M	M	M	P
9. Attitude vis-à-vis du changement:											
Conservatrice (C) ou Réformatrice (R)	C	C	C			C	R	R	C	C	
10. Distance hiérarchique:											
Elevée (E) ou Faible (F)	E	E	E	E	E	E	F	F	F	E	
11. Cohésion sociale:											
Elevée (E) ou Faible (F)	E	F	F			E	E	E	F	E	
12. Centralisation:											
Elevée (E) ou Faible (F)	E	E		F	E	F	F	F	F	F	
13. Mobilité sociale:											
Elevée (E) ou Faible (F)	F	F	F	F		E	E	E	E	F	F
14. Développement économique:											
Elevé (E) ou Faible (F)		F		E	E	E	E	E	E	E	
15. Système judiciaire:											
Droit écrit (E) ou Jurisprudence (J)	E	E	E	E	E	E	E	E	J	J	
16. Fréquence de soumission/Etranger											
jusqu'au XVe siècle: Elevé (E) ou Faible (F)	E	E		E	F	F	F	F	F	E	
17. Fréquence de domination de nations étrangères: Elevé (E) ou Faible (F)	F	E	E	F	E	E		F	E	F	

#### 4.2. Lévolution de la structure de la société

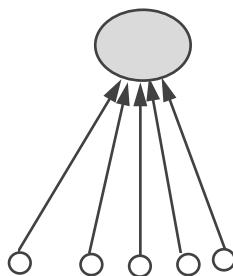
##### a. Naissance de la structure auto-organisée: La toile d'araignée (WEB en anglais)

Les évolutions ne sont pas limitées aux seules entreprises. En fait, il est difficile de dissocier l'organisation des entreprises d'avec la structure de la société. Cette modification de structure est en effet fondamentale pour la compréhension des comportements des individus, et donc pour ce que l'on appellera plus tard le Marketing Finalitaire.

##### b. La structure descendante

La structure descendante est l'héritière directe de la tradition. Il s'agit de la structure d'autorité pyramidale traditionnelle. Elle est symbolisée par l'organigramme, et fait remonter le pouvoir vers le haut de la pyramide. Cette forme de structure est remise en cause, car elle est peu démocratique et tend donc à délaisser les points de vue des individus. Ceci est vrai pour les entreprises, mais aussi pour les états. En effet, l'efficacité du système de représentation parlementaire est de plus en plus remise en cause par les citoyens, qui se sentent coupés du processus décisionnel. C'est notamment le cas en Italie, où ce rejet a amené une augmentation de la pratique référendaire. Un système similaire est à l'étude en France également. Mais de nombreuses difficultés se présentent, car il est difficile de résumer les opinions de 60 millions d'individus, surtout quand la question, très complexe, nécessite plusieurs jours de débats et d'information, et que la réponse ne peut se faire que par oui ou par non.

#### c. La structure montante

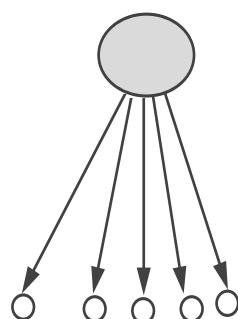


**Figure 10:** **Structure montante**

Le management participatif est un phénomène des années 80, où la valorisation de l'être humain au sein de l'entreprise est considéré comme crucial. On parle en anglais «d'Empowerment». Dans ce système, l'être humain est valorisé, et l'on considère qu'il joue un rôle prépondérant. L'initiative personnelle est encouragée, et également le fait que les employés prennent sur eux d'améliorer le service qu'ils apportent à leurs clients.

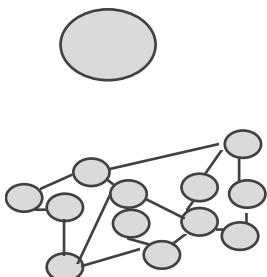
Ce système, souvent frappé d'incompréhension, voire de suspicion par la base, est très difficile à mettre en place. Un des problèmes de base étant qu'il est difficile de décréter que les individus doivent être libres et inventifs.

#### d. La structure en toile d'araignée



**Figure 9:** **Structure descendante**

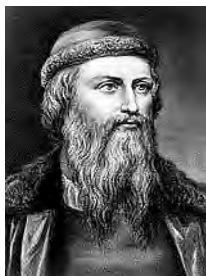
Il n'existe pas de modèle de structure en toile d'araignée à proprement parler et pourtant, la plupart des grandes organisations et des états évoluent vers une telle structure. Le philosophe anglais Nick Land<sup>32</sup>, fait même remarquer que cette transformation touche de la même façon les Sociétés humaines, les entreprises et les réseaux informatiques internes et externes, avec l'avènement de l'Internet<sup>33</sup> et de l>Intranet.



**re: Structure en WEB**

La structure en toile d'araignée, en même temps qu'elle annonce la promesse d'un accroissement de liberté et d'autonomie (organisation du travail autour de projets; télétravail) souligne également un certain nombre de difficultés de contrôle et de communication, qui sont au centre des problèmes de gestion d'aujourd'hui.

Une révolution au-moins aussi importante que l'invention de l'imprimerie



**Figure 11:**  
**Johannes Gensfleisch, dit Gutenberg**  
**(Mayence 1400-1468)**

Charles Handy, inventeur de la notion «d'entreprise virtuelle<sup>34</sup>», développe cette idée que nous sommes en train de vivre une révolution culturelle au-moins aussi importante que celle issue de l'invention de l'imprimerie. Le parallèle est simple: Avec l'imprimerie, on aurait permis à la masse de lire la bible en langue vulgaire. Il n'était donc plus indispensable de se rendre à l'église pour se faire une idée sur Dieu, la religion, la morale,... Au bout de quelques siècles, cela a abouti à la séparation de l'église et de l'état, à la perte quasi totale de l'influence de l'église romaine, et enfin à l'éveil des masses à la culture, domaine autrefois réservé aux plus riches et aux plus puissants. Selon Charles Handy, la révolution amorcée par le couplage de l'ordinateur et du téléphone, le développement des réseaux etc...

permet à chacun d'opérer sur un plan mondial sans quitter son chez soi. L'impact sur la connaissance et la culture est immense, car il est désormais impossible qu'un

*Note<sup>32</sup>: Voir également Joël de Rosnay, 1975, *Le Macroscopé*, Éditions du Seuil, Collection Points Essais.*

*Note<sup>33</sup>: Le réseau principal de l'Internet se nomme le World-Wide Web (La toile d'araignée mondiale). L'Intranet est l'utilisation d'une technologie Internet en interne. Des serveurs Web sont installés sur le réseau. Très souple, cette technologie permet également à des utilisateurs de mettre en œuvres leur propres serveurs d'information, rompant ainsi avec les traditions pyramidales en matière de diffusion de l'information en interne. Lorsqu'un Intranet est utilisé pour partager d'information (voire des commandes et autres échanges commerciaux), on nomme celui-ci un Extranet.*

*Note<sup>34</sup>: Charles Handy est l'auteur notamment du livre intitulé «The Age of Reason», publié par la Harvard Business School Press. Voir également, «Trust and the Virtual Organization» dans la Harvard Business Review, Mai-Juin 1995, Page 40.*

événement se produise à un endroit de la planète sans qu'il soit relayé partout dans le monde.

## **5. L'évolution des comportements: Les composantes de l'individu Postmoderne<sup>35</sup>**

Le terme de «Postmodernisme» est né d'un courant artistique (*voir Erreur ! Source du renvoi introuvable*. au chapitre **Erreur ! Source du renvoi introuvable**.), voulant rompre avec l'innovation à tout prix. L'individu Postmoderne répond à 7 critères de base, décrits ci-après:

### **5.1. Individualisme et volontarisme**

Ces valeurs sont basées sur le principe du culte de la «libre disposition de soi-même». Devant l'absence de résolution de la crise économique depuis 1976, les individus adoptent des stratégies d'opportunisme, et apportent eux-mêmes leur solution à l'incertitude. Le volontarisme a été symbolisé dans les années 1987-88 par Bernard Tapie en France, et par Margaret Thatcher en Angleterre dans les années 1980. Outre-Manche, ce mouvement est toujours incarné par Richard Branson de Virgin. Richard Branson, chanteur du capitalisme déréglementé et de l'initiative individuelle (face aux compagnies multinationales; témoin son procès à British Airways pour pratiques déloyales - procès connu sous le nom de «Dirty tricks campaign»). Virgin s'impose sur de nombreux marchés qui n'ont pas grand rapport entre eux (Compagnie de disques «underground» dans les années 70, compagnie aérienne transatlantique dans les années 80, Ordinateurs personnels, Coke et Vodka en 1994, produits financiers en 1995). La Grande Bretagne a généré bon nombre de ces figures de proue de capitalisme moderne. Citons entre autres Alan Sugar, Anita Roddick voire Lord King.

### **5.2. Réversibilité et «Hyperchoix»**

Elargissement du droit à la liberté au quotidien, limitation des contraintes et élargissement des choix possibles. Tout et son contraire deviennent possibles, c'est le règne de l'éclectisme. Ceci traduit une angoisse du futur qui est compensée dans un surexploitation du présent et du passé (*voir le paragraphe sur «l'authenticité immédiate» au point Erreur ! Source du renvoi introuvable*.).

### **5.3. Les «tribus» électives ou les microsociétés**

Les individus Postmoderne s'éloignent de plus en plus nettement des grands mouvements fédérateurs (religieux, politiques ou autres). Bien

Note<sup>35</sup>: Voir Olivier Badot et Bernard Cova, opus cité

qu'individualistes, ils s'inscrivent aussi dans des «tribus»<sup>36</sup> éphémères, guidées par le sensualisme et l'affectivité. Ils peuvent aller d'une «tribu» à l'autre aisément. C'est là la limite à cet individualisme forcené. Ils deviennent désormais inclassables.

#### 5.4. La mixité des valeurs

C'est le règne de la «Chaos Culture» où tout vaut tout et tout le monde vaut tout le monde.

#### 5.5. Revalorisation de la sensorialité et du corps

Il s'agit de combler le vide de la raison. Voir le point **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** sur le «New-age». Un certain nombre d'entreprises ont pu «surfer» avec bonheur sur cette vague, entre autres The Body Shop, L'Oréal (Ushsuaïa), Les diverses chaînes de Parfumeries (e.g. Sephora), sans parler de la vogue des Ultraviolets et des zones de jeu aquatiques<sup>37</sup>.

#### 5.6. Importance de la mode

Elle occupe un rôle central à tous les niveaux de la consommation, grâce à la production de symboles éphémères («Fads»).

#### 5.7. Le retour de la morale et du rigorisme

Cette tendance est observée par Bernard Cathelat, dans son dernier ouvrage<sup>38</sup>.

Note <sup>36</sup>: Concept emprunté à Michel Maffesoli, qui dans son livre *Le temps des tribus* (biblio 1988), s'élève contre le dogme de l'individualisme en ces termes: «Ce qui pose problème, c'est lorsque l'individualisme devient, par la force des choses, le sésame explicatif de nombreux d'articles journalistiques, de discours politiques ou de propositions moralistes. Ceux-ci ne s'embarrassent pas des prudences ou des nuances savantes, diffusent de ce fait un ensemble de pensées convenues, et quelque peu catastrophiques, sur le repliement sur soi, sur la fin des grands idéaux collectifs ou, compris dans son sens le plus large, de l'espace public.»

Note <sup>37</sup>: Lire la satire de l'Aquaboulevard de Paris dans *Truismes* de Marie Darrieusecq en 1996

Note<sup>38</sup>: Voir l'interview de Bernard Cathelat dans *Capital* du mois d'Août 1995

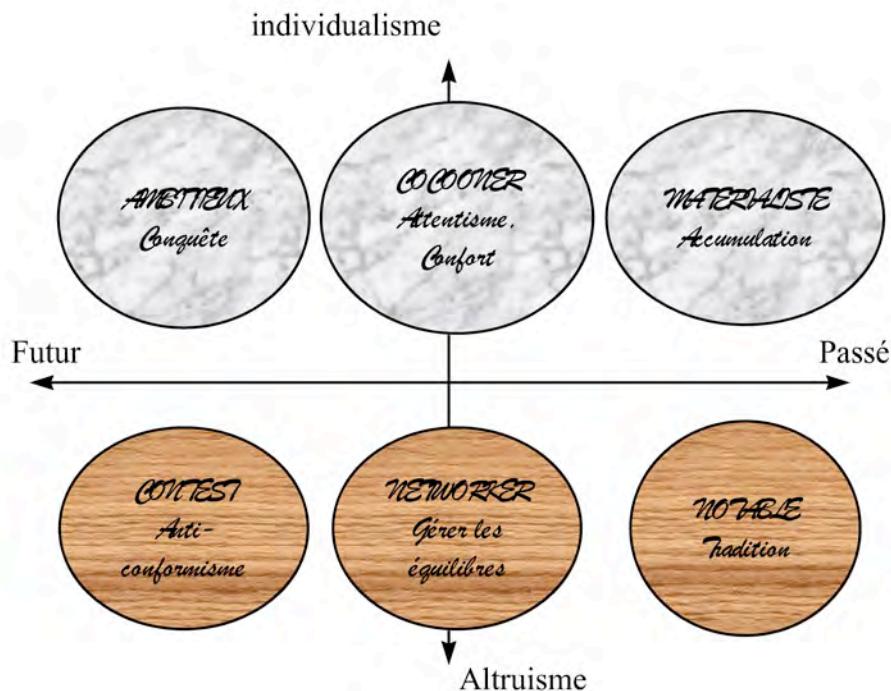


Figure: Sociostyles en 1990 (Source CCA 1990)

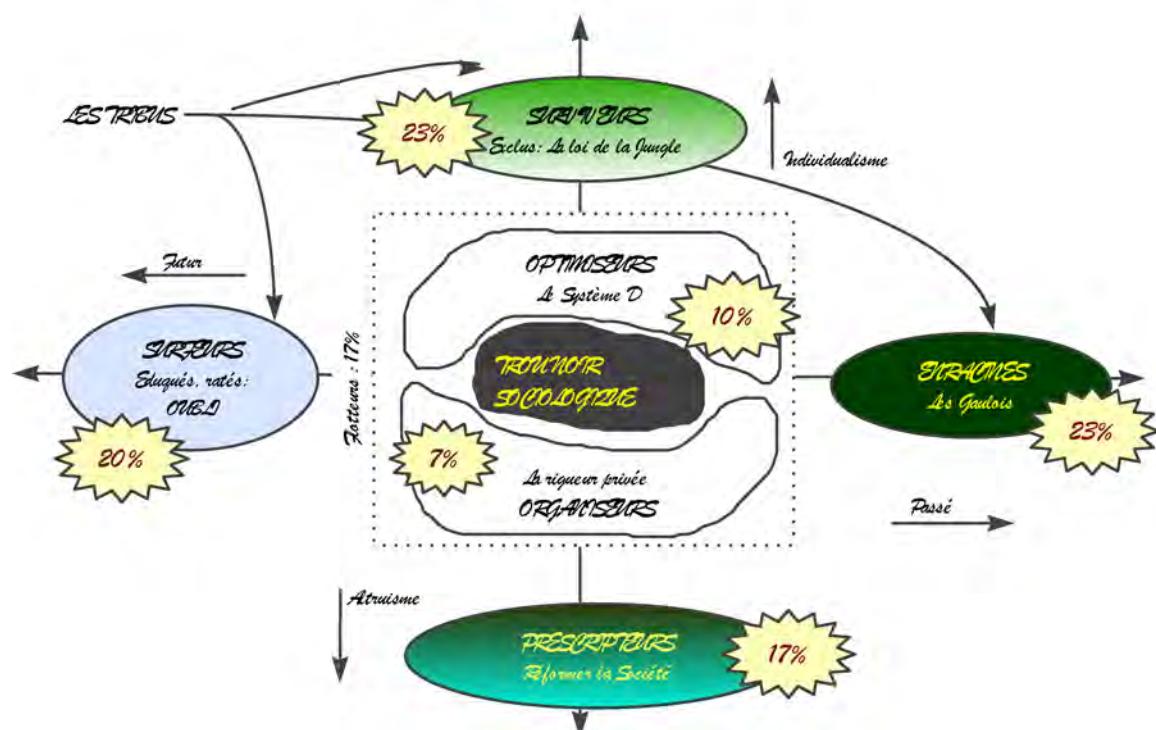


Figure 12: Evolution des styles de vie des Français - Adapté du CCA 1995

## LA PRISE DE CONTACT

### les objectifs

Créer un climat de confiance, se positionner comme une personne sympathique et sûre de soi, comme un véritable homme d'affaire.

**NB :** Il ne faut pas oublier que le prospect ne vous donnera jamais une deuxième chance de lui faire une première bonne impression.

### les techniques

- être ponctuel
- être convaincu que l'on ne dérange pas
- faire attention à ses 20 premiers gestes
- faire attention à ses 20 premiers mots (surveiller l'intonation, le débit, éviter les mots noirs)
- faire attention à ses 20 premières secondes
- sourire

### Comment gérer la prise de contact ?

FAIRE	NE PAS FAIRE
<ul style="list-style-type: none"><li>- Veillez à son aspect physique et vestimentaire</li><li>- Se vêtir de façon à être à laise</li><li>- Se vêtir en adéquation avec son client</li><li>- Se présenter 5 minutes avant</li><li>- Avoir sur soi tous les documents indispensables bien ranger dans une mallette</li></ul> <p>" Bonjour » M. Dupont société X, je</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Négliger son apparence corporelle</li><li>- Adapté une tenue inadaptée au produit vendu et client</li><li>- Arriver en retard et essoufflé</li></ul> <p>-Avoir les bras chargés</p>

désir rencontrer votre directeur pour lui présenter mon entreprise. Pensez-vous qu'il pourra m'accorder quelques instant. Pouvez-vous m'indiquer son nom, voilà ma carte de visite."

- choisir le siège le plus proche de la salle d'accueil afin d'obtenir des informations précieuses en tendant l'oreille discrètement.
- Chercher parmi les revues la plaquette de l'entreprise. - Compléter les informations sur le prospect.
- En cas d'attente, trop longue, expliquer à la secrétaire la date pour une entrevue ultérieure.

Amorcer le dialogue avec votre interlocuteur 1 fois la porte fermée.

Aller vers lui en souriant avec un regard franc  
Lui sérer la main fermement et brièvement  
M. X, bonjour, je vous remercie de m'accorder cet entretien

Attendre qu'il vous invite à prendre place et choisir si possible une chaise de bureau et non un fauteuil.

Entrer rapidement dans le vif du sujet. M. Dupont, si vous le permettez, je vais dans un premier temps vous présentez ma société. Comme vous le savez sûrement, Nous sommes spécialisés dans.....

Lui poser rapidement une question

d'échantillon et de document.

- Je suis VRP de la société X. je voudrais voir votre direction, c'est une offre de service
- Se vautrer dans un fauteuil
- Attendre son interlocuteur plus de 15 minutes en prospection directe
- Commencer à parler le dos tourner en fermant la porte
- ne pas rester trop près de lui
- garder la bulle de confort (0.8 m)
- M. X ? Je m'excuse de vous déranger, je suis M. Z de la société.
- S'asseoir avant lui dans le siège visiteur.
- Commencer l'entretien par un sujet sans rapport avec le produit « Tiens je vois que vous êtes amateur de golf, je dois m'y mettre dans quelques jours »

afin d'ouvrir le dialogue et éveiller l'intérêt :  
(nous pouvons vous aider à réaliser une économie de...) ( nous vous aidons à accroître rapidement votre CA, quand pensez-vous M.)

- Lui présenter trop longuement l'entreprise et le produit

## **PRIX**

L'abrogation des ordonnances du 30 juin 1945 relative au prix des produits et services qui permettaient à l'Administration d'intervenir à tout moment et dans tous les secteurs pour fixer les prix et leur remplacement par l'Ordinance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence (J.O. du 9 décembre, en annexe p. ), aujourd'hui en vigueur, a entraîné une modification fondamentale concernant la réglementation des prix. En effet, la liberté des prix des produits et services offerts à la vente devient la règle ; le contrôle par l'Administration l'exception. Un même bien ou service peut donc être commercialisé à des prix différents et on ne saurait juridiquement reprocher à un commerçant le caractère excessif du prix proposé pour un bien ou un service au motif que ceux-ci sont vendus moins chers autre part. Il revient donc à tout consommateur averti de faire jouer la concurrence et de confronter les devis ou les prix des professionnels entre eux pour optimiser son acte d'achat. Mais encore faut-il pour que la concurrence soit loyale et saine que les professionnels ne s'entendent pas entre eux pour imposer des tarifs similaires. C'est la raison pour laquelle l'Ordinance précitée prévoit une interdiction des ententes entre commerçants ou sociétés commerciales pour fixer des prix ou des tarifs identiques. Elles ne peuvent pas non plus imposer un prix de vente à un revendeur ou refuser de vendre leurs produits à un commerçant au motif que celui-ci ne respecterait pas le prix de vente dicté par le fabricant ou l'importateur.

Liberté des prix et libre concurrence constituent donc un dyptique indivisible. Reste que celui-ci n'a d'intérêt pour le consommateur qu'à partir du moment où les conditions du marché lui sont connues et où les informations sur les prix et conditions de vente des biens et services qu'il peut acquérir lui permettent de faire jouer la concurrence entre les professionnels. C'est la raison pour laquelle le Code de la consommation prévoit dans les articles qui suivent des dispositions obligeant tout professionnel à informer les consommateurs sur les prix et conditions de vente des produits et services qu'il commercialise.

**Art. L.113-1 - Les règles relatives à la détermination des prix sont fixées par les dispositions de l'article 1<sup>er</sup> de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence, reproduites ci-après :**

" Les prix des biens, produits et services sont librement déterminés par le jeu de la concurrence.

**Toutefois, dans les secteurs ou les zones où la concurrence par les prix est limitée en raison, soit de situations de monopole ou de difficultés durables d'approvisionnement, soit de dispositions législatives ou réglementaires, un décret en Conseil d'Etat peut réglementer les prix après consultation du Conseil de la concurrence.**

**Les dispositions des deux premiers alinéas ne font pas obstacle à ce que le Gouvernement arrête par décret en Conseil d'Etat, contre des hausses excessives de prix, des mesures temporaires motivées par une situation de crise, des circonstances exceptionnelles, une calamité publique ou une situation manifestement anormale du marché dans un secteur déterminé. Le décret est pris après consultation du Conseil national de la consommation. Il précise sa durée de validité, qui ne peut excéder six mois. "**

**Art. L.113-2 - Les règles relatives au champ d'application de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 précitée sont fixées par l'article 53 de cette ordonnance, reproduit ci-après :**

**" Art. 53. - Les règles définies à la présente ordonnance s'appliquent à toutes les activités de production, de distribution et de services, y compris celles qui sont le fait de personnes publiques. "**

Les articles L.113-1 et L.113-2 prévoient un principe : la liberté des prix, et deux exceptions : les entraves structurelles à la concurrence et les difficultés conjoncturelles graves.

**1/ Le principe de la liberté des prix** s'applique à tous les biens, produits et services offerts à la vente par tous les opérateurs économiques, qu'ils s'agissent des prix des produits industriels ou des tarifs des services rendus aux consommateurs, qu'ils soient publics (parcs publics de stationnement par exemple) ou privés.

**2/ L'alinéa 2 de l'article L.113-1 donne par exception la possibilité à l'Administration de réglementer par décret en Conseil d'Etat les prix de certains secteurs d'activités pour des motifs tirés de l'intérêt général. Il en est ainsi pour l'essentiel :**

- des tarifs des courses de taxis (décret n° 87-238 du 6 avril 1987 réglementant les tarifs des courses de taxis, J.O. du 7 avril ; arrêté du 30 décembre 1994, J.O. du 31 décembre) ;
- des tarifs SNCF et RATP (décret n° 87-538 du 16 juillet 1987 relatif aux tarifs des transports publics urbain de voyageurs hors de la région Ile-de-France, J.O. du 17 juillet) ;
- des prix des loyers des baux à usage d'habitation du secteur libre en région parisienne dont l'augmentation est réglementée (décret n° 95-931 du 22 août 1995, J.O. du 23 août, modifiant le décret n° 48-1881 du 13 septembre 1948 pris en application de la loi n° 48-1360 du 13 septembre 1948, en annexe p. ) et des locaux d'habitation relevant de la " loi de 1948 " (décret n° 95-834 du 11 juillet 1995, J.O. du 12, en annexe p.) ;
- des tarifs des émoluments des officiers publics ou ministériels (avocats, huissiers de justice, notaires...) ;
- des prix des médicaments et des consultations médicales remboursés par la Sécurité Sociale ;
- des prix du gaz (décret n° 90-1029 du 20 novembre 1990, J.O. du 21 novembre ; arrêté du 28 février 1995, J.O. du 2 mars), de l'électricité (décret n° 88-850 du 29 juillet 1988, J.O. du 31 juillet ; arrêté du 28 février 1995, J.O. du 2 mars) ;
- des péages autoroutiers (décret n° 95-81 du 24 janvier 1995, J.O. du 26 janvier ; arrêté interministériel du 9 mai 1995, J.O. du 17 mai ) ;
- des dépannages et remorquages sur autoroutes et voies rapides (décret n° 91-8 du 4 janvier 1991, J.O. du 6 janvier, modifiant le décret n° 89-477 du 11 juillet 1989 ; arrêté du 12 juillet 1995, J.O. du 20 juillet, en annexe p. ) ;
- des tarifs des maisons de retraite (loi n° 90-600 du 6 juillet 1990 relative aux conditions de fixation des prix des prestations fournies par certains établissements assurant l'établissement des personnes âgées, J.O. du 12 juillet, voir en annexe p. ) ;

décret n° 91-322 du 27 mars 1991 déterminant les sanctions applicables en cas d'infraction aux dispositions de la loi précitée, J.O. du 29 mars ; arrêté du 24 novembre 1994 relatif à la fixation des prix des prestations fournies, J.O. du 3 décembre) ;

- des tarifs des communications téléphoniques dans les lieux publics (décret n° 90-1213 du 29 décembre 1990 relatif au cahier des charges de France Télécom et au Code des postes et télécommunications ; décret n° 94-946 du 31 octobre 1994 relatif au prix de la prestation de service téléphonique fixe perçu par certains établissements qui mettent des installations téléphoniques à la disposition du public, J.O. du 3 novembre ; arrêté du 31 octobre 1994 relatif au prix des communications prévues par les abonnés qui mettent leur poste téléphonique ou leur poste à encaissement automatique à la disposition du public ou de leur clientèle, J.O. du 3 novembre 1994 ; arrêté du 21 février 1995 fixant le montant maximum du forfait de mise à disposition à titre privatif d'installations téléphoniques dans les établissements sanitaires et médico-sociaux, J.O. du 25 février).

Le non-respect des textes réglementaires précités expose leurs auteurs aux peines prévues à l'article 33, al. 1<sup>er</sup> du décret n° 86-1309 du 29 décembre 1986, J.O. du 30 décembre, (voir en annexe p. ), à savoir une amende de 10.000 F maximum par infraction constatée. Il revient au consommateur victime d'une infraction aux textes précités de saisir la DDCCRF du lieu où il réside pour y porter plainte.

**3/ Les situations conjoncturelles** permettant au gouvernement de réglementer certains prix sont précisées à l' alinéa 3 de l'article L.113-1 et limitées à quatre. Depuis 1986, ce dispositif a été utilisé à deux reprises : l'une à la Guadeloupe à la suite des dégâts provoqués par le cyclone Hugo de manière à éviter les dérapages des prix ; l'autre, au moment de la Guerre du Golfe en 1990 pour éviter une augmentation excessive du prix de l'essence.

**Art. L.113-3 - Tout vendeur de produit ou tout prestataire de services doit, par voie de marquage, d'étiquetage, d'affichage ou par tout autre procédé approprié, informer le consommateur sur les prix, les limitations éventuelles de la responsabilité contractuelle et les conditions particulières de la vente, selon des modalités fixées par arrêtés du ministre chargé de l'économie, après consultation du Conseil national de la consommation.**

Cette disposition s'applique à toutes les activités visées au dernier alinéa de l'article L.113-2.

#### **Commentaires :**

La publicité des prix de vente des biens et des services constitue un des principes fondamentaux de la concurrence commerciale et de la protection des intérêts du consommateur. A cet effet, l'article L.113-3 du Code de la consommation (ancien art. 28 de l'Ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence) fait obligation aux professionnels de fournir au consommateur trois séries d'informations sur les biens et services que ce dernier est à même d'acheter : une première sur les prix, une seconde sur les limitations éventuelles de sa responsabilité, une dernière sur les conditions particulières de vente.

Les règles de publicités obligatoires des prix ont été précisées :

- par deux textes de portée générale : l'arrêté ministériel du 3 décembre 1987 relatif à l'information du consommateur sur les prix (J.O. du 10 décembre, en annexe p. ; circulaire du 19 juillet 1988, J.O. du 4 août) et l'arrêté n° 83-50/A du 3 octobre 1983 relatif à la publicité des prix de tous les services (B.O.S.P. du 4 octobre) ;
- par des textes spécifiques :
- par l'arrêté ministériel n° 77-105/P du 2 septembre 1977 relatif à la publicité des prix à l'égard du consommateur (B.O.S.P du 6 septembre, en annexe p. ; circulaire du 4 mars 1978, B.O.S.P. du 4 et du 21 mars) ;
- par l'arrêté ministériel n° 82-105/A du 10 novembre 1982 relatif à la publicité, à l'égard du consommateur, des prix de vente à l'unité de mesure de certains produits préemballés(B.O.C.C. du 11 novembre, en annexe p. ; circulaire du 4 mars 1983, B.O.S.P. du 8 mars ; circulaire du 15 octobre 1985) ;
- par l'arrêté n° 86-63/A du 2 décembre 1986 relatif aux mesures de publicité des prix applicables dans certains secteurs professionnels (B.O.S.P. du 3 décembre 1986, en annexe p. ).

## A/ L'information sur les prix

En application de l'article L.113-3, toute information sur les prix des produits ou des services offerts à la vente par un professionnel doit faire apparaître, quel que soit le support utilisé (marquage, étiquetage ou autres), la somme totale qui devra être effectivement payée par le consommateur. Cette somme doit être exprimée en monnaie française et doit être indiquée toutes taxes comprises. Le prix de vente indiqué doit faire apparaître les éventuels coûts supplémentaires exceptionnels - au sens de très rarement demandés - à la charge du consommateur s'ils existent (par exemple le montant des frais de livraison ou d'envoi) (voir article premier de l'arrêté du 3 décembre 1987). Cette disposition vise à mettre le consommateur à l'abri de toute surprise quant au montant de la dépense totale qu'il aura à supporter pour l'acquisition du produit ou la fourniture du service proposé.

L'information du consommateur sur les prix est différente selon qu'il s'agit de produit ou de service.

### 1/ La publicité des prix des produits

- Produits exposés à la vue du public : le prix de tout produit destiné à la vente au détail et exposé à la vue du public (en vitrine, en étalage ou à l'intérieur du magasin) quel que soit le lieu de vente (magasin, foire, salon...) doit faire l'objet d'un marquage par écrit ou d'un étiquetage lisible et accessible de telle manière que le consommateur n'ait pas à entrer dans le magasin pour le lire ou se renseigner (voir article 4 de l'arrêté du 3 décembre 1987 et article 2 et 5 de l'arrêté n° 82-105/A du 10 novembre 1982, en annexe p. ). Les produits d'occasion ou vendus dans les foires et salons n'échappent pas à ce principe. Par contre, les articles soldés sont assujettis à des règles particulières (voir commentaires sous la section 7, chapitre Ier, titre II du livre I, infra).

En plus du prix de vente, pour la majorité des produits préemballés (alimentaires ou non), le consommateur doit être informé du prix à l'unité de mesure (prix au kilogramme, au litre) (arrêté n° 82-105/A du 10 novembre 1982). La liste des produits concernés par cette mesure figure en annexe de l'arrêté précité.

- Produits non exposés à la vue du public : le prix de ces produits, non visibles par la clientèle mais disponibles et accessibles pour la vente au détail (produits stockés en réserve) doit faire l'objet d'un étiquetage (voir en annexe : art. 10, 11 et 12 de l'arrêté du 3 décembre 1987 ; paragraphe V de la circulaire du 19 juillet 1988 précitée).

Par ailleurs, certains produits bénéficient d'un régime spécifique d'information s'agissant de la publicité de leurs prix (article 15 de l'arrêté du 3 décembre 1987 ; arrêté n° 86-63/A du 2 décembre 1986, en annexe p. ). Il en est ainsi pour l'essentiel :

- des véhicules automobiles (remise d'un document au consommateur avant signature du contrat comportant notamment l'indication du prix de vente, arrêté n° 78-75/P du 30 juin 1978, B.O.S.P ; du 4 juillet 1978, en annexe p. ) ;
- de l'essence (affichage des prix des carburants à la pompe et sous forme d'un panneau extérieur lisible depuis la voie publique, arrêté du 8 juillet 1988, J.O. du 10 juillet),
- des meubles neufs (ils doivent comporter une étiquette mentionnant de manière visible et indélébile le prix et l'énumération des objets livrés ou emportés pour le prix fixé, décret n° 86-583 du 14 mars 1986, J.O. du 19 mars, en annexe p. ) ;
- de certains produits alimentaires tels que les viandes et charcuteries (arrêté du 18 mars 1993, J.O. du 1<sup>er</sup> avril), le pain (arrêté n° 78-89/P du 9 août 1978, n° 78-110/P du 3 novembre 1978 et n° 81-10/A du 10 mars 1981, B.O.S.P. du 11 mars, sur le pain décongelé ; décret n° 93-1074 du 13 septembre 1993, J.O. du 14 septembre, sur les différentes catégories de pains), les fruits et légumes (arrêté du 3 août 1994, J.O. du 5 août) ;
- des métaux précieux (arrêté du 4 mai 1993 modifié, J.O. du 13 mai, modifiant l'arrêté du 3 décembre 1987, voir l'article 8-I de l'arrêté précité en annexe p.)...

## **2/ La publicité des prix des prestations de services**

Le prix de toute prestation de service proposé par un professionnel doit faire l'objet dans un document unique d'un affichage lisible dans les lieux où la (ou les) prestation(s) est proposée au public. Ces prix sont affichés toutes taxes comprises ou service compris pour chacune des prestations proposées. Le versement d'un pourboire n'est jamais dû et le prix des majorations éventuelles doit être spécifiquement indiqué (article 1<sup>er</sup> et 13 de l'arrêté du 3 décembre 1987).

De plus, certains professionnels doivent afficher les prix des prestations qu'ils proposent au public de telle façon que ceux-ci puissent être lu de l'extérieur (article 15 de l'arrêté du 3 décembre 1987 ; arrêté n°86-63/A du 2 décembre 1986, en annexe p. ; arrêts ministériels n°87-01/C à 87-06/C du 27 mars 1987, B.O.C.C. du 28 mars 1987). Il s'agit pour l'essentiel :

- des salons de coiffure (arrêté n° 87-05/C du 27 mars 1987, B.O.C.C.R.F du 28 mars : affichage des prix TTC d'au moins dix des prestations les plus courantes) ;
- des teinturiers (arrêté n° 87-01/C du 27 mars 1987, B.O.C.C.R.F du 28 mars) ;
- des cordonniers (affichage des prestations proposées en vitrine, arrêté n° 83-29/A du 4 mai 1983, B.O.S.P. du 5 mai) ;
- des travaux réalisés dans les locaux d'habitation des particuliers (les prestations de dépannage, d'entretien et de réparation réalisées à domicile par les plombiers, maçons, électriciens...doivent donner lieu à l'établissement obligatoire d'un devis avant

réparation lorsque le montant estimé de l'intervention est supérieur à 1.000 F ; arrêté du 2 mars 1990, J.O. du 3 mars, en annexe p. ) ;

- des déménagements (remise gratuite et obligatoire d'un devis avant la signature du contrat ; arrêté n° 86-48/A du 3 novembre 1986, B.O.S.P. 3/11, en annexe p. ) ;
- des pompes funèbres (décret n° 95-653 du 9 mai 1995, J.O. du 10 mai ; arrêté du 19 janvier 1994, J.O. du 29 janvier, en annexe p. ) ;
- des ambulances et véhicules sanitaires terrestres privés (affichage des tarifs dans les locaux de l'entreprise et dans chaque véhicule et remise d'une facture obligatoire (arrêté du 23 janvier 1995, J.O. du 1<sup>er</sup> février) ;
- des débits de boissons et restaurants (arrêté n° 87-02/C du 27 mars 1987, BOCCRF 28 mars), des hôtels et établissements d'hébergement (arrêté du 18 octobre 1988, J.O. du 26 octobre), des locations saisonnières en meublé (arrêté n° 25-305 du 16 mai 1967, B.O.S.P. du 18 mai) et des camping-caravaning (affichage à l'entrée des prix TTC de chacune des prestations proposées et du règlement intérieur ; arrêté n° 87-03/C du 27 mars 1987, B.O.C.C.R.F du 28 mars) ;
- des établissement de crédit (voir l'art. 7 du décret n° 84-708 du 24 juillet 1984, J.O. du 25 juillet, en annexe p. ) et des professionnels de l'immobilier (arrêté du 29 juin 1990, J.O. du 3 juillet) ;
- des professionnels de l'automobile tels que les garagistes (arrêté n° 87-06 /C du 27 mars 1987, B.O.C.C.R.F du 28 mars, en annexe p. ), les agences de location de véhicules (arrêté du 18 avril 1991, J.O. du 17 mai), des auto- écoles (arrêté n° 87-07/C du 19 juin 1987, B.O.C.C.R.F du 26 juin) ;
- des entreprises de pompes funèbres (article 9 du décret n° 95-653 du 9 mai 1995 relatif au règlement national des pompes funèbres, J.O. du 10 mai ; en annexe p.).

---

#### La facture :

Tout professionnel doit dès que la prestation a été rendue délivrer obligatoirement au consommateur une facture (ou note) lorsque le prix de la prestation est supérieure à 100 F sauf lorsqu'un devis descriptif et détaillé, accepté par le client a été rédigé préalablement à l'exécution de la prestation de services (arrêté n° 83-50 /P du 3 octobre 1983 B.O.S.P. du 4 octobre). En deçà de cette somme, la délivrance d'une facture est facultative sauf en cas de demande expresse du consommateur. Ces prescriptions doivent être rappelée à la clientèle par un affichage adéquat et lisible par le consommateur au moment du règlement.

La facture doit obligatoirement mentionner :

- la date où elle est faite ;
- le nom et l'adresse du prestataire ;
- le nom du consommateur ;
- la date et le lieu d'exécution de la prestation ;

- le décompte détaillé, en quantité et en prix de chaque prestation et produit fourni et vendu ;
- la somme totale à payer hors taxes et toutes taxes comprises.

Il est à noter que certains prestations de services font l'objet de dispositions particulières en matière de facturation (voir notamment l'arrêté du 2 mars 1990 sur la publicité des prix des prestations de dépannage, de réparation et d'entretien dans le secteur du bâtiment et de l'électroménager, J.O. du 10 mars ; voir texte en annexe p ; ).

---

## B/ L'information sur les limitations éventuelles de la responsabilité contractuelle et les conditions de vente

A la différence de l'information sur les prix, les règles relatives à l'information à destination des consommateurs sur les conditions de vente des produits et services n'ont pas fait l'objet d'arrêtés ministériels en nombre important (par ex. : arrêté du 25 avril 1995 relatif à l'information du consommateur sur les conditions de vente des articles textiles usagers ou d'occasion, J.O. du 30 avril, imposant désormais la mention " vêtements d'occasion " aux vêtements précités). Quant aux règles relatives à l'information des consommateurs sur les limitations éventuelles de la responsabilité contractuelle, les clauses d'exonération ou de limitation de la responsabilité dans les contrats de vente proposés par les professionnels sont interdites et un juge judiciaire peut à la demande d'un consommateur qui le saisit les déclarer de nul effet (décret n° 78-464 du 24 mars 1978, J.O. du 1<sup>er</sup> avril, en annexe p. et commentaires sous l'article L.132-1 relatif les clauses abusives).

Le défaut d'affichage du prix d'un produit ou d'un service et l'affichage irrégulier au regard des différents arrêtés précités sont des infractions pénales (art. 33, al. 2 du décret n<sup>o</sup> 86-1309 du 29 décembre 1986, voir en annexe p. ). Il revient aux services de la Direction Générale, de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes d'assurer le respect de la réglementation et de sanctionner ces infractions par les peines prévues à cet effet (contravention de 5<sup>ème</sup> classe, soit 10.000 F maximum par infraction constatée). Ces infractions peuvent être également constitutives du délit de publicité trompeuse visé à l'article L.121-1 du Code de la consommation.

---

## En pratique : l'utilisation du code à barres et l'information des consommateurs

En 1994, près de 72% des distributeurs et 95% des grandes surfaces ont introduit le code à barres dans les lieux de vente remplaçant ainsi l'étiquetage individuel des produits et ne laissant subsister que l'affichage des prix au rayon par types de produits. Pour les professionnels, il est ainsi possible de connaître instantanément l'évolution des stocks et d'établir des profils-types de consommation quand les caisses enregistreuses sont couplées à des moyens de gestion informatique. Mais les consommateurs peuvent subir les inconvénients de ce système d'identification des produits notamment quand il existe une différence entre le prix affiché au rayon et le prix facturé à la caisse. Non seulement, les consommateurs peuvent ne pas s'en apercevoir eu égard au nombre des produits achetés, mais de plus, la faiblesse des montants en jeu et l'impossibilité d'apporter la preuve au cas où ils voudraient porter plainte contre le magasin concerné montrent l'ampleur du problème. Les contrôles opérés par la DGCCRF montrent toutefois que le taux d'erreur chez les commerçants est relativement faible. Reste que cette situation n'est pas satisfaisante, l'insuffisance d'information des

consommateurs est bien réelle relativement aux produits achetés : sans étiquetage, les consommateurs perdent la notion de prix et la possibilité de les comparer entre eux hors du magasin sauf à garder les tickets de caisse, ce qui n'est pas aisés. C'est la raison pour laquelle les directives relatives à l'indication du prix des produits (n° 83/314/CEE pour les produits non alimentaires et n° 88/315/CEE modifiant la directive n° 79/581/CEE pour les produits alimentaires) font l'objet à l'heure actuelle d'un projet de révision. Dans l'attente, il existe au niveau européen et en particulier en France des codes de bonne conduite et de nombreux accords locaux établis à l'initiative des professionnels de la distribution ou pris en concertation avec les organisations de consommateurs et les pouvoirs publics dans certains départements ; leur intérêt, outre d'améliorer l'utilisation du code à barres, est de permettre des contrôles par des organismes indépendants de la fiabilité du système de lecture optique (pour toute information à ce sujet, contacter l'organisme GENCOD - 13 Bld Lefebvre, 75015 PARIS, Tél : 53.68.05.60, qui est chargé en France de la gestion du code " European Article Numbering ", organisme fédérateur des utilisateurs de système à lecture optique).

## L'objection "'trop cher'" :

### Mobile réel ou tactique du client ?

L'objection standard -"'trop cher'" est parfaitement opaque. Sans analyse poussée, impossible de la traiter... Il s'agit pour vous d'en déceler l'origine, qu'elle soit de nature rationnelle ou émotionnelle. Faute de quoi, vous risquez fort de ne jamais vous trouver sur la même longueur d'ondes que le client. En revanche, en trouvant les raisons qui motivent son objection, vous pourrez réagir en visant juste.

Vous vous trouvez face à des **raisons concrètes** lorsque l'acheteur établit une comparaison défavorable avec votre offre, ou que l'investissement lui paraît trop élevé. Lorsque votre interlocuteur attaque le prix par principe ou lorsqu'il évoque des faits sans rapport direct avec votre offre, vous avez affaire à des **raisons tactiques**.

#### 7 raisons concrètes à l'objection sur le prix

##### Le client...

- n'a pas encore compris l'intérêt du produit et le service que celui-ci peut lui rendre
- ne connaît pas les prix du marché
- ne sait pas apprécier la qualité du produit ni estimer les coûts qui s'y rattachent
- compare votre prix avec celui d'un autre produit moins performant
- est limité par son budget; le prix dépasse ses possibilités financières
- doit justifier ce prix vis-à-vis d'un supérieur hiérarchique et cela lui pose problème
- a actuellement des difficultés de trésorerie.

#### Les 7 raisons tactiques de l'acheteur

##### Le client refuse le prix parce que...

- il a déjà constaté que cela vaut la peine de marchander

- son idée fixe est que tout prix est exagéré et qu'il faut y résister pour ne pas "se faire rouler"
- une attaque biaisée du prix permet d'arracher un avantage dans un autre domaine (par exemple une exclusivité de revente)
- il a besoin d'un moyen de pression sur un autre fournisseur chez qui il a décidé de passer sa commande
- il veut se distinguer au sein de son entreprise et promouvoir sa propre carrière
- il met un point d'honneur à toujours acheter moins cher que ses concurrents
- il considère la discussion sur le prix comme un tournoi sportif dont il veut sortir vainqueur.

**Peut-être votre expérience personnelle vous aidera-t-elle à compléter ces deux listes.**

### **Comment contre le "trop cher" du client**

**Avant de justifier vos prix, examinez quel est le mobile qui se cache derrière l'objection de l'acheteur. Demandez-lui :**

- *Pourquoi, selon vous, ce service est-il trop cher ?*
- *Par rapport à quoi estimatez-vous que ce produit est trop cher ?*

**Le client évoque toujours une raison concrète, même si sa motivation est d'ordre tactique (autrement elle ne le serait plus !). Votre tâche consiste à détecter si la raison concrète invoquée est sincère ou feinte.**

**Posez des questions de contrôle précises et surveillez si les réponses sont réfléchies ou si elles ne constituent que des échappatoires. De cette manière, vous saurez dans quelle catégorie vous devrez situer le client pour lui proposer, en connaissance de cause, des solutions appropriées.**

- **S'agit-il d'une motivation concrète ?** Dans ce cas, montrez à votre partenaire des tableaux comparatifs, des tests produits, des références clients et présentez-lui des solutions sur mesure telles que des facilités de paiement.
- **Pour vous défendre contre les manœuvres tactiques d'un client,** à vous de trouver une contre-feinte qui permettra de désamorcer cette situation de rapport de force. Pensez à faire preuve d'humour...



## Obligations générales d'information

---

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1987, les prix sont librement déterminés par les professionnels.

Le consommateur doit donc faire jouer la concurrence, notamment en comparant les prix.

Le principe : les prix des produits ou services disponibles à la vente doivent être visibles et lisibles, exprimés en francs et toutes taxes comprises.

Le consommateur doit être en mesure de connaître le prix qu'il aura à payer sans être obligé de le demander.

Peuvent être ajoutés à la somme annoncée les frais ou rémunérations correspondant à des prestations supplémentaires exceptionnelles expressément réclamées par le consommateur, et dont le coût a fait l'objet d'un accord préalable.

Les frais de livraison ou d'envoi des produits doivent être inclus dans le prix de vente, à moins que leur montant ne soit indiqué en sus.

Lorsque le prix annoncé ne comprend pas un élément ou une prestation de service indispensables à l'emploi ou à la finalité du produit ou du service proposés, cette particularité doit être proposée explicitement.

Le prix affiché doit être lisible soit de l'extérieur, soit de l'intérieur, selon le lieu où sont exposés les produits.

Dans le cas de la vente à distance (correspondance, Minitel, téléachat...) le prix de tout produit ou prestation de service doit être également indiqué avant conclusion du contrat.

### Pour les produits :

Le prix peut être indiqué sur le produit lui-même au moyen d'une étiquette ou, sur un écriveau placé à proximité directe du ou des produits de façon qu'il n'existe aucune incertitude quant à celui auquel il se rapporte.

En plus du prix de vente, pour la majorité des produits préemballés, (alimentaires ou non), le consommateur doit être informé du prix à l'unité de mesure (prix au kilogramme, au litre) accompagné de l'unité de mesure.

N.B. : certains produits préemballés sont, pour des raisons techniques, dispensés de cet affichage ; (ex : sachets de plantes aromatiques de moins de 30 g, certains sucre, confitures de moins de 50 g, certains fromages vendus à la pièce,...).

Lorsque des produits sont vendus par lot, l'affichage doit préciser :

- le prix de vente ;
- la composition du lot ;
- le prix de chaque produit composant le lot sauf s'il est composé de produits identiques.

NB : il est interdit de lier la vente d'un produit soit à l'achat simultané d'autres produits, soit à l'achat d'une quantité imposée. Il existe cependant une tolérance pour certains produits : les yaourts par exemple ...

## Pour les prestations de services :

La liste des prestations proposées et leurs prix doivent être affichés au lieu d'accueil de la clientèle.

Toutes les prestations payantes doivent être mentionnées. Par exemple si l'établissement d'un devis est payant, le prix doit être affiché ; il en est de même pour les tarifs de livraison.

L'affichage de la liste des prestations doit figurer sur un document unique et indiquer de façon détaillée le prix de chacune des prestations.

Les prix exposés doivent être lisibles de l'endroit où la clientèle est habituellement reçue, mais aussi exposés à la vue du public.

## La note ("facture")

Pour toutes les prestations d'un montant supérieur à 100 F TTC, le professionnel est tenu de vous remettre un document sur lequel apparaissent :

- les coordonnées du prestataire, la date de rédaction de la note ainsi que la date et lieu d'exécution de la prestation ;
- le décompte détaillé, en quantité et en prix, de chaque prestation et produit fourni ou vendu (ex : taux horaire et nombre d'heures travaillées) ;
- la somme totale à payer hors taxes et toutes taxes comprises ;
- le nom du client, sauf opposition de celui-ci.

La note doit être délivrée dès que la prestation a été rendue, et en tout état de cause avant le paiement du prix.

Le décompte détaillé est facultatif si la prestation a donné lieu, préalablement à son exécution, à l'établissement d'un devis descriptif et détaillé, accepté par le client et conforme aux travaux effectués.

La note doit être établie en double exemplaire, l'original étant remis au client.

Si le consommateur le demande, une note doit lui être remise pour les prestations dont le montant est inférieur à 100 F TTC

Pour plus de détails sur l'information sur les prix, et en particulier les réglementations particulières aux produits et prestations de service (cf. 36 14 Consom, 0,37F/mm) rubrique " Prix, les règles du jeu ".

## PRIX

L'abrogation des ordonnances du 30 juin 1945 relative au prix des produits et services qui permettaient à l'Administration d'intervenir à tout moment et dans tous les secteurs pour fixer les prix et leur remplacement par l'Ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence (J.O. du 9 décembre, en annexe p. ), aujourd'hui en vigueur, a entraîné une modification fondamentale concernant la réglementation des prix. En effet, la liberté des prix des produits et services offerts à la vente devient la règle ; le contrôle par l'Administration l'exception. Un même bien ou service peut donc être commercialisé à des prix différents et on ne saurait juridiquement reprocher à un commerçant le caractère excessif du prix proposé pour un bien ou un service au motif que ceux-ci sont vendus moins chers autre part. Il revient donc à tout consommateur averti de faire jouer la concurrence et de confronter les devis ou les prix des professionnels entre eux pour optimiser son acte d'achat. Mais encore faut-il pour que la concurrence soit loyale et saine que les professionnels ne s'entendent pas entre eux pour imposer des tarifs similaires. C'est la raison pour laquelle l'Ordonnance précitée prévoit une interdiction des ententes entre commerçants ou sociétés commerciales pour fixer des prix ou des tarifs identiques. Elles ne peuvent pas non plus imposer un prix de vente à un revendeur ou refuser de vendre leurs produits à un commerçant au motif que celui-ci ne respecterait pas le prix de vente dicté par le fabricant ou l'importateur.

Liberté des prix et libre concurrence constituent donc un dyptique indivisible. Reste que celui-ci n'a d'intérêt pour le consommateur qu'à partir du moment où les conditions du marché lui sont connues et où les informations sur les prix et conditions de vente des biens et services qu'il peut acquérir lui permettent de faire jouer la concurrence entre les professionnels. C'est la raison pour laquelle le Code de la consommation prévoit dans les articles qui suivent des dispositions obligeant tout professionnel à informer les consommateurs sur les prix et conditions de vente des produits et services qu'il commercialise.

**Art. L.113-1 - Les règles relatives à la détermination des prix sont fixées par les dispositions de l'article 1<sup>er</sup> de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence, reproduites ci-après :**

" Les prix des biens, produits et services sont librement déterminés par le jeu de la concurrence.

Toutefois, dans les secteurs ou les zones où la concurrence par les prix est limitée en raison, soit de situations de monopole ou de difficultés durables d'approvisionnement, soit de dispositions législatives ou réglementaires, un décret en Conseil d'Etat peut réglementer les prix après consultation du Conseil de la concurrence.

Les dispositions des deux premiers alinéas ne font pas obstacle à ce que le Gouvernement arrête par décret en Conseil d'Etat, contre des hausses excessives de prix, des mesures temporaires motivées par une situation de crise, des circonstances exceptionnelles, une calamité publique ou une

**situation manifestement anormale du marché dans un secteur déterminé. Le décret est pris après consultation du Conseil national de la consommation. Il précise sa durée de validité, qui ne peut excéder six mois.**"

**Art. L.113-2 - Les règles relatives au champ d'application de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 précitée sont fixées par l'article 53 de cette ordonnance, reproduit ci-après :**

**" Art. 53. - Les règles définies à la présente ordonnance s'appliquent à toutes les activités de production, de distribution et de services, y compris celles qui sont le fait de personnes publiques."**

Les articles L.113-1 et L.113-2 prévoient un principe : la liberté des prix, et deux exceptions : les entraves structurelles à la concurrence et les difficultés conjoncturelles graves.

**1/ Le principe de la liberté des prix** s'applique à tous les biens, produits et services offerts à la vente par tous les opérateurs économiques, qu'ils s'agissent des prix des produits industriels ou des tarifs des services rendus aux consommateurs, qu'ils soient publics (parcs publics de stationnement par exemple) ou privés.

**2/ L'alinéa 2 de l'article L.113-1 donne par exception la possibilité à l'Administration de réglementer par décret en Conseil d'Etat les prix de certains secteurs d'activités pour des motifs tirés de l'intérêt général. Il en est ainsi pour l'essentiel :**

- des tarifs des courses de taxis (décret n° 87-238 du 6 avril 1987 réglementant les tarifs des courses de taxis, J.O. du 7 avril ; arrêté du 30 décembre 1994, J.O. du 31 décembre) ;
- des tarifs SNCF et RATP (décret n° 87-538 du 16 juillet 1987 relatif aux tarifs des transports publics urbain de voyageurs hors de la région Ile-de-France, J.O. du 17 juillet) ;
- des prix des loyers des baux à usage d'habitation du secteur libre en région parisienne dont l'augmentation est réglementée (décret n° 95-931 du 22 août 1995, J.O. du 23 août, modifiant le décret n° 48-1881 du 13 septembre 1948 pris en application de la loi n° 48-1360 du 13 septembre 1948, en annexe p. ) et des locaux d'habitation relevant de la " loi de 1948 " (décret n° 95-834 du 11 juillet 1995, J.O. du 12, en annexe p.) ;
- des tarifs des émoluments des officiers publics ou ministériels (avocats, huissiers de justice, notaires...) ;
- des prix des médicaments et des consultations médicales remboursés par la Sécurité Sociale ;
- des prix du gaz (décret n° 90-1029 du 20 novembre 1990, J.O. du 21 novembre ; arrêté du 28 février 1995, J.O. du 2 mars), de l'électricité (décret n° 88-850 du 29 juillet 1988, J.O. du 31 juillet ; arrêté du 28 février 1995, J.O. du 2 mars) ;

- des péages autoroutiers (décret n° 95-81 du 24 janvier 1995, J.O. du 26 janvier ; arrêté interministériel du 9 mai 1995, J.O. du 17 mai ) ;
- des dépannages et remorquages sur autoroutes et voies rapides (décret n° 91-8 du 4 janvier 1991, J.O. du 6 janvier, modifiant le décret n° 89-477 du 11 juillet 1989 ; arrêté du 12 juillet 1995, J.O. du 20 juillet, en annexe p. ) ;
- des tarifs des maisons de retraite (loi n° 90-600 du 6 juillet 1990 relative aux conditions de fixation des prix des prestations fournies par certains établissements assurant l'établissement des personnes âgées, J.O. du 12 juillet, voir en annexe p. ; décret n° 91-322 du 27 mars 1991 déterminant les sanctions applicables en cas d'infraction aux dispositions de la loi précitée, J.O. du 29 mars ; arrêté du 24 novembre 1994 relatif à la fixation des prix des prestations fournies, J.O. du 3 décembre) ;
- des tarifs des communications téléphoniques dans les lieux publics (décret n° 90-1213 du 29 décembre 1990 relatif au cahier des charges de France Télécom et au Code des postes et télécommunications ; décret n° 94-946 du 31 octobre 1994 relatif au prix de la prestation de service téléphonique fixe perçu par certains établissements qui mettent des installations téléphoniques à la disposition du public, J.O. du 3 novembre ; arrêté du 31 octobre 1994 relatif au prix des communications prévues par les abonnés qui mettent leur poste téléphonique ou leur poste à encasement automatique à la disposition du public ou de leur clientèle, J.O. du 3 novembre 1994 ; arrêté du 21 février 1995 fixant le montant maximum du forfait de mise à disposition à titre privatif d'installations téléphoniques dans les établissements sanitaires et médico-sociaux, J.O. du 25 février).

Le non-respect des textes réglementaires précités expose leurs auteurs aux peines prévues à l'article 33, al. 1<sup>er</sup> du décret n° 86-1309 du 29 décembre 1986, J.O. du 30 décembre, (voir en annexe p. ), à savoir une amende de 10.000 F maximum par infraction constatée. Il revient au consommateur victime d'une infraction aux textes précités de saisir la DDCCRF du lieu où il réside pour y porter plainte.

**3/ Les situations conjoncturelles permettant au gouvernement de réglementer certains prix sont précisées à l' alinéa 3 de l'article L.113-1 et limitées à quatre. Depuis 1986, ce dispositif a été utilisé à deux reprises : l'une à la Guadeloupe à la suite des dégâts provoqués par le cyclone Hugo de manière à éviter les dérapages des prix ; l'autre, au moment de la Guerre du Golfe en 1990 pour éviter une augmentation excessive du prix de l'essence.**

**Art. L.113-3 - Tout vendeur de produit ou tout prestataire de services doit, par voie de marquage, d'étiquetage, d'affichage ou par tout autre procédé approprié, informer le consommateur sur les prix, les limitations éventuelles de la responsabilité contractuelle et les conditions particulières de la vente, selon des modalités fixées par arrêtés du ministre chargé de l'économie, après consultation du Conseil national de la consommation.**

Cette disposition s'applique à toutes les activités visées au dernier alinéa de l'article L.113-2.

**Commentaires :**

La publicité des prix de vente des biens et des services constitue un des principes fondamentaux de la concurrence commerciale et de la protection des intérêts du consommateur. A cet effet, l'article L.113-3 du Code de la consommation (ancien art. 28 de l'Ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence) fait obligation aux professionnels de fournir au consommateur trois séries d'informations sur les biens et services que ce dernier est à même d'acheter : une première sur les prix, une seconde sur les limitations éventuelles de sa responsabilité, une dernière sur les conditions particulières de vente.

Les règles de publicités obligatoires des prix ont été précisées :

- par deux textes de portée générale : l'arrêté ministériel du 3 décembre 1987 relatif à l'information du consommateur sur les prix (J.O. du 10 décembre, en annexe p. ; circulaire du 19 juillet 1988, J.O. du 4 août) et l'arrêté n° 83-50/A du 3 octobre 1983 relatif à la publicité des prix de tous les services (B.O.S.P. du 4 octobre) ;
- par des textes spécifiques :
- par l'arrêté ministériel n° 77-105/P du 2 septembre 1977 relatif à la publicité des prix à l'égard du consommateur (B.O.S.P du 6 septembre, en annexe p. ; circulaire du 4 mars 1978, B.O.S.P. du 4 et du 21 mars) ;
- par l'arrêté ministériel n° 82-105/A du 10 novembre 1982 relatif à la publicité, à l'égard du consommateur, des prix de vente à l'unité de mesure de certains produits préemballés(B.O.C.C. du 11 novembre, en annexe p. ; circulaire du 4 mars 1983, B.O.S.P. du 8 mars ; circulaire du 15 octobre 1985) ;
- par l'arrêté n° 86-63/A du 2 décembre 1986 relatif aux mesures de publicité des prix applicables dans certains secteurs professionnels (B.O.S.P. du 3 décembre 1986, en annexe p. ).

#### A/ L'information sur les prix

En application de l'article L.113-3, toute information sur les prix des produits ou des services offerts à la vente par un professionnel doit faire apparaître, quel que soit le support utilisé (marquage, étiquetage ou autres), la somme totale qui devra être effectivement payée par le consommateur. Cette somme doit être exprimée en monnaie française et doit être indiquée toutes taxes comprises. Le prix de vente indiqué doit faire apparaître les éventuels coûts supplémentaires exceptionnels - au sens de très rarement demandés - à la charge du consommateur s'ils existent (par exemple le montant des frais de livraison ou d'envoi) (voir article premier de l'arrêté du 3 décembre 1987). Cette disposition vise à mettre le consommateur à l'abri de toute surprise quant au montant de la dépense totale qu'il aura à supporter pour l'acquisition du produit ou la fourniture du service proposé.

L'information du consommateur sur les prix est différente selon qu'il s'agit de produit ou de service.

#### 1/ La publicité des prix des produits

■ Produits exposés à la vue du public : le prix de tout produit destiné à la vente au détail et exposé à la vue du public (en vitrine, en étalage ou à l'intérieur du magasin) quel que soit le lieu de vente (magasin, foire, salon...) doit faire l'objet d'un marquage par écriteau ou d'un étiquetage lisible et accessible de telle manière que le consommateur n'ait pas à entrer dans le magasin pour le lire ou se renseigner (voir article 4 de l'arrêté du 3 décembre 1987 et article 2 et 5 de l'arrêté n° 82-105/A du 10 novembre 1982, en annexe p.). Les produits d'occasion ou vendus dans les foires et salons n'échappent pas à ce principe. Par contre, les articles soldés sont assujettis à des règles particulières (voir commentaires sous la section 7, chapitre Ier, titre II du livre I, infra).

En plus du prix de vente, pour la majorité des produits préemballés (alimentaires ou non), le consommateur doit être informé du prix à l'unité de mesure (prix au kilogramme, au litre) (arrêté n° 82-105/A du 10 novembre 1982). La liste des produits concernés par cette mesure figure en annexe de l'arrêté précité.

■ Produits non exposés à la vue du public : le prix de ces produits, non visibles par la clientèle mais disponibles et accessibles pour la vente au détail (produits stockés en réserve) doit faire l'objet d'un étiquetage (voir en annexe : art. 10, 11 et 12 de l'arrêté du 3 décembre 1987 ; paragraphe V de la circulaire du 19 juillet 1988 précitée).

Par ailleurs, certains produits bénéficient d'un régime spécifique d'information s'agissant de la publicité de leurs prix (article 15 de l'arrêté du 3 décembre 1987 ; arrêté n° 86-63/A du 2 décembre 1986, en annexe p.). Il en est ainsi pour l'essentiel :

- des véhicules automobiles (remise d'un document au consommateur avant signature du contrat comportant notamment l'indication du prix de vente, arrêté n° 78-75/P du 30 juin 1978, B.O.S.P ; du 4 juillet 1978, en annexe p.) ;
- de l'essence (affichage des prix des carburants à la pompe et sous forme d'un panneau extérieur lisible depuis la voie publique, arrêté du 8 juillet 1988, J.O. du 10 juillet),
- des meubles neufs (ils doivent comporter une étiquette mentionnant de manière visible et indélébile le prix et l'énumération des objets livrés ou emportés pour le prix fixé, décret n° 86-583 du 14 mars 1986, J.O. du 19 mars, en annexe p.) ;
- de certains produits alimentaires tels que les viandes et charcuteries (arrêté du 18 mars 1993, J.O. du 1<sup>er</sup> avril), le pain (arrêté n° 78-89/P du 9 août 1978, n° 78-110/P du 3 novembre 1978 et n° 81-10/A du 10 mars 1981, B.O.S.P. du 11 mars, sur le pain décongelé ; décret n° 93-1074 du 13 septembre 1993, J.O. du 14 septembre, sur les différentes catégories de pains), les fruits et légumes (arrêté du 3 août 1994, J.O. du 5 août) ;
- des métaux précieux (arrêté du 4 mai 1993 modifié, J.O. du 13 mai, modifiant l'arrêté du 3 décembre 1987, voir l'article 8-I de l'arrêté précité en annexe p.)...

## 2/ La publicité des prix des prestations de services

Le prix de toute prestation de service proposé par un professionnel doit faire l'objet dans un document unique d'un affichage lisible dans les lieux où la (ou les) prestation(s) est proposée au public. Ces prix sont affichés toutes taxes comprises ou service compris pour chacune des prestations proposées. Le versement d'un pourboire n'est jamais dû et le prix des majorations éventuelles doit être spécifiquement indiqué (article 1<sup>er</sup> et 13 de l'arrêté du 3 décembre 1987).

De plus, certains professionnels doivent afficher les prix des prestations qu'ils proposent au public de telle façon que ceux-ci puissent être lu de l'extérieur (article 15 de l'arrêté du 3 décembre 1987 ; arrêté n°86-63/A du 2 décembre 1986, en annexe p. ; arrêtés ministériels n°87-01/C à 87-06/C du 27 mars 1987, B.O.C.C. du 28 mars 1987). Il s'agit pour l'essentiel :

- des salons de coiffure (arrêté n° 87-05/C du 27 mars 1987, B.O.C.C.R.F du 28 mars : affichage des prix TTC d'au moins dix des prestations les plus courantes) ;
- des teinturiers (arrêté n° 87-01/C du 27 mars 1987, B.O.C.C.R.F du 28 mars) ;
- des cordonniers (affichage des prestations proposées en vitrine, arrêté n° 83-29/A du 4 mai 1983, B.O.S.P. du 5 mai) ;
- des travaux réalisés dans les locaux d'habitation des particuliers (les prestations de dépannage, d'entretien et de réparation réalisées à domicile par les plombiers, maçons, électriciens...doivent donner lieu à l'établissement obligatoire d'un devis avant réparation lorsque le montant estimé de l'intervention est supérieur à 1.000 F ; arrêté du 2 mars 1990, J.O. du 3 mars, en annexe p. ) ;
- des déménagements (remise gratuite et obligatoire d'un devis avant la signature du contrat ; arrêté n° 86-48/A du 3 novembre 1986, B.O.S.P. 3/11, en annexe p. ) ;
- des pompes funèbres (décret n° 95-653 du 9 mai 1995, J.O. du 10 mai ; arrêté du 19 janvier 1994, J.O. du 29 janvier, en annexe p. ) ;
- des ambulances et véhicules sanitaires terrestres privés (affichage des tarifs dans les locaux de l'entreprise et dans chaque véhicule et remise d'une facture obligatoire (arrêté du 23 janvier 1995, J.O. du 1<sup>er</sup> février) ;
- des débits de boissons et restaurants (arrêté n° 87-02/C du 27 mars 1987, BOCCRF 28 mars), des hôtels et établissements d'hébergement (arrêté du 18 octobre 1988, J.O. du 26 octobre), des locations saisonnières en meublé (arrêté n° 25-305 du 16 mai 1967, B.O.S.P. du 18 mai) et des camping-caravanning (affichage à l'entrée des prix TTC de chacune des prestations proposées et du règlement intérieur ; arrêté n° 87-03/C du 27 mars 1987, B.O.C.C.R.F du 28 mars) ;

- des établissement de crédit (voir l'art. 7 du décret n° 84-708 du 24 juillet 1984, J.O. du 25 juillet, en annexe p. ) et des professionnels de l'immobilier (arrêté du 29 juin 1990, J.O. du 3 juillet) ;
- des professionnels de l'automobile tels que les garagistes (arrêté n° 87-06 /C du 27 mars 1987, B.O.C.C.R.F du 28 mars, en annexe p. ), les agences de location de véhicules (arrêté du 18 avril 1991, J.O. du 17 mai), des auto- écoles (arrêté n° 87-07/C du 19 juin 1987, B.O.C.C.R.F du 26 juin) ;
- des entreprises de pompes funèbres (article 9 du décret n° 95-653 du 9 mai 1995 relatif au règlement national des pompes funèbres, J.O. du 10 mai ; en annexe p.).



#### La facture :

Tout professionnel doit dès que la prestation a été rendue délivrer obligatoirement au consommateur une facture (ou note) lorsque le prix de la prestation est supérieure à 100 F sauf lorsqu'un devis descriptif et détaillé, accepté par le client a été rédigé préalablement à l'exécution de la prestation de services (arrêté n° 83-50 /P du 3 octobre 1983 B.O.S.P. du 4 octobre). En deçà de cette somme, la délivrance d'une facture est facultative sauf en cas de demande expresse du consommateur. Ces prescriptions doivent être rappelée à la clientèle par un affichage adéquat et lisible par le consommateur au moment du règlement.

La facture doit obligatoirement mentionner :

- la date où elle est faite ;
- le nom et l'adresse du prestataire ;
- le nom du consommateur ;
- la date et le lieu d'exécution de la prestation ;
- le décompte détaillé, en quantité et en prix de chaque prestation et produit fourni et vendu ;
- la somme totale à payer hors taxes et toutes taxes comprises.

Il est à noter que certains prestations de services font l'objet de dispositions particulières en matière de facturation (voir notamment l'arrêté du 2 mars 1990 sur la publicité des prix des prestations de dépannage, de réparation et d'entretien dans le secteur du bâtiment et de l'électroménager, J.O. du 10 mars ; voir texte en annexe p ; ).



#### B/ L'information sur les limitations éventuelles de la responsabilité contractuelle et les conditions de vente

A la différence de l'information sur les prix, les règles relatives à l'information à destination des consommateurs sur les conditions de vente des produits et services

n'ont pas fait l'objet d'arrêtés ministériels en nombre important (par ex. : arrêté du 25 avril 1995 relatif à l'information du consommateur sur les conditions de vente des articles textiles usagers ou d'occasion, J.O. du 30 avril, imposant désormais la mention "vêtements d'occasion" aux vêtements précités). Quant aux règles relatives à l'information des consommateurs sur les limitations éventuelles de la responsabilité contractuelle, les clauses d'exonération ou de limitation de la responsabilité dans les contrats de vente proposés par les professionnels sont interdites et un juge judiciaire peut à la demande d'un consommateur qui le saisit les déclarer de nul effet (décret n° 78-464 du 24 mars 1978, J.O. du 1<sup>er</sup> avril, en annexe p. et commentaires sous l'article L.132-1 relatif les clauses abusives).

Le défaut d'affichage du prix d'un produit ou d'un service et l'affichage irrégulier au regard des différents arrêtés précités sont des infractions pénales (art. 33, al. 2 du décret n° 86-1309 du 29 décembre 1986, voir en annexe p. ). Il revient aux services de la Direction Générale, de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes d'assurer le respect de la réglementation et de sanctionner ces infractions par les peines prévues à cet effet (contravention de 5<sup>ème</sup> classe, soit 10.000 F maximum par infraction constatée). Ces infractions peuvent être également constitutives du délit de publicité trompeuse visé à l'article L.121-1 du Code de la consommation.



#### En pratique : l'utilisation du code à barres et l'information des consommateurs

En 1994, près de 72% des distributeurs et 95% des grandes surfaces ont introduit le code à barres dans les lieux de vente remplaçant ainsi l'étiquetage individuel des produits et ne laissant subsister que l'affichage des prix au rayon par types de produits. Pour les professionnels, il est ainsi possible de connaître instantanément l'évolution des stocks et d'établir des profils-types de consommation quand les caisses enregistreuses sont couplées à des moyens de gestion informatique. Mais les consommateurs peuvent subir les inconvénients de ce système d'identification des produits notamment quand il existe une différence entre le prix affiché au rayon et le prix facturé à la caisse. Non seulement, les consommateurs peuvent ne pas s'en apercevoir eu égard au nombre des produits achetés, mais de plus, la faiblesse des montants en jeu et l'impossibilité d'apporter la preuve au cas où ils voudraient porter plainte contre le magasin concerné montrent l'ampleur du problème. Les contrôles opérés par la DGCCRF montrent toutefois que le taux d'erreur chez les commerçants est relativement faible. Reste que cette situation n'est pas satisfaisante, l'insuffisance d'information des consommateurs est bien réelle relativement aux produits achetés : sans étiquetage, les consommateurs perdent la notion de prix et la possibilité de les comparer entre eux hors du magasin sauf à garder les tickets de caisse, ce qui n'est pas aisés. C'est la raison pour laquelle les directives relatives à l'indication du prix des produits (n° 83/314/CEE pour les produits non alimentaires et n° 88/315/CEE modifiant la directive n° 79/581/CEE pour les produits alimentaires) font l'objet à l'heure actuelle d'un projet de révision. Dans l'attente, il existe au niveau européen et en particulier en France des codes de bonne conduite et de nombreux accords locaux établis à l'initiative des professionnels de la distribution ou pris en concertation avec les organisations de consommateurs et les pouvoirs publics dans certains départements ; leur intérêt, outre d'améliorer l'utilisation du code à barres, est de permettre des

contrôles par des organismes indépendants de la fiabilité du système de lecture optique (pour toute information à ce sujet, contacter l'organisme GENCOD - 13 Bld Lefebvre, 75015 PARIS, Tél : 53.68.05.60, qui est chargé en France de la gestion du code " European Article Numbering ", organisme fédérateur des utilisateurs de système à lecture optique).

## Obligations générales d'information

---

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1987, les prix sont librement déterminés par les professionnels.

Le consommateur doit donc faire jouer la concurrence, notamment en comparant les prix.

Le principe : les prix des produits ou services disponibles à la vente doivent être visibles et lisibles, exprimés en francs et toutes taxes comprises.

Le consommateur doit être en mesure de connaître le prix qu'il aura à payer sans être obligé de le demander.

Peuvent être ajoutés à la somme annoncée les frais ou rémunérations correspondant à des prestations supplémentaires exceptionnelles expressément réclamées par le consommateur, et dont le coût a fait l'objet d'un accord préalable.

Les frais de livraison ou d'envoi des produits doivent être inclus dans le prix de vente, à moins que leur montant ne soit indiqué en sus.

Lorsque le prix annoncé ne comprend pas un élément ou une prestation de service indispensables à l'emploi ou à la finalité du produit ou du service proposés, cette particularité doit être proposée explicitement.

Le prix affiché doit être lisible soit de l'extérieur, soit de l'intérieur, selon le lieu où sont exposés les produits.

Dans le cas de la vente à distance (correspondance, Minitel, téléachat...) le prix de tout produit ou prestation de service doit être également indiqué avant conclusion du contrat.

### **Pour les produits :**

Le prix peut être indiqué sur le produit lui-même au moyen d'une étiquette ou, sur un écriveau placé à proximité directe du ou des produits de façon qu'il n'existe aucune incertitude quant à celui auquel il se rapporte.

En plus du prix de vente, pour la majorité des produits préemballés, (alimentaires ou non), le consommateur doit être informé du prix à l'unité de mesure (prix au kilogramme, au litre) accompagné de l'unité de mesure.

N.B. : certains produits préemballés sont, pour des raisons techniques, dispensés de cet affichage ; (ex : sachets de plantes aromatiques de moins de 30 g, certains sucre, confitures de moins de 50 g, certains fromages vendus à la pièce,...).

Lorsque des produits sont vendus par lot, l'affichage doit préciser :

- le prix de vente ;
- la composition du lot ;
- le prix de chaque produit composant le lot sauf s'il est composé de produits identiques.

NB : il est interdit de lier la vente d'un produit soit à l'achat simultané d'autres produits, soit à l'achat d'une quantité imposée. Il existe cependant une tolérance pour certains produits : les yaourts par exemple ...

## **Pour les prestations de services :**

La liste des prestations proposées et leurs prix doivent être affichés au lieu d'accueil de la clientèle.

Toutes les prestations payantes doivent être mentionnées. Par exemple si l'établissement d'un devis est payant, le prix doit être affiché ; il en est de même pour les tarifs de livraison.

L'affichage de la liste des prestations doit figurer sur un document unique et indiquer de façon détaillée le prix de chacune des prestations.

Les prix exposés doivent être lisibles de l'endroit où la clientèle est habituellement reçue, mais aussi exposés à la vue du public.

## **La note ("facture")**

Pour toutes les prestations d'un montant supérieur à 100 F TTC, le professionnel est tenu de vous remettre un document sur lequel apparaissent :

- les coordonnées du prestataire, la date de rédaction de la note ainsi que la date et lieu d'exécution de la prestation ;
- le décompte détaillé, en quantité et en prix, de chaque prestation et produit fourni ou vendu (ex : taux horaire et nombre d'heures travaillées) ;
- la somme totale à payer hors taxes et toutes taxes comprises ;
- le nom du client, sauf opposition de celui-ci.

La note doit être délivrée dès que la prestation a été rendue, et en tout état de cause avant le paiement du prix.

Le décompte détaillé est facultatif si la prestation a donné lieu, préalablement à son exécution, à l'établissement d'un devis descriptif et détaillé, accepté par le client et conforme aux travaux effectués.

La note doit être établie en double exemplaire, l'original étant remis au client.

Si le consommateur le demande, une note doit lui être remise pour les prestations dont le montant est inférieur à 100 F TTC

Pour plus de détails sur l'information sur les prix, et en particulier les réglementations particulières aux produits et prestations de service (cf. 36 14 Consom, 0,37F/mm) rubrique " Prix, les règles du jeu ".

## **Processus de décision :**

### **que se passe-t-il dans la tête du prospect ?**

Le client voit rouge lorsqu'un vendeur tente de lui forcer la main... Vous n'obtiendrez rien par la contrainte; efforcez vous plutôt de faciliter la tâche à votre partenaire. Car il n'est jamais facile de décider ! Prenons l'exemple d'un client qui veut acheter une nouvelle voiture et étudions comment s'élabore le processus de décision.

#### **1. Énumération des désirs non satisfaits, voire des craintes**

Au lieu d'une deux-portes comme prévu, le client souhaite maintenant acheter une voiture à quatre portes. Il pense à un modèle japonais, encore qu'il éprouve quelque doute en ce qui concerne la qualité. Voilà qui vous donne idée de ce qu'il veut et de ce qu'il ne veut pas !

#### **2. Élaboration de solutions alternatives**

Le client décide de visiter différents concessionnaires afin de comparer leurs offres. C'est tout à fait normal et vous devez le comprendre. C'est encore mieux si c'est vous qui le lui conseillez... mais soyez alors sûr que vous l'emporterez !

#### **3. Contrôle et appréciation de chaque solution**

Cette étape peut s'avérer pour certains acheteurs une affaire de longue haleine ; pour d'autres il s'agira d'une action très spontanée. C'est ici que vous devez suivre avec attention le raisonnement de l'acheteur. Et l'éclairer s'il y a lieu... à votre avantage bien sûr !

#### **4. Prise de décision**

Le partenaire finit par prendre sa décision. Confortez-le dans son achat : "Vous serez content de votre voiture. Elle a une tenue de route parfaite, ce qui est particulièrement important lorsque l'on fait autant de kilomètres que vous "

#### **5. Concrétisation de la décision**

Le client discute des dernières formalités, accepte de signer le contrat de vente, etc. Ne laissez rien au hasard, vous éviterez bien des réclamations ultérieures... mais n'apparez pas pour cela trop tatillon !

#### **6. Évaluation des résultats**

C'est dans cette phase que le client prend conscience du professionnalisme de votre entreprise. En fonction de la qualité du suivi que vous exercerez sur lui, il regrettera - ou non - son achat. Ne l'abandonnez pas !

## Savez-vous dire "merci" ?

*En matière de remerciements, il faut savoir doser. Certes vous devez dire "merci" - mais pas pour tout ! Et si vous ne voulez pas galvauder la formule, tâchez d'être précis.*

Merci...

- *d'être fidèle à notre entreprise depuis plus de dix ans (et non pas seulement : de votre fidélité).*
- *d'avoir finalement retenu notre projet (et non pas : de votre confiance)*
- *d'avoir recommandé notre entreprise auprès de Pierre Favre (et non pas : de votre gentillesse).*
- *d'avoir bien voulu attendre les résultats de notre enquête (et non pas : de votre patience).*

- d'avoir accepté de différer les délais de livraison (et non pas : de votre collaboration).
- de ne pas nous avoir tenu rigueur de notre erreur de facturation (et non pas : de votre compréhension).
- de nous avoir signalé l'incident (et non pas : de votre réclamation).
- de nous avoir contacté pour votre problème (et non pas : de votre appel).

Notez que vous pouvez utiliser au choix l'expression "merci de..." ou "merci pour..." L'essentiel est de remercier

## Quel est le budget du client ?

Dans une discussion sur le prix, le premier qui annonce la couleur a perdu ! Si votre client vous interroge, demandez-lui déjà combien il veut payer. Vous avez pour cela deux possibilités...

1. Citer une fourchette de prix et attendre la réaction du client: "Nous avons déjà réalisé des projets de ce type pour 10 000 F, 20 000 F et 40 000 F. Les solutions sont fonction de votre budget. Combien comptiez-vous investir dans cette opération ?"

2. justifier votre demande : "Cela n'aurait pas grand sens de vous sortir un prix aléatoire et de composer un produit en conséquence. Si je suis trop cher, nous ne ferons pas affaire ensemble ; si je suis trop bon marché, vous en aurez moins que ce que vous voulez. Dans un cas comme dans l'autre, nous y perdrions tous les deux. Le mieux est que vous me disiez simplement quel budget vous avez prévu et j'orienterai ma proposition en conséquence. Bien entendu, nous pourrons envisager des adaptations s'il y a lieu."

Optez pour cette méthode si vous entretenez avec votre partenaire des relations de confiance.

"La qualité, c'est la satisfaction de l'attente du client."

JEAN-RENÉ FOURTON,

PRÉSIDENT DU MOUVEMENT FRANÇAIS POUR LA QUALITÉ

## **En symbiose avec votre interlocuteur**

Quelle que soit l'attitude du prospect, c'est à vous, vendeur, de vous adapter. Cela vaut pour les gestes comme pour la parole !

**Le client est...**

**... réservé voire silencieux**

Interrogez-le et attendez la réponse - répétez la question au besoin. Jouez sur les silences pour inciter le client à s'exprimer et ne le noyez pas sous un flot de paroles.

**... bavard et direct**

Ne prenez pas acte de tout ce qu'il dit. Evitez de l'approver, même de la tête ; vous l'inciteriez à poursuivre de plus belle ! Interrompez-le s'il déborde et revenez-en au fait

**... méfiant et critique**

Mettez-le en confiance : posez-lui des questions pour faire preuve de compréhension, argumentez de façon claire et précise.

**... enthousiaste pour ne pas dire impulsif !**

Ne vous laissez pas tromper par les promesses dites sous le feu de l'enthousiasme. La meilleure façon de cadrer votre interlocuteur est de capter son attention... sur votre produit

**... poli mais distant**

Restez vous-même réservé. Adoptez un ton professionnel pour mener la discussion. Intéressez-le avec des cas concrets sans oublier de lui demander son opinion.

**... orgueilleux, arrogant**

Soyez très courtois et très prévenant ; faites des compliments. Ne vous opposez jamais directement à son point de vue car vous risqueriez de le vexer ; vous êtes a priori d'accord mais...

**... entêté**

Soyez particulièrement persévérant et souple. Évitez d'affronter votre interlocuteur de face. Étayez votre argumentation par des points qui ne prêtent pas à discussion. Maniez les concessions avec circonspection.

### **... fuyant**

Obligez-le à répondre à vos questions ; répétez-les différemment s'il le faut ! Demandez-lui de justifier ses objections. Optez pour des arguments qui plaident en faveur d'une décision immédiate ; vous éviterez qu'il ne vous glisse entre les mains.

### **... maladroit sans formation**

Employez un niveau de vocabulaire simple, bannissez les termes techniques. Apportez-lui votre aide et donnez-lui des conseils ; c'est ce qu'il attend de vous ! Mais demandez-lui aussi son avis. Il en sera flatté !

### **... réfléchi**

Ne précipitez pas les choses : apportez des explications approfondies - arguments logiques à l'appui demandez-lui s'il a des questions, ménagez un temps de réflexion... quelques jours même, si nécessaire !

## **L'adaptation de l'action mercatique à la dimension internationale**

1 L'environnement institutionnel et réglementaire :

- le cadre français,
- le cadre communautaire,
- le cadre international.

2 Les particularités de l'étude de marché à l'exportation :

- Les organismes d'assistance à l'exportation
- Les aides à l'exportation

3 Les intermédiaires et les auxiliaires commerciaux :

- les transitaires et les agents commerciaux,
- les transporteurs.

4 Les organisations financières :

- les banques, les assurances et bourses de marchandisages,
- les bourses de valeurs (change).

5 Les stratégies d'accès aux marchés étrangers :

- choix des cibles, des canaux, des partenaires,
- adaptation aux contraintes locales.

## **FICHE PROJET D'ACTION VENTE APPLIQUEE**

**(à remplir par le responsable de l'action)**

**ENTREPRISE :** .....

Adresse : .....

Téléphone : ..... Fax : .....

Responsable de l'action : .....

Fonction : ..... Téléphone : .....

Etudiants : • .....  
• .....  
• .....

**① Quelle est la nature de l'action ?**

- Tenue de stand .....
- Communication commerciale .....
- Prospection-vente .....
- Autres .....

**② Pour quelles raisons souhaitez-vous conduire cette action ?**.....

.....

**③ Quels en sont les objectifs ?**.....

.....

**④ Quels sont les travaux à réaliser ?**.....

.....

**⑤ Les Outils à mettre en place ?**.....

.....

Quel est le délai imparti ?.....

**⑥ Quel est le budget disponible ?**.....

.....

## DEUXIÈME PARTIE

### RÉGULATION DE LA CONCURRENCE

#### TITRE Ier

#### MORALISATION DES PRATIQUES COMMERCIALES

##### **Article 27 A (*nouveau*)**

Dans la première phrase de l'avant-dernier alinéa de l'article 10 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence, après les mots : « progrès économique », sont insérés les mots : « , y compris par la création ou le maintien d'emplois, ».

##### **Article 27 B (*nouveau*)**

L'article 27 de la loi n° 96-603 du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat est complété par un III ainsi rédigé :

« III. – Les dispositions du I ne sont pas applicables aux associations d'intérêt général à caractère désintéressé régies par la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ou par le code civil local maintenu dans les départements d'Alsace et de Moselle, ainsi qu'aux fondations reconnues d'utilité publique régies par la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, pour les ventes dont la surface n'excède pas 75 mètres carrés, sous réserve que les organismes concernés en fassent la déclaration au maire de la commune au moins quinze jours auparavant et consultent les chambres de commerce et les chambres de métiers dans les mêmes délais. »

##### **Article 27**

I. – Le premier alinéa de l'article 28 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986 précitée est complété par une phrase ainsi rédigée :

« La mention relative à l'origine est inscrite en caractère d'une taille égale à celle de l'indication du prix. »

II. – Il est inséré, après le troisième alinéa du même article, deux alinéas ainsi rédigés :

« L'annonce de prix, dans des catalogues ou sur tout autre support promotionnel, hormis électronique, hors lieu de vente, portant sur la vente d'un fruit ou légume frais, quelle que soit son origine, est subordonnée à l'existence d'un accord interprofessionnel, conclu conformément aux dispositions de l'article L. 632-1 du code rural, qui précise les périodes où une telle annonce est possible et ses modalités. Cet accord interprofessionnel peut être étendu conformément aux dispositions des articles L. 632-3 et L. 632-4 du même code.

« Toute infraction aux dispositions des alinéas ci-dessus est punie d'une amende de 100 000 F. »

III. – Le deuxième alinéa du même article est supprimé.

### **Article 27 bis (*nouveau*)**

Après l'article 71 de la loi n° 99-574 du 9 juillet 1999 d'orientation agricole, il est inséré un article 71-1 ainsi rédigé :

« *Art. 71-1.* – Pour faire face aux crises conjoncturelles telles que définies à l'article 71, un contrat conclu pour une catégorie de fruits ou de légumes frais et pour une durée déterminée qui ne peut excéder trois mois entre des organisations professionnelles représentatives de la production ou des groupements de producteurs reconnus, d'une part, et d'autre part des organisations professionnelles représentatives de la transformation, de la commercialisation ou de la distribution ou des distributeurs réalisant 25 % ou plus des ventes sur le marché concerné, peut être rendu obligatoire, en tout ou partie, par arrêté interministériel signé du ministre de l'agriculture et du ministre chargé de l'économie, après consultation du Conseil de la concurrence et de la Commission d'examen des pratiques commerciales. L'arrêté est pris pour une durée de validité qui ne peut excéder celle du contrat. »

[retour au début](#)

### **Article 27 ter (*nouveau*)**

Dans le cinquième alinéa de l'article 33 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986 précitée, après le mot : « distributeur », sont insérés les mots : « , un client ».

## **Article 28**

Il est rétabli, au titre IV de l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986 précitée, un article 30 ainsi rédigé :

*« Art. 30. – Une Commission d'examen des pratiques commerciales est créée. Elle est composée d'un député et d'un sénateur désignés par les commissions permanentes de leur assemblée compétentes en matière de relations commerciales entre fournisseurs et revendeurs, de membres, éventuellement honoraires, des jurisdictions administratives et judiciaires, de représentants des secteurs de la production et de la transformation agricole et halieutique, ainsi qu'industrielle et artisanale, des transformateurs, des grossistes, des distributeurs et de l'administration, ainsi que de personnalités qualifiées. Elle est présidée par un magistrat de l'ordre administratif ou judiciaire. Elle comprend un nombre égal de représentants des producteurs et des revendeurs.*

*« Les membres de la commission sont tenus au secret professionnel pour les faits, actes et renseignements dont ils ont pu avoir connaissance en raison de leurs fonctions.*

*« La commission a pour mission de donner des avis ou formuler des recommandations sur les questions, les documents commerciaux ou publicitaires, y compris les factures et contrats couverts par un secret industriel et commercial, et les pratiques concernant les relations commerciales entre producteurs, fournisseurs, revendeurs qui lui sont soumis. Elle assure, sous la responsabilité de son président, l'anonymat des saisines et des documents qui lui sont soumis, y compris vis-à-vis de ses membres.*

*« La commission est saisie par le ministre chargé de l'économie, le ministre chargé du secteur économique concerné, le président du Conseil de la concurrence, toute personne morale, notamment les organisations professionnelles ou syndicales, les associations de consommateurs agréées, les chambres consulaires ou d'agriculture, ainsi que par tout producteur, fournisseur, revendeur s'estimant lésé par une pratique commerciale. Elle peut également se saisir d'office. Le président de la commission peut décider de mettre en place plusieurs chambres d'examen au sein de la commission.*

*« L'avis rendu par la commission porte notamment sur la conformité au droit de la pratique ou du document dont elle est saisie et propose des solutions permettant de régler les litiges éventuels. Cet avis est communiqué aux seules personnes concernées et au ministre chargé de l'économie. Un décret précise les conditions nécessaires pour assurer l'anonymat des acteurs économiques visés dans les avis et recommandations de la commission.*

*« La commission entend, à sa demande, les personnes et fonctionnaires qu'elle juge utiles à l'accomplissement de sa mission. Son président peut demander qu'une enquête soit effectuée par les agents habilités à cet effet par l'article 48 de la présente ordonnance ou l'article L. 215-1 du code de la consommation, selon les procédures prévues. Le compte rendu de l'enquête est remis au président de la commission qui s'assure qu'il préserve l'anonymat des personnes concernées.*

« La commission peut également décider d'adopter une recommandation sur les questions dont elle est saisie et toutes celles entrant dans ses compétences, notamment celles portant sur le développement des bonnes pratiques. Lorsqu'elle fait suite à une saisine en application du troisième alinéa, cette recommandation ne contient aucune indication de nature à permettre l'identification des personnes concernées. La recommandation est communiquée au ministre chargé de l'économie et est publiée sur décision de la commission. Par arrêté interministériel, les termes de cette recommandation peuvent, en outre, être rendus obligatoires sur l'ensemble du territoire.

« La commission exerce, en outre, un rôle d'observatoire régulier des pratiques commerciales, des facturations et des contrats conclus entre producteurs, fournisseurs, revendeurs qui lui sont soumis. Elle établit chaque année un rapport d'activité, qu'elle transmet au Gouvernement et aux assemblées parlementaires. Ce rapport est rendu public.

« Un décret détermine l'organisation, les modalités de fonctionnement et les moyens de la commission. »

### **Article 28 bis (*nouveau*)**

Dans le premier alinéa de l'article 7 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986 précitée, après les mots : « sont prohibées, », sont insérés les mots : « même par l'intermédiaire direct ou indirect d'une société du groupe implantée hors de France, ».

[retour au début](#)

### **Article 28 ter (*nouveau*)**

Il est inséré, après l'article 34 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986 précitée, un article 34-1 ainsi rédigé :

« Art. 34-1. – Pour les produits et services destinés à la consommation courante des ménages, lorsque le délai de paiement convenu entre les parties est supérieur à quarante-cinq jours, calculés à compter de la date de livraison des produits ou de prestation du service, l'acheteur doit fournir, à ses frais, une lettre de change ou un effet de commerce d'un montant égal à la somme due contractuellement à son fournisseur, le cas échéant augmentée des pénalités de retard de paiement. Cette lettre de change ou l'effet de commerce indique la date de son paiement. L'envoi de la lettre de change ou de l'effet de commerce est réalisé sans qu'aucune demande ou démarche du débiteur soit nécessaire. Si le délai de paiement de la lettre de change ou de l'effet de commerce conduit à dépasser le délai de paiement prévu par le contrat de vente, les pénalités de retard prévues par le troisième alinéa de l'article 33 sont automatiquement appliquées sans demande du fournisseur. »

### **Article 29**

L'article 36 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986 précitée est ainsi modifié :

1° Le 2 est ainsi rétabli :

« 2. a) D'obtenir ou de tenter d'obtenir d'un partenaire commercial un avantage quelconque ne correspondant à aucun service commercial effectivement rendu ou manifestement disproportionné au regard de la valeur du service rendu. Un tel avantage peut notamment consister en la participation, non justifiée par un intérêt commun et sans contrepartie proportionnée, au financement d'une opération d'animation commerciale, d'une acquisition ou d'un investissement, en particulier dans le cadre de la rénovation de magasins ou encore du rapprochement d'enseignes ou de centrales de référencement ou d'achat ;

« b) D'abuser de la relation de dépendance dans laquelle il tient un partenaire ou de sa puissance d'achat ou de vente en le soumettant à des conditions commerciales ou obligations injustifiées ; »

2° Au 4, après les mots : « rupture brutale », sont insérés les mots : « totale ou partielle » ;

3° Le 5 est ainsi rédigé :

« 5. De rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, sans préavis écrit tenant compte de la durée de la relation commerciale et respectant la durée minimale de préavis déterminée, en référence aux usages du commerce, par des accords interprofessionnels. Lorsque la relation commerciale porte sur la fourniture de produits sous marque de distributeur, la durée minimale de préavis est double de celle qui serait applicable si le produit n'était pas fourni sous marque de distributeur. A défaut de tels accords, des arrêtés du ministre chargé de l'économie peuvent, pour chaque catégorie de produits, fixer, en tenant compte des usages du commerce, un délai minimum de préavis et encadrer les conditions de rupture des relations commerciales, notamment en fonction de leur durée. Les dispositions qui précédent ne font pas obstacle à la faculté de résiliation sans préavis, en cas d'inexécution par l'autre partie de ses obligations ou en cas de force majeure ; »

4° Après le 6, il est inséré trois alinéas ainsi rédigés :

« Sont nuls les clauses ou contrats prévoyant pour un producteur, un commerçant, un industriel ou un artisan, la possibilité :

« a) De bénéficier rétroactivement de remises, de ristournes ou d'accords de coopération commerciale ;

« b) D'obtenir le paiement d'un droit d'accès au référencement préalablement à la passation de toute commande. » ;

5° L'avant-dernier alinéa est remplacé par deux alinéas ainsi rédigés :

« L'action est introduite devant la juridiction civile ou commerciale compétente par toute personne justifiant d'un intérêt, par le ministère public, par le ministre chargé de l'économie ou par le président du Conseil de la concurrence lorsque ce dernier constate, à l'occasion des affaires qui relèvent de sa compétence, une pratique mentionnée au présent article.

« Lors de cette action, le ministre chargé de l'économie et le ministère public peuvent demander à la juridiction saisie d'ordonner la cessation des pratiques mentionnées au présent article. Ils peuvent aussi, pour toutes ces pratiques, faire constater la nullité des clauses ou contrats illicites, demander la répétition de l'indu et le prononcé d'une amende civile dont le montant ne peut excéder 2 millions d'euros. La réparation des préjudices subis peut également être demandée. » ;

6° Le dernier alinéa est ainsi rédigé :

« Le juge des référés peut ordonner la cessation des pratiques discriminatoires ou abusives ou toute autre mesure provisoire. »

[retour au début](#)

## **Article 30**

Dans **le 2° de l'article L. 214-1 du code de la consommation**, après les mots : « en ce qui concerne notamment : », sont insérés les mots : « le mode de production, ».

## **Article 30 bis (nouveau)**

Il est inséré, avant le chapitre Ier du titre IV du livre VI du code rural, un article L. 640-3 ainsi rédigé :

« *Art. L. 640-3.* – Un décret définit les modes de production raisonnés en agriculture et précise les modalités de qualification des exploitations et de contrôle applicables, ainsi que les conditions d'agrément des organismes chargés de la mise en œuvre. Il détermine également les conditions d'utilisation du qualificatif d’“agriculture raisonnée” ou de toute autre dénomination équivalente. »

## **Article 31**

I.– Il est inséré, au chapitre II du titre Ier du livre Ier du code de la consommation, deux articles L. 112-3 et L. 112-4 ainsi rédigés :

« *Art. L. 112-3.* – Les conditions d'utilisation simultanée, pour l'étiquetage d'une denrée alimentaire ou d'un produit agricole non alimentaire et non transformé, à l'exception des vins, des boissons spiritueuses et des produits intermédiaires, d'une marque commerciale et d'un signe d'identification, au sens de l'article L. 640-2 du code rural, sont précisées par décret en Conseil d'Etat.

« *Art. L. 112-4.* – La recherche et la constatation des infractions aux dispositions du présent chapitre sont exercées dans les conditions prévues à l'article L. 215-3 par les agents mentionnés à l'article L. 215-1. »

II. – Il est inséré, dans le code rural, un article L. 641-1-2 ainsi rédigé :

« *Art. L. 641-1-2.* – Les conditions d'utilisation simultanée, pour l'étiquetage d'une denrée alimentaire ou d'un produit agricole non alimentaire et non transformé, à l'exception des vins, des boissons spiritueuses et des produits intermédiaires, d'une marque commerciale et d'un signe d'identification de la qualité ou de l'origine, sont fixées par l'article L. 112-3 du code de la consommation reproduit ci-après :

« “*Art. L. 112-3.* – Les conditions d'utilisation simultanée, pour l'étiquetage d'une denrée alimentaire ou d'un produit agricole non alimentaire et non transformé, à l'exception des vins, des boissons spiritueuses et des produits intermédiaires, d'une marque commerciale et d'un signe d'identification, au sens de l'article L. 640-2 du code rural, sont précisées par décret en Conseil d'Etat”. »

### **Article 31 bis (*nouveau*)**

Il est inséré, dans le code de la consommation, un article L. 112-5 ainsi rédigé :

« *Art. L. 112-5.* – L'étiquetage d'un produit vendu sous marque de distributeur doit mentionner le nom et l'adresse du fabricant. Il doit également faire apparaître le nom et le sigle de l'enseigne distributrice du produit.

« Est considéré comme produit vendu sous marque de distributeur le produit dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise ou le groupe d'entreprises qui en assure la vente au détail et est propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu. »

### **Article 31 ter (*nouveau*)**

Il est inséré, dans le code de la consommation, un article L. 112-6 ainsi rédigé :

« *Art. L. 112-6.* – Les dénominations “chocolat pur beurre de cacao” et “chocolat traditionnel” et toutes les autres dénominations équivalentes sont réservées aux chocolats fabriqués à partir des seules graisses tirées des fèves de cacaoyer, sans adjonction de matière grasse végétale. »

### **Article 31 quater (*nouveau*)**

L'article L. 640-2 du code rural est complété par quatre alinéas ainsi rédigés :

« Conformément aux réglementations communautaires en vigueur dans le secteur de la volaille :

« – les expressions “fermier – élevé en plein air” ou “fermier – élevé en liberté”, ou toute autre expression équivalente, ne peuvent être utilisées que sur les produits ayant donné lieu à la délivrance, par l'autorité administrative, des signes d'identification que sont l'appellation d'origine contrôlée, le label ou la certification du mode de production biologique ainsi que dans des conditions fixées par décret ;

« – la référence aux modes d'élevage “élevé à l'intérieur, système extensif” et “sortant à l'extérieur” ainsi qu'à “l'âge d'abattage” ne peut être utilisée que sur les produits agricoles et alimentaires ayant donné lieu à la délivrance par l'autorité administrative d'une appellation d'origine contrôlée, d'un label, d'une certification de conformité ou d'une certification du mode de production biologique ;

« – la référence aux modes d'élevage concernant l'alimentation ne peut être utilisée, conformément aux réglementations communautaires en vigueur, que dans des conditions fixées par décret portant notamment sur les modalités d'agrément des abattoirs et de contrôle régulier. »

retour au début

### **Article 31 quinquies (*nouveau*)**

I. – Le premier alinéa de l'article 1er de la loi n° 72-652 du 11 juillet 1972 relative aux sociétés coopératives de commerçants détaillants est ainsi rédigé :

« Les sociétés coopératives de commerçant détaillants ont pour objet d'améliorer par l'effort commun de leurs associés les conditions dans lesquelles ceux-ci exercent leur activité commerciale. A cet effet, elles peuvent notamment exercer directement ou indirectement pour le compte de leurs associés les activités suivantes : ».

II. – Le dernier alinéa (*f*) du même article est ainsi rédigé :

« *f*) Définir et mettre en œuvre par tous moyens une politique commerciale commune propre à assurer le développement et l'activité de ses associés, et notamment :

« –par la mise à disposition d'enseignes ou de marques dont elles ont la propriété ou la jouissance ;

« –par la réalisation de campagnes publicitaires temporaires pouvant comporter un prix promotionnel unique ;

« –par l'élaboration de méthodes et de modèles communs d'achat, d'assortiment et de présentation de produits, d'architecture et d'organisation des commerces ; ».

III. – Le même article est complété par un *g* ainsi rédigé :

« *g*) Prendre des participations même majoritaires dans des sociétés directement ou indirectement associées exploitant des fonds de commerce. »

### **Article 31 sexies (*nouveau*)**

Il est inséré, après le premier alinéa du I de l'article 32 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986 précitée, un alinéa ainsi rédigé :

« Dans le cadre de l'application du présent article, le prix de revente est celui affiché, diminué de tous les avantages financiers, sous quelques formes qu'ils soient, directs ou indirects, offerts au client, par le commerçant ou un de ses fournisseurs. »

[retour au début](#)

## TITRE II

### LUTTE CONTRE LES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES

#### CHAPITRE Ier

##### **Procédure devant le Conseil de la concurrence**

###### **Article 32**

Il est inséré, après le troisième alinéa de l'article 4 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986 précitée, un alinéa ainsi rédigé :

« Le rapporteur général peut déléguer à un ou des rapporteurs généraux adjoints tout ou partie des attributions qu'il détient au titre de la présente ordonnance. »

###### **Article 32 bis (*nouveau*)**

L'article 8 de la même ordonnance est ainsi rédigé :

« Art. 8. – Est prohibée, dans les conditions prévues à l'article 7, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises d'une position dominante sur le marché intérieur ou une partie substantielle de celui-ci. Ces abus peuvent notamment consister en refus de vente, en ventes liées ou en conditions de vente discriminatoires ainsi que dans la rupture de relations commerciales établies, au seul motif que le partenaire refuse de se soumettre à des conditions commerciales injustifiées.

« Est en outre prohibée, dès lors qu'elle est susceptible d'affecter le fonctionnement ou la structure de la concurrence, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises de l'état de dépendance économique dans lequel se trouve à son égard une entreprise cliente ou fournisseur. Ces abus peuvent notamment consister en refus de vente, en ventes liées ou pratiques discriminatoires visées à l'article 36. »

###### **Article 32 ter (*nouveau*)**

L'article 17 de la même ordonnance est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Les actes interruptifs de la prescription devant le Conseil de la concurrence en application de l'article 27 sont également interruptifs de la prescription de l'action publique. »

## **Article 33**

I. – Au premier alinéa de l'article 21 de la même ordonnance, les mots : « le conseil » sont remplacés par les mots : « le rapporteur général ».

II. – Le même article est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Lorsque des circonstances exceptionnelles le justifient, le président du conseil peut, par une décision non susceptible de recours, accorder un délai supplémentaire d'un mois pour la consultation du dossier et la production des observations des parties. »

## **Article 34**

L'article 22 de la même ordonnance est ainsi rédigé :

« *Art. 22.* – Le président du Conseil de la concurrence ou un vice-président délégué par lui peut, après la notification des griefs aux parties intéressées, décider que l'affaire sera jugée par le conseil sans établissement préalable d'un rapport. Cette décision est notifiée aux parties.

« Le conseil, lorsqu'il statue selon cette procédure simplifiée, peut prononcer les mesures prévues au I de l'article 13. Toutefois, la sanction pécuniaire prononcée ne peut excéder 750 000 euros pour chacun des auteurs de pratiques prohibées. »

## **Article 35**

L'article 23 de la même ordonnance est ainsi rédigé :

« *Art. 23.* – Le président du Conseil de la concurrence, ou un vice-président délégué par lui, peut refuser la communication de pièces mettant en jeu le secret des affaires, sauf dans les cas où la communication ou la consultation de ces documents est nécessaire à la procédure ou à l'exercice des droits des parties. Les pièces considérées sont retirées du dossier ou certaines de leurs mentions sont occultées. »

## **Article 36**

Il est inséré, après l'article 24 de la même ordonnance, un article 24-1 ainsi rédigé :

« *Art. 24-1.* – Le rapporteur général peut décider de faire appel à des experts en cas de demande formulée à tout moment de la procédure par le rapporteur ou toute personne concernée. Cette décision n'est susceptible d'aucun recours.

« La mission et le délai imparti à l'expert sont précisés dans la décision qui le désigne. Le déroulement des opérations d'expertise se fait de façon contradictoire.

« Le financement de l'expertise est à la charge de la partie qui la demande ou à celle du conseil dans le cas où elle est ordonnée à la demande du rapporteur. Toutefois, le conseil peut, dans sa décision sur le fond, faire peser la charge définitive sur la ou les parties sanctionnées dans des proportions qu'il détermine. »

[retour au début](#)

## CHAPITRE II

### Avis et décisions du Conseil de la concurrence

#### Article 37

Le premier alinéa de l'article 12 de la même ordonnance est ainsi rédigé :

« Le Conseil de la concurrence peut, à la demande du ministre chargé de l'économie, des personnes mentionnées au dernier alinéa de l'article 5 ou des entreprises et après avoir entendu les parties en cause et le commissaire du Gouvernement, prendre les mesures conservatoires qui lui sont demandées ou celles qui lui apparaissent nécessaires. »

#### Article 38

L'article 13 de la même ordonnance est ainsi rédigé :

« *Art. 13. – I.* – Le Conseil de la concurrence peut ordonner aux intéressés de mettre fin aux pratiques anticoncurrentielles dans un délai déterminé ou imposer des conditions particulières.

« Il peut infliger une sanction pécuniaire applicable soit immédiatement, soit en cas d'inexécution des injonctions.

« Les sanctions pécuniaires sont proportionnées à la gravité des faits reprochés, à l'importance du dommage causé à l'économie, à la situation de l'organisme ou de l'entreprise sanctionné ou du groupe auquel l'entreprise appartient et à l'éventuelle réitération de pratiques prohibées par le présent titre. Elles sont déterminées individuellement pour chaque entreprise ou organisme sanctionné et de façon motivée pour chaque sanction.

« Si le contrevenant n'est pas une entreprise, le montant maximum de la sanction est de 3 millions d'euros. Le montant maximum de la sanction est, pour une entreprise, de 10 % du montant du chiffre d'affaires mondial hors taxes le plus élevé réalisé au cours d'un des exercices clos depuis l'exercice précédent celui au cours duquel les pratiques ont été mises en œuvre. Si les comptes de l'entreprise concernée ont été consolidés ou combinés en vertu des textes applicables à sa forme sociale, le chiffre d'affaires pris en compte est celui figurant dans les comptes consolidés ou combinés de l'entreprise consolidante ou combinante.

« Le Conseil de la concurrence peut ordonner la publication, la diffusion ou l'affichage de sa décision ou d'un extrait de celle-ci selon les modalités qu'il précise. Il peut également ordonner l'insertion de la décision ou de l'extrait de celle-ci dans le rapport établi sur les opérations de l'exercice par les gérants, le conseil d'administration ou le directoire de l'entreprise. Les frais sont supportés par la personne intéressée.

« II. – Le rapporteur général peut, à tout moment de la procédure, demander au Conseil de la concurrence de se prononcer sur une proposition de sanctions conclue avec une entreprise ou un organisme qui ne conteste pas la réalité des faits faisant l'objet de la saisine et qui s'engage à modifier ses comportements pour l'avenir. Ces sanctions sont les mesures prévues au I, sans toutefois que la sanction pécuniaire puisse excéder la moitié du montant maximum défini au I. Le conseil se prononce après avoir entendu les parties et le commissaire du Gouvernement.

« III. – Le Conseil de la concurrence peut, à tout moment et à la demande du rapporteur général ou du ministre chargé de l'économie, adopter un avis de clémence envers tout organisme ou entreprise qui a contribué ou s'engage à contribuer à établir qu'une infraction visée à l'article 7 a été commise.

« L'avis de clémence précise les conditions auxquelles est subordonnée la clémence envisagée, et l'étendue de l'exonération de sanction pécuniaire envisagée. Il est adopté par le conseil après que le commissaire du Gouvernement et l'entreprise ou l'organisme concerné ont présenté leurs observations. Il est transmis à cette entreprise ou à cet organisme, ainsi qu'au ministre. Il n'est pas publié.

« Le conseil peut, à tout moment et à la demande du rapporteur général ou du ministre chargé de l'économie, constater que les conditions de la clémence ne sont pas satisfaites. En pareil cas, après avoir entendu l'entreprise ou l'organisme ainsi que le ministre, il adopte un nouvel avis sur le principe d'une exonération et, le cas échéant, sur ses conditions et sur son étendue. Il en informe l'entreprise ou l'organisme ainsi que le ministre. Cet avis n'est pas publié.

« Lorsqu'il applique le I du présent article, le Conseil de la concurrence peut accorder une mesure de clémence lorsque les conditions précisées dans l'avis de clémence ont été respectées. Cette mesure de clémence, qui est partie intégrante de la décision prise en vertu du I du présent article, consiste en une exonération de sanction pécuniaire. Cette exonération peut être totale ou partielle et est proportionnée à la contribution apportée à l'établissement de l'infraction. »

[retour au début](#)

## Article 39

L'article 19 de la même ordonnance est ainsi rédigé :

« Art. 19. – Le Conseil de la concurrence peut déclarer, par décision motivée, la saisine irrecevable pour défaut d'intérêt ou de qualité à agir de l'auteur de celle-ci, ou si les faits sont prescrits au sens de l'article 27, ou s'il estime que les faits invoqués n'entrent pas dans le champ de sa compétence.

« Il peut aussi rejeter la saisine par décision motivée lorsqu'il estime que les faits invoqués ne sont pas appuyés d'éléments suffisamment probants.

« Il est donné acte, par décision du président du Conseil de la concurrence ou d'un vice-président délégué par lui, des désistements. »

## **Article 40**

L'article 20 de la même ordonnance est ainsi rédigé :

« *Art. 20.* – Lorsque aucune pratique de nature à porter atteinte à la concurrence sur le marché n'est établie, le Conseil de la concurrence peut décider, après que l'auteur de la saisine et le commissaire du Gouvernement ont été mis à même de consulter le dossier et de faire valoir leurs observations, qu'il n'y a pas lieu de poursuivre la procédure. »

## **Article 40 bis (*nouveau*)**

L'article 53 de la même ordonnance est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Le Conseil de la concurrence est compétent pour appliquer les règles définies au titre III à toutes les pratiques mises en œuvre par des collectivités ou des entreprises, publiques ou privées, ou des associations de collectivités ou d'entreprises, y compris les pratiques revêtant la forme d'un acte ou d'un contrat administratif dont la juridiction administrative est seule compétente pour apprécier la légalité, dès lors que de telles pratiques ont pour objet ou peuvent avoir pour effet de fausser ou restreindre, directement ou indirectement, le jeu de la concurrence dans une activité de production, de distribution ou de service. »

[retour au début](#)

# **CHAPITRE III**

## **Pouvoirs et moyens d'enquête**

## **Article 41**

Au premier alinéa de l'article 47 de la même ordonnance, les mots : « et en prendre copie » sont remplacés par les mots : « et en obtenir ou prendre copie par tous moyens et sur tous supports ».

## **Article 42**

L'article 48 de la même ordonnance est ainsi modifié :

1° Dans le premier alinéa, les mots : « et de tout support d'information » sont insérés après les mots : « la saisie de documents » et les mots : « ou le Conseil de la concurrence » sont remplacés par les mots : « ou le rapporteur général du Conseil de la concurrence sur proposition du rapporteur » ;

2° Le deuxième alinéa est ainsi rédigé :

« Le juge doit vérifier que la demande d'autorisation qui lui est soumise est fondée ; cette demande doit comporter tous les éléments d'information en possession du demandeur de nature à justifier la visite. Lorsque la visite vise à permettre la constatation d'infractions aux dispositions de la présente ordonnance en train de se commettre, la demande d'autorisation peut ne comporter que les indices permettant de présumer, en l'espèce, l'existence des pratiques dont la preuve est recherchée. » ;

3° Après le quatrième alinéa, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« L'ordonnance est notifiée verbalement et sur place au moment de la visite à l'occupant des lieux ou à son représentant qui en reçoit copie intégrale contre récépissé ou émargement au procès-verbal. En l'absence de l'occupant des lieux ou de son représentant, l'ordonnance est notifiée après la visite, par lettre recommandée avec avis de réception. La notification est réputée faite à la date de réception figurant sur l'avis. » ;

4° Le sixième alinéa est complété par une phrase ainsi rédigée :

« En cas d'impossibilité, l'officier de police judiciaire requiert deux témoins choisis en dehors des personnes relevant de son autorité, de celle de l'administration de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes ou de celle du Conseil de la concurrence. » ;

5° Le dixième alinéa est ainsi rédigé :

« Les pièces et documents saisis sont restitués à l'occupant des lieux, dans un délai de six mois à compter de la date à laquelle la décision du Conseil de la concurrence est devenue définitive. L'occupant des lieux est mis en demeure, par lettre recommandée avec avis de réception, de venir les rechercher, dans un délai de deux mois. A l'expiration de ce délai et à défaut de diligences de sa part, les pièces et documents lui sont restitués, à ses frais. » ;

6° Après le dernier alinéa, il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« Le déroulement des opérations de visite ou saisie peut faire l'objet d'un recours auprès du juge les ayant autorisées dans un délai de deux mois qui court, pour les personnes occupant les lieux où ces opérations se sont déroulées, à compter de la notification de l'ordonnance les ayant autorisées et, pour les autres personnes mises en cause ultérieurement au moyen des pièces saisies au cours de ces opérations, à compter de la date à laquelle elles ont eu connaissance de l'existence de ces opérations et au plus tard à compter de la notification de griefs prévue à l'article 21. Le juge se prononce sur ce recours par voie d'une ordonnance, qui n'est susceptible que d'un pourvoi en cassation selon les règles prévues au code de procédure pénale. Ce pourvoi n'est pas suspensif. »

### **Article 42 bis (*nouveau*)**

Au début du premier alinéa de l'article 49 de la même ordonnance, les mots : « Le président » sont remplacés par les mots : « Le rapporteur général ».

### **Article 42 ter (*nouveau*)**

Dans le délai de six mois à compter de la promulgation de la présente loi, le président du Conseil de la concurrence établit la liste des dossiers relatifs aux procédures ayant fait l'objet d'une décision devenue définitive avant le 1er janvier 1997. Cette liste est publiée au *bulletin officiel de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes*.

Les pièces et documents sont restitués, à leurs frais, aux personnes à qui ils appartiennent et qui en font la demande.

Le président du conseil peut ordonner la destruction des pièces et documents non réclamés à l'issue d'un délai de six mois à compter de la publication de la liste prévue au premier alinéa.

[retour au début](#)

## **Article 43**

L'article 50 de la même ordonnance est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Un décret précise les conditions dans lesquelles, à la demande motivée du président du Conseil de la concurrence, l'autorité dont dépendent les agents visés à l'article 45 met, pour une durée déterminée, à disposition du rapporteur général du Conseil de la concurrence, des enquêteurs pour effectuer certaines enquêtes, conformément aux orientations définies par les rapporteurs. »

## **Article 44**

I. – Il est inséré, après l'article 45 de la même ordonnance, un article 45-1 ainsi rédigé :

« *Art. 45-1.* – Les fonctionnaires habilités mentionnés au premier alinéa de l'article 45 peuvent exercer les pouvoirs d'enquête qu'ils tiennent des articles 45 et suivants sur toute l'étendue du territoire national. »

II. – Il est inséré, après l'article L. 215-1 du code de la consommation, un article L. 215-1-1 ainsi rédigé :

« *Art. L. 215-1-1.* – Les agents de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes peuvent exercer les pouvoirs d'enquête qu'ils tiennent du livre II du présent code sur toute l'étendue du territoire national. »

[retour au début](#)

## CHAPITRE IV

### Dispositions diverses

#### Article 45

Il est inséré, après l'article 26 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986 précité, un article 26-1 ainsi rédigé :

« *Art. 26-1.* – Sans préjudice des dispositions des articles 12 à 25, les litiges relatifs à l'application des règles contenues dans le titre III et ceux dans lesquels ces dispositions sont invoquées sont attribués, selon le cas, aux tribunaux de grande instance ou aux tribunaux de commerce dont la liste est fixée par décret. »

#### Article 46

Après l'article 53 de la même ordonnance, il est inséré un article 53-1 ainsi rédigé :

« *Art. 53-1.* – Le Conseil de la concurrence peut, pour ce qui relève de ses compétences et après information préalable du ministre chargé de l'économie, communiquer les informations ou les documents qu'il détient ou qu'il recueille, à leur demande, à la Commission des Communautés européennes ou aux autorités des autres Etats exerçant des compétences analogues, à leur demande, sous réserve de réciprocité, et à condition que l'autorité étrangère compétente soit soumise au secret professionnel avec les mêmes garanties qu'en France.

« Le Conseil de la concurrence peut, dans les mêmes conditions, selon les mêmes procédures et sous les mêmes sanctions que celles prévues pour l'exécution de sa mission, conduire ou demander au ministre chargé de l'économie de conduire des enquêtes, à la demande d'autorités étrangères exerçant des compétences analogues, sous réserve de réciprocité.

« L'obligation de secret professionnel ne fait pas obstacle à la communication par les autorités de concurrence des informations ou documents qu'elles détiennent ou qu'elles recueillent, à leur demande, à la Commission des Communautés européennes et aux autorités des autres Etats exerçant des compétences analogues et astreintes aux mêmes obligations de secret professionnel.

« L'assistance demandée par une autorité étrangère exerçant des compétences analogues pour la conduite d'enquêtes ou la transmission d'informations détenues ou recueillies par le Conseil de la concurrence est refusée par celui-ci lorsque l'exécution de la demande est de nature à porter atteinte à la souveraineté, à la sécurité, aux intérêts économiques essentiels ou à l'ordre public français ou lorsqu'une procédure pénale a déjà été engagée en France sur la base des mêmes faits et contre les mêmes personnes, ou bien lorsque celles-ci ont déjà été sanctionnées par une décision définitive pour les mêmes faits.

« Les autorités de concurrence, pour ce qui relève de leurs compétences respectives, peuvent utiliser des informations ou des documents qui leur auront été transmis dans les mêmes conditions par la Commission des Communautés européennes ou les autorités des autres Etats membres exerçant des compétences analogues.

« Le conseil peut, pour la mise en œuvre du présent article, conclure des conventions organisant ses relations avec les autorités des autres Etats exerçant des compétences analogues. Ces conventions sont approuvées par le conseil dans les conditions prévues à l'article 25. Elles sont publiées au *Journal officiel*. »

## **Article 47**

L'article 56 *bis* de la même ordonnance est ainsi modifié :

1° Les mots : « articles 85 à 87 du traité de Rome » sont remplacés par les mots : « articles 81 à 83 du traité instituant la Communauté européenne » ;

2° Il est ajouté un alinéa ainsi rédigé :

« Pour l'application des articles 87 et 88 du traité instituant la Communauté européenne, le ministre chargé de l'économie et les fonctionnaires qu'il a désignés ou habilités conformément aux dispositions de la présente ordonnance disposent des pouvoirs qui leur sont reconnus par le titre VI de celle-ci. »

## **Article 47 *bis* (*nouveau*)**

Dans le 2 de l'article 39 du code général des impôts, les mots : « les prix » sont remplacés par les mots : « la liberté des prix et de la concurrence ».

[retour au début](#)

# Les règles juridiques à respecter

**Les ventes à prime**  
**Les cadeaux**  
**Les échantillons**  
**Les offres autopayantes**  
**Le produit en plus**

**Les réductions de prix**  
**Les ventes jumelées**  
**Les bons de réduction**  
**Les offres de remboursement**  
**Les jeux, concours et loterie**

## Les ventes à prime

**En théorie générale, les ventes à prime sont interdites par la loi.**  
**Cette interdiction ne concerne que les consommateurs.**

**Elle s'applique quelles que soient les modalités d'attribution de la prime :**  
 immédiate ou différée.

**Elle ne s'applique pas aux menus objets ou services de faible valeur ni aux échantillons dont la valeur est limitée comme suit :**

7 % du prix net TTC (si < à 500 F)

30 F + 1% du prix net TTC (si > 500 F) dans une limite de 350 F  
 valeur TTC, départ production pour les objets produits en France, franco dédouanés  
 à la frontière pour les objets importés

**Ne sont pas considérés comme primes et sont donc licites :**

les produits et services identiques à ceux qui font l'objet de la vente ou de la prestation  
 le conditionnement habituel du produit

les biens, produits ou prestations indispensables à l'utilisation du bien, produit ou service rendu

les prestations de service après-vente, facilités de stationnement, prestations de services dépourvues de valeur marchande

**L'objet offert doit clairement être présenté comme étant gratuit.**

Sinon l'opération pourrait être considérée comme une "vente jumelée".

**Les objets ne doivent pas nécessairement être conçus pour la publicité.**

**Les objets doivent être marqués :**

d'une manière apparente et indélébile

du nom, de la marque, du sigle ou du logo de la personne intéressée à l'opération de publicité.

**Spécificité distributeurs** : la valeur de l'objet ne doit pas amener le vendeur à pratiquer une revente à perte.

**Modalités particulières sur** ; le tabac, l'alcool, les produits pharmaceutiques, les animaux vivants, les livres, les imitations de monnaie, les préparations pour nourrissons

## Les cadeaux

**L'offre de cadeaux est licite, si la gratuité est totale.**

**L'inclusion aléatoire d'un cadeau dans un emballage peut être considérée**

**comme une loterie illicite.**

**La TVA est déductible dans une limite de 200 F TTC, frais de port et d'emballage inclus.** Cette valeur s'apprécie par année et par bénéficiaire.

### Les échantillons

**L'interdiction des ventes avec primes ne s'applique pas à la distribution d'échantillons.**

**Origine et volume : aucune exigence.**

**Marquage** : "échantillon gratuit, ne peut être vendu", inscrit de manière lisible, indélébile et apparente en position normale d'utilisation.

### Les offres autopayantes

Le procédé consistant à donner à l'acheteur d'un produit la possibilité d'obtenir un article différent, éventuellement à prix réduit, **est licite**.

L'offre autopayante est généralement différée, mais elle peut aussi être immédiate.

Dans ce dernier cas, elle peut être considérée comme une "vente jumelée".

**La valeur de l'objet ne doit pas amener le vendeur à pratiquer une "revente à perte".**

**Pas d'obligation de marquage de la prime.**

La prime autopayante, dès lors qu'elle est envoyée à son acheteur, **est régie par les dispositions du code de la consommation concernant la vente à distance** (notamment le délai de 7 jours francs à compter du jour de la livraison pour retourner la prime et en demander le remboursement).

### Le produit en plus

**N'est pas considérée comme une prime la remise de produits ou prestations de services identiques** à ceux qui font l'objet du contrat principal.

**L'offre dans un même préemballage d'une quantité supérieure de produit pour son prix habituel est donc licite.**

L'administration admet ce type de promotion s'il reste **exceptionnel et limité dans le temps**.

Pour respecter les dispositions de l'"arrêté gamme", **l'étiquetage doit indiquer la quantité normalisée et la quantité supplémentaire**, soit en valeur absolue, soit en pourcentage.

### Les réductions de prix

**Les opérations de réduction de prix sont admises :**

pas de concurrence déloyale

le fabricant ne peut s'y opposer

**Les distributeurs doivent respecter des contraintes de publicité :**

prix chiffrés : prix total à payer, période de validité (ou nombre d'articles)

prix "chocs", etc. : ne relèvent que de la publicité mensongère

réductions de prix : elles doivent être effectives et non trompeuses, le prix de référence doit être indiqué (pratique du prix "barré")

remises uniformes par escompte de caisse par rapport au prix de référence : les fourchettes de rabais sont illicites, en cas de taux multiples, les articles à taux le plus

élevé doivent être en nombre au moins comparable aux articles aux taux plus bas

**Prix de référence :**

prix le plus bas pratiqué dans les 30 derniers jours (en règle générale)

ou prix conseillé par le fournisseur

ou prix des concurrents dans le cadre de publicité comparative

**La revente à perte est interdite** (dispositions renforcées par la loi Galland appliquée à compter du 1er janvier 1997).

sont concernés les produits revendus "en l'état" et pas les prestations de services

il y a revente à perte si le prix d'achat effectif est inférieur au prix de vente

le prix d'achat effectif est le prix unitaire figurant sur la facture majoré des taxes sur le chiffre d'affaires, des taxes spécifiques afférentes à cette revente et du prix du transport

les réductions pouvant être prises en compte sont celles acquises à la date de la vente et directement liées à cette opération

**Certaines exceptions sont prévues :**

cessation ou changement d'activité commerciale

produits saisonniers

produits démodés ou dépassés

baisse des cours

produits périssables

alignement sur la concurrence (limité aux reventes à perte de produits alimentaires

commercialisés dans un magasin < 300 m<sup>2</sup> et de produits non alimentaires

commercialisés dans un magasin < 1000 m<sup>2</sup>)

**Les prix abusivement bas sont interdits**

sont principalement visés les offres faites par les distributeurs aux consommateurs sur des produits fabriqués ou transformés par eux

sont punissables aussi bien l'offre de vente que la vente elle-même

## Les ventes jumelées

**Il est interdit de subordonner à l'égard d'un consommateur la vente d'un produit ou d'une prestation de service :**

soit à l'achat concomitant d'autres produits

soit à l'achat d'une quantité imposée

soit à la prestation d'un autre service

**Une vente jumelée est licite dès lors que :**

le lot peut être dissocié

les obligations de publicité sont satisfaites (affichage du prix du lot et de chaque produit constituant)

la vente groupée est admise si le groupage est réalisé par le fabricant, le distributeur devra alors s'assurer qu'il peut rompre le lot ou s'approvisionner à l'unité auprès du fournisseur

**Cas des lots "avec gratuit" :**

n'est pas considérée comme une prime la remise de produits ou prestations de services identiques à ceux qui font l'objet du contrat principal

la pratique traditionnellement qualifiée de "treize à la douzaine", c'est à dire la vente groupée de plusieurs articles identiques dont l'un est gratuit, quelles que soient les modalités d'attribution, immédiate ou différée, est donc licite

le prix moyen du produit compte-tenu des unités gratuites ne doit pas aboutir à une revente à perte (ne concerne que les distributeurs)

## Les bons de réduction

Le coupon doit comporter les **diverses mentions** relatives à l'identification du fabricant et à son immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

Sauf indication contraire, les coupons, doivent être **honorés dans tous les points de vente** où sont offerts les produits sur lesquels ils portent.

Les produits sur lesquels le coupon est proposé doivent être **couramment offerts à la vente à la date limite de validité**.

Il est conseillé de limiter l'utilisation des coupons à un seul par achat

**Cas des coupons "on-pack" (à valoir ou croisé) :**

la présentation doit clairement indiquer que la réduction s'applique à un autre produit que le produit porteur (risque de publicité mensongère)

la date limite de validité doit être fixée de façon à ce qu'il n'existe plus de produits porteurs du coupon à cette date

## Les offres de remboursement

**Les modalités de l'offre** doivent être clairement exposées sur le produit, notamment toute restriction ou obligation à la charge de l'acheteur.

**Les frais d'envoi à la charge de l'acheteur** doivent être remboursés sauf spécification contraire libellée de façon claire.

**Les éléments porteurs de l'offre** doivent comporter la valeur du remboursement et la date limite de validité.

Il est conseillé de limiter l'obligation de remboursement à un nombre déterminé par foyer, en le précisant clairement.

**Buy-back** : le remboursement ne doit pas être subordonné à des conditions telles qu'il est rendu quasiment impossible. L'opération pourrait en effet être alors considérée comme trompeuse.

## Les jeux, concours et loteries

**Sauf rares exceptions, les loteries de toute espèce sont prohibées.**

Le délit est constitué si sont réunis les quatre éléments suivants :

l'espérance d'un gain

l'intervention du hasard

une offre publique

une participation financière

**De façon générale et pratique, sont donc autorisés :**

les concours ne faisant pas appel au hasard

les loteries sans obligation d'achat

**Les exceptions à l'interdiction :**

les loteries organisées dans un cercle restreint dans un but social, culturel, éducatif, sportif ou d'animation locale et qui se caractérisent par des mises et des lots de faible valeur

les loteries foraines

**Règles concernant les loteries et jeux :**

pas d'obligation d'achat : possibilité effective de participer en n'achetant pas le produit (papier libre, mise à disposition de bulletins) et égalité des chances

gratuité : remboursement des frais de participation sur demande

loteries dites "à double voie" : les dernières décisions de jurisprudence amènent à considérer ces opérations comme licites, sous condition que soit respectée une certaine forme d'équité entre les deux modes de participation

**Règles concernant les concours :**

aucune intervention, même partielle, du hasard (sinon requalification en loterie)

**Modalités de publicité :**

reproduction d'un extrait de règlement

règlement complet disponible sur demande.

date de clôture lisible sur la face avant

**Spécificités des loteries "par voie d'écrit" :**

la loi du 23 juin 1989 ne concerne pas seulement les loteries avec pré-tirage (sweepstakes) organisées par les sociétés de VPC, mais toutes les opérations s'appuyant sur la mise à disposition de bulletins

le bon de commande et le bulletin de participation doivent figurer sur des parties distinctes

les documents utilisés ne doivent pas susciter de confusion avec des documents administratifs ou bancaires libellés au nom du participant, ni avec une publication de la presse d'information

les documents doivent comporter un inventaire lisible des lots, avec pour chacun d'eux, leur nombre et leur valeur commerciale

reproduction de la mention "le règlement des opérations est adressé, à titre gratuit, à toute personne qui en fait la demande"

le règlement des opérations et un exemplaire des documents adressés au public doivent être déposés auprès d'un officier ministériel qui doit s'assurer de leur régularité

# Les règles juridiques à respecter

**Les ventes à prime**  
**Les cadeaux**  
**Les échantillons**  
**Les offres autopayantes**  
**Le produit en plus**

**Les réductions de prix**  
**Les ventes jumelées**  
**Les bons de réduction**  
**Les offres de remboursement**  
**Les jeux, concours et loterie**

## Les ventes à prime

**En théorie générale, les ventes à prime sont interdites par la loi.**

**Cette interdiction ne concerne que les consommateurs.**

**Elle s'applique quelles que soient les modalités d'attribution de la prime :**  
immédiate ou différée.

**Elle ne s'applique pas aux menus objets ou services de faible valeur ni aux échantillons dont la valeur est limitée comme suit :**

7 % du prix net TTC (si < à 500 F)

30 F + 1% du prix net TTC (si > 500 F) dans une limite de 350 F  
valeur TTC, départ production pour les objets produits en France, franco dédouanés  
à la frontière pour les objets importés

**Ne sont pas considérés comme primes et sont donc licites :**

les produits et services identiques à ceux qui font l'objet de la vente ou de la prestation  
le conditionnement habituel du produit

les biens, produits ou prestations indispensables à l'utilisation du bien, produit ou service rendu

les prestations de service après-vente, facilités de stationnement, prestations de services dépourvues de valeur marchande

**L'objet offert doit clairement être présenté comme étant gratuit.**

Sinon l'opération pourrait être considérée comme une "vente jumelée".

**Les objets ne doivent pas nécessairement être conçus pour la publicité.**

**Les objets doivent être marqués :**

d'une manière apparente et indélébile

du nom, de la marque, du sigle ou du logo de la personne intéressée à l'opération de publicité.

**Spécificité distributeurs** : la valeur de l'objet ne doit pas amener le vendeur à pratiquer une revente à perte.

**Modalités particulières sur** ; le tabac, l'alcool, les produits pharmaceutiques, les animaux vivants, les livres, les imitations de monnaie, les préparations pour nourrissons

## Les cadeaux

**L'offre de cadeaux est licite, si la gratuité est totale.**

**L'inclusion aléatoire d'un cadeau dans un emballage peut être considérée comme une loterie illicite.**

**La TVA est déductible dans une limite de 200 F TTC, frais de port et d'emballage inclus.** Cette valeur s'apprécie par année et par bénéficiaire.

## Les échantillons

**L'interdiction des ventes avec primes ne s'applique pas à la distribution d'échantillons.**

**Origine et volume : aucune exigence.**

**Marquage** : "échantillon gratuit, ne peut être vendu", inscrit de manière lisible, indélébile et apparente en position normale d'utilisation.

## Les offres autopayantes

Le procédé consistant à donner à l'acheteur d'un produit la possibilité d'obtenir un article différent, éventuellement à prix réduit, **est licite**.

L'offre autopayante est généralement différée, mais elle peut aussi être immédiate. Dans ce dernier cas, elle peut être considérée comme une "vente jumelée".

**La valeur de l'objet ne doit pas amener le vendeur à pratiquer une "revente à perte".**

**Pas d'obligation de marquage de la prime.**

La prime autopayante, dès lors qu'elle est envoyée à son acheteur, **est régie par les dispositions du code de la consommation concernant la vente à distance**

(notamment le délai de 7 jours francs à compter du jour de la livraison pour retourner la prime et en demander le remboursement).

## Le produit en plus

**N'est pas considérée comme une prime la remise de produits ou prestations de services identiques** à ceux qui font l'objet du contrat principal.

**L'offre dans un même préemballage d'une quantité supérieure de produit pour son prix habituel est donc licite.**

L'administration admet ce type de promotion s'il reste **exceptionnel et limité dans le temps**.

Pour respecter les dispositions de l'"arrêté gamme", **l'étiquetage doit indiquer la quantité normalisée et la quantité supplémentaire**, soit en valeur absolue, soit en pourcentage.

## Les réductions de prix

**Les opérations de réduction de prix sont admises :**

pas de concurrence déloyale

le fabricant ne peut s'y opposer

**Les distributeurs doivent respecter des contraintes de publicité :**

prix chiffrés : prix total à payer, période de validité (ou nombre d'articles)

prix "chocs", etc. : ne relèvent que de la publicité mensongère

réductions de prix : elles doivent être effectives et non trompeuses, le prix de référence doit être indiqué (pratique du prix "barré")

remises uniformes par escompte de caisse par rapport au prix de référence : les fourchettes de rabais sont illicites, en cas de taux multiples, les articles à taux le plus élevé doivent être en nombre au moins comparable aux articles aux taux plus bas

**Prix de référence :**

prix le plus bas pratiqué dans les 30 derniers jours (en règle générale)

ou prix conseillé par le fournisseur

ou prix des concurrents dans le cadre de publicité comparative

**La revente à perte est interdite** (dispositions renforcées par la loi Galland appliquée à compter du 1er janvier 1997).

sont concernés les produits revendus "en l'état" et pas les prestations de services

il y a revente à perte si le prix d'achat effectif est inférieur au prix de vente

le prix d'achat effectif est le prix unitaire figurant sur la facture majoré des taxes sur le chiffre d'affaires, des taxes spécifiques afférentes à cette revente et du prix du transport

les réductions pouvant être prises en compte sont celles acquises à la date de la vente et directement liées à cette opération

**Certaines exceptions sont prévues :**

cessation ou changement d'activité commerciale

produits saisonniers

produits démodés ou dépassés

baisse des cours

produits périssables

alignement sur la concurrence (limité aux reventes à perte de produits alimentaires

commercialisés dans un magasin < 300 m<sup>2</sup> et de produits non alimentaires

commercialisés dans un magasin < 1000 m<sup>2</sup>)

**Les prix abusivement bas sont interdits**

sont principalement visés les offres faites par les distributeurs aux consommateurs sur des produits fabriqués ou transformés par eux

sont punissables aussi bien l'offre de vente que la vente elle-même

## **Les ventes jumelées**

---

**Il est interdit de subordonner à l'égard d'un consommateur la vente d'un produit ou d'une prestation de service :**

soit à l'achat concomitant d'autres produits  
soit à l'achat d'une quantité imposée  
soit à la prestation d'un autre service

**Une vente jumelée est licite dès lors que :**

le lot peut être dissocié

les obligations de publicité sont satisfaites (affichage du prix du lot et de chaque produit constituant)

la vente groupée est admise si le groupage est réalisé par le fabricant, le distributeur devra alors s'assurer qu'il peut rompre le lot ou s'approvisionner à l'unité auprès du fournisseur

**Cas des lots "avec gratuit" :**

n'est pas considérée comme une prime la remise de produits ou prestations de services identiques à ceux qui font l'objet du contrat principal

la pratique traditionnellement qualifiée de "treize à la douzaine", c'est à dire la vente groupée de plusieurs articles identiques dont l'un est gratuit, quelles que soient les modalités d'attribution, immédiate ou différée, est donc licite

le prix moyen du produit compte-tenu des unités gratuites ne doit pas aboutir à une revente à perte (ne concerne que les distributeurs)

---

## **Les bons de réduction**

Le coupon doit comporter les **diverses mentions** relatives à l'identification du fabricant et à son immatriculation au registre du commerce et des sociétés.

Sauf indication contraire, les coupons, doivent être **honorés dans tous les points de vente** où sont offerts les produits sur lesquels ils portent.

Les produits sur lesquels le coupon est proposé doivent être **couramment offerts à la vente à la date limite de validité**.

Il est conseillé de limiter l'utilisation des coupons à un seul par achat

**Cas des coupons "on-pack" (à valoir ou croisé) :**

la présentation doit clairement indiquer que la réduction s'applique à un autre produit que le produit porteur (risque de publicité mensongère)

la date limite de validité doit être fixée de façon à ce qu'il n'existe plus de produits porteurs du coupon à cette date

---

## **Les offres de remboursement**

**Les modalités de l'offre** doivent être clairement exposées sur le produit, notamment toute restriction ou obligation à la charge de l'acheteur.

**Les frais d'envoi** à la charge de l'acheteur doivent être remboursés sauf spécification contraire libellée de façon claire.

**Les éléments porteurs de l'offre** doivent comporter la valeur du remboursement et la date limite de validité.

Il est conseillé de limiter l'obligation de remboursement à un nombre déterminé par foyer, en le précisant clairement.

**Buy-back** : le remboursement ne doit pas être subordonné à des conditions telles qu'il est rendu quasiment impossible. L'opération pourrait en effet être alors considérée comme trompeuse.

### **Les jeux, concours et loteries**

**Sauf rares exceptions, les loteries de toute espèce sont prohibées.**

Le délit est constitué si sont réunis les quatre éléments suivants :

- l'espérance d'un gain
- l'intervention du hasard
- une offre publique
- une participation financière

**De façon générale et pratique, sont donc autorisés :**

- les concours ne faisant pas appel au hasard
- les loteries sans obligation d'achat

**Les exceptions à l'interdiction :**

les loteries organisées dans un cercle restreint dans un but social, culturel, éducatif, sportif ou d'animation locale et qui se caractérisent par des mises et des lots de faible valeur

les loteries foraines

**Règles concernant les loteries et jeux :**

pas d'obligation d'achat : possibilité effective de participer en n'achetant pas le produit (papier libre, mise à disposition de bulletins) et égalité des chances

gratuité : remboursement des frais de participation sur demande

loteries dites "à double voie" : les dernières décisions de jurisprudence amènent à considérer ces opérations comme licites, sous condition que soit respectée une certaine forme d'équité entre les deux modes de participation

**Règles concernant les concours :**

aucune intervention, même partielle, du hasard (sinon requalification en loterie)

**Modalités de publicité :**

reproduction d'un extrait de règlement

règlement complet disponible sur demande.

date de clôture lisible sur la face avant

**Spécificités des loteries "par voie d'écrit" :**

la loi du 23 juin 1989 ne concerne pas seulement les loteries avec pré-tirage (sweepstakes) organisées par les sociétés de VPC, mais toutes les opérations s'appuyant sur la mise à disposition de bulletins

le bon de commande et le bulletin de participation doivent figurer sur des parties distinctes

les documents utilisés ne doivent pas susciter de confusion avec des documents administratifs ou bancaires libellés au nom du participant, ni avec une publication de la presse d'information

les documents doivent comporter un inventaire lisible des lots, avec pour chacun d'eux, leur nombre et leur valeur commerciale

reproduction de la mention "le règlement des opérations est adressé, à titre gratuit, à toute personne qui en fait la demande"

le règlement des opérations et un exemplaire des documents adressés au public doivent être déposés auprès d'un officier ministériel qui doit s'assurer de leur régularité

## **PROSPECTION**

# Ils se chauffent à la vente directe

■ Pour doper les ventes de leurs radiateurs, Patrick et Serge Adler font feu de tout bois ! En veillant à évaluer au millimètre le rendement de chaque action de marketing.

Comment toucher une clientèle de particuliers quand on propose des radiateurs en vente directe ? En faisant bien sûr de la publicité dans les revues de bricolage et d'aménagement de la maison. Mais ce n'est pas suffisant. Chez Adler, à Bischheim (67), on a astucieusement choisi d'élargir la cible en achetant régulièrement des pages dans les différents magazines de télévision. Les lecteurs se voient proposer de retourner un coupon-réponse pour obtenir une documentation sur les fameux radiateurs à briques réfractaires qui ont fait la renommée de la société alsacienne. Le taux de remontée des coupons est évidemment faible. Mais le savoir-faire de la société permet de transformer de 30 à 40 % de ces demandes d'informations en commandes fermes. « Les documentations sont envoyées immédiatement, explique Patrick Adler. Puis nous prenons contact avec les prospects une semaine plus tard pour leur proposer la visite d'un technicien-conseil afin que celui-ci puisse effectuer une étude thermique gratuite, avec estimation des économies d'énergie envisageables et soumission d'un devis détaillé. La plupart des commandes sont signées pendant ces rendez-vous à domicile. »

### **Une politique commerciale finement réglée**

« Notre système d'information, poursuit Patrick Adler, permet d'analyser les retombées de nos investissements publicitaires (20 millions de francs par an) et d'ajuster au mieux notre plan médias ainsi que notre politique de marketing direct. » L'entreprise utilise notamment le logiciel Business-Object, qui intègre en temps réel les données commerciales et tous les paramètres d'exploitation. Cet outil de pilotage répond à plus de 160 types de questions et vérifie la rentabilité de chaque opération.

Cette familiarité avec l'informatique a amené tout naturellement Adler au commerce électronique. Son site internet ([www.Adler.fr](http://www.Adler.fr)) reçoit aujourd'hui 5 000 visites par semaine et génère 10 % des demandes de documentation. Il a d'ailleurs été primé en 1999 par France Télécom, qui lui a attribué son Net d'Or (meilleur site PME de la région Alsace).

A noter enfin, la création d'un Club Adler, dont tous les clients sont membres, qui

permet de leur envoyer régulièrement des offres pour améliorer l'habitat et qui sert de support à un système de parrainage. Pas moins de 15 % du chiffre d'affaires provient désormais de ces ventes complémentaires ou d'affaires décrochées auprès de particuliers parrainés.

Cette panoplie d'outils marketing très étudiés a boosté la croissance de l'entreprise au cours des cinq dernières années sans jamais altérer une rentabilité nette en augmentation constante, qui a atteint 9,6 % en 1999. Maintenant qu'ils maîtrisent parfaitement les techniques de la vente directe, Patrick et Serge Adler guettent l'opportunité d'une croissance externe pour développer encore leur entreprise avec de **nouveaux produits**. La notoriété de la marque, en progression significative depuis qu'ils sponsorisent le Racing Club de Strasbourg, devrait les aider à convaincre leurs futurs partenaires : « Les retombées de cet investissement à moyen terme sont, elles aussi, soigneusement pesées », affirme Patrick Adler avec sérénité.

### Ses atouts

- Produits de haute qualité
- Maîtrise marketing de la vente directe
- Utilisation très poussée des outils informatiques

### Ses challenges

- Améliorer l'image de la vente directe
- Trouver d'autres produits à commercialiser avec les mêmes principes

## Adler

Activité : distribution de radiateurs

dirigeants : Patrick et Serge Adler

Création : 1961

effectifs : 21 salariés et 80 techniciens-conseils indépendants rémunérés à la commission

CA 1999 : 94 MF

résultat 1999 : 8,3 MF

site internet : [www.Adler.fr](http://www.Adler.fr)

## PROSPECTER LES MARCHES ETRANGERS

Vous avez identifié vos marchés cibles et vous souhaitez désormais passer à la phase active de votre démarche export. Votre relais en région reste les DRCE qui orientent et coordonnent votre démarche vers les partenaires du dispositif d'appui au commerce extérieur. Vos préoccupations sont de plusieurs ordres :

Comment obtenir des informations complémentaires sur le potentiel des marchés?	Auprès des <u>PEE</u> et du <u>CFCE</u>
Qui est en mesure d'identifier des importateurs, distributeurs ou partenaires locaux et de vous organiser un programme de rendez-vous à l'étranger?	Les <u>PEE</u>
Avec qui prendre contact pour participer à des manifestations économiques et commerciales à l'étranger (Cf. salons spécialisés, manifestations multisectorielles, expositions françaises à l'étranger)?	Le <u>CFME-ACTIM</u>
Qui peut vous renseigner sur les procédures publiques d'appui à la création ou le renforcement d'un service export?	Les <u>DRCE</u>
Qui peut vous renseigner sur les procédures publiques d'appui pour vous faire connaître par Internet ?	Les <u>DRCE</u>
Le portage : utilisez l'expérience et les réseaux des grands groupes français pour votre développement à l'international	<u>Partenariat France Entreprises pour l'export et les DRCE</u>

### Les appuis financiers disponibles :

- Assurance Prospection Simplifiée (APS), pour repérer vos marchés porteurs;
- Assurance Prospection Normale (APN), pour approfondir votre prospection sur certains pays;
- Assurance-Foire, pour vous aider à financer votre participation à un salon;
- Sidex : La procédure du CFME ACTIM pour vous aider à financer des missions de courte durée d'experts français à l'étranger ou l'invitation de décideurs étrangers en France.

### Mais aussi web utiles :

Vous pouvez trouver sur les sites de la Commission européenne et de la cellule "entreprise marché unique" des informations sur les programmes communautaires tels que Europartenariat ou Interprise : manifestations permettant l'organisation de rencontres d'entreprises.

## PROSPECTER LES MARCHES ETRANGERS

Vous avez identifié vos marchés cibles et vous souhaitez désormais passer à la phase active de votre démarche export. Votre relais en région reste les DRCE qui orientent et coordonnent votre démarche vers les partenaires du dispositif d'appui au commerce extérieur. Vos préoccupations sont de plusieurs ordres :

Comment obtenir des informations complémentaires sur le potentiel des marchés?	Auprès des <u>PEE</u> et du <u>CFCE</u>
Qui est en mesure d'identifier des importateurs, distributeurs ou partenaires locaux et de vous organiser un programme de rendez-vous à l'étranger?	Les <u>PEE</u>
Avec qui prendre contact pour participer à des manifestations économiques et commerciales à l'étranger (Cf. salons spécialisés, manifestations multisectorielles, expositions françaises à l'étranger)?	Le <u>CFME-ACTIM</u>
Qui peut vous renseigner sur les procédures publiques d'appui à la création ou le renforcement d'un service export?	Les <u>DRCE</u>
Qui peut vous renseigner sur les procédures publiques d'appui pour vous faire connaître par Internet ?	Les <u>DRCE</u>
Le portage : utilisez l'expérience et les réseaux des grands groupes français pour votre développement à l'international	Partenariat <u>France</u> <u>Entreprises pour l'export</u> et les <u>DRCE</u>

### Les appuis financiers disponibles :

- Assurance Prospection Simplifiée (APS), pour repérer vos marchés porteurs;
- Assurance Prospection Normale (APN), pour approfondir votre prospection sur certains pays;
- Assurance-Foire, pour vous aider à financer votre participation à un salon;
- Sidex : La procédure du CFME ACTIM pour vous aider à financer des missions de courte durée d'experts français à l'étranger ou l'invitation de décideurs étrangers en France.

### Mais aussi web utiles :

Vous pouvez trouver sur les sites de la Commission européenne et de la cellule "entreprise marché unique" des informations sur les programmes communautaires tels que Europartenariat ou Interprise : manifestations permettant l'organisation de rencontres d'entreprises.

## **LA PROSPECTION**

# **Définissez les priorités de votre secteur de vente !**

***Loin d'être liée à l'humeur du commercial, la gestion du secteur de vente s'intègre dans une véritable stratégie à plus ou moins long terme. Pour être efficaces, les priorités du vendeur devront aller dans le même sens que celles de l'entreprise. Une fois cette vérification faite, chaque action devra être formulée en objectif concret et chiffré - faute de quoi elle en restera au stade des bonnes intentions ...***

Le commercial, patron de son secteur, se trouve trop souvent harcelé par son chef des ventes de multiples directives, parfois contradictoires. On lui demande par exemple:

- d'augmenter sa prospection... tout en visitant plus souvent les principaux clients du secteur
- de régler un litige commercial... sans effectuer d'avoir
- de fidéliser les meilleurs clients... et d'améliorer la marge brute du secteur.

Bien entendu, tout ne peut être fait en même temps. Et c'est à vous, vendeur, qu'il incombe de déterminer quelles sont vos priorités.

### **Priorités du secteur et priorités de l'entreprise**

#### **Une priorité sur un secteur de vente:**

- Résulte d'un choix
- Procède d'une logique
- Se doit d'être cohérente avec les priorités de l'entreprise

**Exemple de priorité :** Fidélisation des clients dont le chiffre d'affaires est compris entre 1 00 et 200 KF / an.

**Choix :** Concentrer son action sur cette clientèle

- Revoir son plan de tournée (visites plus fréquentes de cette clientèle... au détriment d'autres clients/prospects)
- Adapter ses moyens d'action (échantillonnage spécifique, plan d'action concerté avec les clients pour les fidéliser)

**Logique :** Traduire ces choix en objectifs et en actions commerciales

- Obtenir pour l'année une croissance de 9 %. auprès de cette clientèle
- introduire le produit X
- **Cohérence avec l'entreprise :** Volonté d'en assurer la pérennité grâce à un noyau de clients fidèles
- Diminuer le "turn-over" de la clientèle
- Traduire les priorités annuelles du chef d'entreprise en priorités du secteur.

**Méfiez-vous des plans de marketing ronflants qui annoncent huit à dix priorités. Il s'agit au mieux d'une série de mesures... Mais quelles sont les deux ou trois véritables priorités ?**

Priorités de l'entreprise	Priorités du secteur
1. Diminuer les frais Financiers	1. 1 Surveiller le crédit client 1.2 Négocier une réduction du délai de règlement 1.3 Orienter les ventes sur les produits en stock
2. Améliorer la marge brute de 2 %... en faisant tous les efforts pour maintenir le volume	2.1 Préparer un plan de vente pour "Faire passer une hausse" 2.2 Fidéliser les clients par le service 2.3 Effectuer une prospection sélective pour compenser l'a perte des clients ayant refusé la hausse

# Entraînez vous à formuler vos objectifs !

L'observation de la vie quotidienne d'un vendeur sur son secteur montre que très souvent les priorités sont oubliées. De nombreux alibis existent pour "mettre de côté" les priorités :

- Des opportunités d'affaires se présentent il faut bien les saisir (elles ne se reproduiront pas)
- Les clients nous entraînent dans une évolution qui leur est propre. Si nous ne suivons pas leurs nouvelles demandes, nous serons écartés.
- Le marché s'effondre et notre priorité de marge brute n'est plus tenable...

Ces circonstances existent. Pour permettre le mariage "rigueur/souplesse", clé du succès de l'action commerciale, on aura soin :

- de définir les priorités pour une durée déterminée
- en cas de crise, de réunir un 'comité ad hoc' pour redéfinir des objectifs plus réalistes... et s'y tenir
- d'analyser les opportunités sous tous les angles (commercial/financier/humain) en vue de prendre une décision conforme aux orientations de l'entreprise.

**Dans tous les cas, une priorité n'est pas un carcan, mais un guide d'action qui nous permet de canaliser nos efforts... à condition que la priorité se concrétise par un objectif !**

**Un objectif doit être...**

**1 - réaliste**

Tenez compte de vos capacités et de votre environnement (marché et entreprise).

**2- fractionnable**

Divisez votre objectif mensuel en objectifs hebdomadaires.

**3- concret et mesurable**

Traduisez votre objectif en une donnée chiffrée et donnez-vous les moyens de surveiller ce chiffre. Transformez tout objectif qualitatif en objectif quantitatif.

Exemple :

N'écrivez pas : "*Améliorer la satisfaction client*". mais "*Faire en sorte que pour la gomme B tous les clients soient livrés à J+2.*"

**4- limité dans le temps**

N'oubliez jamais la vertu des objectifs à court terme

Exemple : "*Diminuer de 20 % les réclamations clients au cours clés 6 prochains mois.*"

**5- stimulant**

Pour vous motiver à atteindre l'objectif, programmez-vous une récompense.

Exemple: "*Si j'atteins tel C.A., je pars en voyage aux Seychelles avec mon conjoint.*"

**6- communiqué à votre entourage**

Discutez de vos objectifs avec vos collègues ; ils vous viendront naturellement en aide.

Exemple : Si elle connaît votre objectif, la secrétaire commerciale sera plus efficace auprès de vos clients... et saura vous motiver en période délicate.

**7- relié à un objectif plus vaste**

C'est grâce aux résultats de votre secteur que vous avez par exemple permis le recrutement d'un nouveau collaborateur.

**A vous de dégager les objectifs de votre secteur selon les sept principes ci-dessus !**

**Pour se fixer des objectifs, il faut d'abord savoir les formuler. 80 % des objectifs ne sont pas atteints parce qu'ils sont mal exprimés !**

Vérifiez maintenant si vous avez rédigé vos objectifs de telle sorte qu'ils motivent votre subconscient :

- Avez-vous employé des termes positifs ?

Exemple : au lieu de '*ne plus fumer*' écrire "*retrouver mon odorat*".

- un verbe d'action à la première personne ?

Rédigez l'objectif en utilisant JE (si vous êtes seul) ou NOUS (si vous êtes en équipe).

- Fixez-vous une échéance précise ?

N'oubliez pas d'arrêter un délai pour chaque action (sinon il s'agit d'un voeu pieux)

- Quel est votre but ?

Indiquez clairement le résultat attendu.

**Affichez votre objectif du jour bien en évidence ; efforcez-vous de l'avoir continuellement sous les yeux... Vous augmenterez d'autant plus vos chances de réussite !**

## **Ne laissez pas le client interrompre votre réunion !**

*Ne vous est-il jamais arrivé qu'un client manifeste brutalement son mécontentement, alors que vous étiez en train de présenter vos produits devant une assemblée de prospects ? Impératif premier pour rester maître de la situation : savoir accepter la critique. Deuxième impératif pour canaliser l'acheteur : réagir vite - et sans paniquer.*

- *Interrogez le client, vous l'aideriez à évacuer sa colère "Pouvez-vous préciser ce qui vous est arrivé?", "Dans quelles conditions?", "Pourquoi?" > "Comment" ... ? Le partenaire se sent écouté et vous livre les raisons de son mécontentement. De quoi vous donner matière à rétorquer !*
- *Gardez-vous de le contredire directement; vous ne feriez qu'envenimer le débat Si vous voulez lui couper les ailes, montrez-lui de la considération : "Ce que vous dites est intéressant. Une cliente a eu le même problème et l'on sait aperçu que cela ne venait pas de... mais..."*
- *Notez par écrit sa requête. Il appréciera que vous preniez à coeur sa réclamation et vous serez plus à même de répondre point par point à sa question. Car il ne s'agit pas de laisser traîner un seul élément dans l'ombre... votre acheteur le remettrait tôt ou tard sur le tapis.*
- *Demandez-lui de différer votre réponse à la fin de la réunion. Ce n'est peut-être ni l'heure, ni le lieu de discuter d'une affaire privée... d'autant qu'il n'est jamais bon pour vous d'interrompre le fil de votre argumentation Le client campe sur ses positions ? Fixez-lui un rendez-vous ; vous lui clouerez certainement le bec !*

## **Faites-vous le maximum pour gagner des prospects**

**?**

**Ce n'est pas parce que les affaires semblent tourner d'elles-mêmes, que vous devez vous endormir sur vos lauriers... Une clientèle n'est jamais tout à fait acquise et il est toujours bon de glaner de nouvelles recrues. Mais êtes-vous sûr de faire le maximum pour nouer de nouveaux contacts ? Vérifiez-le en répondant aux questions suivantes.**

Questions	oui	non
Réservez-vous chaque semaine une plage horaire à la prospection des clients ?		
Avez-vous pris le temps de déterminer quelle est votre meilleure cible en matière de prospects ?		
Réfléchissez-vous à de nouvelles méthodes susceptibles d'améliorer votre efficacité (envoi d'un mailing pour signaler votre prochain passage, etc.) ?		
Explorez-vous les journaux professionnels, afin de trouver de nouvelles adresses de clients ?		
Surveillez-vous régulièrement vos concurrents (offres, argumentaires, etc.) ?		
Pensez-vous à interroger vos collègues du service interne sur des contacts qu'ils peuvent avoir et qu'il faudrait 'creuser' ?		
Demandez-vous à vos propres clients de vous donner les coordonnées de certaines de leurs connaissances ?		
Leur offrez-vous des cadeaux pour les remercier de leur collaboration ?		
Savez-vous tirer les leçons de vos échecs ou de vos succès antérieurs concernant la prospection		
Pratiquez-vous certaines méthodes d'auto motivation pour garder intact votre enthousiasme ?		

### **Evaluation**

*Vous avez répondu "oui" à toutes les questions ? Bravo, vous n'avez rien perdu de vos ardeurs de jeune vendeur. Sinon, tâchez de revoir les points où le bâton blesse. Et n'objectez pas que vous avez autre chose à faire que de proscrire des clients : ce devrait toujours être l'une de vos priorités !*

**Ne braquez pas le client pour une histoire de prix.'**

Dans toute négociation, vous devez surveiller chacune de vos paroles - *a fortiori* quand il s'agit de prix ! Certes, il vous faut défendre vos tarifs au maximum, mais n'imposez jamais à l'acheteur quelque ultimatum qui paralyserait la négociation. Formulez vos questions de telle sorte qu'il ne puisse vous répondre que par "Oui" - même si c'est un "Oui, mais..." !

Exemple :

*Pour résumer notre affaire, le prix se situera entre 20 000 F et 30 000 F selon les options que vous choisirez. Si vous y tenez vraiment, je suis tout à fait prêt à réaliser le projet le moins cher. Mais à votre place, je n'hésiterais pas à investir les 30 000 F /croyez-moi, les performances que vous obtiendrez vaudront largement la différence de prix !"*

## Attention au " pourquoi "

Poser des questions est le meilleur moyen de connaître votre client - voire de réfuter ses objections. Méfiez-vous cependant lorsque vous les introduisez par le terme 'Pourquoi'. Car en poussant votre dans ses derniers retranchements, vous risquez aussi de l'acculer à la défensive. Alors s'il vous dit: "Nous ne pouvons remplacer actuellement nos appareils". demandez-lui plutôt: "Quand pensez-vous pouvoir les remplacer ?"

## Levez-vous !

**Augmenter de 43 % la probabilité de convaincre le client au cours d'une présentation, c'est possible !**

Grâce aux moyens visuels bien sûr mais pas seulement. Levez-vous au lieu de rester assis d'un côté du bureau ! Si vous restez debout, c'est encore mieux : le prospect sera disposé à payer votre service 26 % plus cher. Et pour cause...

**Le seul effet de vous lever déclenche chez l'acheteur le sentiment que vous êtes plus :**

- professionnel
- compétent
- crédible
- sérieux
- intéressant

**Avouez que cela vaut le coup d'essayer!**

## 3 conseils amorcer l'entretien

Vous devez présenter votre produit à un client. Vous n'avez pas encore trouvé une introduction personnalisée. Voici trois bonnes idées pour commencer !

**1. Adressez un compliment à l'acheteur** concernant par exemple la situation de son entreprise : "Je me réjouis de pouvoir m'adresser au leader sur le marché du jouet!" Attention ! N'exagérez rien et tenez-vous-en aux faits.

**2. Mettez en évidence vos points communs** : "Il y a seulement deux ans, j'étais encore votre client; aujourd'hui je suis heureux de pouvoir collaborer avec vous sur une autre base..."

**3. Jouez de l'humour.** C'est une bonne manière de faire accepter votre visite : "Le criminel revient toujours sur le lieu de son crime. Mais cela est

*valable aussi pour le vendeur ! Et me voici pour la troisième fois chez vous. .."*

***Ne présentez jamais un service ou un produit avant d'avoir parfaitement compris les objectifs du prospect.***

### **Proposer plus, c'est vendre plus...**

**Voici le témoignage d'un représentant en vins et spiritueux. Son expérience se passe de tout commentaire mais n'en mérite pas moins votre réflexion !**

*" Durant de longues années, j'ai été en contact avec un riche industriel. Je pensais connaître très exactement ses goûts et être son unique fournisseur en vins de qualité. Mais un jour, lorsqu'il m'invita à visiter sa cave, je n'en crus pas mes yeux. Il disposait d'une énorme réserve de vins plus chers encore que ceux que je lui avais vendus. Et j'aurais très bien pu les lui proposer moi-même ! Mon erreur était de ne jamais lui avoir posé de questions ni présenté d'autres produits que ceux qu'il avait l'habitude de commander. Lors de mes visites de routine, je me contentais d'enregistrer ce que le client m'indiquait comme étant nécessaire pour remplir sa cave. "*

## **PROSPECTION**

*A la conquête de nouveaux clients*

# **4 étapes pour viser juste**

*Les nouveaux clients sont une bouffée d'oxygène pour vos affaires.*

*Voici un programme en quatre points pour les conquérir.*

### **1. Recueillir des informations**

- Mettez régulièrement à jour vos fichiers prospects.
- Relevez en particulier ceux:
  - avec lesquels vous n'avez pas encore pris contact
  - que vous avez contactés, mais qui n'ont pas encore passé commande
  - qui ont déjà passé commande mais qu'il faut parvenir à fidéliser
  - qui ont des relations d'affaires régulières avec vous et qui sont susceptibles d'être intéressés par des offres complémentaires
  - que vous avez perdus et qu'il faut reconquérir.

### **2. Évaluer les prospects**

- Examinez à la loupe chaque nouveau client:
- Quels sont ses besoins potentiels ?
- Quelles prestations exigera-t-il de vous ?
- Est-il "marié" avec la concurrence ?
- Sa situation financière est-elle saine ?
- Quel est le processus de décision dans son entreprise ?

### **3. Formuler les objectifs**

Étudiez quels sont les prospects les plus intéressants pour vous : leaders d'opinions, nouvelles catégories d'acheteurs, clients références, etc. Et fixez-vous des objectifs concrets pour les conquérir : *"Le client X doit se décider avant la fin de l'année à installer notre machine Y dans ses ateliers.*

### **4. Définir une stratégie**

Vous ne pouvez contacter tous les prospects en même temps. Fixez-vous des priorités :

- Quelles sont les entreprises qui doivent être suivies en premier ?
- Quelles sont les cibles les plus intéressantes ?
- Quels sont les points de distribution à viser (situation géographique, socio-démographique, etc.) ?
- Quelles sont les offres à soumettre aux nouveaux clients ?
  1. normaliser certains produits individuels
  2. étendre l'utilisation d'une pièce à plusieurs domaines d'activité
  3. simplifier l'emballage et l'expédition.

**Faites-vous le maximum pour gagner des prospects ?**

**Ce n'est pas parce que les affaires semblent tourner d'elles-mêmes, que vous devez vous endormir sur vos lauriers... Une clientèle n'est jamais tout à fait acquise et il est toujours bon de glaner de nouvelles recrues. Mais êtes-vous sûr de faire le maximum pour nouer de nouveaux contacts ? Vérifiez-le en répondant aux questions suivantes.**

Questions	oui	non
Réservez-vous chaque semaine une plage horaire à la prospection des clients ?		
Avez-vous pris le temps de déterminer quelle est votre meilleure cible en matière de prospects ?		
Réfléchissez-vous à de nouvelles méthodes susceptibles d'améliorer votre efficacité (envoi d'un mailing pour signaler votre prochain passage, etc.) ?		
Explorez-vous les journaux professionnels, afin de trouver de nouvelles adresses de clients ?		
Surveillez-vous régulièrement vos concurrents (offres, argumentaires, etc.) ?		
Pensez-vous à interroger vos collègues du service interne sur des contacts qu'ils peuvent avoir et qu'il faudrait 'creuser' ?		
Demandez-vous à vos propres clients de vous donner les coordonnées de certaines de leurs connaissances ?		
Leur offrez-vous des cadeaux pour les remercier de leur collaboration ?		
Savez-vous tirer les leçons de vos échecs ou de vos succès antérieurs concernant la prospection		
Pratiquez-vous certaines méthodes d'auto-motivation pour garder intact votre enthousiasme ?		

### Evaluation

Vous avez répondu "oui" à toutes les questions ? Bravo, vous n'avez rien perdu de vos ardeurs de jeune vendeur. Sinon, tâchez de revoir les points où le bât blesse. Et n'objectez pas que vous avez autre chose à faire que de prospecter des clients : ce devrait toujours être l'une de vos priorités !

### Temps d'attente : un rapport de force entre le client et vous

Lorsque vous visitez un prospect, vous attendez parfois un peu, parfois beaucoup, ou pas du tout. Certes, il arrive que votre interlocuteur soit effectivement très occupé, mais de façon générale sachez que plus il vous fait patienter et moins il éprouve de la considération à votre égard. Voici de façon précise ce que signifient vos temps d'attente.

1 à 10 minutes '*Vous te un fournisseur important*'

10 minutes '*Mon temps est précieux*'

15 minutes '*Je suis plus important que vous*'

20 minutes '*Je vous ignore*'

30 minutes "Vous m'importunez'

## **Prospective et styles de vie 1998-1999 appliqués à la communauté strasbourgeoise"**

Les "**Bathyscaphes**" : c'est une population qui se replie sur des valeurs traditionnelles, à la recherche d'îlots de sécurité et de tranquillité. Cette population représente environ 35% de la population de la CUS. En matière de politique, ils sont en attente d'une remotivation sur des thèmes et enjeux d'agglomération à partir de préoccupations très concrètes et quotidiennes.

Les "**Windsurfs**" : c'est une population caractérisée par sa jeunesse. Elle est ouverte sur le monde, adepte de l'innovation. À l'échelle de la CUS, elle représente environ 10% de la population. Elle accepte facilement les nouveaux principes de mobilité, de flexibilité, voire même la précarité, sans marquer d'attachement aux institutions.

Les "**Corsaires**" : ce sont des personnes en voie de désintégration sociale qui vivent dans des "clans" et des "tribus". Cette population représente environ 30% de la population de la CUS. Ils ont souvent un sentiment de frustration sinon d'abandon. Ils sont indifférents aux grands enjeux de l'agglomération. Ils attendent de la collectivité de la considération et des preuves de proximité psychologique.

Les "**Trimarans**" : il s'agit de la catégorie aisée de la population, intéressée par des projets à long terme et des stratégies collectives. Ce sont des leaders d'opinions et des cadres supérieurs qui, malgré une certaine méfiance à l'égard des institutions, sont prêts à s'engager dans un projet fédérateur, compréhensible pour les 4 types de population. Ce groupe représente environ 25% de la population de la CUS.

Dans un deuxième temps, il analyse les modes de vie et les comportements des quatre types d'habitants, ainsi que l'impact pour la collectivité de quatre grandes tendances sociales.

**La montée des clans-tribus** : pas de dynamique générale d'intégration car la société est perçue comme inhumaine, agressive, fluctuante, sans convivialité.

**Repli dans sa propre famille ou dans un réseau à taille humaine**, dans une collectivité vivante et de proximité. Les conséquences directes de ces attitudes seront : une "re-stabilisation sociale" par la création de liens, d'ancrages des individus dans les micro-communautés, la naissance d'une communauté multi-culturelle avec un dénominateur commun, mais des risques de conflits d'intérêts exacerbés entre groupes sociaux.

**La montée des valeurs féminines** : les valeurs féminines se caractérisent par le sens de l'intuition, l'acceptation de la fragilité, l'ambiguïté, le flou, à la différence des valeurs masculines perçues comme l'expression de la force, du pouvoir, de la logique et de la compétitivité. En fait, cette évolution favorise des valeurs de coopération, de mutualisme, de solidarité, la recherche de consensus, le développement d'attitudes pédagogiques, incitatives et persuasives. En conséquence, les collectivités devraient s'orienter vers une meilleure gestion des contradictions sociales, une plus grande mobilisation autour de thèmes consensuels, une attention renforcée à la qualité de vie et à la solidarité.

**L'impératif moral** : actuellement les citoyens attendent une définition des règles du jeu de la vie publique et sociale. En matière institutionnelle, toute action devra avoir une dimension morale et une finalité éthique. Il y a un besoin de savoir et de dire ce qui est interdit, autorisé ou encouragé. Toute institution doit avoir un comportement moral partagé et qui s'applique à tous. Les conséquences pour les collectivités touchent à la recherche de la paix sociale, l'expression de valeurs morales qui servent de repère dans une société instable, tout en évitant l'émergence d'attitudes radicales voire extrémistes.

**La tendance interactive** : aujourd'hui cette tendance marque un besoin d'existence, de présence

et de contact. Les citoyens ont besoin d'être des acteurs et des demandeurs considérés. Ils veulent sortir de leur anonymat et de ne plus subir l'événement. L'évolution qui se dégage porte sur le renforcement de l'écoute, du dialogue et des échanges avant toute décision et une gestion différente selon les particularismes locaux. Les effets pour les collectivités seront marqués par une plus grande écoute des citoyens, la prise en compte des objections, des critiques, des propositions

## La protection des signes distinctifs

Ces signes peuvent distinguer des produits ou services (marque, appellation d'origine ou indication géographique), des entreprises (dénomination sociale ou nom commercial) ou leur établissement (enseigne).

### Les marques

La marque est le signe distinctif d'un produit ou d'un service. Ce peut être une marque de fabrique, de commerce ou de service. Elle est protégée pour une durée de 10 ans, indéfiniment renouvelable.

La marque peut prendre les formes les plus variées : nom patronymique ou nom de fantaisie, chiffres, lettres, dessin, combinaison de couleurs. Elle doit obligatoirement être associée à des produits ou services à désigner explicitement dans le dépôt.

Pour être protégées, les marques - verbales, figuratives ou complexes - doivent respecter certaines conditions :

1) Elles doivent être distinctives, c'est-à-dire :

- ne pas être constituées exclusivement d'un terme nécessaire ou générique ("vêtement" pour désigner des pantalons par exemple), et ne pas se borner à désigner une caractéristique du produit (comme "transparent" pour du verre).

2) Elles doivent être licites, c'est-à-dire :

- ne pas comporter d'éléments trompeurs qui pourraient induire le consommateur en erreur sur les caractéristiques du produit ou service.  
- ne pas comporter de signes interdits par la loi, comme les drapeaux, les armoiries, les emblèmes et poinçons officiels de pays ou d'organisations intergouvernementales, ou être contraire à l'ordre public et aux bonnes moeurs.

3) Elles doivent enfin être disponibles.

- Il est prudent, avant le dépôt, de s'assurer que la marque envisagée ne porte pas atteinte à des droits antérieurs, notamment des marques, dénominations sociales, noms commerciaux, enseignes. L'INPI met à la disposition de ses usagers un service de recherche d'antériorités.

Si vous désirez déposer une marque, l'INPI tient à votre disposition une brochure "Protéger sa marque", qui vous indiquera l'ensemble des démarches à suivre. Des brochures sur les recherches d'antériorités sont aussi disponibles.

La marque communautaire permet également d'obtenir une protection valable en France. Elle peut être déposée auprès de l'INPI.

# POINTS DE VENTE / ENSEMBLES COMMERCIAUX

## METHODES DE VENTE

### I. Les points de vente

#### *1.1 Les différents points de vente*

Type de point de vente	Caractéristiques	Exemples
Commerce de proximité	SDV : Environ 40 m <sup>2</sup> Assortiment limité Zone de chalandise restreinte	Boulangerie, boucherie...
Grand magasin	1852 création du bon marché à Paris par Aristide Boucicaut SDV importante Assortiment 400 000 références Rayons spécialisés Libre service assisté	Nouvelles Galeries Galeries Lafayette
Magasin populaire	Libre service assisté Assortiment d'articles de consommation courante 10 000 références	Monoprix Uniprix (premier MP 1929)
Supérette	SDV entre 120 et 400 m <sup>2</sup> Assortiment limité 1 500 références Privilégie l'alimentation	Shopi Ecomarché Marché U
Supermarché	1958 Docks de France SDV entre 400 et 2 500 m <sup>2</sup> Libre service, Parking, station essence	Super U Intermarché
Hypermarché	1963 Carrefour, Fournier et Defforey à Ste Geneviève-des-bois SDV + de 2 500 m <sup>2</sup> Assortiments 20 000 à 50 000 références Vaste parc de stationnement, station Galeries marchandes...	Carrefour Cora Géant Auchan
Grande surface spécialisée	Assortiment étendu dans une même famille Bricolage, luminaire	Castorama Toys R Us
Magasins d'usine	Local de vente attenant à une usine	Christine laure à Gray Weil Marque Avenue à Troyes

#### *1.2 Emplois offerts dans les points de vente*

Directeur de magasin	Chef de département ou chef de secteur (GS)	Chef de rayon
Vendeur sédentaire	Employé libre-service	Employé commercial

### II. Les ensembles commerciaux

**Ensemble commercial** : regroupe plusieurs types de points de vente, spécialisés ou non, indépendants ou succursalistes, des établissements de prestations de services ou des activités diverses.

Centre commerciaux	Caractéristiques	Exemples
Centres commerciaux régionaux	30 000 à + de 100 000 m <sup>2</sup> Zone de chalandise importante (20') Points de ventes diversifiés, Equipements administratifs	La Part Dieu La Défense Vélizy II
Centres commerciaux de quartiers	1 000 à 2 000 m <sup>2</sup> Zone de chalandise 10' à pied, Pôle d'animation	Les hexagones
Centres commerciaux intercommunaux d'intérêt local	5 000 à 30 000 m <sup>2</sup> Zone de chalandise importante Un hypermarché et des points de ventes divers	Géant
Centres commerciaux de magasins d'usine ou à prix réduit	15 000 m <sup>2</sup> Regroupement de points de vente spécialisés qui proposent des prix réduit	Marques Avenue Gray Mode
Parcs d'activités commerciales	Groupement de Grandes et moyennes surfaces spécialisées	Pied des gouttes Zone des Arbletiers
Galeries marchandes	3 000 à 5 000 m <sup>2</sup> boutiques spécialisées, Centre ville	4 as Velotte

### III. Les méthodes de vente

**Méthode de vente** : Techniques par lesquelles les distributeurs et les producteurs proposent leurs produits aux clients.

Méthodes	Caractéristiques	Exemples
Vente traditionnelle en magasin	Vente par l'intermédiaire d'un vendeur	Magasin traditionnel
Vente en libre-service	Mise à disposition des produits	GMS
Vente assistée ou en " libre-choix "	Assistance possible	GSS
Vente à domicile	Démarchage d'un représentant au domicile du client	Electrolux Encyclopédies
Vente par réunion	Démonstration et vente à un groupe	Tupperware StanHome
Vente par correspondance	Utilisation d'un écrit	La Redoute Comtesse du Barry
Vente à distance et commerce électronique	Vente par téléphone, minitel...	Téléachat : M6, TF1
Vente par distributeurs électronique	Machines automatiques (principalement alimentaire)	Boisson Cassette vidéo
Halls d'exposition (Show room)	Maisons expositions ou salon	Concessionnaire Foire agricole

# **LA PUBLICITE SUR INTERNET.**

## **Opportunités et perspectives, son impact sur le développement d'internet.**

### **Introduction**

#### **I- La publicité sur internet, un marché embryonnaire**

##### ***I-1. L'imbrication des différentes formes de publicité : l'avantage du lien***

- I-1.1 Exhaustivité et liberté de format de l'information diffusée : les sites
- I-1.2 Appel passif du consommateur ciblé : les bandeaux liens.
- I-1.3 La recherche active du consommateur ciblé : le push

##### ***I-2. Des acteurs identiques à ceux du marché publicitaire classique***

- I-2.1 Typologie des acteurs..
- I-2.2 Quelle stratégie pour les annonceurs sur le Web ?
- I-2.3 Quels coûts ?

##### ***I-3. Un marché à conquérir***

#### **II- Les freins au développement de la publicité sur internet**

##### ***II-1. Internet touche une cible restreinte***

- II-1.1 Une fiabilité limitée des modes de collecte de l'information sur le marché
- II-1.2 Les utilisateurs d'internet représentent une cible marginale

##### ***II-2. La difficile mesure de l'impact de la publicité sur internet***

- II-2.1 Les outils de mesure de l'audience
- II-2.2 La mesure de l'impact sujet à controverses

##### ***II-3. Des acteurs à convaincre***

- II-3.1 Des annonceurs réticents
- II-3.2 La concurrence entre supports publicitaires

#### **III- Les enjeux de la publicité pour Internet**

##### ***III-1. La globalisation***

### III-2. Concentration des phases du processus d'achat

**III-2.1 Internet, un media immédiat**

**III-2.2 Le mix promotionnel**

**III-2.3 La relation entre le mix promotionnel et la promotion sur internet.**

### III-3. Vers une publicité de plus en plus ciblée

**III-3.1. Un nouveau modèle marketing**

**III-3.2. Vers la publi-information**

## Conclusion

## **Introduction**

Le formidable essor que connaît internet depuis quelques années a naturellement amené les entreprises à considérer les possibilités de ce nouveau média dans les domaines de la communication et de la vente par correspondance (ou commerce électronique). Dès lors, la publicité est devenue de fait une composante fondamentale de l'économie d'internet même si nous n'en sommes encore aujourd'hui qu'aux balbutiements. Pour n'importe quel utilisateur elle est devenue une réalité quotidienne incontournable poussant parfois jusqu'à une gène significative en raison des limitations de débit.

Mais si la publicité peut être considérée comme une nuisance, il n'en demeure pas moins qu'elle représente, en théorie, une source de financement seule capable de maintenir l'état d'esprit libertaire qui caractérise internet. En effet l'accessibilité et la gratuité de l'information qui expliquent le succès de ce média se heurtent aux coûts relatifs à la mise en ligne de cette information. Or, de par sa conception, il est inconcevable d'appliquer à internet le modèle économique du minitel où l'utilisateur est systématiquement mis à contribution. Alors que plusieurs formes de rémunération commencent à apparaître (notamment les formules d'abonnement), la publicité ne semble pas être suffisante pour assurer la viabilité économique de la grande majorité des sites. Le développement de ceux-ci profite aujourd'hui des stratégies de présence des entreprises qui investissent plus ou moins lourdement sur le futur potentiel du réseau des réseaux et qui devront récupérer leur mise un jour ou l'autre.

Il est clair que nous traversons actuellement une période de transition, nécessaire à l'adaptation à un nouveau média où tout reste à inventer. Son accroissement exponentiel a pris de cours les annonceurs comme les publicitaires qui se sont contentés de calquer les méthodes appliquées aux media traditionnels. La publicité doit donner la mesure de son potentiel afin de trouver sa véritable place dans la nouvelle économie des réseaux et de la numérisation.

## I- La publicité sur internet, un marché embryonnaire

Avant de concevoir le rôle de la publicité dans le développement d'internet, il est nécessaire de définir ce qu'est la publicité sur internet. Cette question, si elle semble évidente au premier abord, soulève pourtant quelques difficultés. En effet, deux perceptions s'opposent. La première consiste à considérer toute forme de communication d'entreprise sur internet comme de la publicité, de la même façon que pour tout autre media. Un site devient alors de la publicité quelle que soit la nature de l'information qui s'y trouve développée. Une autre conception tend à considérer Internet comme un espace virtuel dans lequel évoluent des entreprises et des particuliers. Dans ce contexte, un site en lui-même n'est pas plus de la publicité que n'importe quel magasin se trouvant dans la rue. Ne seraient alors considérés comme de la publicité que les éléments qui pousseraient les internautes à visiter un site particulier..

Bien que partisans de la seconde conception, nous expliquerons néanmoins le rôle des sites en tant que support de communication pour les entreprises. Les chiffres du marché de la publicité ne concerneront quant à eux que la promotion de marques de produits ou de sites, mais pas les sites eux-mêmes.

### **I-1. L'imbrication des différentes formes de publicité : l'avantage du lien**

La convivialité inhérente à internet repose essentiellement sur l'existence des liens hypertexte. Ils permettent de « surfer » d'un site à un autre sans même avoir à connaître par avance les coordonnées de la prochaine destination. Il est également possible d'effectuer des recherches précises via des moteurs plus ou moins sophistiqués. Nous tâcherons d'expliquer ici les caractéristiques propres des composantes de base de la publicité sur internet reposant sur ces principes.

Cette nouvelle conception de la communication en réseau, rendue possible par le langage HTML, débarrasse l'utilisateur, l'internaute, des contingences de matériel, de distance, de frontière et même de langue si l'on considère que l'anglais est devenu naturellement la langue du web.

Dans ces conditions, une telle accessibilité fait de chaque site un nouveau moyen de communiquer et de diffuser de l'information à une échelle planétaire.

#### **I-1.1 Exhaustivité et liberté de format de l'information diffusée : les sites**

La plupart des sites web d'entreprise sont encore des sites de communication institutionnelle destinés à faire découvrir la structure, les résultats, les métiers ou les produits de la société. Ces sites sont exclusivement orientés vers la diffusion d'informations destinées au public par l'utilisation des outils du multimédia. Cela

signifie la conception d'interfaces graphiques claires, voire ludiques, et une organisation facilitant la navigation et l'orientation.

Les formes possibles de cette communication sont infinies. Les sites peuvent contenir, en plus du texte, des images, de la vidéo ou des fichiers sonores. L'interactivité y est exploitée dans la limites des débits disponibles mais permet une communication autrement plus attractive et vivante qu'une plaquette d'entreprise, une page de publicité ou un spot à la télévision.

Pourtant, tout ceci ne constitue qu'un premier pas. Le véritable enjeu pour les entreprises consistant bien évidemment à profiter de ce bassin d'audience potentiel pour dégager un volume d'affaire supplémentaire. Le site-communication devient un site-promotion et s'inscrit désormais dans une stratégie beaucoup plus complexe. Dans ce contexte, les questions relatives aux sites changent de nature :

- comment susciter l'intérêt du client potentiel qui navigue sur le site ?
- comment faire en sorte qu'il veuille revenir sur le site ?
- qui vient sur le site ?
- que souhaite-t-il ?
- comment se comporte-t-il ?

Les réponses à ces questions détermineront la forme que devra avoir le site pour remplir ses objectifs. Il ne faut pas perdre de vue que la consommation d'information sur internet obéit à des comportements bien spécifiques : Une culture de la rapidité, de la clarté et de la nouveauté. Un site mal organisé ou trop long à charger risque fort de voir partir ses visiteurs avant même qu'ils n'aient chargé la première page. Il est risqué de vouloir impressionner les visiteurs aux dépends de la rapidité et de la facilité de navigation.

De plus un site se doit d'être vivant si l'on veut voir revenir les internautes. Pour les sites d'information un renouvellement à intervalles de temps courts et réguliers est indispensable. Pour les sites commerciaux, l'enrichissement doit être la ligne de conduite. Les internautes sont très exigeants en matière d'innovation et de qualité de service.

Le développement d'un site nécessite donc une conception adaptée répondant à de nouveaux critères d'exigence. Pourtant, un site aussi parfait soit-il, ne pourra jamais attirer un nombre significatif d'internautes si personne n'en connaît l'existence. Il y a 5 moyens de générer du trafic sur un site : le bouche à oreille, les médias classiques, les moteurs de recherche, les galeries marchandes (que nous détaillerons par la suite), et les bandeaux publicitaires sur le net.

Les moteurs de recherche ne facturant pas le référencement, nous ne nous attarderons pas sur leur fonctionnement. En revanche, les bandeaux (ou bannières), représentent le deuxième outil publicitaire de base de l'internet.

#### I-1.2 Appel passif du consommateur ciblé : les bandeaux liens.

Les bannières sont de petites images mesurées en pixels, généralement 468\*60, permettant d'accéder directement au site vanté sur la bannière. Ils sont la forme

de publicité la plus répandue sur le réseau et peuvent être placés sur n'importe qu'elle page web. Il existe différentes formes de bannières et celles-ci peuvent être insérées n'importe où sur la page.

C'est le choix de la page et de cet emplacement qui conditionnera l'efficacité du message publicitaire. Bien sûr, une page web très fréquentée permettra un fort taux de visibilité (ou ad views). C'est notamment le cas des moteurs de recherche tel que Yahoo qui parvient à se financer uniquement par la publicité.

Il ne faut cependant pas négliger l'emplacement de la bannière dans la construction de la page. Il est très fréquent de voir des sites dont la page d'accueil (home page) comporte de nombreuses bannières, notamment en fin de page. Non seulement une page à rallonge est désagréable à consulter, mais les bannières situées au bout risquent fort d'être très peu regardées. Enfin, le temps de chargement induit par de trop nombreuses bannières risque de rebouter les visiteurs.

Les bannières peuvent être statiques, auquel cas elles seront plus rapides à charger, ou animées. Tout le problème consistant à trouver un équilibre entre le côté pratique et le côté esthétique. Il existe cependant une autre difficulté majeure dans l'utilisation de la bannière. Le mode de consommation de l'information sur internet est actif (contrairement à la télévision où le spectateur est passif), ce qui implique une attention accrue et une meilleure chance de visibilité pour le message. Cependant le message est diffusé sans l'intervention de l'utilisateur qui doit décider lui-même s'il veut oui ou non aller plus loin. Le consommateur est actif, mais le message est passif.

Or c'est une chose de raconter une histoire dans un spot de vingt secondes à la télé, ou d'attirer l'attention sur une pleine page dans un magazine. Mais lorsqu'il s'agit de susciter l'intérêt sur quelques centimètres carrés regardés à peine quelques secondes l'exercice devient délicat. Les possibilités des bannières sont extrêmement limitées pour une différenciation efficace et imposent de fortes contraintes à la créativité.

Ainsi, bien que très répandues sur les sites web en tant que support publicitaire, les bannières ne sont pas la panacée. Il existe cependant un troisième concept de diffusion des messages publicitaires plus active.

### I-1.3 La recherche active du consommateur ciblé : le push

On considère aujourd'hui que le Netcasting (ou push) ne peut véritablement se développer du fait des contraintes techniques liées aux capacités de transport de données. L'objectif était de rapprocher la diffusion de l'information du principe de la télévision. Ce n'est plus l'internaute qui va à l'information mais le contraire. Ce concept était censé toucher un public de masse et donc être financé par la publicité. Malheureusement, les données multimédia étant encore trop volumineuse par rapport aux capacités, et le système ne connaît pas l'essor souhaité.

Il existe cependant une deuxième forme de push, le filtrage coopératif (collaborative filtering). Le principe reposant sur une collecte d'informations sur le consommateur afin de lui proposer des produits en fonction du profile qui a pu être établi. Le système apprend de l'utilisateur et filtre l'information en conséquence.

Au-delà des critiques éthiques qui peuvent être adressées à un tel système (qui tue la diversité), celui-ci nécessite de nombreuses données précises sur les consommateurs, ce qui représente le type d'information le plus difficile à obtenir sur le réseau. Mais ce système existe déjà à échelle réduite dans les moteurs de recherche. Lorsqu'on utilise Yahoo, il n'est pas rare de voir s'afficher un bandeau publicitaire en rapport avec le ou les mots clés entrés pour la recherche.

Le Logiciel développé par le MIT pour exploiter ce concept peut être testé sur le site <http://www.ffly.com>.

## **I-2. Des acteurs identiques à ceux du marché publicitaire classique**

### **I-2.1 Typologie des acteurs..**

Les acteurs présent sur le marché publicitaire du Web sont les mêmes que ceux des marchés plus classiques comme la télévision ou la presse.

Comme nous l'avons vu, l'annonceur qui désire communiquer a deux possibilités pour se promouvoir sur le Net :

- soit en faisant de la communication institutionnelle, présentant les structures de l'entreprise, donnant des informations humaines, géographiques, ou financières sur ses activités
- soit en mettant en avant ses produits pour susciter l'achat chez l'internaute, et le concrétiser par le biais du paiement sécurisé.

De nombreux annonceurs ont recours aux deux types de sites.

Les centrales d'achat quant à elles, achètent des espaces publicitaires sur le Web pour le compte des annonceurs. Des régies publicitaires traditionnelles comme Publicis ou Carat se sont lancées sur le marché de la publicité sur le Net alors que d'autres se sont créées pour répondre à ces nouvelles demandes. C'est le cas de Websatpub, régie publicitaire émanant de France Espace qui propose une offre hyper-thématique et diversifiée sur des supports interactifs.

Les régies publicitaires vendent des espaces publicitaires aux centrales d'achat sur le Web. Il existe plusieurs types de régies publicitaires :

- les régies appartenant à un media comme TF1.
- les régies indépendantes résultant de l'association de plusieurs sites ayant passées des accords entre eux comme Creaspace ou Numeriland.
- les régies issues de moteurs de recherche ou de fournisseurs d'accès tels que Yahoo, Wanadoo ou AOL.

Enfin sont aussi présents sur le marché de la publicité sur le Web les agences qui conçoivent et réalisent les produits publicitaires. Là encore, la démarche est

comparable à celle pratiquées dans les media classiques. Un annonceur sous-traite auprès d'une agence le processus de réalisation du message publicitaire. Toutefois une différence notable existe avec les media tels que la presse ou la télévision.

En effet, les entreprises souhaitant s'assurer la maîtrise de leur communication sur le net peuvent choisir de réaliser leur publicité en interne. Ce phénomène peut être expliqué de différentes manières. Tout d'abord, la technologie nécessaire à la réalisation d'une communication classique sur internet est encore sommaire. Les départements informatique peuvent facilement acquérir les compétences nécessaires à leur programmation. De plus, de nombreuses entreprises ne voient pas encore la nécessité d'allouer des budgets importants à la publicité sur internet et achètent au rabais un ticket d'entrée « pour voir » en développant en interne leurs outils de promotion.

Comme tout nouveau media, les intermédiaires se développent progressivement au fur et à mesure que la complexité des différents métiers rend leur coût prohibitif. La phase de transition que nous traversons actuellement voit donc se développer des sites et des publicités propriétaires alors que d'autres entreprises préfèrent sous-traiter toute leur stratégie marketing contribuant à la dynamique de l'économie d'internet.

### **I-2.2 Quelle stratégie pour les annonceurs sur le Web ?**

Il faut ensuite définir la forme souhaitée pour la publicité. Carat dresse la typologie suivante :

- les bannières , fenêtres, pleines pages, spots bandeau, icônes animées.
- le publi-relationnel par voie de sponsoring, de parrainage d'un site, en étant présent par des pages intermédiaires ou des liens.
- le D-mailing qui consiste à envoyer du courrier électronique aux internautes et qui en théorie nécessite leur accord.

Une campagne de publicité sur le Net est une campagne de pub à part entière mais comportant certaines spécificités, comme nous l'avons vu, pour l'exploitation de différents formats. Il est donc important de rédiger un cahier des charges et de définir au préalable un plan de communication rigoureux avec la régie.

Une entreprise peut également opter pour une présence sur le Web au sein d'une galerie marchande virtuelle permettant de vendre en ligne grâce aux systèmes de paiement sécurisé. Alta Vista référence 540 galeries marchandes et Yahoo 150, dont seulement 2 françaises. Les galeries les plus étendues sont aux USA et comptent jusqu'à 211 commerçants alors que Wanadoo, galerie française la plus riche accueille 48 sociétés. IBM a ouvert une galerie marchande virtuelle provisoire « Surf & Buy » pendant deux mois à Noël fournissant aux 60 entreprises françaises associées une site « clefs en main » premier contact bien souvent avec la promotion et le commerce en ligne.

### **I-2.3 Quels coûts ?**

L'élément fondamental qui détermine le coût de la publicité repose sur sa visibilité. En effet pour toucher un maximum d'internautes il ne suffit pas d'avoir un site mais d'être présent sur un site de référence. Les moteurs de recherche type Yahoo ou Excite sont particulièrement bien placés pour jouer ce rôle car se sont les sites les plus visités du Web. Ils touchent plus de 70% des utilisateurs par mois et sont entièrement financés par la publicité. Par exemple, Yahoo est le site le plus visité au monde avec plus de 90 millions de pages vues par mois dans le monde et 500000 par semaine en France.

Le prix de la présence sur Internet varie en fonction du type d'implantation choisie, du nombre d'affichage souhaités ou de pages vues. Il semble à première vue bien inférieur au prix d'un passage publicitaire sur une chaîne de télévision .Par exemple le coût moyen d'un passage publicitaire sur TF1 de 30 secondes est de 250000 francs contre 250 francs pour 1000 pages vue sur le Web.

Cependant, il est bien évident que pour pouvoir être comparés, ces chiffres doivent être rapportés au nombre de personnes touchées. Or dans cette perspective il s'avère qu'internet est un média plus onéreux : le coût moyen pour toucher 1000 adultes ( Cost Per thousand Model ou CPM) est de 12 dollars pour une publicité en prime time à la télévision alors qu'il est de 40 dollars pour une bannière Internet. Actuellement en France, la régie Websatpub propose des forfaits mensuels en fonction du nombres de pages vues allant de 5.000 francs pour 25.000 pages vues par mois jusqu'à 500.000 pages vues pour 105.000 francs.

Les prix varient en fonction de la cible souhaitée. Par exemple chez Websatpub communiquer auprès d'une audience particulièrement ciblée et réceptive coûte 8700 francs pour 25000 pages vues sur 10 jours alors que pour communiquer auprès d'un plus large public, le forfait de 25000 pages vues coûte 7000 francs pour 10 jours. Le ciblage représente la valeur ajoutée d'internet sur les médias de masse traditionnels, ceci d'autant plus que la catégorie de population des internautes est globalement très prisée par la plupart des annonceurs.

### **I-3. Un marché à conquérir**

D'après une récente étude de Nua Internet, 70 millions de personnes seraient actuellement connectées sur le continent Américain, 20 millions en Europe et 112 millions dans le monde. Internet apparaît donc comme un média d'avenir grâce à son audience mondiale et laisse envisager à terme, un formidable essor du marché publicitaire.

En 1995 les recettes publicitaires sur le World Wide Web ont été de 35 millions de dollars. En 1996 ces recettes sont passées à 300 millions de dollars, chiffre faible en comparaison des 32 milliards de dollars provenant de la publicité à la télévision .De même les dépenses publicitaires des studios en 1997 furent de 0,3 millions de dollars sur Internet contre 343,3 pour les journaux et 664,9 pour la TV.

Cependant, la croissance de la publicité sur Internet en 1997 fut de 322% par rapport à 1996 et l'ouverture du réseau au grand public laisse envisager une

augmentation exponentielle de celle ci, d'ici quelques années. De plus l'émergence de sites de références est à l'origine de l'arrivée d'annonceurs publicitaires plus traditionnels comme American Express, Procter & Gamble ou Kraft Food. Les dépenses globales de publicité sur le Net pourraient donc considérablement augmenter dans un proche avenir.

Pour l'instant, ce marché concerne surtout les équipement et les services informatiques (21%), les télécoms (7%), les biens de consommation (30%), les services financiers (21%), les livres et les disques.

Le développement du réseau et du marché publicitaire passe par la connexion des foyers. En effet, aux USA, sur les 47 millions de « connectés », 22 le sont depuis leur domicile alors qu'en France on note une priorité pour la connexion sur le lieu de travail. En 1998 600000 foyers français sont connectés mais d'après une étude de la régie publicitaire Websatpub, ils seraient plus de 2 millions en 2002, créant ainsi une explosion de la demande.

Le tarif des communications. peut aussi constituer un frein au développement du Net. Mais le passage d'internet par le câble et la possibilité d'un abonnement global mensuel pour des connections illimitées, comme celui envisagé par la régie AB.Sat de 170 francs par mois, va vraisemblablement doper le développement d'Internet en France.

En 1997, 10000 sites français étaient présents sur Internet contre 6000 l'année d'avant. Certaines initiatives comme celles d'IBM « Surf & Buy), galerie marchande virtuelle provisoire, ont permis à certains annonceurs traditionnels de se familiariser avec ce nouveau média et de maintenir de façon définitive leur présence sur le Web.

Pour l'instant les sites Web sont peu rémunérateurs et les gains sont partagés au 2/3 entre les 100 premières compagnies aux USA. Néanmoins, Jupiter Research estime que les revenus publicitaires issus du Web devraient atteindre les 5 milliards de dollars d'ici l'an 2000

La publicité n'est donc pas encore aujourd'hui un réel moteur de la croissance d'internet. Alors que les acteurs commencent seulement à se structurer en un nouveau système d'intermédiaires, le marché, bien qu'en pleine explosion, n'est pas encore suffisamment mûr pour dégager une rentabilité significative. Le phénomène d'expansion actuel étant d'avantage issu d'un pari des entreprises sur l'avenir. L'exemple le plus parlant est celui d'Amazon.com, librairie mondial et annonceur incontournable. Bien qu'affichant des pertes encore importantes, cette entreprise serait cotée en bourse à plus de 300 millions de dollars après une fulgurante ascension en trois années.

## **II- Les freins au développement de la publicité sur internet**

Si internet présente de nombreux avantages pour les entreprises, les principaux étant sa facilité d'exploitation, sa couverture géographique et son faible coût, il est aujourd'hui un vecteur commercial peu utilisé par les acteurs économiques. Aussi, un certain nombre de freins s'opposent au développement de la publicité on-line. Le fait que le média internet n'est à l'heure actuelle utilisé que par un petit nombre « d'internautes », peu représentatifs d'une population (surtout dans le cas de la France) et que les outils d'analyses et de mesure de l'impact de la publicité sont peu fiables, rendent les acteurs du marché, et particulièrement les annonceurs, peu convaincus de la rentabilité des investissements sur le Net.

### **II-1. Internet touche une cible restreinte**

La viabilité d'une action commerciale dépend de la connaissance de trois éléments essentiels :

- le taux de pénétration du réseau internet et l'audience ;
- la cible qu'il permet d'atteindre ;
- le comportement d'utilisation des internautes.

En raison des différents résultats d'analyse du marché de l'internet qui coexistent, on peut douter de la fiabilité des méthodes d'analyses des instituts, tant français qu'américains. Les grandes tendances laissent néanmoins apparaître un faible taux de pénétration d'internet et une cible marginale sur le marché français, preuves de « l'immaturité » du marché et du faible développement de la publicité sur internet. Aussi, avant de s'engager vers une analyse du marché de l'internet, il est

important de définir les termes employés, tel que "internaute", et de répertorier les principaux modes de collecte des instituts d'analyse, tout en restant prudent quand à l'interprétation des résultats.

### II-1.1 UNE FIABILITE LIMITEE DES MODES DE COLLECTE DE L'INFORMATION SUR LE MARCHE

Si l'on observe les études réalisées dans le monde il apparaît clairement que, d'une part, les études sont le plus souvent menées, en ce qui concerne la France (où le taux de pénétration d'internet est faible), dans le cadre d'études plus larges portant sur l'ensemble des équipements et services multimédia, et, d'autre part, qu'il existe de grandes disparités des résultats en raison de la multiplicité des méthodologies employées et de la définition même du terme "utilisateur de l'internet", qui diffère d'une étude à l'autre.

***Les nombreux modes de collecte de l'information sont difficilement exploitables scientifiquement, tant en ce qui concerne la quantification que la qualification des internautes.***

La quantification du marché des internautes est généralement effectuée par des enquêtes téléphoniques auprès des foyers. MEDIAMETRIE a recours en revanche à des entretiens en face à face à domicile, qui sélectionnent l'interlocuteur le plus qualifié dans le foyer, et permet ainsi d'exercer un contrôle accru sur l'exactitude des réponses fournies. Mais les enquêtes téléphoniques réalisées par PUBLIMETRIE et le CSA, fournissant une simple évaluation de la taille du marché national des internautes, sont menées auprès d'échantillons de 1000 personnes ... dites représentatives de la population française ! On peut légitimement douter de la pertinence des résultats de ces enquêtes ...

Pour établir un profil type de l'internaute, deux types d'enquêtes sont réalisées : celles par téléphone et en face à face, menées par exemple par l'institut MEDIANGLES, et celles auto-administrées sur le web, conduites par MEDIANGLES ou EUTELIS. Le premier type d'enquête requiert de très larges échantillons pour un niveau de représentativité limité en raison de la forte hétérogénéité de la population à analyser. Le second mode de collecte, s'il permet de recueillir un grand nombre de réponses, reste impossible à évaluer compte tenu de l'absence d'échantillonnage et du biais introduit par le fait que l'accès au questionnaire et le choix d'y répondre est du ressort exclusif de l'utilisateur. Autant de limites à une analyse représentative de la population des internautes.

Il faut néanmoins noter que la société française STATILOGIE et l'institut d'études américain THE NPD GROUP, entre autres, ont tenté de réduire ces biais en réalisant, pour la première, des enquêtes auprès d'un fichier d'utilisateurs spécifique, et pour la seconde, en mettant à disposition des internautes, un outil de mesure "consumer centris", le PC Meter, placé sur l'ordinateur, qui permet d'identifier l'utilisateur et de mémoriser le temps et la fréquence de connexion, ainsi que toutes les opérations effectuées sur le PC. Le principal intérêt de cette approche réside dans la connaissance de la population composant le panel et donc dans la possibilité d'analyser le profil des visiteurs. En revanche, le principe de l'échantillon est critiquable car la population mère est instable et évolue à un

rythme ultra rapide. Par ailleurs, un tel panel, s'il répond aux exigences des grands annonceurs ou des multinationale à forte notoriété, ne permet d'apprécier l'audience des sites plus modeste.

La SOFRES est partenaire du groupe NPD en France, et a récemment introduit cet outil dans 250 foyers, dont la moitié sont connectés.

Au delà de la difficulté d'évaluation quantitative et qualitative, un autre frein à la fiabilité des enquêtes réalisées sur internet est introduit avec la multitude des définitions du terme "utilisateur d'internet".

### ***Des définitions multiples du terme "internaute"***

Les chercheurs américains Hoffman et Novak ont illustré ce problème terminologique à travers 3 exemples de définition de l'utilisateur d'internet :

- l'institut O'REILLY & ASSOCIATES définit l'utilisateur d'internet comme un individu de 18 ans et plus, ayant un accès direct au réseau et utilisant l'e-mail, et au moins une des autres applications internet (FTP, gopher, telnet ou web). Ainsi, sont exclus les individus utilisant le réseau exclusivement pour des services commerciaux propriétaires ;
- FIND/SVP considère comme utilisateur d'internet tout individu de 18 ans et plus utilisant au moins une des applications, en plus de l'e-mail, ou ayant accès à internet via la souscription à un service on-line ;
- TIMES MIRROR emploie la définition la plus libérale en prenant en compte l'ensemble des individus utilisant le réseau internet soit directement par une des applications spécifiques, soit indirectement via un service on-line par souscription.

Enfin, dernière remarque concernant la fiabilité limitée des enquêtes : le fait que l'évolution dans le temps en matière d'utilisation d'internet est très rapide.

Si les difficultés évoquées dans ce chapitre introduisent le doute sur la valeur scientifique de nombreuses enquêtes réalisées jusqu'ici en France, il convient de leur reconnaître le mérite de fournir un premier aperçu du marché. Notons en outre, qu'elles prendront toute leur dimension dans la récurrence, permettant ainsi de percevoir les évolutions du marché sur une même base d'échantillon et de méthodologie.

Le profil type de l'utilisateur d'internet, en dépit des difficultés d'analyses, fait ainsi l'objet d'un consensus entre les différents instituts d'études, aussi bien français qu'américains, et laisse aujourd'hui apparaître que la cible à laquelle s'adressent les annonceurs est peu représentative de la population, du moins en France.

#### **II-1.2 LES UTILISATEURS D'INTERNET REPRÉSENTENT UNE CIBLE MARGINALE**

Vis à vis des autres supports publicitaires, Internet est utilisé par une catégorie restreinte de personnes, peu représentative de la structure de la société, tant du point de vue de l'âge et du sexe que de la catégorie socioprofessionnelle des

personnes pouvant regarder, lire ou entendre une publicité. Ainsi, les femmes représentent 40% des internautes aux Etats-Unis et 18 % en Europe, alors que leur représentation dans la population mondiale est de 51%. Et en ce qui concerne la comparaison avec les autres supports publicitaires, les 30 millions de téléspectateurs sont à comparer aux 1,2 millions d'internautes. Des internautes qui naviguent rarement « en famille » comme cela peut être le cas pour la télévision ...

Se dégage des analyses réalisées sur internet en France, un profil type de l'internaute bien identifié, peu représentatif de l'ensemble de la population.

L'internaute français est du genre masculin à 68 %, âgé de 15 à 49 ans pour 84 %, vit en milieu urbain (dans la capitale) à 45 % et a un niveau d'étude élevé. Les employés appartenant au secteur de l'informatique étant la catégorie socioprofessionnelle la plus représentée. Par ailleurs, la connexion se fait principalement, à 38 %, sur le lieu de travail. L'usage principal étant le World Wide Web, et les motivations aussi bien professionnelles que personnelles.

Aux Etats-Unis, où le marché de l'internet est plus mature, le profil type de l'internaute est beaucoup plus nuancé et procède d'une évolution qui peut s'appliquer, dans le futur, à la France. L'internaute américain est un homme pour près de 60 %, âgé de 35 à 44 ans pour 25 % et disposant d'un revenu annuel moyen par foyer de 50 à 75 000 dollars par an. Il se connecte principalement à partir de son domicile pour des raisons personnelles et est grand utilisateur de l'e-mail.

Ces résultats, s'ils prouvent le retard des ménages français sur leurs homologues américains en matière d'équipement, n'engagent guère les annonceurs à investir dans la publicité on-line ou à introduire l'internet dans leur media planning. Même si le coût de la publicité sur internet reste, en valeur absolue, beaucoup moins important que celui des autres supports.

## **II-2. La difficile mesure de l'impact de la publicité sur internet**

La mesure et l'analyse de l'audience de son site web, ou de sa publicité, présente un double intérêt : améliorer le contenu et transformer un maximum de visiteurs en clients, rentabiliser les investissements par la publicité lorsque l'audience est suffisante. En ce qui concerne ce dernier point, les outils de mesure de l'audience, qui permettant la segmentation du marché auquel s'adresse l'entreprise, sont nombreux et les méthodes de mesures de l'impact de la publicité sujets à controverses.

### **II-2.1 LES OUTILS DE MESURE DE L'AUDIENCE**

Le Web autorise de nouvelles méthodes d'analyse, particulièrement précises et exhaustives. A partir des fichiers de logs générés par tous serveurs Web, des premiers éléments de statistiques sont généralement transmis aux sociétés par leurs prestataires. S'il est bien sûr possible de développer soi-même un programme autorisant quelques analyses rapides, des spécialistes ont mis au point des outils plus sophistiqués qui apportent davantage d'informations quant aux pages les plus

demandées, à la provenance des visiteurs, aux comportements de navigation à l'intérieur du site, etc. ....

Comme pour l'ensemble des technologies liées à internet, ces outils sont récents et évolutifs. Les solutions qui existeront demain seront certainement très différentes de celles que nous présentons aujourd'hui.

Globalement, 3 types de solutions se distinguent :

- les logiciels simples installés sur une machine cliente qui traitent les données après importation des fichiers logs. Solution généralement peu coûteuse, c'est aussi celle qui présente les analyses les plus basiques. Le problème : l'analyse des fichiers logs présente des lacunes dans la mesure où le serveur enregistre des informations en provenance d'une machine cliente sans savoir qui est derrière cette machine. En outre, tous les utilisateurs connectés en dial up par un fournisseur d'accès sont répertoriés comme un seul et même client.
- les outils installés sur les serveurs qui transfèrent et stockent automatiquement les informations dans une base de données, pour les analyser en temps réel, l'analyse des données historiques restant possible.
- le transfert des données sur la base du prestataire qui traite les informations sur ses propres machines et transmet ensuite les rapports de synthèse. La validation des données par un consultant extérieur, la garantit de la neutralité des analyses et la simplicité liée à la prise charge globale de la prestation, s'imposent comme les trois principaux avantages de cette solution.

A noter également : l'existence des cookies de NETSCAPE, petits fichiers créés à l'initiative du serveur, qui s'installent sur le disque dur de l'ordinateur pour une durée déterminée, et qui marquent l'utilisateur à chacune de ses visites sur le réseau. La plupart des outils de mesure de l'audience sont capables de lire ces cookies et les informations qui leurs sont associées. Mais les cookies sont sujets à controverse : ils nuisent au respect de la vie privée, et sont générateurs de « bugs » ....

Ces outils de mesure proposent des statistiques sur les thèmes suivants :

- le nombre de visites et de sessions pour chaque page du site ;
- classement des pages les plus demandées ;
- provenance géographique des utilisateurs ;
- origine de connexions avant l'arrivée sur le site (liens, bookmarks, adresses) ;
- navigateurs utilisés ;
- heure, jours, ou autres périodes d'audience maximale ;
- vues et clicks sur les bandeaux publicitaires.

Il semble indispensable que soit adoptée une terminologie commune, quelque soit le produit utilisé, notamment si l'on souhaite comparer les performances de différents sites ou définir un plan média pour des annonces publicitaires.

A l'instar de l'expérience de la CASIE aux Etats-Unis, la régie publicitaire ROL (Régie On-line) a engagé les réflexions et, avec l'appui de l'AFPI (Association Française des

Providers à l'Internet), a soumis au CESP une proposition de définition des différents termes utilisés (hits, requêtes, visites).

## II-2..2 LA MESURE DE L'IMPACT SUJET A CONTROVERSES

### ***Des résultats peu probants***

Une récente étude du Millward Brown Intl. tend à prouver que les bannières seraient un très bon outil marketing et qu'elles augmenteraient considérablement la visibilité des marques. Leur utilisation serait plus performante que les sites officiels des entreprises et il semblerait même qu'elles soient, au moins sur le plan de l'effet de notoriété, plus efficaces que les spots TV : 12 % des personnes interrogées se souviennent d'une publicité sur une bannière, contre 10 % d'une pub TV.

Mais le taux de click sur les bannières pour aller consulter les sites web associés serait de 2%... ! Si l'existence de bannières animées est susceptible d'accroître ce taux de l'ordre de 30%, les annonceurs restent encore peu convaincus de l'impact de la publicité en ligne. Et ce, d'autant plus que les autres acteurs du marché adoptent des méthodes de mesures différentes.

### ***Les différents systèmes de paiement***

Les régies et les centrales d'achat ont mis au point différents systèmes de paiement de la publicité en ligne, en fonction des critères utilisés, à savoir :

- le click sur une bannière : cette action signifie que l'internaute désire obtenir plus d'information sur le produit ou l'offre présentée par la bannière ;
- le nombre de bannières ou pages vues : le nombre de fois qu'une bannière ou page est vue par l'internaute.
- le taux de click : méthode de mesure de l'audience la plus commune, la plus utilisée qui rend compte du pourcentage de clicks sur bannières par rapport au nombre de bannières vues.
- le coût pour mille (Cost per Thousand Model) : le propriétaire du site ou la régie, fait payer l'annonceur en fonction du nombre de "hit" sur la page où apparaît la bannière.

Les annonceurs utilisant des bannières directement reliées à une offre de commerce en ligne poussent cependant les régies et propriétaires de sites à ne facturer qu'en fonction des résultats, ou ventes réalisées.

### ***Des mesures d'impact difficiles à établir***

Sur ce sujet, les acteurs adoptent des méthodologies différentes qui nuisent encore une fois à la crédibilité des mesures de l'impact de la publicité en ligne. L'International Advertising Bureau (IAB), dont l'antenne française vient d'être créée, propose une méthodologie. Mais d'autres pistes existent, dont celle défendue par les allemands, ou par la société française Secodip.

Afin de connaître l'état réel de la diffusion des campagnes en ligne, et leur impact, l'IAB peaufine depuis un an une méthode propre.

Il s'agit d'une étude trimestrielle qui recense l'investissement brut par secteur. Pour la réaliser, les chiffres d'audience sont collectés directement auprès des sites, qui donnent les montants des facturations par secteur pour la période donnée. Ces informations déclaratives sont ensuite collectées par Coopers & Lybrand. La société de conseil ne révèle aux acteurs du marché que les chiffres consolidés des espaces (bannières + sponsoring) facturés au cours du trimestre écoulé, par secteur. Le système ne tient qu'à la foi partagée dans sa pertinence, ce qui reste maigre !

En Allemagne, la résistance à ce modèle anglo-saxon s'organise. Les associations du multimédia et de la presse ont constitué un groupe de travail sur le on-line qui défend une vision différente. Ceux-ci considèrent d'abord que les recettes seules de la publicité en ligne n'ont que peu de sens. Comment comptabilise-t-on par exemple les campagnes en ligne offertes par un magazine dont l'annonceur vient de signer pour une campagne papier annuelle ? Pour coller plus fidèlement au réel, la méthode allemande vise à établir des "parts de voix" qui témoigneraient fidèlement de l'audience réelle des différents annonceurs. Pour ce faire, une seule solution : faire le tour de sites importants partenaires d'un panel et leur demander, non plus les montants bruts vendus, mais les adimpressions (bannières vues sur site) et par secteur. Les réflexions sont en cours, elles pourraient déboucher ce printemps.

Reste une troisième piste, explorée par le leader français de la "pige de pub" traditionnelle, la société Secodip. Cette société a réalisé un prototype d'automates de récupération de bannières. Une façon brutale de savoir ce qui est diffusé, surtout si l'on couple cette pratique avec des interviews des sites. Mais le service n'a pas encore été lancé.

On peut encore une fois douter de la fiabilité de ces mesures d'impact ... Et ce ne sont pas les entreprises, pour qui l'audience d'internet reste trop limitée en France, qui considèrent qu'internet est une opportunité commerciale justifiant l'investissement dans une étude de marché.

### **II-3. Des acteurs à convaincre**

#### **II-3.1 DES ANNONCEURS RETICENTS**

Des mesures d'impact peu fiables, une cible marginale en France, qui en outre est peu représentative de la population des acheteurs de vente par correspondance ou du minitel et des prix qui valorisent peu internet comme support publicitaire sont autant de freins à l'investissement des annonceurs dans la publicité en ligne.

En effet, la cible des internautes est, pour les annonceurs, marginale et ce, d'autant plus qu'elle diffère des profils des consommateurs utilisant la vente par correspondance ou le minitel en France.

En France, en ce qui concerne les annonceurs, 40 % des professionnels sur internet sont dans la distribution de matériel et des logiciels informatiques, alors que les secteurs de prédilection du Minitel sont la distribution des livres, de disques, de cassettes et de produits alimentaires. Par ailleurs, 36 % des utilisateurs du Minitel sont des femmes, 34 % ont plus de 35 ans et 23 % sont des cadres supérieurs et professions libérales. Un profil qui ne se rapproche guère de l'internaute "type" ...

De même, dans le secteur de la vente par correspondance (VPC), 46 % des ventes sont réalisées dans le textile et 13 % dans les produits culturels. La clientèle de la VPC est rurale à 60 %, alors que les internautes sont localisés en France à 40 % dans la capitale. Par ailleurs, alors qu'internet est utilisé par une minorité de femmes en France, ces dernières représentent 62 % de la clientèle de la VPC.

Ces femmes sont responsables de 70 % des décisions d'achat. Ceci explique la création par AOL, puisque les femmes sont les plus fortes utilisatrices de l'e-mail, d'un site Electra, entièrement dédié aux femmes et qui attire de nombreux publicitaires (American Greetings, Colombia House, Disney.com, etc.).

Ces chiffres sont à comparer à ceux en vigueur aux Etats-Unis il y a de cela cinq ans. Aujourd'hui, les internautes se rapprochent sensiblement de la structure de la société : les "plus de 50 ans" représentent 15 % des utilisateurs dans le monde, et sont une classe d'âge à fort pouvoir d'achat. Jupiter communication évalue leur représentation sur internet à 45 % des utilisateurs américains.

### **II-3.2 LA CONCURRENCE ENTRE SUPPORTS PUBLICITAIRES**

Aucune étude ne vient étayer cette partie. Mais l'on peut affirmer, au regard de la structure des principales régies et centrales d'achat, que la concurrence entre supports publicitaires est un facteur de frein au développement de la publicité sur internet.

En effet, des centrales d'achat appartiennent pour la plupart à de grands groupes publicitaires, promoteurs des autres supports publicitaires, tel que la presse, la radio, ou la télévision. Et les départements opérant sur ces derniers secteurs peuvent très bien ne pas introduire dans le plan média des entreprises le support internet. Il faut savoir que le prestataire ne peut ou en tout cas ne veut bien souvent pas "brusquer" son client annonceur, ou se décrédibiliser vis à vis de lui, en lui proposant un autre média support publicitaire.

Par ailleurs, les budgets de la publicité en ligne peuvent se faire au détriment des budgets des autres supports ... .

Par ailleurs, on peut noter qu'à l'intérieur même du marché, certains acteurs s'opposent au développement de la publicité sur internet en mettant à disposition des internautes, des logiciels qui filtrent les bannières publicitaires. C'est le cas des sociétés Solid Oak Software et Cybersitter. Un frein qui inquiète les centrales d'achats et les régies en raison de la demande réelle pour ce type de logiciel

puisque la présence de bannières publicitaires implique des temps de chargement de page important.

Cible marginale, modes de collecte de l'information difficilement exploitables scientifiquement, outils de mesures de l'audience et de l'impact de la publicité online peu fiables, concurrence entre médias, annonceurs frileux, etc. ... La publicité sur internet ne participe pas au financement du média internet et donc peu à son développement.

Pourtant les enjeux sont réels, ainsi que va le démontrer la dernière partie de l'analyse.

## III- Les enjeux de la publicité pour Internet

### III-1. La globalisation

### Une cible mondiale

Les entreprises sont à la porte d'une ère nouvelle et doivent s'apprêter à affronter les défis de leur nouveau marché : le monde. La globalisation des échanges concerne toutes les sociétés, qu'elles soient actives ou non sur la scène internationale.

En effet, une entreprise se limitant au marché local ne pourra éviter la concurrence internationale, y compris sur sa propre zone d'activité. Prendre part à ces changements nécessite une connaissance approfondie du marché, ainsi qu'un examen détaillé des options disponibles.

Le World Wide Web est aujourd'hui l'outil le plus efficace pour établir une communication avec un public international, indépendamment des décalages horaires et des frontières. Il permet en outre une flexibilité et une interactivité sans égal, en dépit d'un coût par personne contactée très faible.

Le World Wide Web représente donc un moyen de communication puissant, tout particulièrement dans les cas d'un site multi-lingue : à un moindre coût, l'annonceur peut entrer en contact avec des clients potentiels en se déifiant des frontières.

Pour toute ces raisons, le site Web, et les bandeaux-liens permettant de s'y contacter, constituent un outil stratégique pour pénétrer de nouveaux marchés, et permettent l'internationalisation de la publicité, des campagnes de promotion, et de la prise de commande.

### Ressources

Une société désirant communiquer, et faire du commerce international par Internet, pourra utiliser les ressources télécom et les fonctionnalités d'internet suivantes :

- « localiser » certaines parties de son site pour chaque langue des pays ciblés. Elle enregistrera ensuite ses pages traduites dans les index des pays concernés, et y enverra des communiqués de presse, afin de stimuler les consultations depuis l'étranger,
- utiliser le courrier électronique pour envoyer ses fax,
- utiliser un numéro vert dans les pays ciblés, pour que ses clients et prospects puissent l'appeler et commander ses produits et services,
- établir un bureau virtuel dans les capitales des pays ciblés, et faire basculer les appels sur messagerie, et les fax sur courrier électronique,
- épargner 30% à 70% sur ses appels internationaux grâce au call-back.

## III-2. Concentration des phases du processus d'achat

### **III-2.1 Internet, un media immédiat**

Le processus d'achat est l'ensemble des étapes qu'un client doit traverser pour passer de l'ignorance d'un produit à l'achat de ce produit. On peut décomposer ce processus en quatre phases distinctes : la notoriété, l'agrément (ou intérêsement), l'envie d'acheter et l'achat. (en anglais, le modèle AIDA : Awareness, Interest, Desire, Action).

Les entreprises élaborent des stratégies promotionnelles pour faire traverser à leur futurs clients ces différents états. Elles utilisent pour ce faire un certain nombre de ressources media et hors media organisées selon un plan media. Il va sans dire que ces ressources sont coûteuses et doivent être correctement synchronisées pour obtenir un effet optimum.

Internet permet d'organiser ces stratégies promotionnelles en dehors des contraintes inhérentes aux médias classiques. Par exemple le temps qui sépare la visualisation d'une publicité à la télévision de la situation d'achat où le consommateur est confronté à une offre spéciale. Pendant ce laps de temps, l'efficacité du message diminue rapidement ce qui oblige les annonceurs à maintenir une présence continue, donc coûteuse, sur une certaine durée.

L'immédiateté de l'accès à l'information sur internet permet de réduire considérablement ce temps de dilution du message publicitaire et de passer directement de la réclame à la vente en ligne.

### **III-2.2 Le mix promotionnel**

La promotion consiste à communiquer l'offre issue du marketing au marché cible. La qualité du produit, son prix et son lieu de commercialisation donnent en eux-mêmes un certain nombre d'informations au client. Ces informations sont ciblées et amplifiées dans le cadre de la stratégie promotionnelle.

Le mix promotionnel est traditionnellement considéré comme étant composé de quatre éléments principaux : la publicité, la promotion-vente, les relations publiques et la vente personnelle. Pourtant ces quatre éléments ne semblent désormais plus constituer la forme de communication la plus efficace. Ils sont dépassés par l'émergence du marketing direct qui tend à développer une relation privilégiée avec le client.

Le marketing direct prend différentes formes comme le démarchage téléphonique ou le mailing. L'intérêt principal de ce type de promotion réside dans la connaissance de la cible démarchée et l'entretien d'une relation. Le marketing direct permet ainsi de couvrir toutes les étapes du processus d'achat alors que chaque éléments du mix promotionnel traditionnel n'en couvrent que un ou deux.

### **III-2-3 La relation entre le mix promotionnel et la promotion sur internet.**

#### ***La publicité***

Une bannière sur des sites sélectionnés peut susciter la notoriété et l'agrément à l'égard d'un produit, de la même façon qu'un média traditionnel mais à un niveau plus faible.

#### ***La promotion vente***

Des concours, des réductions, des abonnements, des exemplaires de démonstration peuvent générer des visites sur un site et fournir de précieuses informations sur les personnes intéressées. C'est notamment le cas lors de téléchargements gratuits de logiciels complets ou de démonstration. Les visiteurs sont généralement invités à laisser un certain nombre d'informations pour pouvoir profiter de l'offre. Par ces pratiques, les annonceurs augmentent le désir d'acheter.

#### ***La vente personnelle***

C'est la relation inter personnelle entre le vendeur et l'acheteur. Le vendeur a la possibilité de fournir un service personnalisé sous la forme de conseils, tandis que l'acheteur peut demander par e-mail des informations supplémentaires. Son désir d'acheter est ainsi entretenu à moindre frais et la possibilité de passer à l'acte d'achat lui est laissée à tout moment par des outils de commande et de paiement en ligne.

#### ***Les relations publiques***

L'annonceur peut diffuser des articles de presse destinés à augmenter la notoriété et l'intérêt. Ceci dépendra du niveau de crédibilité de l'origine des articles. L'effet obtenu peut également dépasser le processus d'achat et toucher les actionnaires, les employés, clients ou fournisseurs.

#### ***Marketing direct***

Sur internet, le marketing direct se confond avec la somme des quatre éléments précédemment cités. L'immédiateté rend dépassée la question sur la définition de la publicité sur internet évoquée au début.

## **III-3. Vers une publicité de plus en plus ciblée**

On le voit, Internet va plus loin que les médias traditionnels, et l'on doit s'interroger sur la pertinence d'appliquer les schémas classiques lorsqu'on commercialise un produit, une marque, ou un service sur Internet.

La spécificité de ce média implique en effet de travailler sur un nouveau modèle marketing, ainsi que sur une nouvelle manière de penser la publicité. L'enjeu est de taille pour les agences traditionnelles qui n'y étaient pas préparées.

### III-3.1. Un nouveau modèle marketing

#### Une relation clientèle privilégiée

Dans le modèle traditionnel, l'annonceur paie sa page de publicité, son spot radio ou TV, en fonction du tirage du magazine ou de l'audience de la station. Ce prix est fixe quelles que soient les retombées de la campagne.

La recherche pour Internet d'un modèle publicitaire similaire au modèle traditionnel générera toujours la même problématique, soit la comparaison de l'Internet aux autres médias, l'utilisation du même langage et des même critères économiques, ce qui ne permettra pas nécessairement d'avancer.

En effet, avec la possibilité d'identifier les internautes qui consultent les publicités (en cliquant sur les bandeaux, ou en visitant le site de l'annonceur), se met en place une relation privilégiée entre l'annonceur et le client. Par le push, l'internaute ciblé pourra être relancé par l'annonceur, ce qui était impossible avec les médias traditionnels. Internet devient alors un outil performant de marketing direct, ou mieux encore, de marketing bidirectionnel.

L'intégration de toutes les sphères de la communication fait donc d'Internet un média d'une nature différente. Il permet en effet de servir de « relationship building », avec des sites dont le contenu est ciblé afin de permettre à un annonceur de rejoindre une clientèle spécifique et identifiée. Le bandeau, quant à lui, a aussi son rôle à jouer : de la simple exposition, qui bâtit une notoriété, au click de consultation, il existe de nombreuses stratégies et de nouvelles façons de voir.

#### Des agences flexibles et intégratrices

Comme le marketing direct s'était développé grâce à des agences spécialisées, le marketing sur Internet continue d'être l'affaire d'agences de communications ne travaillant que sur le on-line. Ces agences ont mis en place un modèle de fonctionnement de la publicité propre à Internet, en décalage par rapport aux pratiques en cours sur les médias traditionnels.

Plus petites que les agences traditionnelles, et spécialisées, les agences de communication on-line bénéficient d'une grande flexibilité. Leur offre aux annonceurs est souvent très étendue, de la conception du site de l'annonceur à la

réalisation du plan média on-line, ce qui, compte tenu du nombre de sites sur Internet, représente un travail considérable.

Contrairement à ce qui à cours dans les médias traditionnels, ce sont les sites vendeurs des bandeaux qui se chargeront de leur réalisation. Ces supports, eux aussi très créatifs et flexibles, utilisent toute la souplesse qu'offre Internet :

- partage d'espace : si une home page reçoit 25 000 visiteurs par mois, un annonceur peut acheter 15 000 affichages de son bandeau, un autre achètera le même emplacement pour 8 000 visites, et un troisième pour 2 000 visites.
- grâce aux ad-servers, possibilité de détecter qui se connecte, et de choisir d'afficher la publicité en conséquence. Microsoft utilise cette fonctionnalité pour ses publicités pour Internet Explorer. Si l'internaute qui se connecte au site hébergeant le bandeau n'utilise pas Internet Explorer, le bandeau s'affichera.
- la tarification pratiquée présente diverses options : tarification au nombre de visites du site, au nombre de clicks sur le bandeau, ou même parfois au nombre d'achats générés par le bandeau. C'est souvent la proposition qui est faite aux vendeurs de livres ou de disques sur Internet.
- en outre, sur Internet, chaque page présente une opportunité unique de publicité, en fonction du sujet traité. Le prix varie en fonction des visites reçues sur la page. Ainsi les annonceurs n'apposent pas forcément leurs bandeaux sur les home pages, mais sur les pages les plus en rapport avec leur activité.

### III-3.2. Vers la publi-information

La relation privilégiée qu'Internet permet de créer entre l'annonceur et l'internaute, va se traduire par une meilleure efficacité des publicités. Parce que mieux connu, l'internaute sera confronté à des publicités « sur mesure », dont l'impact sera beaucoup plus important que les publicités rencontrées sur des médias traditionnels.

Ainsi, l'analyse du comportement de l'internaute permettra de le classer dans un segment de marché auquel seront affectées des publicités personnalisées. Les possibilités sont nombreuses : déposer des messages ciblés dans la boîte aux lettres de l'internaute ; l'orienter vers un site de l'annonceur plutôt qu'un autre, en fonction de son profil ; lui proposer des liens avec des sites l'intéressant et sur lesquels l'annonceur est présent...

Cette relation intime avec l'internaute implique une nouvelle façon de traiter la publicité. Les usagers d'Internet sont familiers des médias, et peu enclins à aller perdre leur temps sur le site d'un annonceur qui y fait sa « réclame ». C'est pourquoi la publicité devra prendre un caractère plus informatif, et moins commercial : la publicité devra de plus en plus être imbriquée au contenu du site.

Des fournisseurs de contenu peuvent en effet, à peu de frais, constituer des sites qu'un seul commanditaire pourrait faire vivre, si ce contenu est lié à son produit.

Des sites pourraient ainsi compléter des campagnes à fort impact dans les médias traditionnels, en ajoutant du contenu au message publicitaire original.

Mais est-ce de la publicité ? Détournée, mais ce qui est sûr, c'est qu'il s'agit bien de communication. Il n'existe pas sur Internet, comme dans les médias traditionnels, de déontologie du journaliste on-line, ou d'intégrité de l'information. En conséquence, les éditeurs semblent prêts à associer de l'information objective au processus marketing.

Certains sites y sont déjà parvenu en s'associant avec des journalistes renommés, pour donner de la valeur à l'information qu'ils diffusent. Les sites sont modelés pour que les annonceurs y trouvent leur compte, et construits pour des clientèles particulières et ciblées.

Les annonceurs pourraient bien, en apportant des budgets, contribuer à la création de contenus de qualité (pourquoi pas), et par là même, inciter le public à venir sur Internet. Le nombre des internautes augmentant, d'autres annonceurs seront attirés à leur tour, pour créer de nouveaux contenus. La publicité pourrait donc bien devenir un moteur du développement d'Internet en France.

## Conclusion

Faut-il se réjouir que par le biais de la publi-information, la publicité contribue au développement d'Internet ? Est-il à craindre qu'Internet ne devienne un gigantesque publi-reportage ? C'est sans doute ce qui risque de se produire. Mais Internet ne peut-il accueillir les pionniers, scientifiques et informaticiens à la recherche de mondes virtuels, les entreprises en quête de clientèle et d'efficacité, et le grand public, à la recherche d'informations de tout type ?

Dans le cadre du débat qui occupe actuellement la communauté internaute hexagonale, qui explique le retard de développement de la France en matière d'Internet, par la lenteur de chargement des sites, mais aussi par le manque de contenu élaboré, les annonceurs ont leur mot à dire. En apportant des moyens importants pour la création de contenus, ils permettent à des sociétés spécialisées dans le on-line de développer des projets laissés jusqu'alors de côté, par manque de budgets, et contribuent à l'enrichissement de l'information sur Internet.

## ***INTRODUCTION***

...De Théophraste Renaudot à 1914.

En 1628, Théophraste Renaudot crée à Paris un "Bureau d'adresses", sorte d'agence de petites annonces particulières répertoriant les offres et les demandes les plus diverses. Devant le succès en 1633, il imprime des feuilles volantes reproduisant ces renseignements sous le nom de "Feuilles du bureau d'adresses", ce sont les débuts des petites annonces.

En 1631, parallèlement, avec le soutien de Richelieu il entreprend la diffusion périodique "la Gazette" de nouvelles, publications royales, édits.

Au XVIII<sup>e</sup>, le phénomène s'étend à toute la France sous le titre "d'affiches de province" vendus par abonnement, on y trouve des rubriques de vente/achat (biens, meubles, charges, chevaux), perdu/trouvé, emplois.

1836 - Emile de Girardin, patron de presse lance un nouveau journal La Presse. Il veut "vendre bon marché pour vendre beaucoup et inversement", pour y parvenir sans sacrifier la qualité, il ouvre ses colonnes à l'annonce commerciale. Les frais d'édition sont couverts partiellement par la publicité qui afflue vers les journaux à plus forte diffusion. Cette pratique est immédiatement dénoncée par Louis Blanc "... le journalisme allait devenir le porte-voix de la spéculation".

Apparition des courtiers en publicité.

En 1865 : les annonces représentent 1/3 de l'espace.

Entre 1870 et 1900 : la liberté de la presse votée en 1881, suscite la multiplication des titres et l'émettement de la publicité. Doublée d'une crise économique sourde, elle contribue à une baisse globale des recettes publicitaires.

1900-1914 : Peu à peu une répartition des "budgets" se dessine entre le support affiche qui devient majeur et le catalogue commercial.

## ***Le Mot AFFICHE***

**XIII<sup>e</sup>** - Etym. XIII<sup>e</sup> "ce qu'on fixe", dérivé du mot picard "affiquet" : sens premier "agrafe, boucle". Dans Rabelais (env. 1530) ce mot signifie épingle, et **Erreur!** **Signet non défini.** est mis pour greffer.

(Source : Albert Dauzat, *Dictionnaire étymologique de la langue française*, 1938 - Littré, 1874-1882)

**XIX<sup>e</sup>** - Feuille imprimée ou manuscrite que l'on applique sur les murs pour donner connaissance au public de quelque chose.

(Source : Littré, 1874-1882)

- **XXè** - Feuille écrite ou imprimée que l'on applique contre un mur, un panneau pour annoncer quelque chose au public.  
 (Source : *Larousse du XXè*, 1928)

## Les Citations

**XVIIIè** - Autrefois, les affiches n'apprenaient tout au plus au public, que la vente des maisons de campagne... ou bien le décès d'un épais cardinal; ou bien le départ de quelque navire pour les grandes Indes.

**XXè** - L'affiche notabilise. Elle introduit et présente officiellement, au sens mondain du terme, le produit à la société. Il faut l'utiliser comme support de notoriété et de banalisation sociale. (...) Echo de l'inconscient collectif et miroir de ses styles de vie actuels, l'affiche permet de représenter dans un produit le meilleur équilibre entre la psychologie et la sociologie de la consommation".  
*Eudes Delafon, Bernard Cathelat (interview), Ca c'est l'affiche*, éd. les Presses du Temps Présent, 1979

## Le Mot **AFFICHISTE**

**XXè** - affichiste : dessinateur publicitaire spécialisé dans la création des affiches.  
 (Source : *Le Robert, Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, 1981)

## Les Citations

**XXè** - Une affiche doit porter en elle la solution de trois problèmes : optique, graphique, poétique."

Pour Savignac "la lecture de l'affiche doit être instantanée. En une fraction de seconde l'homme de la rue doit percevoir ce qu'elle veut dire. L'affichiste doit donc dessiner gros : gros comme Guignol qui a du style et n'est jamais vulgaire."  
*Raymond Savignac, Savignac affichiste : un homme et son métier*, éd. R. Laffont, Paris, 1975

## Le Mot **PUBLICITAIRE**

Étymologie : 1748 de public  
 (Source : *Le Robert, Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, 1981)

**XVIIIè** - dérivé de publiciste  
 - celui qui écrit sur le droit public  
 - écrivain politique  
 - journaliste (1789)

## Le Mot **PUBLICITE**

**XVIIIè** - Publicité signifie publication à son de trompe ou affichage des lois, des édits, ordonnances, etc. Industriellement, commercialement, la publicité n'existaient qu'à l'état rudimentaire.

(Source : *Larousse du XXè, 1928*)

**XIXè** - Caractère de ce qui est public, notoriété publique.

- Ensemble des moyens employés pour faire connaître une entreprise.

(Source : *Larousse du XXè, 1928*)

**XXè** - Le fait, l'art d'exercer une action psychologique sur le public à des fins commerciales.

(Source : *Le Robert, Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, 1981*)

## Les Citations

**XVIIIè** En 1789 "Feydel fonde L'Observateur adorné de cette constatation de Bailly, Maire de Paris : "la publicité est la sauvegarde du peuple". Il s'agit, évidemment, de la publicité donnée aux événements."

*René de Livois, Histoire de la presse française, Paris, 1965*

**XIXè** "L'annonce, disait Girardin, doit être franche, simple et concise. La publicité, ainsi comprise se réduit à dire : <sup>3</sup>Dans telle rue, à tel numéro, on vend tel produit à tel prix."

*La Presse du 29 avril 1845*

**XXè** La publicité " une communication de masse faite pour le compte d'intérêts qui sont identifiés. Ce sont ceux d'un annonceur qui paie un media pour diffuser un message qui est généralement créé par une agence de publicité."

*Aaker et Myers, Advertising management, Prentice Hall, 1975*

"La publicité est une communication de masse qui est partisane. Elle n'est pas exclusivement marchande, elle peut défendre des institutions, des causes sociales ou politiques. Tous peuvent l'intéresser, et elle les intéresse tous. Elle peut beaucoup mais elle ne sait pas faire de miracle."

*Brochand, Lendrevie, Le Publicitor, éd. Dalloz, 1989*

## Le Mot **SLOGAN**

**XIXè** -Etymologie : du gaëlique "sluagh" troupe, et "gaim" cri. -Mot d'ordre politique; mot écossais "cri de bataille d'un clan."

**XXè** -Brève formule frappante lancée pour propager une opinion, soutenir une action (mot d'ordre politique). -Phrase publicitaire concise et originale, conçue en vue de bien inscrire dans l'esprit du public le nom d'un produit, d'une firme.

- L'AACC, le porte parole des agences :

Syndicat professionnel, l'Association des Agences-Conseils en Communication regroupe aujourd'hui plus de 200 agences-

conseils en Publicité, Marketing promotionnel et motivation, Marketing direct et enfin Communication Santé.

Toutes ces agences remplissent les critères de sélection et acceptent de respecter l'ensemble des règles professionnelles.

Le label de l'AACC est un gage de crédibilité reconnu par l'ensemble du marché.

- Le rôle de l'AACC :

- représenter les agences de communication
- défendre leurs intérêts professionnels
- leur apporter un ensemble de services adaptés à leurs besoins

#### **LES AGENCES CONSEILS EN COMMUNICATION**

**Marge brute totale 1996 : 7,4 Milliards de Francs Effectifs totaux 1996 : 9300 salariés**

## **Le Service Commercial**

**Le service commercial est la liaison entre l'annonceur et les différents services de l'agence.**

#### **Les fonctions**

- Directeur commercial ou directeur clientèle
- Chef de groupe
- Chef de publicité\*

\*Dans les agences de promotion des ventes, les chefs de pub sont remplacés par des chefs de promotion.

#### **Les missions**

- Gestion du budget de l'annonceur
- Elaboration de la stratégie de communication
- Coordination des différents services

#### **Les qualités requises**

La rigueur, le sens relationnel, l'esprit de conquête; l'imagination, la curiosité et l'intuition, la détermination, l'esprit d'analyse et de synthèse

#### **Les formations souhaitables**

Formation supérieure Ecoles de commerce ou Sciences Po, universitaire (IAE, Dauphine, CELSA).

Formation technico-commerciale (BTS ou DUT) en Instituts Universitaires de Technologies.

Dans ces deux cas, l'assistanat est un passage obligé avant d'accéder à un poste de responsabilité.

#### **La carrière**

- chef de pub junior
- chef de pub senior
- chef de groupe
- directeur de clientèle

## La Création

**La création représente la griffe de l'agence, son image de marque pour l'extérieur.**

### **Les fonctions**

- Directeur de création : Il anime les équipes de créatifs constituées d'un concepteur-rédacteur et d'un directeur artistique.
- Concepteur-rédacteur : Il se charge de la partie sémantique. Il trouve le slogan et les messages de la campagne.
- Directeur artistique : Il conçoit les visuels grâce à des logiciels de manipulation du texte et de l'image. (X-Press, Photoshop, Illustrator....)
- Assistant PAO

### **Leurs missions**

- pouvoir résumer la stratégie commerciale de l'annonceur, en une idée simple, forte et concise.
- traduire une stratégie commerciale en données artistiques.

### **Qualités requises**

Imagination, curiosité, sens de l'esthétique, intuition du chercheur...et esprit de tandem pour le travail en équipe "bicéphale".

### **Formations souhaitables**

- Pour devenir directeur artistique :  
Ce sont en majorité les formations type Arts Déco ou autres écoles d'Art et de dessin.
- Pour devenir concepteur-rédacteur :  
Il n'existe pas de formations spécifiques à ce métier. les personnes qui occupent ce poste ont le plus souvent une formation supérieure littéraire de type universitaire.

## Le Planning Stratégique

**Le Planning Stratégique a une fonction d'interface entre les commerciaux et les créatifs.**

### **Sa fonction**

Elaborer en aval du commercial une stratégie d'ensemble ainsi que le concept stratégique . Il complèmente l'approche strictement marketing d'une problématique de communication

### **Sa mission**

- Rôle d'appui aux commerciaux dans le domaine de l'analyse marketing
- Analyse de la communication
- Réflexion médias en appui du concepteur média
- Elaboration de la copy-stratégie
- Brief et finalisation de la création

### **Qualités requises**

Inventivité, créativité, qualité d'écoute et d'observation

### **Formations souhaitables**

Elles sont multiples et variées, mais plutôt de niveau supérieur :

CELSA, Sciences Po, HEC....ou Sciences Humaines, Psychologie, Marketing, Sociologie....

## **Le Service Médias**

**La fonction médias comporte à la fois un rôle d'études et d'analyse, de conseil et d'achat.**

### **Etude et analyse**

Dans le domaine des médias les études sont nombreuses, celles-ci mesurent et qualifient l'audience des différents médias ainsi que des différents supports.

Le responsable médias doit :

- avoir une connaissance de ces études
- savoir les exploiter
- pouvoir se référer à celles qui sont le mieux adaptées à chacun des problèmes variés qu'il rencontre.

### **Les fonctions**

- Directeur médias :

Il a une très bonne connaissance des statistiques et de l'informatique. Cette fonction exige beaucoup de technicité et de rigueur.

- média-planner :

Il maîtrise l'ensemble des techniques qui permettent de définir un plan de campagne publicitaire appelé Média-planning.

### **Les missions**

Déterminer la façon optimale de diffuser une campagne de publicité, sur quels supports, à quel moment et à quel prix.

### **Les qualités requises**

Scientifique, précis, rationnel, grande faculté d'analyse et de synthèse, et une bonne mémoire.

Mais aussi beaucoup de souplesse et d'imagination pour constamment revoir, corriger et améliorer des plans médias avec force de conviction pour pouvoir les "vendre" aux commerciaux et à l'annonceur.

### **Les formations souhaitables**

Formation d'un niveau supérieur avec une bonne maîtrise des chiffres et des statistiques :

Maîtrise d'économie ou de gestion, Ecoles de commerce ou ENSEA (Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique).

Le prix EFFIE a été créé aux Etats-Unis en 1969. Il a pour objet de primer les annonceurs et les agences qui ont mené dans l'année les campagnes de

communication les plus efficaces.

Décerné en Allemagne depuis 1981, aux Pays-Bas depuis 1983 ainsi qu'en Belgique depuis 1987, la notoriété de ce prix a acquis une ampleur internationale.

Dans de nombreux pays, le prix EFFIE est le prix de l'année.

Créé en France en 1994, il est depuis organisé par l'AACC, l'UDA (l'Union des Annonceurs) et CB News.

Décernés par un jury de professionnel, les prix EFFIE sont attribués sur la base d'une évaluation objective.

L'objectif du prix EFFIE est de montrer le rôle primordial de la communication, et donc son efficacité, dans le succès de l'entreprise.

Grand Prix 1994

Omo (Lever)

Agence LINTAS

Grand Prix 1995

806 (Peugeot)

Agence EURO RSCG BETC

## Internet : Quelle Mesure d'Audience ?

Dans une logique publicitaire la mesure d'audience Internet doit s'attacher à deux mesures :

- Audience des sites
- Performance des campagnes

### Audience des sites :

Cinq indicateurs doivent être retenus :

- Les hits
- Les requêtes de pages
- Les pages vues
- Les visites
- Les visiteurs

### **Les hits :**

Ensemble des fichiers qui constituent les pages appelées. Une page peut contenir de 1 à n fichiers (1 HTML + n fichiers graphiques). Cet indicateur purement informatique ne fournit aucune information pertinente pour estimer l'audience d'un site.

### **Les requêtes de pages :**

Nombre de fois où une page ou des pages ont été appelées. Techniquement, on compte le nombre de fichiers HTML. Ce chiffre ne tient pas compte des déconnexions avant que la page ne soit complètement affichée.

### **Les pages vues :**

Nombre de fois où une page a été vue (totalement téléchargée). Cette donnée possède un intérêt, cependant, l'usage des cadres sur certains sites augmente artificiellement le nombre de pages vues sur ce site. (1 cadre = 1 page vue).

### **Les visites :**

Une visite (ou aussi appelée session utilisateur) est le nombre de requêtes de pages réalisé depuis la même machine (identifiée par le même code IP) dans une période de temps de 30 minutes. Si la période de consultation est supérieure à 30 minutes, on considère qu'une nouvelle visite a commencé. cet indicateur est difficile à interpréter. De plus, peu de sites sont en mesure de fournir cette donnée.

### **Les visiteurs :**

Nombre de personnes différentes ayant téléchargé des pages sur le site. Possible uniquement si le site demande à ses utilisateurs de remplir un formulaire ou la technologie Cookie. Le meilleur indicateur existant, malheureusement uniquement disponible auprès des sites demandant à leurs utilisateurs de s'identifier.

## **La performance des campagnes :**

5 indicateurs doivent être retenus :

- Les bandeaux appelés
- Les bandeaux vus
- Contacts uniques bandeaux
- Les clics
- Le taux de réponse

### **Les bandeaux appelés :**

Nombre de fois où un bandeau est appelé. Cette notion est comparable à l'occasion de voir, notion que l'on retrouve dans les médias classiques.

### **Les bandeaux vus :**

Nombre de fois où un bandeau publicitaire a été vu (totalement téléchargé). D'un point de vue média, cette notion est plus pertinente que la notion de bandeau appelé. On peut l'assimiler au nombre de contacts total.

### **Contacts uniques bandeaux (CUB) :**

Nombre de personnes différentes ayant visualisé le bandeau publicitaire au moins une fois. C'est le meilleur indicateur pour l'instant, mais seuls les sites demandant à leurs utilisateurs de s'identifier peuvent le fournir. Cette notion peut être comparée à la couverture à un contact et plus.

### **Les clics :**

Nombre de fois où un bandeau publicitaire a été cliqué. En terme technique, il s'agit des requêtes de fichier-bandeau. Par comparaison à l'audience média classique, il s'agit du nombre de contacts utiles ou efficaces.

### **Le taux de réponse :**

C'est le ratio du nombre de clics sur le nombre de requêtes de bandeaux vus. Cet indicateur dépend à la fois de l'efficacité du bandeau, de son affinité avec le contenu de la page et les utilisateurs du site.

## **Internet : quelques règles juridiques à ne pas omettre**

### **Déclarations d'un site sur Internet**

Déclaration au procureur de la République.

Déclaration au CSA si le site est diffusé par le câble.

Déclaration à la CNIL conformément à la loi du 6 Janvier 1978 s'il y a constitution et exploitation d'un fichier ou d'une base de données intégrant des informations nominatives.

### **Noms de domaine**

Ils permettent d'identifier les sites existants sur le réseau.

Ils sont gérés par l'INRIA sur le plan mondial (NIC pour la France)

Attention, on ne peut prendre comme nom de domaine des marques ayant fait l'objet d'appropriation et étant donc protégées en tant que signes distinctifs.

Il est nécessaire avant de s'attribuer un nom de domaine de vérifier si le signe choisi est disponible et par mesure de sécurité, de le déposer comme marque et de veiller ensuite à sa protection.

### **Respect du droit d'auteur, des droits voisins du droit d'auteur, du droit à l'image.**

La reproduction sur un site, d'images, de textes, ou de musiques protégés par le droit d'auteur, doivent faire l'objet d'une autorisation préalable des titulaires de droits.

La reproduction sur un site, de la prestation d'un artiste interprète, protégée dans le cadre des droits voisins du droit d'auteur, nécessite une autorisation préalable de l'intéressé.

La reproduction de l'image d'une personne et notamment celle d'un mannequin, doit faire l'objet préalablement de son autorisation.

Il est recommandé de prévoir dans les contrats conclus avec les tiers, la cession de leurs droits pour ce nouveau mode d'exploitation que constitue un support en ligne et la rémunération qui peut en découler.

### **La loi nationale applicable**

Le caractère international d'Internet peut poser des problèmes quant à la détermination de la loi applicable.

Cependant, le caractère international ne fait pas disparaître automatiquement l'application des réglementations nationales.

Les réglementations françaises relatives à la publicité en faveur du tabac, à la publicité en faveur de l'alcool, à l'emploi de la langue française, aux opérations promotionnelles ne peuvent être ignorées de ceux qui souhaitent monter un site ou une opération de communication sur le Web.

Une analyse au cas par cas devra être faite afin de déterminer s'il y a ou pas un rattachement possible à la loi française.

Les dispositions de la loi du 29 janvier 1993 (dite loi Sapin) pourraient être retenues en matière d'achat d'espace sur Internet. Cependant, son application est soumise à deux conditions, dont celle de la diffusion du message en majorité sur le territoire français. La réalisation de cette condition ne semble pas remplie de par le caractère international d'Internet.

## **CODE DE LA CONSOMMATION**

### **CHAPITRE I - Pratiques commerciales réglementées**

#### **Section 1**

## **Publicité**

### **Article L.121-1:**

Est interdite toute **publicité** comportant, sous quelque forme que ce soit, des allégations, indications ou présentations **fausses ou de nature à induire en erreur**, lorsque celles-ci portent sur un ou plusieurs des éléments ci-après; existence, nature, composition, qualités substantielles, teneur en principes utiles, espèce, origine, quantité, mode et date de fabrication, propriétés, prix et conditions de vente de biens ou services qui font l'objet de la publicité, conditions de leur utilisation, résultats qui peuvent être attendus de leur utilisation, motifs ou procédés de la vente ou de la prestation de services, portée des engagements pris par l'annonceur, identité, qualités ou aptitudes du fabricant, des revendeurs, des promoteurs ou des prestataires.

### **Article L.121-2:**

**Les agents de la direction générale de la concurrence de la consommation et de la répression des fraudes, ceux de la direction générale de l'alimentation du ministère de l'agriculture et ceux du service de métrologie au ministère de l'industrie sont habilités à constater, au moyen de procès-verbaux, les infractions aux dispositions de l'article L.121-1.** Ils peuvent exiger de l'annonceur la mise à leur disposition de tous les éléments propres à justifier les allégations indications ou présentations publicitaires. Ils peuvent également exiger de l'annonceur, de l'agence de publicité ou du responsable du support la mise à leur disposition des messages publicitaires diffusés.

Les procès-verbaux dressés en application du présent article sont transmis au procureur de la République.

### **Article L.121-3:**

**La cessation de la publicité peut être ordonnée par le juge d'instruction ou par le tribunal saisi des poursuites, soit sur réquisition du ministère public, soit d'office.** La mesure ainsi prise est exécutoire nonobstant toutes voies de recours. Mainlevée peut en être donnée par la juridiction qui l'a ordonnée ou qui est saisie du dossier. La mesure cesse d'avoir effet en cas de décision de non-lieu ou de relaxe.

### **Article L.121-4:**

**En cas de condamnation, le tribunal ordonne la publication du jugement.** Il peut, de plus, ordonner la diffusion, aux frais du condamné, d'une ou de plusieurs annonces rectificatives.

### **Article L.121-5:**

L'annonceur pour le compte duquel la publicité est diffusée est responsable, à titre principal, de l'infraction commise. Si le contrevenant est une personne morale, la responsabilité incombe à ses dirigeants. La complicité est punissable dans les conditions de droit commun.

Le délit est constitué dès lors que la publicité est faite, reçue ou perçue en France.

### **Article L.121-6:**

Les infractions aux dispositions de l'article L.121-1 sont punies des peines prévues à l'article L.213-1.

**Le maximum de l'amende prévue à cet article peut être porté à 50% des dépenses de la publicité constituant le délit.**

**Article L.121-7:**

Pour l'application de l'article L.121-6, le tribunal peut demander tant aux parties qu'à l'annonceur la communication de tous documents utiles. En cas de refus, il peut ordonner la saisie de ces documents ou toute mesure d'instruction appropriée. Il peut en outre prononcer une astreinte pouvant atteindre 30 000 F par jour de retard à compter de la date qu'il a retenue pour la production de ces documents.

.

**Article L.121-8:**

**La publicité qui met en comparaison des biens ou services en utilisant soit la citation ou la représentation de la marque de fabrique, de commerce ou de service d'autrui, soit la citation ou la représentation de la raison sociale ou de la dénomination sociale, du nom commercial ou de l'enseigne d'autrui n'est autorisée que si elle est loyale, véridique et qu'elle n'est pas de nature à induire en erreur le consommateur. Elle doit être limitée à une comparaison objective qui ne peut porter que sur des caractéristiques essentielles, significatives, pertinentes et vérifiables de biens ou services de même nature et disponibles sur le marché. Lorsque la comparaison porte sur les prix, elle doit concerner des produits identiques vendus dans les mêmes conditions et indiquer la durée pendant laquelle sont maintenus les prix mentionnés comme siens par l'annonceur. La publicité comparative ne peut pas s'appuyer sur des opinions ou des appréciations individuelles ou collectives.**

**Article L.121-9:**

Aucune comparaison ne peut avoir pour objet principal de tirer avantage de la notoriété attachée à une marque. Aucune comparaison ne peut présenter des produits ou des services comme l'imitation ou la réplique de produits ou services revêtus d'une marque préalablement déposée.

**Article L.121-10:**

Pour les produits qui bénéficient d'une appellation d'origine contrôlée, la comparaison n'est autorisée que si elle porte sur des produits bénéficiant chacun de la même appellation.

**Article L.121-11:**

**Il est interdit de faire figurer des annonces comparatives telles que définies aux articles L.121-8 et L.121-9 sur des emballages, des factures, des titres de transport, des moyens de paiement ou des billets d'accès à des spectacles ou à des lieux ouverts au public.**

**Article L.121-12:**

L'annonceur pour le compte duquel la publicité définie aux articles L.121-8 et L.121-9 est diffusée doit être en mesure de prouver l'exactitude de ses allégations, indications ou présentations. Avant toute diffusion, il communique l'annonce comparative aux professionnels visés, dans un délai au moins égal à celui exigé, selon le type de support retenu, pour l'annulation d'un ordre de publicité.



**Claude Cossette**

Professeur titulaire à l'Université Laval

**René Déry**

Bachelier en communication et marketing

# **LA PUBLICITÉ en action**

**COMMENT ÉLABORER UNE CAMPAGNE DE PUBLICITÉ  
OU  
CE QUI SE PASSE DERRIÈRE LES MURS D'UNE AGENCE**

*4e tirage spécial  
accessible sur Internet*

XX

Les Éditions Riguil Internationales  
Québec, 1995

**Données de catalogage avant publication (Canada)**

Cossette, Claude, 1937-

La publicité en action : comment élaborer une campagne de publicité ou ce qui se passe derrière les murs d'une agence

Comprend un index.

Bibliographie: p.

ISBN 2-920444-03-4

1. Publicité. I. Déry, René II. Titre.

HF5823.C69 1987 659.1 C86-090324-9

---

**MISE EN GARDE**

**Il est interdit de reproduire ce livre ou une partie de ce livre si minime soit-elle sans consentement écrit, dans lequel cas on mentionnera explicitement la source d'origine. Cet ouvrage est protégé par les lois relatives au droit d'auteur qui condamnent la copie sous quelque forme que ce soit, photocopie, microphotographie ou tout autre moyen mécanique ou électronique y compris pour des fins d'enseignement ou de documentation. Les contrevenants sont passibles de poursuites judiciaires pour violation de copyright.**

Dépôt légal: 2<sup>e</sup> trimestre 1988

Bibliothèque Nationale du Canada

Bibliothèque Nationale du Québec

Aussi déposé à la

Bibliothèque du Congrès, Washington

Copyright: Claude Cossette 1984, 1987, 1988, 1995

ISBN 2-920444-03-4

**A mes ex-associés publicitaires:**

*Bernard  
Claude  
Fernand  
François  
Georges  
Jean  
Jean-Jacques  
Louis  
Michel  
Paul  
Pierre*

*avec qui j'ai tout appris  
(de la publicité!)  
et qui ont porté  
l'expertise publicitaire québécoise  
au niveau international*

C.C.

**A ma famille,**

*et  
à Pauline,  
René,  
Yvan  
et les autres,  
ma "seconde famille"*

R.D.

« Bien entendu,  
il y a de l'intelligence et de l'art  
dans le langage de l'image...  
Il faut en effet de l'intelligence  
pour tromper l'intelligence,  
et davantage encore  
pour déjouer cette tromperie.  
Mais cela ne suffit pas.  
Le sémiologue qui se laisse fasciner  
par la virtuosité publicitaire  
finit par en être complice  
s'il analyse sans dénoncer.  
Or, il faut dénoncer l'intelligence  
employée à abêtir,  
et défendre la raison du peuple  
contre la virtuosité des sophistes.»

François Brune  
*Le Bonheur conforme*

## **Remerciements**

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont rendu ce livre possible, et elles sont si nombreuses que nous ne pourrons pas les mentionner toutes. Nous nom- merons néanmoins Mme France Caissie et le Ministère des Communications du Québec, et Mme Rollande Goudreault, graphiste illustratrice; MM Jean-Marie Allard de la Confédération générale de la Publicité, Rolland Aubert de Graphème Design Communication, Michel Boivin, pilote d'essai invétéré, Denis Ducharme de Communications Sirius, Martin Durand du cégep de Sainte-Foy, Pierre Hamelin de l'École des Arts visuels de l'Université Laval, Gérald Lefebvre du Publicité Club de Montréal, ainsi que Langis Clavet et Michel Vallières de Point de Trame inc., qui nous ont manifesté leur intérêt de manière tangible.

Mais, comme toujours en auteurat, l'appui le plus précieux est celui des proches qui, ici, nous a été plus que généreusement consenti.

*Les auteurs.*

## **Avant-propos**

*Voici un livre qui traite du processus publicitaire. Il explique comment, de manière très pratique, est mise au point une campagne de communication du marketing. On y aborde la question de manière factuelle; on y fait peu de commentaires d'ordre éthique. Ce n'est pas que la question ne mérite pas d'être abordée sous cet angle mais bien plutôt parce qu'il y a peu de place pour de telles considérations dans la formation professionnelle.*

*Néanmoins, nous reconnaissions que trop souvent la publicité est un lieu privilégié de la fumisterie, du faux-semblant et du clinquant ("Fake area", disait d'elle un directeur artistique de nos amis). Trop souvent aussi, les publicitaires sont-ils animés par la volonté de puissance, le besoin de manipuler et le goût de paraître. Cela, pour le plan psychologique s'entend, car sur le plan professionnel, ce sont dans la plupart des cas des gens compétents et passionnés.*

*Faire de la publicité, c'est toujours, en un certain sens, avancer sur un terrain mou: ne dévoiler que l'aspect positif des choses, sacrifier à l'exagération, faire miroiter le bonheur en somme. Surtout, laisser croire que le sentiment de se réaliser, de réussir sa vie, d'accéder à un monde meilleur ne nécessite pas d'effort personnel constant, qu'on peut y atteindre tout simplement en acquérant un objet matériel. Les publicitaires, les commerçants et les producteurs vivent de cette duplicité. Mais cela n'est pas nouveau.*

*Il y a 2000 ans, saint Paul apôtre prévenait ses adeptes: "Que personne ne séduise votre esprit par le moyen d'idéologies et de trompeuses subtilités fondées sur une tradition toute humaine, sur les puissances qui asservissent et non pas sur le Christ." Ces commentaires auraient tout aussi bien pu concerner les publicitaires ou la publicité...*

*Le postulat qui aiguillonne l'action publicitaire est celui du profit, raison d'être de l'entreprise. Pas surprenant que la profession pose question aux idéalistes que sont souvent les créateurs publicitaires et autres poètes de la communication qui eux, envisagent le monde sous l'angle du plus-être, de la fraternité, de l'Amour.*

*Si donc le présent livre aborde surtout la publicité sous un angle technique, il ne faudra jamais oublier que se pose aussi aux publicitaires la même question qui se pose aux autres hommes de bonne volonté: celle du Sens de la vie.*

C.C. et R.D.

# Table des matières

## Avant-propos

## Chapitre 1 La publicité: communication du marketing

### a) Le concept moderne de marketing

- .*Un peu d'histoire*
- .*Le jour où les SkiDoo devinrent jaunes*
- .*La place de la publicité dans le marketing-mix*

### b) L'importance de la publicité dans la transaction commerciale

- .*Publicité et cycle de vie du produit*
- .*La publicité, acte de pré-vente*

### c) Il y a publicité et PUBLICITÉ

- .*Pour ou contre la publicité*
- .*Parler pour parler?*

### d) Confrontation de deux stratégies

### e) L'heureux mariage de la publicité nationale et de la publicité locale

- .*La diversité des possibilités*
- .*Une répartition convenable des forces de frappe*

### Document pratique no 1

- Répartition des dépenses nationales et locales par média
- Les pays où l'on fait le plus de publicité
- Les grands annonceurs par secteur d'activité

### f) Crédit, adaptation, traduction

- .*Description des trois pratiques*
- .*La morale de l'histoire*

### g) Concurrence en milieu publicitaire

*.Il n'y a pas de monopole à l'intérieur du marché  
.Quelques tendances pour l'avenir*

## **Chapitre 2 Qu'est-ce qu'une agence de publicité?**

---

### **a) Évolution du rôle de l'agence publicitaire**

*.Petit homme deviendra grand  
.Le développement progressif des services  
.La gestion globale des communications  
.Pourquoi opter pour une agence de publicité?*

### **b) Les modules de l'agence**

*.Différentes conceptions de l'agence  
.Le service à la clientèle  
.Un peu de terminologie au sujet de l'administration publicitaire  
.Le service de la recherche  
.Le service de la création  
.Le service des Médias  
.Les autres services*

## Document pratique no 2

-Répartition en pourcentage du personnel affecté aux différents services d'une agence  
-Organigramme d'une agence de publicité-type  
-L'évaluation des agences de publicité  
-Pertes et profits des agences  
-Coûts selon les tâches accomplies  
-Salaire moyen selon la fonction

## **Chapitre 3 Comment on décroche un nouveau budget?**

---

### **1 LE SERVICE DE DÉVELOPPEMENT D'UNE AGENCIE**

### **2 LE PROCESSUS DE SÉLECTION D'UNE AGENCIE**

- a) La mise au point du dossier de base**
- b) La pré-sélection**

**c) La présentation formelle**

- .Comment l'agence s'y prépare*
- .L'invitation à présenter son dossier*
- .Ce que comprend la présentation*
- .La part de risques*

**d) (Les rencontres informelles)**

**e) La minute de réflexion avant de "signer"**

### **3 LA CONFIRMATION DU CHOIX**

Document pratique no 3

- Une grille d'évaluation détaillée des agences
- Un histogramme de la valeur des critères
- Un exemple de contrat

### **Chapitre 4 Quels services à quel prix?**

---

#### **1 LE CHEF DE BUDGET**

#### **2 LES CONTROLES ADMINISTRATIFS DU BUDGET**

**a) Le budget du client**

**b) Le budget interne de l'agence**

#### **3 LES FORMES DE RÉMUNÉRATION**

**a) La commission**

- .Comment une agence est-elle reconnue officiellement*
- .Les deux tarifs en vigueur dans les médias*
- .La commission standard n'est qu'un point de référence*
- .Les principales critiques à cette forme de rémunération*

**b) Les honoraires à taux horaire**

**c) Les honoraires à taux forfaitaire**

**d) La combinaison de plusieurs formes**

## **4 LES SERVICES COUVERTS PAR LA RÉMUNÉRATION DE BASE**

Document pratique no 4

- Liste des tâches facturables par le personnel d'une agence de publicité
- Tarifs horaires généralement en vigueur
- Services couverts par la rémunération de base; services non couverts

## **5 LA FACTURATION EXTRAPOLÉE D'UNE AGENCIE**

**a) Comment se fait le calcul?**

**b) Les frais généraux**

*Chapitre 5 Guérilla ou guerre totale: un plan*

**a) Concernant le contenu**

- .Deux volets principaux*
- .Un amalgame des ressources de la communication-marketing*
- .Le bien-fondé d'une campagne interne*

**b) Concernant la durée**

**c) Concernant sa réalisation**

- .Chez les publicitaires solitaires*
- .Chez les publicitaires solidaires*
- .Un modérateur plénipotentiaire: le directeur de la "planif"*
- .La productivité du comité de planification*
- .La tranche financière dans laquelle se situe une agence*

**d) La présentation au client**

## *Chapitre 6 L'analyse de la situation*

### **1 LES DIVERS SUJETS AU PROGRAMME**

#### **a) Un tour d'horizon rétrospectif**

- .L'historique de l'entreprise*
- .Sa philosophie, ses objectifs corporatifs*
- .Les objectifs marketing*
- .Les campagnes antérieures*

#### **b) Une analyse comparative des forces en présence**

- .La politique de produit*

Document pratique no 5

- Le cycle de vie d'un produit
- Objectifs, stratégies et budgets reliés au cycle de vie

- .La politique de prix*
- .La politique de distribution*
- .La politique de communication*
- .Points forts, points faibles*
- .Qui occupe quel territoire: la guerre des créneaux*

#### **c) La personnalité du produit**

- .Sa définition*
- .Sa composition*
- .Son image de marque*
- .Son conditionnement*
- .Ses utilisations*

#### **d) L'état du marché**

- .Sa taille*
- .L'évolution encourue*
- .Sa segmentation*
- .Les cibles*
- .La saisonnalité*

### **2 COMMENT SE FAIT LA CUEILLETTE DES DONNÉES**

## *Chapitre 7 L'art de la stratégie*

### **1 A LA GUERRE COMME A LA GUERRE**

### **2 LA TECHNIQUE DU POSITIONING**

**a) Dresser une carte perceptuelle**

**b) Élaborer une stratégie de positionnement**

*.Modifier la perception des caractéristiques du produit*

*.Changer la perception de la marque*

*.Altérer la perception des marques concurrentes*

*.Rehausser l'impact d'une caractéristique ou d'une motivation*

*.Introduire une caractéristique supplémentaire*

### **3 LA SEGMENTATION DES MARCHÉS**

### **4 L'ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS**

**a) Pourquoi fixer des objectifs?**

**b) Comment libeller un objectif de communication**

### **5 L'ARRET D'UN BUDGET GLOBAL**

**a) Par les méthodes mécaniques**

*.Le bon vieux manuel scolaire*

*.Le pourcentage sur les ventes*

*.La parité entre les concurrents.*

**b) Par la méthode analytique**

Document Pratique no 7a

-Ventilation du budget médias de la C.R.C.T.D.

### **6 LE CHOIX DE STRATÉGIES**

**a) Ne pas atteindre Jupiter si on vise la lune**

*.Pression et aspiration*

- b) Le poids respectif de chaque type de communication**
  - .*La publicité: souplesse et fiabilité*
  - .*La promotion des ventes: il y en a pour tous les goûts*
  - .*Les relations publiques: l'image avant tout*
  - .*La nouvelle génération d'outils*
- c) La courbe de diffusion**
- d) L'élaboration d'un axe**
- e) L'orientation média**

Document pratique 7b

-Les 8 commandements d'une stratégie efficace

## 6 L'ÉLABORATION DE TACTIQUES

- a) Quand l'axe devient thème**
- b) Le calendrier média**
  - .*Les horaires de diffusion*
  - .*Le format des annonces*
  - .*Les PBE ou points bruts d'exposition*
- c) La répartition du budget**

Chapitre 8 Rechercher quoi?

---

## 1 A QUOI SERT LE DÉPARTEMENT DE RECHERCHE?

- a) Une fonction sous-estimée**
  - .*Quelle situation déconcertante!*
  - .*Pourquoi ne se fait-il pas plus de recherche?*
- b) En avant la recherche**
  - .*On parle d'une nécessité*
  - .*Suivons donc le gros bon sens*

## 2 L'ABC...D D'UNE RECHERCHE

### a) Objectifs et méthodologie

*.Fouiller les données ou engendrer des données?*

### b) Population et échantillonnage

*.Fixer la taille de l'échantillon*

*.Comment recueillir l'échantillon?*

Échantillon de hasard simple

Échantillon systématique

Échantillon stratifié

Échantillon de jugement

Échantillon de convenance

Échantillon pyramidal

### c) Rédaction et distribution du questionnaire

*.Quelles questions faut-il poser?*

*.Comment poser les fameuses questions?*

Questions fermées

Questions ouvertes

*.Comment administrer le questionnaire?*

Enquête par téléphone

Enquête par la poste

Entrevue personnelle

Groupe de discussion

### d) Le petit catéchisme de la directrice du département

*.Rigueur mathématique ou profondeurs psychologiques?*

*.Où sont les biais? Les biais sont partout!*

## 3 DES RECHERCHES A TOUTES LES ÉTAPES

### a) Les études pré-publicitaires

*.Les études de marché*

Monographies documentaires

Panels de consommateurs

Enquêtes par sondage

Panels de distribution

*.Les études de produit*

Tests de produit

Tests de conditionnement

## b) Les études publicitaires

.*Les études de motivation*

.*Les pré-tests de communication*

Pré-tests de concepts

Pré-tests de création

Tirage divisé (split-run)

.*Les post-tests de communication*

Pré-post tests de campagne

Tests de perception

## c) Les études médias

.*Les études pour l'imprimé*

Contrôles de tirage ABC

Organismes de recherche sur les quotidiens

Les rapports PMB

.*Les études pour l'électronique*

Les rapports BBM radio et télévision

Les rapports télévision Nielsen

.*Les études pour les autres médias*

# Chapitre 9 Faut-il être origénial?

---

## 1 FRUSTRATIONS DANS LA VIE DES CRÉATEURS?

a) Les créateurs ne sont pas des "artistes"

b) A qui le droit d'émettre des idées

c) Molière contre Picasso

## 2 CRÉATION, CRÉATIVITÉ, CRÉATIQUE

a) Vers une créativité fonctionnelle

b) Comment faire sortir les jus?

.*Remue-méninges et compagnie*

Le brainstorming

La synectique

Les créati-groupes

.*Les qualités idéales d'un concepteur*



### **3 LA CHARPENTE DU MESSAGE**

#### **a) Trop de condiments enlèvent toute la saveur**

*.L'humour en conserve*

Document pratique no 9

.L'humour démystifié

.Les porte-parole idolâtrés

#### **b) Modèles de construction de messages**

*.Le modèle AIDA*

L'en-tête

Le texte

L'image

La conclusion

La mise en page

*.Le schéma des promesses garanties*

Promettre explicitement

Le détail de la promesse

Démonstration à l'appui

La conclusion

*.Un patron amélioré: l'ACTION*

#### **c) Création appliquée aux différents médias**

*.Création des imprimés*

Le bon texte

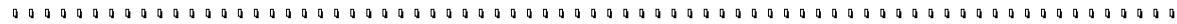
La bonne image

*.Création électronique*

Messages radiophoniques

Messages télévisés

## *Chapitre 10 Quels médias choisir?*



### **1 DES CHIFFRES ET DES TÉLÉPHONES**

#### **a) Le fonctionnement du département**

#### **b) Des négociations sans relâche**

## 2 LE RÉPERTOIRE GRANDISSANT DES MÉDIAS

- a) Médias notoires et médias clandestins
- b) Physionomie des grands mass médias
  - . Télévision
  - . Radio
  - . Quotidiens
  - . Périodiques
  - . Affichage

### Chapitre 11 Comment sont produits les messages?

## 1 LA PRODUCTION ÉLECTRONIQUE

- a) Les étapes principales
  - .Pré-production
  - .Production
  - .Post-production

Document pratique no 11

- Prévision budgétaire télévision
- Ventilation des frais de production tlvision

- b) Les budgets de production
  - .Les cachets d'artistes
  - .L'équipement
  - .Le coût de la musique

- c) Les délais de production

## 2 LA PRODUCTION IMPRIMÉE

- a) Le maquettage
- b) La production graphique
  - .Photo vs dessin
  - .La typographie
  - .Le prêt-à-photo
- c) La transcription
  - .La qualité de l'impression
  - .Les supports spéciaux

**d) Les délais de production**

## *Chapitre 12 Le message a-t-il persuadé?*

### **1 QU'EST-CE QU'UNE BONNE CAMPAGNE?**

### **2 COMMENT ÉVALUER UNE CAMPAGNE?**

**a) Rentabilité**

**b) Rendement**

**c) Efficacité**

### **3 L'ÉVALUATION: UN PROCESSUS**

## *Chapitre 13 Y a-t-il une "morale" du métier?*

**a) Le publicitaire, un mouton noir?**

**b) Les publicitaires devenus moralistes**

**c) Axiologie, éthique et déontologie**

**d) Un code de normes**

**e) Rapports dominants / dominés**

**f) Agir en professionnels**

**g) Quoi faire?**

**h) Vers un monde plus humain**

## **Bibliographie**

## **Index**

---

# **Chapitre 1 La publicité: communication du marketing**

- a) Le concept moderne de marketing**
- b) L'importance de la publicité  
dans la transaction commerciale**
- c) Il y a publicité et PUBLICITÉ**
- d) Confrontation de deux stratégies**
- e) L'heureux mariage de la publicité nationale  
et de la publicité locale**

Document pratique no 1

- f) Création, adaptation, traduction**
- g) Concurrence en milieu publicitaire**



# La publicité: communication du marketing

La publicité est constituée d'une foule d'actions diverses. Pour plein de gens, est publicité -ou tout au moins, publicitaire- tout acte original. "C'est toute une publicitaire", entend-on dire de la chanteuse Diane Dufresne. Ou encore, on entend critiquer tel message publicitaire télévisuel pour son originalité ridicule, de mauvais goût. Le profane identifie finalement à de la publicité tout message public. Alors que le publicitaire professionnel sait que la moitié des messages publicitaires diffusés par la télévision ne sont même pas réalisés par les agences de publicité. C'est pourquoi nous nous proposons, dans les chapitres suivants, de préciser un certain nombre de notions relatives à la communication et au marketing en général et à la publicité en particulier.

Faisons route vers l'arsenal où se fourbissent les armes de la publicité. Bien que relativement méconnue par le profane, elle constitue un monde fascinant. Surtout, les citoyens sont désormais conscients qu'elle s'insinue chaque jour davantage dans leur vie quotidienne. La publicité est une réalité à la fois glorieuse et tourmentée: lieu des créations artistiques les plus mordantes, on lui attribue néanmoins régulièrement le rôle de bouc émissaire lors des attaques répétées des critiques sociaux contre la société de consommation ou contre la soi-disant propagande subversive. Malgré cela, la machine publicitaire continue sans cesse, message après message, son petit bonhomme de chemin. Creuset où mijote le besoin de parler aux foules, la publicité attire certes bon nombre d'artistes concepteurs dans ses entrailles, mais elle a tout aussi bien recours à de fins stratégies pour élaborer des tactiques persuasives. Car le message publicitaire ne peut se contenter d'être un simple ébahissement visuel ou littéraire; il se doit surtout d'être efficace. Et il n'est pas rare de découvrir que les annonces les plus fonctionnelles sont les moins jolies. La publicité n'est pas le lieu de l'idéation spontanée; elle constitue davantage un dosage précis d'art et de science.

Evidemment, pour atteindre ses objectifs et conserver ses caractéristiques essentielles de créativité et d'efficacité, la publicité recourt à la collaboration d'individus pleins de ressources. Il est temps de projeter de la lumière sur le travail de ces artisans obscurs. Cela permettra de mieux connaître le fonctionnement de l'industrie publicitaire. Tout le long du chemin qui nous mènera à travers les différents départements de "l'usine", des diverses étapes de la production, nous serons les témoins et les juges à la fois des échanges typiques entre la Directrice de la publicité d'une entreprise en pleine expansion, Jacqueline de Bonville, et le personnel spécialisé d'une agence de publicité progressiste, Communimark. Avant de lever le rideau sur la première scène

où nous rencontrerons nos protagonistes, nous ferons une pause pour aborder quelques points fondamentaux de la pratique publicitaire. Simple histoire de se mettre dans le bain...

### a) Le concept moderne du marketing

Le concept du marketing tel qu'on le connaît aujourd'hui ne se perd pas dans la nuit des temps. En fait, les premières applications extensives datent des années 1950, lorsque des chefs d'entreprises et des universitaires prirent subitement conscience que ce n'est pas l'entreprise qui est au cœur du commerce mais bien le consommateur. Le marketing est alors devenu petit à petit le concept-clé à l'intérieur des entreprises et le responsable du marketing a vu son pouvoir croître en importance. Du simple directeur de publicité ou directeur des ventes qu'il était, il est devenu dans bien des cas le coordinateur principal des autres secteurs de l'entreprise, soit les secteurs production, finance et personnel. Fameux changement, car depuis cent ans ou davantage, l'organisation du monde industriel était axée sur la production.

Au début du siècle déjà, le travail dans les principaux secteurs de production était organisé industriellement. Mais on peut affirmer que c'étaient les secteurs des finances et de la production qui donnaient le pas à l'entreprise. L'offre de biens continuait d'être inférieure à la demande des consommateurs. Aussi avait-on commencé à envisager des façons d'améliorer la productivité des travailleurs, en particulier dans les domaines de l'automobile, de l'acier et du textile. Même tant et aussi longtemps que la demande pour les produits mis en marché fut supérieure à la capacité de production des usines, la primauté de l'approche production ne fut pas véritablement remise en cause. Pourtant, dès 1920, les entrepôts commencèrent à s'emplir, et les stocks de biens non vendus à gonfler. La production ayant dépassé la demande, des efforts de vente exceptionnels ont dû être déployés. Et la publicité moderne, qui avait pris son envol vers 1875, fut alors perçue comme une technique prometteuse, voire salvatrice, pour stimuler la demande. Voici comment on définissait déjà la publicité à cette époque: une communication de masse payée et clairement identifiée par un commanditaire. Ainsi donc en faisant pression pour écouter ses lots de marchandises au moyen d'un système amélioré de commercialisation, le producteur faisait entrer la philosophie du marketing dans l'entreprise.

#### *.Le jour où les SkiDoo devinrent jaunes*

Il est connu que les Québécois sont souvent inventifs ("des patenteux!") mais que leurs inventions ne réussissent pas souvent à se répandre sur le marché. Ils étaient jusqu'à tout récemment relativement faibles en marketing. Mais SkiDoo est une réussite exemplaire du marketing moderne. En 1922, J-Armand

Bombardier matérialise pour la première fois son idée d'un véhicule autopropulsé capable de transporter les voyageurs sur la neige abondante des régions froides: un moteur de FordT monté sur quatre patins de "bob sleigh". Un peu avant la guerre, il avait mis au point ses premiers modèles industriels commercialisés. A la fin des années 40, il eut un franc succès avec le célèbre *Snomobile* 12 passagers bleu à hublots qui a transporté des milliers de Canadiens à travers les champs en hibernation. Mais M. Bombardier était avant tout un mécanicien. A ce titre il avait une mentalité "production": il était convaincu que son produit était si bon que tout le monde se précipiterait pour l'acquérir. Il n'avait fait aucune enquête de marché; seule son intuition le guidait sur les modèles à construire ou la couleur de la peinture. Il ne croyait pas en la publicité et fuyait les journalistes. Une de ces intuitions était pourtant géniale: il était convaincu que tout le monde avait besoin d'une motoneige motorisée individuelle: un "ski-dog", un chien esquimau mécanique qui fut mis sur le marché à la fin des années 50. En 1963, Bombardier vendait déjà près de 8 000 SkiDoo (comme on l'appelait dorénavant), mais ne faisait aucune publicité et n'avait que trois personnes au service des ventes. Mais en 1964, M. Bombardier mourait, laissant l'avenir de l'entreprise aux mains de ses enfants.

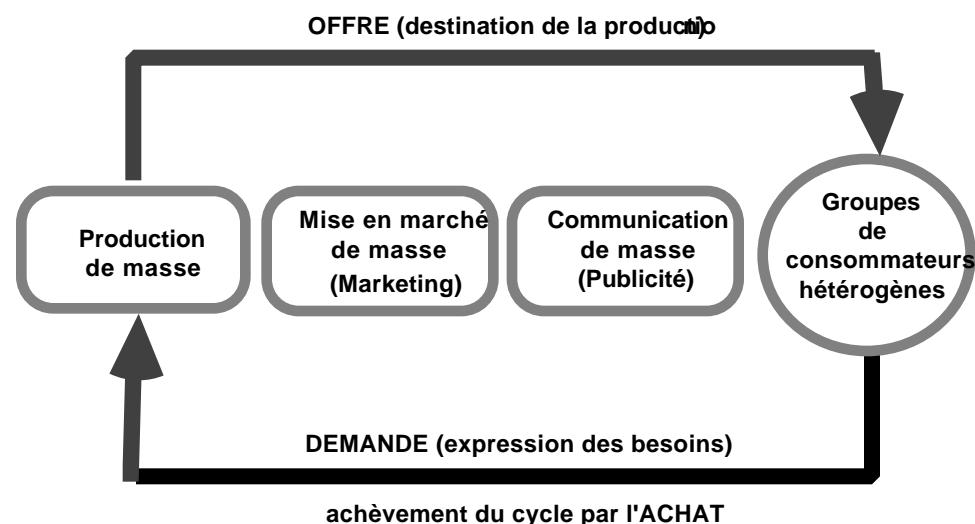
Ceux-ci firent prendre le virage marketing à l'entreprise Bombardier: ils décidèrent de faire de la recherche marketing, de commercialiser le SkiDoo à l'échelle de l'Amérique et de miser sur la publicité. Tous les efforts furent faits pour connaître les besoins du marché et pour satisfaire les attentes des consommateurs. On décida de corriger et de diversifier la production, de faire du SkiDoo un produit de consommation de masse. Un designer industriel refit un carénage à la machine qui acquit son allure caractéristique jaune à bande noire. On mit au point *sept* séries de motoneiges, de la plus économique à la grande sportive, avec un choix de moteurs et d'accessoires. Résultat: à la fin des années 60, on vendait près de 200 000 véhicules par année. Près de 50% des motoneiges circulant en Amérique étaient des SkiDoo.

Morale de cette histoire: le client a toujours raison! C'est ce que les dirigeants d'entreprise ont à un moment donné compris; ils ont délaissé leur vieille philosophie axée sur la production pour adopter l'approche plus dynamique qui consiste à mobiliser tous les secteurs de l'entreprise en vue de satisfaire les besoins clairement exprimés par les consommateurs.

On peut dire que cette idée constitue un point tournant vers une orientation du système de production: le profit n'est plus automatiquement lié au capital. Il se présente plutôt comme une récompense pour ceux qui investissent leurs efforts pour satisfaire les attentes de groupes de clients potentiels. Le caractère social intrinsèque de la publicité et sa tendance à devancer les courants sociaux avaient déjà donné à la publicité un "esprit marketing" dès les années 1870. Peut-on dire alors qu'elle est la mère du marketing?

### *.La place de la publicité dans le marketing-mix*

Le climat économique dans lequel se sont développés les caractères spécifiques de la publicité moderne fut celui de l'immédiate post-révolution industrielle. A l'intérieur d'une société nouvellement industrialisée, stimulée par d'immenses progrès technologiques et où la surabondance de la production se généralisait, une compétition acharnée devait s'installer rapidement. On assista à ce moment à une véritable révolution socio-économique caractérisée par la concentration de la population dans les villes, et par la création de vastes magasins à rayons où l'échange des biens pouvait se faire sur une grande échelle. Cette augmentation de la densité de population permit aux journaux d'accroître sensiblement leur tirage, et de devenir réellement des média de masse. Par ailleurs, le credo de la "libre entreprise capitaliste" étant la production de masse, elle dût viser obligatoirement à une mise en marché massive de ses produits. D'où émergèrent les communications de masse. Non seulement les journaux se sont-ils dits intéressés à faire financer une partie de leurs coûts de fabrication par la vente d'espaces publicitaires, mais les artisans de la publicité eux-mêmes ont immédiatement compris l'avantage de publier leurs messages dans les médias à fort tirage; on avait ainsi la possibilité de rejoindre un grand nombre de personnes à des taux relativement minimes. Le schéma ci-dessous illustre globalement cette séquence d'opérations entre le producteur et le consommateur.



**Schéma 1.1 Le cycle de circulation de la surproduction et le marketing moderne**

Pour atteindre son but fondamental qui est de stimuler la demande en façonnant des attitudes positives face au produit offert, la publicité ne fait le plus souvent que redire aux gens ce qu'ils veulent entendre. En cela, elle se moule intimement aux procédés du marketing. Celui-ci, on le sait, faisait contraste avec l'orientation "production" des dirigeants d'entreprises traditionnels. Deux auteurs américains devenus classiques en marketing, McCarthy et Shapiro, ont donné la définition suivante désormais acceptée du concept marketing: "Le marketing est l'accomplissement d'activités commerciales qui dirigent l'écoulement de biens et services des mains du producteur jusqu'au consommateur ou utilisateur, dans le but de satisfaire les consommateurs et d'atteindre les objectifs de la compagnie".

Le marketing est donc un groupe d'activités continuellement interreliées et qui s'échelonnent à partir du moment où une idée germe dans la tête d'un concepteur, jusqu'à l'acte de consommation proprement dit. Cela inclut par exemple tout aussi bien l'emballage du produit, les relations publiques, la publicité sur le lieu de vente, la recherche, la fixation des échelles de prix, etc. bref, toute une foule d'actions résultant d'une multitude de décisions. La ligne spatio-temporelle qui guide toutes ces actions du marketing a comme point de départ un acte antérieur à la production même puisque toute volonté de produire un bien doit d'abord s'appuyer sur la connaissance des marchés à satisfaire. La liste des fonctions économiques et sociales du marketing qui s'échelonnent d'un bout à l'autre de la chaîne, est en soi assez abstraite. Toutefois, la terminologie de Jerome McCarthy qui propose quatre variables-clés est bien connue et se retient bien. Ces quatre variables (auxquelles on se réfère souvent comme les "quatre P" du marketing à cause de leur dénomination en anglais soit: le produit, le prix, les canaux de distribution (places) et la communication (promotion). Soit dit en passant, cette catégorisation n'est pas la seule qui existe; d'autres répartissent autrement les secteurs d'activités du marketing.

Le dosage stratégique des quatre variables ou 4P constitue ce qu'on appelle un "marketing-mix" qui détermine en quelque sorte la position d'un produit ou service sur le marché. Il est facile d'imaginer le nombre infini de combinaisons possibles qui peuvent être obtenues en faisant varier l'un ou l'autre des éléments. La manœuvre généralement réalisée par les entreprises consiste à identifier un mix original des quatre éléments, de façon à s'immiscer dans une partie inoccupée du marché, ce que l'on appelle un "créneau". Les professeurs québécois Laroche et Petrov ont tenté d'éclaircir sur quel principe se faisait le choix des éléments du mix: "...Ils doivent s'intégrer dans un plan cohérent pour contribuer d'une manière harmonieuse à la réalisation des objectifs du marketing. Il s'agit donc de doter chaque élément du marketing mix d'objectifs que lui seul, par sa nature, est capable de réaliser en vue de contribuer aux objectifs commerciaux de l'entreprise."

Mettre au point un marketing-mix est un peu comme inventer une recette de soupe. On se fie dans une certaine mesure à ses connaissances et à son expérience en matière de cuisine: on s'efforce de mélanger des quantités appropriées de produits, en ajoutant de ci de là une touche originale mais on risque alors de s'éloigner des recettes connues. On devra alors recourir au goût et au jugement personnel pour arrêter le produit final. Car le but est, en définitive, de donner satisfaction au cercle de ceux qui goûteront cette soupe. C'est en définitive l'art de savoir jusqu'où on peut ne pas aller trop loin.

Dans le monde commercial, le mets que tout bon "chef marketing" désire concocter est un fin composé de "qualité-service-bas prix" qui est devenu un slogan servi à toutes les sauces. Il est indéniable que si quelqu'un réussissait à concevoir un produit d'extrême qualité, avec un service après-vente impeccable, un prix ridicule bas et une publicité intensive, cet individu deviendrait riche dans le temps de le dire. Mais ce mix là est en fait impossible à réaliser; il n'existe pas de combinaison miracle pour devancer tous les concurrents. Si, par exemple, on souhaite introduire un produit chic vendu dans quelques magasins de prestige, il faudra sans doute le promouvoir par une vaste campagne dans les magasins spécialisés ou à la télévision, ce qui coûtera des sous, et entraînera nécessairement une hausse dans le prix de vente du produit. Par contre, si l'on ambitionne de geler notre prix au plus bas niveau possible, on devra alors sans doute sacrifier sur la qualité du produit, réduire les coûts de distribution et sabrer dans les dépenses publicitaires.

Dans la réalité, le responsable du marketing se base toujours sur des études de marché préalables pour déterminer en gros la combinaison qui plairait le plus aux consommateurs. Par exemple, prenons le cas de l'automobile: s'il est vrai que le consommateur aimerait bien posséder une voiture à l'abris de la rouille et de la détérioration, il ne se montre quand même pas enclin à débourser \$30 000 pour une telle voiture. Surtout lorsque la pression sociale incite à changer d'auto à tous les trois ans pour étrenner le modèle de l'année. A force de recherches exhaustives auprès de la clientèle, les fabricants d'automobiles ont fini par identifier les désirs des acheteurs éventuels et ils ont ainsi pu calibrer leur marketing mix en fonction des nombreuses (et souvent contradictoires) attentes exprimées par la clientèle. Et les questions que se pose alors le responsable du marketing sont: qu'est-ce que je vais donner comme qualité et comme service, quel sera le réseau de distribution pour mon produit, vais-je miser beaucoup sur la publicité, quel prix sont prêts à payer les consommateurs? On répond à ces questions en fonction des expectatives du marché, des objectifs de la compagnie, des contraintes de production et aussi des tendances sociales. Comme partie intégrante du marketing-mix, la publicité constitue un rouage tout aussi important de l'entreprise que le produit lui-même, son prix et la manière dont il est distribué. Il existe une sorte de synergie à l'intérieur du mix-marketing: le tout est alors beaucoup plus que la somme de ses parties. Si chaque chef d'entreprise a sans doute un faible pour

l'une ou l'autre des variables, ce n'est que par la fusion homogène des 4P que l'entreprise pourra occuper un créneau viable. Malgré ce qu'en disent les mordus des prix coupés ou les obsédés de la publicité tapageuse, ce n'est que par l'intégration coordonnée des quatre aspects qu'on pourra mettre au point une stratégie gagnante à long terme.

De toute manière, le véritable marketing comme la véritable communication-marketing s'appuie sur une connaissance approfondie du milieu que l'on veut pénétrer. Et ce milieu est en perpétuelle mutation. Ainsi, au début du siècle, on annonçait les vins dans les journaux comme des produits de santé: "Si vous êtes fatigués, disait-on, buvez le bon vin Bacchus, l'élixir de bonne santé". Aujourd'hui, la motivation invoquée pour le même produit serait tout autre: "Risquez, dirait-on, le goût d'une rencontre inoubliable avec une bouteille d'excellent Bacchus". Un nouveau climat social remettra éventuellement en cause la forme de publicité elle-même. Un ralentissement de la consommation de biens au profit de celle des idées pourrait bien voir se développer une publicité que le publicitaire québécois Jacques Bouchard appelle "sociétale".

Cette publicité stimulerait davantage les prises de conscience, diffuserait plutôt des idéologies et originerait des grands corps sociaux (Etat, regroupements de citoyens, etc.). Cela est déjà commencé mais on ne connaît pas l'ampleur que le mouvement prendra par rapport à la publicité de biens de consommation. De toute manière, les méthodes sous-jacentes de fabrication de cette autre publicité demeureront les mêmes.

## b) L'importance de la publicité dans la transaction commerciale

### *.Trois types de communication promotionnelle*

La communication interpersonnelle, sous forme de dialogue ou de négociation, a toujours été au cœur des échanges commerciaux les plus divers. Le marchand ambulant qui vantait son étalage de produits par un boniment farfelu, le courtier d'assurances formé à chatouiller les cordes sensibles de ses clients, et même le politicien qui vend sa salade ont toujours utilisé un genre de message fort persuasif. Même le troc des temps anciens ne se faisait pas sans argumentation. La publicité, tout comme la vente personnelle, fait usage d'un discours choisi afin d'inciter le public à considérer l'achat de biens et services. Elle s'intègre aux autres éléments du marketing pour boucler le cycle d'actions régissant toute activité de production à des fins sociales et lucratives. On peut résumer ce cycle d'actions en trois phases tel que proposé entre autres par le publicitaire canadien Robert Olivier:

1<sup>re</sup> phase: Identifier chez le consommateur un besoin qui n'est pas encore adéquatement satisfait

2<sup>e</sup> phase: Concevoir et mettre au point un produit ou un service qui satisfera ce besoin à un prix intéressant pour le consommateur

3e phase: Organiser les canaux de distribution en ayant recours à la publicité pour informer les consommateurs des avantages et de la disponibilité du produit ou service en question.

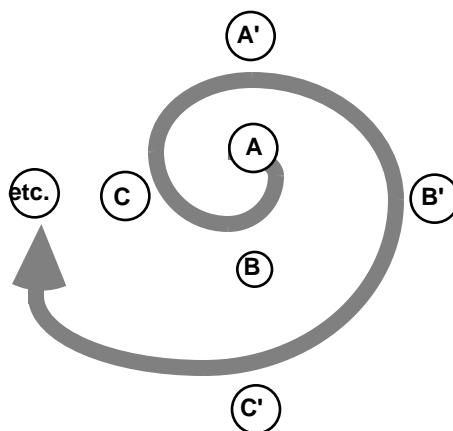
La troisième étape du cycle gravite autour de la communication du marketing: publicité, relations publiques et promotion des ventes. Ces trois types de communication sont de nature différente et ont des objectifs différents. La promotion des ventes vise à déclencher des comportements d'achat à court terme tandis que la publicité cherche plutôt à façonner une personnalité au produit en lui assurant la notoriété la plus grande dans l'esprit des consommateurs. La promotion des ventes précise toujours en le restreignant, le cadre matériel entourant la transaction commerciale. Par exemple, on identifie clairement le lieu de la vente, on souligne le prix spécial réservé au produit, et le plus souvent on précise les limites de temps pendant lesquelles le consommateur pourra profiter de cette offre alléchante. Pour sa part, la publicité ne se soumet normalement pas à de telles technicalités: plutôt, elle mousse subtilement mais allégrement l'image de marque du produit et n'espérance pas des effets qu'à long terme. Quant aux relations publiques, elles complètent la panoplie des outils communicationnels. Les relations publiques ont pour rôle de faire appel à la solidarité du milieu pour faire reconnaître la place sociale de l'entreprise dans sa communauté, par exemple en soulignant sa participation dans la recherche et le développement de nouveaux produits utiles, la sauvegarde du milieu naturel, etc. De bonnes relations publiques ne peuvent pas nuire aux activités commerciales proprement dites, mais leur but premier est d'améliorer l'image globale de l'entreprise.

Publicité, relations publiques et promotion des ventes sont souvent utilisées de concert car leurs efforts s'entremêlent pour produire des effets décuplés. D'ailleurs une action de promotion des ventes qui s'appuie sur une campagne de publicité bien orchestrée a plus de chances d'atteindre les objectifs visés. De même, si une entreprise s'est montrée attentive à son milieu, le public de ce milieu sera plus enclin à traiter affaires avec elle. Remarquons au passage que l'expression "campagne de communication" désigne l'ensemble des actions publicitaires, promotionnelles et de relations publiques. L'expression "campagne de publicité" ne doit être réservée qu'aux activités de publicité proprement dites.

#### *.Publicité et cycle de vie du produit*

La publicité n'est pas toujours exactement de même nature. En effet, le type même de message publicitaire réalisé est fonction de l'âge d'un produit, c'est-à-dire l'endroit où il est rendu dans ce qu'on appelle "le cycle de vie" d'un produit. On a réalisé en effet que tout produit avait un caractère commercial propre selon qu'il était en période de lancement (a), qu'il avait atteint un rythme de vente de croisière, étape compétitive (b) ou qu'il avait atteint son apogée

(c)... dans lequel cas il risquait de perdre du terrain petit à petit au profit de marques concurrentes rajeunies. C'est pourquoi, à cette étape, les responsables du marketing relancent le produit dans un nouveau cycle de lancement-croisière-apogée. La vie du produit, et concurremment le type de publicité qui le vante, se développe selon une spirale excentrique tel que l'a montré le publicitaire et professeur new-yorkais, Otto Kleppner.



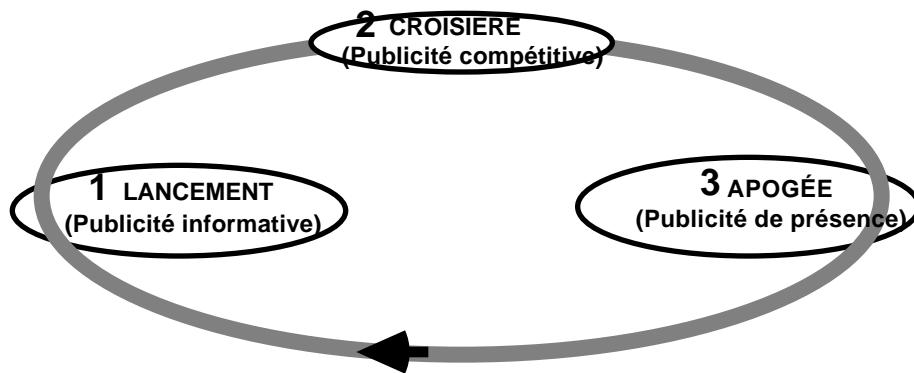
**Schéma 1.2 La spirale  
du cycle de vie d'un produit**

Lorsqu'un produit est lancé sur le marché, il ne pourrait être vendu à prix abordable si un rythme de vente massive n'était pas atteint, ce qui serait impossible s'il n'y avait pas de publicité. Sans publicité, le produit ne se vendrait qu'en un nombre restreint de points de vente, entraînant de sérieuses difficultés d'écoulement, et commandant un prix unitaire élevé pour compenser les coûts de production. À l'étape du lancement d'un produit, la publicité a comme fonction d'en faire connaître l'existence et d'informer le public sur la nature et les propriétés du produit. Puisqu'au tout début du cycle, il n'y a généralement qu'un seul produit avec les mêmes caractéristiques, les premiers messages publicitaires ne font pas allusion à une possible concurrence. Cette publicité est donc davantage informationnelle.

L'étape suivante dans le cycle de vie du produit marque l'entrée des marques concurrentes. Il ne s'agit plus seulement pour le consommateur de décider s'il a besoin ou non d'un tel type de produit mais il lui faut encore effectuer un choix entre les différentes marques proposées. C'est à cette étape dite compétitive que la publicité recourt à tous ses moyens et qu'elle devient

persuasive. Persuader signifie convaincre sans contraindre. On dit parfois que persuader c'est toucher le cœur, alors que convaincre, c'est s'adresser à la raison. De toute manière, le pouvoir de persuader n'est ni un pouvoir physique, ni un pouvoir brutal; c'est un pouvoir proprement humain aux racines passablement obscures et dont les effets ne sont pas toujours contrôlables parfaitement. La publicité de concurrence se dessine quand le produit atteint sa vitesse de croisière. Elle sert à mettre en valeur une qualité tangible ou intangible qui permet de différencier le produit de ses imitations. Le consommateur qui choisira ce produit espérera en tirer un avantage, qu'il soit matériel ou psychologique.

Si pendant la phase compétitive, une marque parvient à devenir le leader incontesté du marché, elle atteindra ainsi son apogée. La publicité qu'on en fera aura surtout pour but de rappeler sa présence. Par exemple, les annonces démontreront la fidélité de l'entreprise envers sa clientèle dans le but de rehausser son prestige, souligneront les performances exceptionnelles du produit sur le marché ("nous sommes le no 1"), etc. Au cours de cette troisième phase, la publicité a donc comme fonction principale de rappeler l'existence de la marque. Pour les très grandes marques, rappeler qu'elles sont encore là suffit souvent à perpétuer leur succès commercial...



**Schéma 1.3 Le cycle de vie  
d'un produit**

La spirale de Kleppner met en évidence un concept précieux dans le choix d'une stratégie de communication. Déterminer la phase publicitaire à laquelle correspond le cycle de vie du produit aide en effet à déterminer un axe publicitaire adapté à la situation du produit sur le marché global.

### *.La publicité: acte de pré-vente*

Suite à cet exposé sur les fonctions publicitaires, il existe un second argument pour défendre la valeur de la publicité au sein du processus marketing. En plus d'informer, de persuader et de rappeler, la publicité agit comme une sorte de pré-vente du produit. Par sa forme et son contenu, le message publicitaire enjolive l'image de marque du produit, l'habille petit à petit d'une personnalité attirante, et à la longue crée chez les consommateurs un sentiment favorable envers la marque. Si tout se passe bien, les individus ayant été cibles de l'action publicitaire à quelques reprises seront plus enclins à choisir le produit annoncé si l'occasion en vient à se présenter. Bref en cas de besoin et d'une visite dans les magasins, ces individus seront plus familiers avec la marque, ils seront donc plus motivés à choisir effectivement le dit produit. C'est la façon glorieuse de compléter l'échange commercial entre le producteur et le consommateur. Hélas! ce n'est pas toujours aussi facile que cela, car bon nombre d'éléments dissonants peuvent rompre le charme à tout instant... On ne peut jamais être certain que la publicité ait été le seul élément à faire vendre un produit. Il y a seulement une chose hors de doute: sans publicité, les ventes vont baisser. D'où le grand embarras à fixer des budgets publicitaires, et à analyser "ce qui n'a pas marché", ou "ce qui a marché". Un adage connu, c'est que la moitié du budget de publicité est dépensé en pur gaspillage. La difficulté, c'est que personne ne peut savoir quelle moitié... Et ce n'est pas un oriental qui a dit cela!

### **c) Il y a publicité et PUBLICITÉ**

#### *.Pour ou contre la publicité?*

Les meilleurs chefs d'état, les plus célèbres comédiens, les artistes les plus connus ont tous derrière eux légions de partisans et meutes de critiques. Il en est de même de l'industrie publicitaire et du marketing tout entier, qui sont à la base d'une vaste controverse n'ayant pas encore vu le jour de se régler. La publicité coûte-t-elle trop cher? La publicité crée-t-elle des besoins? La publicité est-elle de mauvais goût? La publicité augmente-t-elle le prix des biens? Sans vouloir confondre les détracteurs de la publicité, faisons l'étude rapide des arguments débattus.

Difficile à prouver, mais fortement défendable, la publicité ne crée pas de besoins; elle ne fait que mettre à jour les besoins latents des consommateurs. On a déjà eu l'occasion d'en parler, il n'existe pas de recette facile pour devenir millionnaire. Si l'on pouvait créer des besoins, on vendrait sans doute "réfrigérateurs aux esquimaux..." et des HLM sur mars! La plupart des industriels croient que la publicité concourt à réduire le prix des produits: elle facilite l'écoulement des productions massives et contribue par ricochet à

élever le niveau de vie des sociétés. Les pays ayant en effet les plus hauts standards de vie sont ceux où les dépenses publicitaires par capita sont les plus élevées. Cette opinion est par contre combattue par certains économistes qui affirment qu'elle augmente le coût des produits. Il est bien vrai qu'elle coopère à engendrer la désuétude rapide des biens de consommation courants, forçant ainsi les industries à produire sans cesse de nouveaux modèles, et augmentant ainsi les coûts de production. Sans compter que la publicité semble aider à la tendance monopolistique des grandes entreprises qui, une fois maîtres du marché, poussent les prix à la hausse. Mais ces arguments sont incomplets, car il faut aussi songer au nombre d'emplois procurés par la relance de la production. Qui a raison? A l'histoire d'en décider.

Par ailleurs, il est relativement complexe d'évaluer la quantité de personnel lié au monde de la publicité. Cela inclut à première vue les employés d'agences publicitaires mais aussi les représentants en publicité et communication des nombreuses entreprises. Ajoutez à ceux-ci tous les gens qui consacrent dix à trente pour cent de leur temps annuel pour des réalisations publicitaires, notre liste s'allonge considérablement. Parmi ces travailleurs occasionnels, on compte entre autres les employés des médias écrits et électroniques qui produisent quotidiennement les annonces publicitaires, source de revenus essentielle aux médias. Eclairagistes, photographes, graphistes, pressiers, rédacteurs, directeurs... Ce qui multiplie environ par un facteur cinq le personnel qui côtoie de près la publicité. On estime au Québec ce nombre à 7500 et les dépenses publicitaires totales à environ \$800 millions. Ce montant se répartit également en publicité de type national et publicité de type local.

#### *.Parler pour parler?*

La journée typique du commun des mortels s'amorce par un déjeuner ensommeillé qui fait suite à une pénible levée de lit. Parfois, une radio dans le coin de la cuisine vient ajouter un peu de gaieté, grâce aux chansons à la mode, aux commentaires suaves de l'animateur matinal, le tout parsemé des quelques annonces d'un détaillant de chaussures, d'un vendeur de pneus ou d'un "centre d'achats" local. En route pour le bureau, quelques panneaux-réclame nous font sourire, comme celui d'Air Canada avec sa plage ensoleillée ou celui de Kodak dévoilant l'ultime caméra instantanée. Le journal quotidien du mercredi que l'on feuille pendant les pauses syndicales et dont on achève la lecture le soir à la maison, nous assaille des multiples rabais qu'offrent tous les supermarchés sans oublier la "vente annuelle deux pour un" de Baptiste-le-magasin-du-coin; tout ça pour nous mener aux nouvelles du sport! Quelle joie, après une bonne bouchée de se reposer, tout en vivant religieusement sur le petit écran les péripéties de nos héros immortels. A l'occasion, une annonce de jeans, une ou deux ritournelles pour des marques de bière, et quelques cosmétiques vantés par un joli mannequin. On écoute le téléjournal, on va se coucher, et on se dit à demain. A différentes heures du jour, dans les

circonstances le plus variées, plusieurs messages publicitaires sollicitent notre temps et, subrepticement, notre argent.

Mais tous ces "commerciaux" n'ont pas les mêmes intentions ni les mêmes humeurs car il existe, selon l'optique qu'on envisage pour les comparer, deux types bien précis de publicité. La différence joue tant au niveau du rôle que le message doit tenir dans la mise en marché des biens, qu'au niveau de la taille et de la nature de l'auditoire visé, ou à celui de la tarification appliquée au message ou qu'à son mode de production. Tous ces critères permettent de distinguer la publicité dite "nationale" de celle dite "locale". Et si éventuellement on se base sur d'autres attributs, on en arrive à de multiples appellations chacune correspondant à une forme précise de communication comme on sait les distinguer chez les professionnels.

C'est d'abord par une décision pratique des médias que la publicité est classée comme "locale" ou "nationale". Si un commanditaire commercialise sa panacée à l'intérieur d'un seul marché (généralement le territoire de rayonnement d'un média), il paiera le tarif des annonceurs locaux. Si son plan de marketing englo-be plus d'une région à la fois, le service comptable de chaque média lui facturera au "tarif national" équivalent à environ quinze pour cent de plus que le "tarif local". En vue d'atteindre ses auditoires, la publicité nationale exige le support d'un média ou d'un bloc de médias jouissant d'une vaste couverture. Le terme "national" accolé au mot "publicité" ne réfère pas nécessairement à l'espace géographique d'un état mais plutôt à l'étalement sur plusieurs marchés économiques régionaux.

Publicité nationale et publicité locale ne sont pas réalisées dans les mêmes boîtes. La première est exclusivement l'affaire des agences tandis que la seconde est souvent créée par le département de production publicitaire des médias ou par l'entreprise même qui désire annoncer. La philosophie tacite de chacun de ces réalisateurs d'annonces n'est pas identique. Il en résulte forcément une différence tant dans la qualité que dans les coûts impliqués. Si une agence de publicité déploie de constants efforts pour répondre aux désirs souvent contradictoires des cibles visées, les techniciens qui travaillent au montage des annonces dans les mass-médias ne se bâdrent pas outre mesure de recherches psychosociologiques ou de planification stratégique. A moins, bien sûr, que le client-annonceur ne l'exige; mais à ce moment-là, il sera sans doute plus sage pour lui de recourir aux services du spécialiste qu'est le publicitaire professionnel. Pourquoi cette apparente différence dans la qualité de création-production des deux genres de messages? Simplement parce que la publicité nationale et la publicité locale n'ont, ni les mêmes moyens, ni les mêmes ambitions. La publicité nationale vise à implanter fermement des images de marque dans la tête des consommateurs; elle ne souhaite pas mentionner les choses bassement matérielles comme le prix ou la disponibilité des biens annoncés. Elle aime davantage scander répétitivement ses ritournelles dans

l'espoir qu'à la longue on se laissera convaincre de la grande valeur de telle ou telle marque de commerce. C'est d'ailleurs de cette façon qu'ont été immortalisés certains producteurs: Kleenex est devenu le nom générique de tous les mouchoirs de papier, Frigidaire, celui des réfrigérateurs, Kodak est depuis longtemps le symbole de la photographie; et qui n'a jamais entendu parler des fromages Kraft, des cigarettes Export-A ou des pneus Michelin? Qui n'a pas récemment commenté avec ses amis la publicité géniale ou affreuse d'un producteur-annonceur intensif? C'est un fait: les messages publicitaires dont on se rappelle le plus sont souvent ceux du type national.

Comparons deux textes publicitaires. Le premier: "Ford a toujours les meilleures idées." Et celui-ci: "Venez choisir votre Ford ou Mercury préférée parmi les modèles de notre vaste salle de montre. D'ici le 15 septembre, vous ne paierez aussi peu que \$7595. Vous aurez droit à notre garantie de 5 ans, etc..." Le premier slogan est un exemple typique de publicité nationale: la marque de commerce est associée à une gratification que l'on espère significative aux yeux du public. Le second message est par contre moins subtil et plus direct. Une publicité locale comme celle-là ne répond pas aux objectifs d'un manufacturier qui désire d'abord avoir la personnalité de quelqu'un qui inspire confiance mais elle est caractéristique de celle d'un détaillant qui tente par tous les moyens de canaliser la clientèle vers sa cour. Tout au long de la chaîne de mise en marché d'un produit, différentes formes de publicité sont employées pour le faire avancer jusqu'au consommateur final. Publicité nationale et publicité locale sont deux invitations que l'on doit considérer comme complémentaires parce qu'elles surviennent à des moments différents dans le processus de prise de décision qu'effectue le consommateur. Mais il n'est pas manifeste qu'un message local devienne efficace parce qu'il était précédé par une campagne nationale. Gagner une bataille nécessite plus qu'une simple panoplie d'armements; le point crucial réside toujours dans la coordination d'ensemble. Alors les effets s'additionneront de manière qu'on pourra espérer gagner la guerre.

Les catégories utilisées pour classer les diverses formes de publicité sont plus nombreuses que la candide dichotomie entre marché national et marché local. L'intention qui motive le message, le statut qu'occupe l'émetteur, le stade de consommation auquel est arrivé le produit annoncé sont trois autres repères possibles pour classer la publicité. On dira souvent d'une publicité nationale qu'elle est institutionnelle, manufacturière et "publicitaire". De la même façon, un message de type local correspond d'habitude à une publicité de détail ayant des objectifs promotionnels fort tangibles. Ces quelques notions aident à préciser les motifs qui sous-tendent les activités publicitaires diverses. Essayons maintenant de replacer les confitures dans la bonne jarre.

La plupart des annonces définies comme "locales" se présentent sous l'aspect de publicité de détail. Elles sont l'œuvre de marchands indépendants ou de propriétaires de mini-chaînes régionales. Ceux-ci n'ont qu'un budget modeste à consacrer à leur communications de masse. C'est pourquoi ils décident généralement eux-mêmes de la stratégie à respecter et par voie de conséquence, des médias à utiliser. Ils ont l'assistance des représentants du journal ou du poste de télévision locaux. Ceux-ci ont acquis par la pratique certaines connaissances; suffisamment pour pouvoir exécuter ce qu'on leur demande sans trop d'esprit critique d'autant plus que leur jugement est biaisé par l'appât du gain. Il arrive aussi qu'un détaillant leur soumette un budget de publicité et ils mettent conjointement au point une stratégie: des prix coupés à plein, des escomptes de quantité, des spéciaux du mercredi et quoi encore! Cela vous rappelle les méthodes employées en promotion des ventes? C'est en plein ce en quoi consiste habituellement la publicité de détail. Consultez le journal du soir: il est bourré de publicité locale à saveur promotionnelle. Malheureusement, cette surabondance de publicité peu friande des charmes de la rhétorique persuasive finit à la longue par ternir l'image de la publicité nationale qui se veut plus somptueuse. Quand on assiste à une guerre froide entre les épiciers sur le prix demandé pour les petits pois, on fait peu de cas de l'image de marque façonnée par la publicité nationale. Mais quel consommateur accorderait longtemps sa confiance au produit sans marque?

#### d) Confrontation de deux stratégies

Certains producteurs croient dur comme fer que la création d'une image de marque solide auprès des consommateurs est la clé essentielle du succès. D'autres sont convaincus que le prix est nettement l'élément majeur agissant sur la demande. D'où la continue rivalité entre les irréductibles partisans du clan publicitaire et ceux du clan promotionnel. Or comment agit la promotion? Elle modifie temporairement les comportements d'achat du consommateur en permettant au magasin "en vente" de s'accaparer une partie de la clientèle qui appartient normalement aux concurrents. Mais cela constitue un véritable exercice de funambule: la pratique promotionnelle se doit d'être attentive aux fluctuations du marché car la conjoncture socio-économique du commerce de détail bouge rapidement. Et les prix ne constituent qu'un des appâts utilisés par la promotion. Ainsi, pendant deux mois le supermarché Extraliments donne des verres de cristal à tous ses acheteurs de plus de cinquante dollars; quand le cristal sera passé de mode, on essaiera peut-être une coutellerie en acier inoxydable. Et au moment où tout le quartier aura amassé son deuxième ensemble de couverts de recharge, il sera plus que temps de donner des coupons-rabais valables dans les stations-services. C'est dans le même souci de coller au marché que la publicité locale sélectionne ses supports. Les médias les plus fréquemment exploités sont l'imprimé et la radio, en raison de leur plus grande souplesse: du jour au lendemain, l'entreprise peut modifier son annonce pour ajuster ses prix en

vigueur, rejoindre une catégorie différente de personnes ou, qui sait, diffuser un avis d'erratum. Il est d'autre part connu que le journal et le récepteur radiophonique savent établir un contact quotidien étroit avec leurs publics. En automobile, dans le métro, au travail, ou à la maison, on entend toujours une radio quelque part, et on traîne souvent une section de journal sous le bras. Moments critiques dont la publicité de détail profite pour atteindre ses cibles.

La réponse à court terme du marché suite à une campagne promotionnelle ne dément pas: les ventes augmentent, alors, bravo!; mais si elles restent stables (ou pis encore si elles baissent), on sait alors quoi pointer du doigt. Car le succès ou l'échec d'une promotion se jugent beaucoup plus facilement que le rendement d'une campagne publicitaire traditionnelle. Et c'est sur ce terrain mou que nombreux artisans de la publicité publicitaire défendent leur bastion: puisqu'à toute fin pratique leur action ne peut jamais être prise en flagrant délit d'inefficacité, les publicitaires prétendent que l'instauration d'une image de marque richement étoffée est un objectif capital pour toute entreprise. On ne saurait les blâmer pour cette conviction. Une image de prestige est en fait une garantie que les clients resteront fidèles à notre marque. Lorsqu'on offre Chanel no5, on ne vend pas seulement un parfum mais bien un symbole de grâce, de luxe et de distinction. En deux mots, on vend ici davantage une image qu'une effluve. Et ce n'est pas une variation de plus ou moins quelques dollars dans le prix qui fera se détourner les consommateurs au profit d'une marque concurrente. Ce niveau élevé de notoriété et de prestige, Chanel no 5 l'a remporté principalement grâce aux effets conjugués d'une série de messages exquis. Aurait-on pu voir des messages d'une telle qualité dans les journaux jaunes du week-end? Bien sûr que non. A message de classe, média de classe. La publicité nationale manufacturière utilise le plus souvent à ses fins comme canaux de diffusion, la télévision et les périodiques. Pour plusieurs raisons d'ailleurs: la qualité de reproduction du périodique, l'intérêt que ses lecteurs par choix portent au contenu, leurs caractéristiques socio-démographiques qui sont celles d'une élite, etc.

En période d'insécurité économique, l'impression triviale qu'ont les gens ordinaires est qu'il faut se darder sur les aubaines tant qu'elles courent. Or le meilleur achat n'est pas nécessairement celui qui est lié au prix le plus bas: les consommateurs ont non seulement besoin de payer peu cher mais surtout du sentiment rassurant qu'ils ont fait un bon placement. Cela exige un produit de qualité, un service après-vente satisfaisant, un cadre commercial agréable, du personnel courtois, etc. La chaîne de grands magasins Sears a su, au fil des saisons, instaurer une belle image dans la tête du public. Et dans une fourchette de prix assimilables, bon nombre de clients opteront d'abord pour Sears à cause du service qu'ils sont assurés d'y trouver! Leur laveuse date de huit ans? Aucun problème, Sears la réparera toujours. D'ailleurs, la philosophie de la maison se reflète bien dans leur slogan permanent: "Satisfaction garantie ou argent remis". Il n'y a pas de farce à faire avec cela!

Et pour Sears, les prix coupés ne seront jamais une stratégie de marketing prônée.

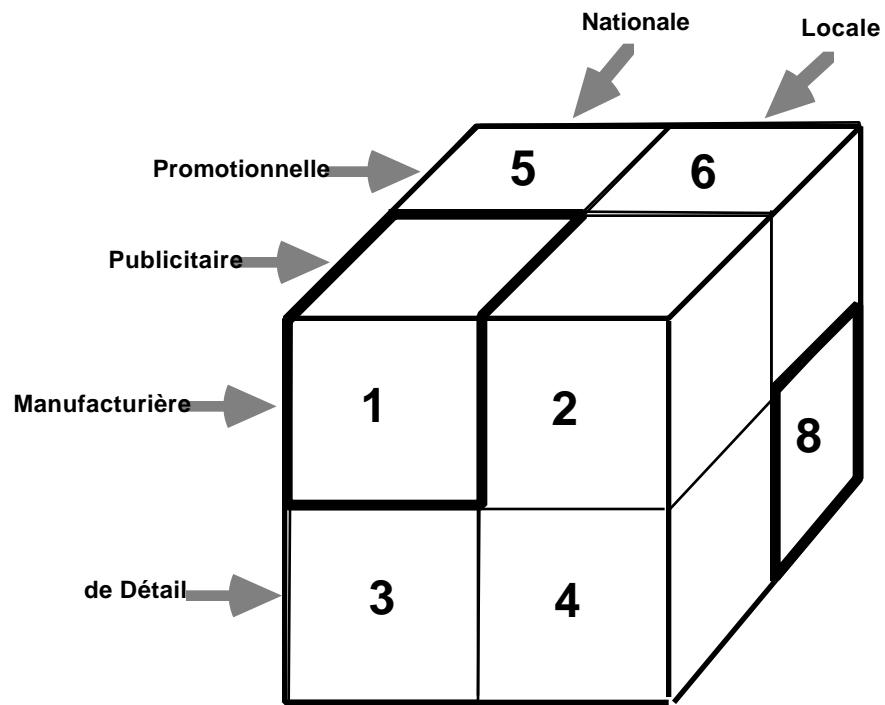
Ce qu'il faut retenir de tout cela, c'est qu'avec une forte image de marque, une entreprise est moins sujette aux assauts promotionnels des compétiteurs; elle peut encaisser plus facilement les soubresauts du marché, ce à quoi peuvent prétendre fort peu de détaillants qui jouent sans cesse sur les promotions. Car à promotion, promotion et demie! Il est possible de s'approprier une part de marché grâce à des petits prix; mais attention à la minute où arrive quelqu'un avec des prix inférieurs: adieu le beau marché! Si une promotion est un succès, par quoi va-t-on la remplacer lorsqu'elle sera désuète? Le commerçant d'en face aura sans doute, lui, une idée de promotion encore plus "géniale"; et il nous raflera dans le temps de le dire nos clients pourtant chèrement acquis. Le drame des promotions, c'est qu'il faudrait les enfiler une après l'autre jusqu'à l'abandon des concurrents... ou jusqu'à l'épuisement des consommateurs! Qui ne finit pas par perdre confiance dans un magasin continuellement en vente? Si le prix courant est continuellement réduit de 33%, on finira par en déduire que le produit n'a jamais valu plus de 66%! D'ailleurs, la loi interdit un tel procédé promotionnel car, elle le met au rang de la publicité trompeuse. Organiser des promotions demande un acharnement résolu: une profusion intarissable d'idées en plus d'ententes avec les corps législatifs et nombre d'organismes de contrôle sans compter les démêlés éventuels avec la Régie des loteries et quoi encore. Donc, toute activité promotionnelle est fort compliquée, et coûte finalement très cher. De telle sorte qu'à un moment donné, on aura perdu tant d'argent à réduire les prix, qu'il n'en restera même plus suffisamment pour annoncer les promotions de la semaine. Où se situe donc la solution idéale pour entretenir notre image de marque et stimuler en même temps l'activité commerciale au lieu de vente?

#### e) L'heureux mariage de la publicité nationale et de la publicité locale

Le secret de la réussite commerciale ne réside pas, hélas!, dans la bête application de formules mathématiques. Le succès réside toujours pour une grande part dans l'intuition et le bon sens des chefs d'entreprise. Il en est de même en publicité: il n'existe pas de stratégie publicitaire modèle, pas plus qu'il n'y a de marketing-mix qui garantisse le succès. Une ébauche de recette: respecter les tendances, user de son jugement, exploiter à l'occasion les nouveaux sentiers. Le choix d'un axe de communication ou de bons espaces média repose nécessairement sur des objectifs de communication précis; mais les circonstances et le flair sont les véritables déclencheurs d'une "créativité contrôlée".

*.La diversité des possibilités*

C'est pourquoi, dans la pratique, des exemples hybrides de publicité nationale-locale marquent ici et là nos écrans de télévision, nos postes de radio et nos journaux. Quelques détaillants locaux ont en effet pris sur eux d'adopter une stratégie publicitaire du type national, c'est-à-dire, axée sur l'image de marque plutôt que sur la promotion des ventes. On ne peut dénigrer cette initiative car elle fait preuve d'originalité et elle a souvent permis de marquer des points. Mais on découvrira très souvent que pour élaborer cette tactique très "publicitaire", ces marchands ont de fait engagé des publicitaires professionnels. En définitive, l'utilisation des différents types de publicité n'est pas réservée à une classe d'entreprises: autant la boutique du fond d'un petit patelin a le droit de s'annoncer sur le mode publicitaire, autant une industrie nationale peut lancer une vaste campagne promotionnelle sur la réduction de ses prix. Ces deux situations sont peut-être marginales mais elles peuvent être à juste-titre invoquées pour expliquer certains succès commerciaux. La figure 1.3 illustre sommairement les différentes formes sous lesquelles peuvent se présenter la publicité destinée au consommateur. Les trois critères principaux permettant de classer les messages forment les trois dimensions d'un cube. La division nationale/locale scinde le cube en deux plans longitudinaux; la division publicitaire/promotionnelle correspond aux deux plans avant et arrière; et la distinction manufacturière/de détail aux deux niveaux. Ces trois critères de partition délimitent huit cubes, chacun représentant une combinaison publicitaire ayant ses caractéristiques propres selon les trois axes. Les cubes un et huit correspondent évidemment aux types de publicité les plus répandues: communication publicitaire proprement dite, manufacturière et nationale comme premier type et communication promotionnelle, locale et de détail comme deuxième type.



**Schéma 1.4 Classification de la publicité selon trois critères**

*.Une répartition convenable des forces de frappe*

Le fait d'avoir ouvert une avenue sur la diversité des formes publicitaires a mis temporairement en veilleuse la question du poids respectif qu'exercent la publicité manufacturière et la publicité de détail. Au moins une chose est tenue pour certaine: il est à toute fin pratique insensé pour n'importe quelle entreprise de miser uniquement sur la communication promotionnelle. Elle coûte cher, elle gruge avidement les marges de profit, et de plus, elle ne crée aucune fidélité chez la clientèle. Fondée sur un consensus tacite, la recommandation la plus prudente que l'on puisse formuler pour un dosage permettant de ménager le long terme et le court terme est la suivante: consacrer 60% de son budget à la publicité d'image de marque, et 40% à la publicité promotionnelle. C'est une décision pratique qui permet de bâtir résolument une image à l'entreprise, et ce, sans négliger le besoin concret de stimuler les ventes dans l'immédiat. Depuis un certain temps, les spécialistes de la communication-marketing accordent un intérêt accru au secteur de la promotion des ventes. Cela entraîne comme effet une montée progressive dans la proportion budgétaire accordée à la publicité promotionnelle au détriment bien sûr de l'autre publicité (la vraie!).

Par les temps qui courent, il devient effectivement impératif pour les entreprises de liquider leur marchandise le plus rapidement possible. Les gens ont besoin d'assurances à court terme, ne serait-ce que pour payer leurs dettes les plus urgentes.

En guise de conclusion technique à ce débat sur la publicité nationale et la publicité locale, voici des données récentes concernant la répartition des dépenses publicitaires au Canada, selon les différents médias véhiculant les messages. La seconde partie du tableau établit la distinction entre les marchés nationaux et locaux. Ainsi que prévu, la télévision et les magazines sont majoritairement des supports à la publicité nationale, tandis que la radio et les quotidiens jouent plus dans la gamme publicitaire locale. Comme ces statistiques fluctuent légèrement d'année en année, seules les tendances générales sont importantes à visualiser.

Document pratique no 1

**1- RÉPARTITION DES DÉPENSES PUBLICITAIRES NETTES  
AU CANADA, PAR MÉDIA,  
ET SELON LA DIVISION NATIONALE / LOCALE**

Dépenses nettes *en millions de \$*  
Pourcentage selon la ligne  
Pourcentage selon la colonne ( )

<i>Média</i>	<i>Nationale</i>	<i>Locale</i>	<i>Dépenses totales</i>
<i>Radio</i>	\$ 120 27.3 % (5.9 %)	\$ 320 72.7 % (15.8 %)	\$ 440 100 % (10.84 %)
<i>Télévision</i>	\$ 520 74.8 % (25.6 %)	\$ 175 25.2 % (8.6 %)	\$ 695 100 % (17.1 %)
<i>Journaux (1)</i>	\$ 246 20.1 % (12.1 %)	\$ 978 (2) 79.9 % (48.2 %)	\$ 1,224 100 % (30.2 %)
<i>Périodiques (3)</i>	\$ 598 100 % (29.5 %)	--- --- ---	\$ 598 100 % (14.7 %)
<i>Affichage extérieur *</i>	\$ 185 69.8 % (9.1 %)	\$ 80 30.2 % (39 %)	\$ 265 100 % (6.5 %)

---

<i>Autres médias</i> * (4)	\$ 361 43.0 % (17.8 %)	\$ 477 57.0 % (23.5 %)	\$ 838 100 % (20.6 %)
----------------------------	------------------------------	------------------------------	-----------------------------

---

<i>TOTAL</i>			
<i>DES MEDIAS</i>	\$ 2,030 50 %	\$ 2,030 50 %	\$ 4,060 100 %

---

*Source: Canadian Advertising Rates and Data , Maclean Hunter Ltd*

*Notes:*

- \* La répartition de ces dépenses en national / local a été faite par estimation.
- (1) Inclut les quotidiens, les suppléments de fin de semaine, et les hebdomadaires.
- (2) Inclut les annonces classées.
- (3) Inclut les revues d'intérêt général, les revues spécialisées, et les autres périodiques (annuaires, pages jaunes...).
- (4) Inclut les catalogues, la publicité par la poste, et toute autre publicité imprimée.

## 2- LES PAYS OU ON FAIT LE PLUS DE PUBLICITÉ (en \$ millions)

---

USA	5,200
Japon	1 000
Grande Bretagne	521
Allemagne de l'Ouest	324
France	286
Australie	207
Brésil	205
Canada	137

*Entre \$50 et 100 millions, Italie, Hollande, Afrique du Sud, Suède, Mexique, Espagne, Belgique, Suisse, Argentine; entre 25 et 50, suivent les autres pays scandinaves.*

---

*Source: Advertising Age*

### 3- LES GRANDS ANNONCEURS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

<i>Secteur</i>	<i>Nombre</i>	<i>Fourchette en % des ventes</i>	<i>Moyenne en % des ventes</i>
Alimentation	19	1.0-5.9	3.6%
Automobile	8	0.6-6.2	1.4%
Appareils mén.,tv et radio	3	0.6-2.8	2.4%
Appareils photographiques	3	1.0-5.2	3.3%
Aviation	5	1.2-1.8	2.0%
Boissons alcooliques	6	1.4-9.1	5.9%
Boissons douces	2	3.4-3.7	3.5%
Communications et loisirs	6	1.6-6.9	4.3%
Cosmétiques	11	2.3-54.7	11.2%
Friandises	3	3.9-10.5	6.7%
Produits chimiques	3	0.5-3.8	1.7%
Produits pharmaceutiques	6	1.8-13.7	6.8%
Savons et détergents	5	3.3-11.3	6.4%
Tabac	5	1.3-4.3	3.2%
Téléphonie	2	0.5-0.9	0.7%
Vente au détail	3	1.8-2.1	2.0%
Entreprises diverses	10		2.4%
<hr/>			
<i>Moyenne des moyennes</i>			3.3%

*Notes:* -on précise, pour chaque secteur, le nombre d'annonceurs se situant dans la liste des 100 plus grand annonceurs et la fourchette des dépenses (entre parenthèses, moyenne des dépenses de ce nombre d'annonceurs).

-les espaces laissés en blanc indique que les chiffres n'étaient pas disponibles.

*Sources:* USA:Advertising Age; Canada: Etude Cegir basée sur Elliott Research; France: Secodip.



#### f) Crédit, adaptation, traduction

Dans un pays où cohabitent des nations différentes, des mentalités et des cultures distinctes, l'harmonie de la communication publicitaire n'est pas toujours chose facile à obtenir. Comme l'histoire nous l'a montré en maintes occasions, les groupes minoritaires ont dû sans cesse lutter pour leur lopin de terre, leur autonomie, et leur droit de parole.

Le Québec est un exemple éloquent où le biculturalisme est parfois entaché de conflits d'intérêt. Deux langues y sont parlées, deux modes de pensée s'y font face. Un des domaines québécois particulièrement frappant pour la variété de ses dissonances est celui de l'industrie culturelle. La production francophone ne manque pas: d'excellents musiciens, danseurs, peintres, écrivains et toute une pléiade d'artistes locaux se débattent jour après jour pour se faire entendre par le public. Ils sont toutefois subjugués par la masse environnante de production anglophone qui envahit bon gré mal gré le marché français. Le cœur du public québécois est donc déchiré devant l'alternative de prêter oreille à deux sons de cloche qui, malheureusement, sont rarement à l'unisson.

La publicité au Québec vit ces mêmes angoisses depuis longtemps déjà. Bon nombre de créateurs publicitaires francophones aspirent à l'hégémonie dans leur profession, mais leurs confrères de langue anglaise continuent à détenir une bonne part de la galette des Rois. Il n'est dans notre intention d'engager une polémique sur la légitimité des forces en cause; seulement, nous mentionnons le fait pour bien faire prendre conscience que nul n'est plus apte à parler à un chinois qu'un autre chinois. Ce n'est pas du jour au lendemain que les restaurants Mac Donald's ont pu faire accepter aux Québécois leurs petits déjeûners Mac Quekchose.. Pas que l'on déteste particulièrement les œufs McMuffin, mais simplement parce qu'ils ne font pas partie de nos coutumes!

### *.Description des trois procédés*

Trois modes de production sont exploités pour lancer les campagnes nationales. Rappelons-nous auparavant que la publicité locale qui engouffre cinquante pour cent des dépenses publicitaires, n'est pas réalisée par des spécialistes, mais plutôt par des techniciens, des commerçants, presque des amateurs. Ce n'est pas d'elle dont on parle ici.

J'ai le plaisir de vous présenter le gros producteur de la publicité française au Québec: "le gars de l'adaptation". Ou devrions-nous dire "les" gens faisant l'adaptation des campagnes nord-américaines, car ils sont nombreux à y travailler. Adapter un message conçu dans un autre milieu culturel signifie généralement conserver le même axe global de communication, mais modifier quelque peu le décor pour le rendre plus crédible. En d'autres mots, cela consiste à escamoter le texte anglophone et à le remplacer par un texte français typique du milieu cultrel visé (changer le slogan, et rajouter ici et là des accessoires bien de chez nous). Si par exemple, Melissa Sue Anderson annonçait le lait au chocolat Nestlé Quick pour les petits américains, devinez qui serait la vedette utilisée au Québec? Nathalie Simard! Cela obligerait également à transposer la ritournelle, mais au moins on serait plus sûr que l'adaptation colle aux images culturelles du public cible.

La création publicitaire, quel beau mot! Un axe spécifiquement à nous, une conception qui s'appuie sur notre réalité, bref un tableau qui reflète les moments fastes ou néfastes du vécu populaire. Pour en arriver à une image précise des choses , conforme et alléchante, ce mode de fabrication de la publicité se fonde sur la recherche et la connaissance des habitudes vitales des gens. Que consomment-ils? pourquoi le consomment-ils? en quelles circonstances?, etc. Dans bien des cas une étude approfondie sur les motivations d'un groupe donné de consommateurs révèle la nécessité d'avoir recours à des stratégies et tactiques précises, tout-à-fait nuancées par rapport aux premières conceptions empiriques. Au Canada anglais, la consommation de fromage fait partie des principes usuels d'une bonne alimentation; la promotion de cet aliment doit donc tabler sur la saine habitude de parsemer les agapes de cheddar ou autre crème de Chester dénaturée. Publicitairement parlant, on verra très bien une ménagère s'assurer qu'il reste du Velveeta dans le réfrigérateur, ou un groupe d'hommes paisibles au restaurant parler d'affaires en grignotant leur Kraft. Ah! comme les mœurs varient d'une nation à l'autre. Les canadiens français d'un certain milieu, c'est bien connu, sont très friands de bonne chère. Parlez-leur d'un petit camembert triple crème avec un trognon de pain croûté! Ou d'un bleu danois avec un petit vin juste assez corsé! On se rend bien compte que les mentalités étant ce qu'elles sont, la publicité fromagère au Québec ne peut s'enligner sur les sentiers de sa demi-sœur anglaise. Elle doit plutôt miser sur un autre axe, celui des plaisirs de la

table. Une réunion de famille, un gros "party" d'amis, un buffet gastronomique, et comble de délice... les fromages de la marque XYZ. Voilà en gros ce à quoi pourrait ressembler un soixante secondes télévisé pendant "les Grands films" du jeudi soir. Or tout ceci n'aurait pas été possible sans une quelconque recherche sur le terrain, sans l'identification des mœurs locales, bref sans le processus qu'on appelle Crédit publicitaire. Dommage que plus des deux tiers de la production québécoise de publicité nationale ne soit pas créée au Québec...

Le dernier, et de loin le moins inventif, des procédés d'enfantement publicitaire se nomme banalement la traduction. Il s'agit de reproduire presque directement le matériel conçu pour l'ensemble d'un marché gigantesque, avec en main la dernière édition du Robert/Collins. Aussi singulier que cela puisse paraître, il arrive encore que des campagnes nord-américaines soient rediffusées intégralement sur le Québec, traduites purement et simplement de l'anglais au français. C'est un mécanisme plutôt insignifiant, quand on sait qu'il est déjà difficile de rejoindre le talon d'Achille de "l'homoconsommateur", et que même notre voisin ne pense pas comme nous. En fait, c'est presque un gaspillage financier. Ce n'est pas pour rien que la segmentation des marchés est un des socles du marketing.

#### *.La morale de l'histoire*

La première leçon à retenir de ce portrait laconique, c'est la nécessité absolue que toute publicité émerge des entrailles de son peuple. Nul n'est prophète en son pays? Faux! Archi faux! En communication persuasive, nul n'est prophète s'il s'éloigne de chez lui. La persuasion étant un remous complexe, la source doit vivre et sentir pleinement ce que les destinataires ressentent et savoir le leur resservir en 30 secondes. Aucun pape d'envergure n'a jamais eu en bas de cinquante ans; aucun magicien respectable, non plus. Quand cela fait cinquante ans que l'on vit un pays, on sait choisir ses arguments. Et c'est un adage particulièrement vrai en publicité car chaque public-cible a ses fondations psychologiques propres, son univers socio-culturel. S'il apparaît économique pour un producteur de standardiser sa chaîne de montage, il ne va pas de soi qu'il sera avantageux d'uniformiser sa communication sociale.

La preuve? Des dix séries dramatiques ayant la plus grande cote d'écoute sur les réseaux de la télévision francophone au Québec, neuf sont conçues et produites au Québec avec des budgets bien en deça de ceux dont bénéficient les producteurs de pays cinquante fois grands comme le nôtre; en fait, une seule est une traduction d'une série anglophone. N'en déplaise aux Dallas et autres américaineries! Un produit a beau chercher à titiller le besoin du consommateur, encore faut-il lui en faire rêver. Et ce n'est que par une publicité bien sentie que le rêve devient plausible.

Quelles leçons pratiques pouvons-nous tirer de ces spéculations philosophiques?

1. La connaissance et la compréhension d'un marché ne peuvent s'atteindre que par la présence assidue au sein d'une population. La connaissance d'un marché exige d'avoir les pieds en place depuis longtemps. C'est donc dire qu'il revient aux publicitaires québécois de gérer la communication persuasive à l'intérieur du Québec. Les publicitaires américains doivent pour leur part desservir leurs nombreux états étoilés, les publicitaires anglo-canadiens se découper leur feuille d'étable entre eux, etc.
2. Quand on arrive à la mise au point des messages publicitaires, on ne doit pas lésiner: on doit envisager des solutions plus pertinentes que la simple traduction ou adaptation. Si certaines catégories de produits semblent se prêter à une adaptation subtile, la majorité des succès ne s'obtiennent qu'en forgeant les messages qui sont déjà là enfouis au cœur du public. Créons, créons, c'est l'heure!

#### **g) Concurrence en milieu publicitaire**

On a fait plus haut allusion à ceux qui font la publicité. Après avoir batifolé joyeusement sur les avenues réservées au trafic lourd, nous pouvons enfin emprunter les sentiers qui cernent de plus près le château fort: qui sont donc ceux qui font la publicité? A première vue, il semble qu'on joue passablement des coudes dans ce monde. En effet, Sa Majesté l'Agence n'est pas la seule à vouloir tirer les marrons du feu... Passons au crible tous ceux qui se disent experts en stratégie publicitaire.

*.Il n'y a pas de monopole à l'intérieur du marché*

Quelques géants de l'industrie ont un pied à terre dans les grandes capitales mondiales. J. Walter Thompson des USA ou Dentsu du Japon en sont des exemples florissants parmi d'autres tout aussi dynamiques. Un tel achèvement dénote certes une féroce volonté de conquête de la part de l'entreprise mère, mais il illustre aussi le processus d'intégration horizontale et de concentration qui est en train de bouleverser le monde publicitaire. Chacune des sous-unités régionales de J. W. T. ne peut bien sûr accéder au succès que par l'entremise de têtes d'affiche locales comme président ou autre "senior executive officer". Si les directives viennent de la maison-mère, le bureau de Montréal n'est pas seulement peuplé d'américains! Loin s'en faut! En milieu canadien français, on exhibe sur la ligne de feu des francophones. C'est le gros bon sens qui l'exige...

Ces charmantes agences internationales, qui ont pignon sur rue un peu partout, concurrencent directement les agences nationales ayant une boutique dans

deux ou trois provinces canadiennes, et aussi les établissements locaux, les agences québécoises. Vous me direz que ce grouillant monde est bien compliqué, mais finalement ce ne l'est pas tant que ça.

Les agences varient par le nombre de leurs employés, par l'ampleur des services qu'elles offrent à la clientèle, et par la part de revenus qu'ils détiennent dans l'ensemble de l'industrie. Au Québec, certaines agences ont moins de dix employés, d'autres en ont plus de cent cinquante. En somme, une quantité fort imposante d'agences de publicité se livrent la bataille des sesterces, et côté diversité, il y en a pour tous les goûts. On assistera éventuellement à un mouvement de fusion entre les petits propriétaires, pour amoindrir les risques de faillite, ou éviter la population excédentaire. Car à partir du moment où il y a autant d'agences que de clients, les nerfs commencent à surchauffer.

Dans le monde démocratique, les agences de publicité ne peuvent revendiquer le droit exclusif à la communication persuasive et commerciale. Si certains des "crieurs publics" n'effraient pas autre mesure les publicitaires traditionnels, d'autres compétiteurs semblent manier les ficelles de façon menaçante. Passons rapidement sur les brocanteurs de gadgets promotionnels, qui par leurs jolis calendriers, stylos à bille, porte-clefs et sous-verre agrémentent sans l'ombre d'une malice le quotidien parfois si monotone tout en assurant leurs clients d'une présence nominale sur le marché. Par contre, d'autres individus affichent une concurrence plus directe et plus sérieuse aux agences de publicité. Ils conçoivent, planifient et produisent des messages publicitaires au même titre que les agences classiques. Parmi cette mafia quelque peu méconnue, il faut citer d'abord les studios de graphistes qui ont saisi l'opportunité d'ajouter une corde à leur arc en se lançant dans la planification et la stratégie publicitaire. Et d'ailleurs pourquoi pas? Si un bon concepteur graphique est capable d'élaborer une image qui parle, si un rédacteur en communication sait faire valser les mots, alors ils sont ensemble aptes à composer des messages publicitaires fonctionnels.

Nous avions déjà brièvement évoqué les services intégrés à l'intérieur de chacun des mass média, qui à la demande de leurs clients, produisent en deux temps trois mouvements des annonces très "originales". Malheureusement parfois, le représentant de télévision sera enclin à conseiller à son compère-client de concentrer tout son budget dans les messages télévisés, "tellement plus fascinants que de simples insertions dans les journaux". Le représentant de journal quotidien s'objectera vivement à une "telle vision hérétique" des choses... et il insistera sans doute sur la forte pénétration de sa feuille de chou pour refiler quelques annonces de plus. Et si le représentant de station radiophonique avait été approché le premier par cet éventuel annonceur, il aurait fait des pieds et des mains pour démontrer à son client qu'il est "le 1er à Québec" (dans quelque chose mais quoi?). Dieu que ces représentants des médias sont parfois biaisés!

Un certain nombre de grandes entreprises ont instauré un service interne de publicité qu'ils appellent leur agence-maison, ou en bon français l'"in-house agency". Ces boutiques internes sont certes capables d'ériger des plans et devis de publicité; ils engageront, au besoin des consultants en stratégie média. Ceux-ci leur transmettront l'art de dépenser adroitement leur argent dans les médias, et iront même commander directement les espaces publicitaires dans ces médias qu'ils auront ensemble retenus. Certaines agences-maisons ont même les reins assez solides pour s'approprier quelques-uns des fleurons qui au départ n'étaient sensé orner les frontons que des agences traditionnelles. Mais soyons réalistes: nous sommes à l'ère où les communications de masse, la publicité et le marketing sont presque devenus des grands boulevards où chacun tente de mettre le pied. Verrons-nous d'ici peu le temps où la pub sera devenue un marché aux puces où les conseillers en administration, les imprimeurs, les relationnistes et tous les autres professionnels du commerce et de la communication tenteront de faire fortune chacune avec son petit message publicitaire?

#### *.Quelques tendances pour l'avenir*

Un beau jour nous nous réveillerons dans une société fonctionnelle où tous les citoyens auront droit de diffuser sur le monde, et à recevoir la quintessence en matière d'information. Entre nous, c'est beaucoup prétendre, mais n'empêche que la communication devient un concept global. Les divers penseurs, et praticiens de la communication participeront de plus en plus à des séances multidisciplinaires autour d'une table de conférence. Cela se traduira par l'intégration totale de toutes les armes communicationnelles, en vue d'un maximum d'efficacité. L'unité n'en sera que plus grande, et la force de frappe plus effective. Si une bonne année on décide que la meilleure stratégie à adopter est telle, alors tous les collègues de la publicité, de la promotion et des relations publiques, ainsi même que les agents de communication interne emboîteront le pas en cadence.

Par ailleurs, les actions publicitaires dont les effets se répercutent à court terme susciteront sans doute un engouement dans le futur immédiat. Et ce, surtout si les récessions économiques deviennent monnaie courante. Le secteur des promotions, qui depuis quelques temps, s'instaure comme une nécessité au bout de la chaîne d'écoulement des biens de consommation, améliorera peut-être son image superficielle au profit d'un visage plus scientifique.

Une autre des tendances probables du marché sera la recrudescence de la compétition entre publicitaires. Et les champs de compétition se feront plus nombreux et plus virulents. Par exemple, les comptables, avocats, notaires et autres qui aident les gens d'affaire dans leur gestion, ayant accès à des informations de premier ordre, détiendront un pouvoir considérable auprès des

entrepreneurs, y compris dans le domaine de la communication. Ainsi le comptable pourrait conclure: "Ecoute, mon ami, ton horoscope des nombres ne prévoit rien de bon dans la prochaine conjoncture de Mars et Jupiter". (En langage comptable, il y a guerre des prix et raz-de-marée inflationiste.) "Tu devrais diversifier tes placements média, et accroître ton régime de ventes promotionnelles. Les cotes d'écoute des émissions dans lesquelles tu diffuses tes actions ordinaires en dollar-messages chutent de jour à jour à Wall Street... A bien y penser, nous devrions ensemble planifier la nouvelle année financière par une tout autre approche marketing publicitaire." Trêve de plaisanteries, il est plus que probable que les avocats et les comptables vont être appelés à participer plus globalement aux affaires de leurs clients, au besoin en conseillant en marketing-management ou même en marketing-creativité. Comme preuve, plusieurs gros bureaux de comptables engagent désormais du personnel qui agira comme consultants en marketing.

C'est donc dans cet esprit de coordination maximale des ressources que se dessine l'avenir. L'époque de la polyvalence a fait son temps. Il y a dorénavant place pour une grande collaboration entre tous les super-spécialistes de l'administration des affaires et de la gestion des communications. On assistera sans doute à une centralisation marquée des lieux où l'on dispense les mille et un services dont a besoin l'entreprise moderne. Ce sera l'époque des grosses boîtes pleines d'idées mais aussi pleines de fric. Les agences publicitaires étendront au maximum la gamme de leur arsenal. Les agences concurrentes, car elles prendront peut-être le nom d'"agence", auront à peu près la forme de maxi-bureaux de consultants en gestion, où les départements de finance, de marketing, de management, etc. seront là, à la disposition de l'entreprise-client.

# **Chapitre 2**

## **Qu'est-ce qu'une agence de publicité?**

- a) Évolution du rôle de l'agence publicitaire**
- b) Les modules de l'agence**

Document pratique no 2

# Qu'est-ce qu'une agence de publicité?

Terre! Terre! Jacqueline de Bonville, la jeune et dynamique directrice du département de publicité d'une entreprise en plein essor vient de mettre pied dans l'agence Communimark. Notre héroïne amorcera aujourd'hui les pourparlers officiels avec les gens de Communimark en vue de mettre au point une puissante campagne publicitaire. Pour nous conformer aux désiderata de Mme de Bonville, nous garderons sous silence la raison sociale de l'entreprise qui l'emploie. "Cela créerait des jalousies entre tous mes anciens et futurs collaborateurs...", nous a-t-elle confié sur un ton cachottier.

Jacqueline a gravi les échelons de l'échelle de carrière à un rythme endiablé. Nommée récemment directrice de la publicité et ce, à vingt-six ans seulement, elle mourait d'envie de se faufiler dans les coulisses d'une agence prestigieuse et bien cotée. Au moment où son directeur, c'est-à-dire le vice-président marketing de "l'entreprise-qui-préfère-garder-son-anonymat" lui a proposé de prendre en main les négociations avec Communimark, elle n'a pas hésité l'ombre d'un instant. C'est pourquoi elle tressaillait lorsqu'elle franchit le seuil de l'agence. Vêtue très élégamment pour la circonstance, elle fut cependant un peu surprise par l'allure générale des lieux. Elle s'attendait à voir pléiade de dessinateurs, de photographes, de perchistes, de plumes, de pinceaux, de studios d'éclairage, de consoles de son, de caméras... mais, à première vue, il ne semblait y avoir que des pupitres. Elle s'était figurée un brouhaha aiguillonnant mais il n'y avait devant elle qu'une réceptionniste débordée d'appels téléphoniques, et en arrière plan les quelques murmures d'une cogitation lointaine. Prenant garde de ne pas trahir son sentiment d'étonnement, elle déclina posément ses nom, prénom et fonction à la réceptionniste, qui lui avait justement jeté un regard attentionné au moment où le téléphone sonnait de nouveau. Mme de Bonville fut cordialement priée de s'asseoir dans l'un des fauteuils capitonnés couleur bourgogne qui ornaient richement le vestibule, le temps d'avertir messieurs les présidents et vices de l'arrivée de leur éventuelle cliente. Calme et détendue, elle accepta volontiers un café, remarqua du coin de l'œil un sérieux tableau représentant sans doute le digne fondateur de l'agence, puis se laissa aller à quelques méditations sur la prestigieuse histoire de cette boîte et le statut d'innovatrice qu'on lui attribuait d'emblée.

## a) Évolution du rôle de l'agence de publicité

### *.Petit homme deviendra grand*

Dans la première moitié du 19e siècle, disons autour de 1840, l'agence de publicité ne consistait qu'en un seul représentant qui parcourait le pays dans le but de faire le lien entre les commerçants et les propriétaires de journaux. Conférer à ce voyageur de commerce le titre "d'agence de publicité" est un peu charrié, car il n'exerçait que la simple fonction de courtier en publicité. Il faisait le tour des médias locaux et des quelques commerçants du coin, afin de négocier pour ceux-ci des espaces publicitaires bon marché. Et pour lui, il négociait en guise de dédommagement, une commission sur les ventes allant de 5 à 25 pour cent. Le publicitaire type de cette glorieuse époque se portait toujours garant du compte de son client, se faisant ainsi apprécier des propriétaires de journaux. Si le commerçant annonceur décidaît à un moment fatidique de ne plus payer l'espace qu'il avait réservé, l'agent de publicité essuyait alors lui-même la note, en grand diplomate qu'il était. Il faut dire également que le patron du journal se frottait les mains de ne plus avoir à courailler lui-même les annonceurs, et il évitait surtout à sa fille chérie les horaires éreintants de sollicitation de prospects ou de clients. Somme toute, la fonction que remplissait le publicitaire rendait tout le monde heureux. Y compris lui-même.

Même s'il n'était qu'un simple commissionnaire entre les médias et les clients avides de faire parler d'eux, et qu'en définitive, il n'effectuait ni planification stratégique, ni création, le publicitaire ne manquait pas pour autant d'astuce commerciale et de flair. On raconte en effet qu'un digne représentant de la profession avait réussi à transiger un contrat avec un groupe de cent propriétaires de journaux, pour leur acheter à toutes les semaines pendant une année entière une quantité fixe d'espace publicitaire. Vous vous imaginez un peu l'offre maxi-alléchante qu'il pouvait crier haut et fort à ses futurs clients: "Un pouce d'espace publicitaire une fois par semaine dans cent journaux pour cent dollars..." Les acheteurs, piqués au vif, ont alors même commencé à payer d'avance leur dû en argent sonnant pour bénéficier de tarifs encore plus imbattables... Ah! quel monde passionnant que celui des affaires! Notons au passage que la commission qui était attribuée au recruteur-négociateur-vendeur de publicité s'ajusta en cours de route autour de 15 pour cent.

### *.Le développement progressif des services*

Les premières agences importantes s'installèrent confortablement sur la carte aux premiers souffles du 20e siècle. J. Walter Thompson, bien sûr, et bien d'autres noms célèbres qui ne veulent pas mourir. Jusqu'à la seconde guerre mondiale, les agences de publicité étaient réputées à cause de leurs concepteurs rédacteurs. Vous souvenez-vous des vieilles annonces de la Ford-T? Ou celles du savon Ivory? Elles étaient jolies et mordantes car la publicité à cette époque jouait sur les plans "esthétique et perceptif" de la communication. Ce

qui ne veut pas dire en passant que les annonces les plus belles étaient les plus persuasives. Loin de là... Côté médias, les supports qui véhiculaient les messages publicitaires, c'étaient bien sûr les journaux, les périodiques, et aussi la poste. Le personnel à l'intérieur des agences n'avait pas comme tâches les recherches harassantes à faire, ou les stratégies médias hautement détaillées à concevoir. Ce n'est qu'au moment où la compétition entre les différentes agences s'accentua et au moment où la gamme des supports des messages se diversifia, que l'expertise des agences s'accrût car le besoin en divers spécialistes se faisait de plus en plus sentir.

Survint, vers 1940, la vogue des études de motivation chez le consommateur entreprises par Ernest Dichter, Pierre Martineau, et d'autres gourous du subconscient. Puisque les agences voulaient dorénavant exprimer dans leurs créations tout ce qu'inconsciemment les consommateurs aimait bien voir et entendre, elles ouvrirent la voie au secteur de la recherche. Puis l'avènement et le florissement des médias électroniques ayant révolutionné les habitudes de vie des consommateurs, on se sentit apte à engager des experts en médias qui pouvaient déchiffrer les grilles complexes de programmation, et sélectionner les meilleurs agencements en termes d'atteinte et de pénétration d'auditoires.

Tout cela devenait de plus en plus complexe. Les motivations cachées derrière l'acte d'achat, les biens de consommation davantage perçus comme des symboles sociaux, tout cela nous mena à l'époque du Brilcream puis du "flower power". Toutefois, il y a vingt-cinq ans, le rôle explicite de l'agence ne correspondait encore qu'à concevoir et préparer un plan de publicité strictement. "La tâche première d'une agence de publicité est de créer les annonces qui vont aider à vendre un produit..." Aussi simple et bête que cela. D'accord, il n'a jamais été aisément de façonne une communication de masse persuasive. Ce n'était pas plus facile en 1960 que ce ne l'est aujourd'hui. Sauf qu'à un moment-clé dans l'histoire qui nous est proche, le concept du marketing moderne a pris forme, redéfinissant indirectement le rôle de l'agence.

#### *.La gestion globale des communications*

De simple agence de publicité qu'elle était, l'agence moderne devient de plus en plus une factorerie globale de communication-marketing. Bien sûr elle continue à faire de la publicité, mais elle la fait en gardant sans cesse en tête le concept marketing et cela pour au moins deux bonnes raisons. D'abord les objectifs marketing généraux d'une entreprise sont prérequis à la définition d'objectifs et de stratégies publicitaires bien fondés. Deuxièmement, la publicité en tant que telle doit toujours voguer en harmonie avec les autres composantes du marketing-mix. Cela implique une foule de considérations philosophiques, techniques et pratiques, faites non seulement sur l'aspect communication de l'entreprise, mais aussi sur son ensemble de produits, sur

l'établissement de ses prix, sur son réseau de mise en marché, etc. En fait, tous les 4P du marketing y passent. Il en résulte pour le moins une approche nettement plus sophistiquée de la relation d'affaires entre un annonceur et son agence. Une sorte de relation "d'égal à égal"... Par exemple, il peut survenir qu'un directeur d'agence de publicité dise à un de ses clients privilégié que la bonne façon de résoudre son problème de marketing n'est pas de diffuser une campagne tapageuse, mais bien de rehausser la qualité de l'emballage de son produit ou d'augmenter le nombre de points de vente, ou encore simplement d'envisager une bonne vieille promotion auprès des revendeurs. Parlez-moi enfin d'une telle ouverture d'esprit!

L'agence de publicité se veut si proche de ses clients, qu'à la limite elle arrive à déceler des opportunités auxquelles eux-mêmes n'avaient pas encore songé; en quelque sorte prévoir leurs besoins et commencer à y travailler. C'est ce qu'on a déjà baptisé le concept de gestion globale des affaires du client: une tendance qui s'accentuera vraisemblablement dans l'avenir. La fonction conseil de tous les professionnels œuvrant dans le monde des affaires s'accentuera vraisemblablement dans les années qui viennent pour devenir "le petit livre rouge" de tous les entrepreneurs.

Qu'est-ce donc que l'agence de publicité en cette fin de siècle? La maison de publicité, devrions-nous dire le palais de la communication-marketing, rassemble une judicieuse brochette de spécialistes. Des types en recherche de motivations, des créateurs d'images, des rédacteurs de textes, des gestionnaires de budgets, des experts en médias, et parfois aussi des relationnistes, des artisans producteurs, des conseillers en promotion... en somme des pairs et des impairs. Voici une définition plus terre à terre: l'agence de publicité a la responsabilité de planifier, de concevoir, de produire, de diffuser et d'évaluer des messages émergeant de tous les types de communication persuasive, en prenant en considération les autres aspects du marketing.

#### *.Pourquoi opter pour une agence de publicité?*

Si on se situe toutefois du côté client, on définira l'agence comme étant une conseillère en communication-marketing, une sorte de bras droit extérieur. Pourquoi une entreprise possédant parfois son propre département interne de publicité aurait-elle recours aux services d'une agence reconnue comme partenaire de travail? Une foule de motifs sont à la base d'une telle décision, et en pratique la grosse majorité des entreprises font encore affaire avec des agences

- 1- L'agence de publicité, qu'on n'ait pas à se le cacher, peut demeurer beaucoup plus objective dans l'établissement des stratégies, car elle ne vit pas la pression interne d'un département particulier de l'entreprise. Mettons-nous à la place du directeur de la publicité à l'intérieur d'une firme typique. Le chef du personnel

lui poussera dans le dos, le responsable des finances le tiraillera à propos des contraintes fiscales, et le directeur de produit insistera mordicus sur les priorités qu'il a lui-même jugées essentielles. Notre pauvre directeur ne saura plus sur quel pied danser... et il finira par pencher en faveur de son collègue le plus puissant. Or dans une agence de publicité, il n'y a ni parti pris malencontreux, ni hiérarchie syndicale à respecter, ni crainte de voir son emploi compromis suite à une décision plutôt qu'une autre. L'agence est plus objective.

- 2- Fortement impliquée en raison de ses nombreux contacts dans des sphères d'activités multiples, l'agence de publicité est susceptible de générer une approche globale plus neuve au problème soulevé par son client. Ses connaissances ne sont pas circonscrites dans un domaine bien précis, celà confére à l'agence une large expertise.
- 3- Grâce aux fruits récoltés lors des moissons antérieures, l'agence peut se vanter d'un curriculum vitae fort impressionnant aux yeux de sa clientèle. Non seulement elle a connu une grande diversité dans les problèmes, mais elle a sans doute aussi serré de près les problèmes similaires à chacun de ses clients. Le directeur de la publicité des Rôtisseries St-Hubert sera par exemple bien joyeux d'apprendre que son agence de publicité a travaillé pendant maintes années avec le Colonel Sanders. Le moins que l'on puisse dire, c'est que l'agence aura une expérience savoureuse dans le poulet... ce qui ne nuira sûrement pas au choix d'une recette spéciale pour apprêter l'image de St-Hubert.
- 4- L'entreprise qui réclame les services d'une agence de publicité est toujours libre en cours de route, si ses espoirs ne sont pas suffisamment comblés, de rompre son contrat. Il va sans dire qu'il est plus facile pour un directeur de la publicité de remercier poliment une agence extérieure que de mettre à la porte les quinze employés de son service interne. Somme toute, quand l'agence de publicité a les rennes bien en main, elle fouette ses chiens au maximum pour éviter qu'un autre traîneau ne coure à sa place. Lorsqu'un client représente plus d'un million de dollars par année, il n'est pas question de lésiner sur la quantité et la qualité de travail à déployer au fil des jours. On attèle le buggy, et allez hop! au boulot! L'agence est fortement motivée dans l'exercice de ses tâches.
- 5- En plus de détenir une grande liberté de manœuvre sur l'agence qu'elle emploie, l'entreprise n'a même pas à défrayer les artisans publicitaires qui se donnent corps et âme à leur profession. Ceux-ci étant au service de l'agence, ils sont rémunérés directement par l'agence et non par le client. Lorsqu'une entreprise se fie à son propre département maison de publicité, il est évident qu'elle aura alors à payer grassement son personnel, sans qu'elle puisse espérer l'exploiter "à plein rendement". Il y a donc tout avantage pour une entreprise à reléguer les commandes en matière de communication-marketing à une agence de

publicité spécialisée, car les chances sont que cette dernière produira plus, mieux et ce à un meilleur coût. Et il n'y a pas de syndicats dans les agences: on y est payé grassement mais il faut que le citron jute! En définitive, toute l'équipe polyvalente d'une agence publicitaire représente une compétence exceptionnelle par rapport aux agences internes des entreprises. Le choix ne se pose même pas!

### b) Les modules de l'agence

#### *.Différentes conceptions de l'agence*

Jacqueline de Bonville riait encore une peu dans sa barbe(!) du vieux mythe qu'elle avait entretenu longtemps au sujet de la publicité. Lorsqu'elle était plus jeune, à l'âge où elle courait les cinémas pour voir rire Jerry Lewis ou Louis de Funès, elle s'imaginait réellement le monde de la publicité comme un îlot enchanté où vivent les marginaux de la société: les rigolos, les créatifs, les insupportables et les génies. Dieu que tout cela la fascinait... Jusqu'au jour où sa carrière se dessina et où elle commença à croire en ses possibilités. Le déclic final se fit lorsqu'elle vit pour la première fois *Le Distrait*, mettant en vedette Pierre Richard. Dès le lendemain, elle retroussait ses manches et partait à la conquête du monde...

Récemment sa patronne lui précisait pour quelles raisons elle avait accordé son important budget à Communimark. Sa philosophie au sujet des agences consistait globalement en deux points de vue un peu opposés:

-"Une bonne agence, disait-elle, doit fournir à ses clients une gestion organisée et planifiée des choses. De bons administrateurs de budgets, des rapports périodiques détaillés, un cheminement clair et net. Tout ce que je veux savoir, c'est où s'en va notre argent. Et l'agence doit m'assurer constamment qu'il n'y a aucun problème en vue".

Discours de gestionnaire efficace! Ce genre de discours, elle les tenait le lundi matin lors de la réunion de la direction. Mais le jeudi après-midi, quand le fardeau de la semaine était devenu petit à petit trop pesant, elle était plutôt du genre à avoir besoin de sécurité...

-"Parlez-moi d'une agence de publicité comme Communimark. Ils nous appellent trois fois par semaine pour confirmer où ils sont rendus, leurs représentants sont toujours courtois et attentifs, j'ai même une peu l'impression qu'ils me passeraient leur chemise si je leur demandais..." Elle a alors besoin d'être dorlottée!

Mme de Bonville sympathisait avec sa patronne, mais elle se fiait surtout à ses premières impressions personnelles pour accorder sa confiance à l'agence Communimark. Lors de la présentation du projet, et lors des quelques brefs entretiens avec M. Francoeur, le président, il lui avait semblé que tout allait dorénavant reposer sur des bases extrêmement solides.

Jean-Pierre Francoeur déboucha d'un couloir et arriva à ce même moment à la rencontre de Mme de Bonville. Elle se leva de son fauteuil décidément très

confortable, et après la poignée de main d'usage, M. Francœur lui proposa cordialement une rapide tournée des lieux. De bonne grâce, elle accepta sans mot dire. Lorsque le président d'une grosse agence de publicité se fait guide et interprète au service d'un client, vous ne pouvez que lui emboîter le pas.

Dès le début de l'entretien, M. Francœur se montra rapidement très enclin à la conversation:

-Le noyau de toute agence de publicité est formé de quatre départements fondamentaux: le service à la clientèle, le service de la recherche, le service création et le service médias. A cet ensemble fort homogène viennent se greffer le bloc de direction, les services administratifs et autres utilités de gestion. Notre agence, toujours à l'avant-garde des intentions de sa clientèle, est dotée en plus d'un service de relations publiques et d'un service de promotion des ventes. Mais cela, chère madame, vous le saviez sans doute d'ores et déjà...

-Continuez, je vous prie, vous m'intéressez au plus haut point...

-Le but de notre équipe étant bien sûr de coordonner toutes les activités en communication-marketing dont vous avez besoin, vous aurez à votre service assidu un groupe de plusieurs personnes qui planifieront ensemble toutes les étapes importantes de la campagne. En fait c'est peut-être justement ça la différence majeure entre Communimark et les autres agences.

Et il continua:

-Voyez-vous, nous pensons que l'enfantement normal d'une campagne de publicité ne peut se faire sous la responsabilité d'une seule personne. Chez nous, au moins cinq spécialistes travailleront en consensus sur votre projet: l'administrateur publicitaire, le directeur de la recherche, le directeur de la création, le directeur des médias et le directeur de la planification. Ils se convoqueront régulièrement pour discuter des problèmes et opportunités reliés à votre budget, et en réalité pour élaborer conjointement le plan de campagne qui vous sera le plus profitable. C'est-à-dire VOTRE campagne... Nos concurrents confient le sort de leurs clients entre les mains du chef de budget. L'administrateur publicitaire si vous préférez. Selon eux, cet unique individu doit jouer le rôle de chef d'orchestre et de premier violon. Il prend lui-même les décisions importantes, et au besoin fait appel à ses collègues pour mettre au clair certains détails. Il les engage presque en quelque sorte comme des exécutants perfectionnistes, qui doivent interpréter le plus fidèlement possible les partitions déjà composées. Bah! j'exagère sans doute un peu sur l'importance de l'administrateur publicitaire dans les boîtes concurrentes. Mais à franchement parler, j'ai bien l'impression que notre philosophie est plus rationnelle que la leur. Après tout, cinq têtes ou plus valent mieux qu'une! Ce n'est pas que je veuille dénigrer les autres agences, car chacun a sa façon de penser, mais... Je parle, je parle et je ne vous ai même pas encore présenté vos futurs partenaires... ah! Gauthier, enfin te voilà!... Vous connaissez, je suppose, déjà M. Gauthier, Mme de Bonville. C'est lui qui a exhibé les premières esquisses du projet lors du meeting la semaine dernière...

- Oui, vous m'avez d'ailleurs épataée M. Gauthier. Toujours en forme?
- Gonflé à bloc! J'ai bien hâte de travailler pour vous. Enfin, je veux dire avec vous... Tout compte fait, je travaille toujours pour deux entreprises en même temps...

#### *.Le service à la clientèle*

Michel Gauthier est l'administrateur publicitaire responsable du compte qui vient d'échoir à Communimark. Comme il a toujours été passionné par les trains électriques, les locomotives à vapeur et tout ce qui a trait au transport ferroviaire, c'est à lui qu'est revenue la tâche de tisser les liens avec le client. Maxizut! Voilà un indice qui va peut-être vous permettre d'identifier la société qui préférerait taire son nom. C'est du moins ce que nous avait laissé entendre Jacqueline... Avouons donc puisqu'il est trop tard que c'est effectivement une entreprise qui œuvre dans le transport des personnes et des marchandises. Mais vous n'en saurez pas plus long... Revenons au rôle de Gauthier. Tout comme les meilleurs pantomimes, l'administrateur publicitaire est une sorte de visage à deux faces. Il personnifie intensément la relation entre l'agence et le client, comme s'il sacrifiait une partie de son moi aux ordres et désirs du client, et l'autre partie au service fidèle de son agence bien-aimée. Vis-à-vis l'agence, il représente pleinement le client: il proclamera qu'il faut traiter le client aux petits oignons car son client passe avant tout! Il tâche donc jour après jour de soutirer le maximum d'efficacité auprès de ses collègues, leur inculquant la problématique et la mentalité du client, critiquant et commentant leurs ébauches et réalisations, bref leur insufflant quotidiennement l'énergie motrice nécessaire au parachèvement de l'œuvre suprême dédicacée au client. Ouf! On imagine un peu le tact et la personnalité que doit posséder ce fameux administrateur publicitaire, car en deux mots, il a vraiment à cœur que tout fonctionne comme prévu, et mieux encore si possible. C'est le genre de type qui connaît bien sûr tous les rouages de la communication-marketing, car il débat fréquemment ses idées avec celles du responsable de la création, celles du spécialiste-médias, ou qui sais-je, d'autres intervenants multiples. Et puisqu'au sein de l'agence, le client c'est un peu lui, c'est souvent son point de vue qui l'emporte.

Vis-à-vis le client annonceur, Michel Gauthier défend les projets et les réalisations de l'agence Communimark. Il est convaincu d'être à l'emploi de la meilleure agence et de se présenter avec le plus génial plan. Il a au préalable étudié en profondeur tous les aspects sur lesquels vont se baser les spécialistes de l'agence pour confectionner la stratégie de leur campagne. Il a de plus discuté longuement des objectifs commerciaux et des objectifs de communication avec son client. Tout au long du cheminement publicitaire, il maintiendra un étroit contact entre les deux partis, en rédigeant des rapports éclairés sur toutes les actions qui auront été entreprises. Pour chaque appel téléphonique, pour chaque lettre officielle et pour chaque rencontre effective, l'administrateur

publicitaire couche par écrit un procès verbal qui sera distribué entre les mains de tous les intéressés. Il dicte, brouillonne:

"Ici Gauthier qui écrit à Communimark. J'ai rencontré le client; il a entériné la démarche que nous avons proposée".

"Ici Gauthier qui écrit au client. Tous les efforts sont fournis par l'agence pourachever à temps la pièce discutée".

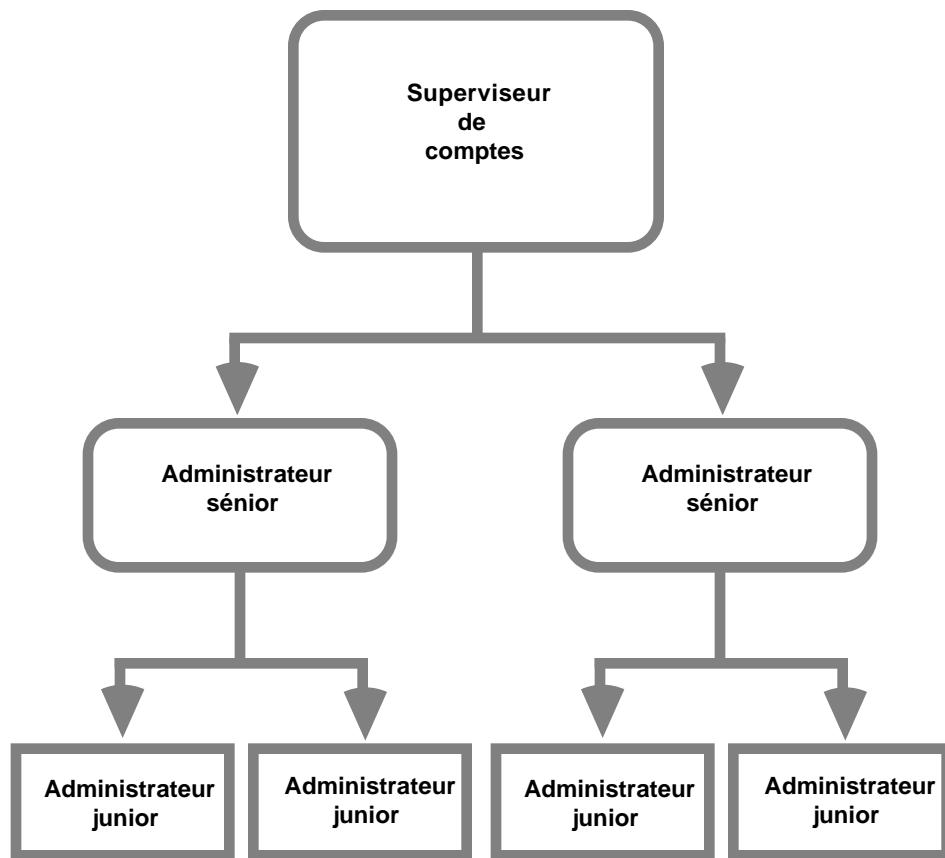
Bien sûr puisque son titre comporte la mention d'administrateur, Gauthier a comme responsabilité la distribution équitable des budgets tant du côté de son client que du côté de l'agence. Il négocie en quelque sorte à droite et à gauche en vue d'avoir le meilleur service au meilleur tarif. Il assure la bonne marche des opérations et assure le contrôle des budgets préétablis. Vous l'aurez deviné, il y a huit chances sur dix qu'il détienne une formation en sciences de l'administration. En somme, c'est presque un homme à tout faire dont la multitude de petites et énormes fonctions gravitent autour des clients de l'agence. Au fil de sa carrière en tant qu'administrateur publicitaire, Gauthier a fréquenté nombre de personnalités du monde des affaires: d'illustres directeurs du marketing, de non moins célèbres directeurs de la publicité, et des chefs de produit prestigieux. Car il faut préciser que ses relations avec la clientèle l'amènent à rencontrer deux types de personnages, il va sans dire tout aussi notables les uns que les autres, cela dépend en fait de la structure de l'entreprise avec laquelle il transige: les directeurs de la publicité et les chefs de produit. Un directeur publicitaire s'occupe de la publicité de tous les produits d'une entreprise, tandis qu'un chef de produit n'a sous sa responsabilité qu'un seul produit, mais il en coordonne tous les aspects marketing, c'est-à-dire la publicité, l'emballage, le prix, la distribution, etc. C'est bien ce qui confère à M. Gauthier ses lauriers: il a voisiné tant de gens illustres, de sommités...

#### *.Un peu de terminologie au sujet de l'administrateur publicitaire*

Dans le jargon publicitaire courant, plusieurs dénominations qui vont de la plus farfelue à la plus fashionable servent à identifier le représentant du service à la clientèle. Toutes ces appellations ajoutent soit du piquant à la conversation, soit de la fausse modestie à qui détient le titre. Voyez l'étendue de la gamme:

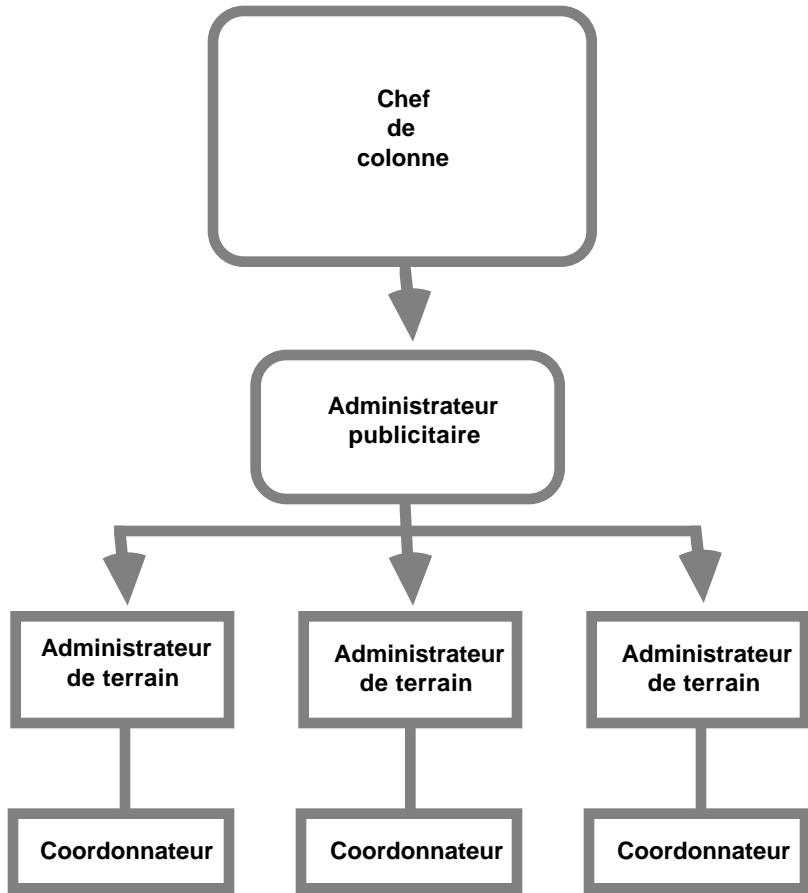
- chef de colonne
- chef de groupe
- superviseur de compte
- administrateur publicitaire, séniior ou junior
- chargé de compte
- chef de budget
- kétif
- etc, etc.

Passons assez vite sur le terme kétif qui, visiblement, réfère aux calembours des jeunes collégiens. Les vocables plus orthodoxes de chargé de comptes, chef de budget et administrateur publicitaire, s'emploient pour désigner d'une façon reconnue l'individu généralement responsable d'un compte important ou de plusieurs comptes de moindre valeur. Le superviseur de compte a sous son rang un ou plusieurs administrateurs; il veille sans problème à plus d'un compte important. Le patron de tout un secteur d'activités, le chef de colonne ou chef de groupe, est probablement un des vice-présidents de l'agence. Il a la responsabilité indirecte d'un ensemble de comptes, et il négocie parfois directement avec un des Césars de l'entreprise cliente. Règle générale, facile d'application: plus un client est imposant, plus son compte est important, plus de personnel y sera attribué et plus la hiérarchie sera raffinée. Voici d'ailleurs deux exemples (voir schémas) qui illustrent les structures possibles du service à la clientèle.



**Schéma 2.1 Structure pyramidale d'un service à la clientèle**





**Schéma 2.2 Structure en colonne  
d'un service à la clientèle**

Il va de soi qu'il existe une certaine flexibilité dans la répartition des tâches et des titres. Tout dépend de la philosophie des dirigeants de l'agence, et chose peu surprenante, de la quantité d'énergie qu'on investit au service du client. A noter dans le schéma 2.2, deux fonctions dont nous n'avions pas encore glissé mot. L'administrateur de terrain est le nom donné au représentant qui s'occupe d'habitude de faire la tournée des multiples points de ventes et de se sensibiliser aux problèmes spécifiques à tel ou tel secteur du marché: en fait, il passe la plupart de son temps chez le client même auprès duquel il se trouve "détaché". Le coordonnateur est quant à lui un secrétaire technique qui voit à l'exécution des travaux selon l'échéancier prévu. (Traduisez mentalement: la coordinatrice est quant à elle une secrétaire technique, car la plupart des élues sont filles d'Eve).

### *.Le service de la recherche*

L'agence Communimark est assez fière de montrer qu'elle s'est dotée d'un département de recherche, car bon nombre d'agences n'ont simplement pas les reins assez solides pour se le permettre (ou les idées assez claires pour en être convaincus). Madame Chantale Moisan est la très flegmatique directrice de ce service chez Communimark, depuis sept années révolues déjà. Sa fonction principale est de mettre au point des plans de recherche en vue d'amasser l'information particulière dont l'agence a besoin pour éclairer ses décisions. La masse d'information qui est recueillie porte généralement sur un ou l'autre des aspects suivants: sur le marché lui-même, les ventes du client, la concurrence, les réseaux de distribution, les motivations qui excitent les consommateurs et les freins qui les rongent; mais surtout sur les communications elles-mêmes: qu'est-ce que le public a bien compris de tout ce qu'on avait à lui dire...

Une fois le plan de recherche clairement bâti, Mme Moisan et l'agence feront appel à des sous-traitants spécialisés pour effectuer les procédures techniques de la recherche. N'allez pas vous imaginer que des grands maigres blancs en sarrau blanc vont passer quelques nuits blanches (elles aussi) dans des laboratoires remplis de bêchers, de fioles et de cylindres gradués... Pensez plutôt aux maisons de sondage telles Gallup, Crop, Sorecom et autres... Mme Moisan contacte une de ces firmes et lui soumet toujours quelque chose dans le genre:

"Oui, c'est cela. Un sondage au Québec de 1200 femmes entre 24 et 35 ans. Le niveau de confiance à 95%. En fait, on veut connaître leurs attitudes face au retour de la mini-jupe. Peut-être pourrais-tu essayer aussi quelques entrevues libres en groupes de discussion de dix personnes..."

Très peu d'agences de publicité ont leur équipe interne complète en recherche. Les psychologues et les sociologues ont beau courir les rues, il demeure malgré tout assez laborieux (voire impossible) d'effectuer des mesures précises ayant rapport aux motivations internes des consommateurs et à l'effet de la publicité sur ces dites motivations. Comme le disait d'ailleurs le volubile président Francœur, reparti de fil en aiguille dans une autre conversation du type monologue avec la douce Madame de Bonville:

- Voyez-vous, chère Madame, l'inconvénient à conserver sous un même toit des chercheurs soi-disant autonomes et des preneurs de décisions fortement engagés, c'est que les premiers auront tendance à se laisser manipuler par les pressions des seconds. Car si un chercheur vient à découvrir qu'une approche largement utilisée était en fait basée sur des fondements incongrus, tous ses copains lui feront les gros yeux et tâcheront de camoufler l'affaire jusqu'à la saison prochaine. L'objectivité étant un critère fondamental dans toute recherche, il est nettement préférable pour notre agence de confier à des spécialistes extérieurs le soin de cueillir et de traiter les données. D'ailleurs,

notre bon "confrère" Moisan et ses collègues effectuent un excellent boulot dans la planification et l'analyse des recherches effectuées.

Je comprends fort bien votre étonnement de n'avoir pu reliquer ici de studio de télévision ou de vedettes en train d'enregistrer les commerciaux. Mais l'expérience vous apprendra que plus une agence est grosse, moins elle se consacre elle-même à la production technique des messages finis. C'est pourquoi nous engageons des sous-traitants pour le secteur de la recherche et aussi pour la réalisation de la création. Cela nous assure surtout dans ce dernier cas, que toutes les campagnes mises en ondes n'auront pas la même allure esthétique. Si Salvador Dali ou les petits Simard constituaient la matière vive de tous nos panneaux-réclame, les consommateurs ne distingueraient même plus à la longue quel produit est annoncé... Chez Communimark, nous privilégions davantage les penseurs-créateurs que les simples ressources techniques. Tous ceux qui ont réellement envie de faire de la publicité, qu'ils soient sociologues, ingénieurs, artistes ou érudits, tout ce monde-là sont les bienvenus chez nous. Ils n'ont qu'à bûcher ferme et à persévérer!

#### *.Le service de la création*

Des quidam venus de toutes les espèces, issus généralement des arts et lettres, composent gaiement le secteur où l'on crée des slogans, où l'on imagine des toiles de fond accrochantes, où l'on vit jour après jour un brasse camarade stimulant de la matière grise. Le service de la création, c'est généralement le département de l'agence qui emploie le plus de personnel. Quoique dans certaines boîtes ce soit le service à la clientèle.

Les gens de la création conçoivent les messages publicitaires à partir de l'axe décidé en commun par un comité des diverses instances impliquées: le directeur de la planification, l'administrateur publicitaire, les représentants de la recherche, des médias et de la création. A partir de cet axe, les "créateurs" décident d'un thème à exploiter qui se concrétisera dans des textes et des images. Si l'axe gravite par exemple autour du phénomène de l'accès plus facile au crédit, le rédacteur-concepteur évoquera diverses circonstances rêvées où le besoin de gros sous se fera impérieusement sentir. Le directeur artistique devra décider pour sa part quels éléments visuels illustreraient parfaitement le concept. Va-t-on montrer un gérant de banque au sourire invitant? Ou un jovial couple désirant s'acheter un voilier? Ces problèmes ne sont certes pas commodes à résoudre, et on verra plus loin sur quelle part de rationnel peuvent se fonder de telles décisions.

Le directeur de la création au sein de Communimark a déjà une longue expérience derrière lui, ou devrais-je dire derrière elle, car il s'agit en fait d'une directrice. Sylvie Lachance est maître(sse?) ès Lettres. Elle a remporté, il y a quelques années, un second prix pour la création d'un texte dramatique. Ayant délaissé

sa carrière d'auteur pour le domaine de la publicité, elle fut rédactrice-conceptrice dans une petite agence pendant un certain temps. Laissez-moi vous assurer qu'à cette époque on l'appelait rédacteur-concepteur et non rédactrice-conceptrice... Finalement elle a été nommée directrice de la création chez Communimark, et Sylvie n'a vraiment aujourd'hui pas à se plaindre. Son équipe est formée d'une part des gens de texte, les rédacteurs-concepteurs et d'autre part de gens d'image, ou, comme ils sont communément appelés, les directeurs artistiques. Même si ces derniers ont le prestige de porter le titre de directeur, ils ne dirigent directement personne. Ils produisent des idées, des concepts visuels, ils travaillent comme leurs collègues rédacteurs de texte, ils ont l'assistance de coordonnateurs/trices qui doivent s'assurer que les délais sont bien respectés (en anglais, on utilise le mot "deadline". Etymologiquement, délai signifie donc la date passée laquelle on se fait pendre haut et court (dead, en anglais) si on n'a pas encore remis à qui de droit les fruits de notre labeur...

En tant que directrice de la création, Sylvie Lachance est responsable de l'administration de son département et évidemment de la "créativité" qui doit découler de leur inspiration-transpiration. Quand il s'agit de finaliser et couronner les efforts de son équipe, elle fait toujours appel à d'autres spécialistes, ceux de la production. Que ce soit pour une production imprimée, ou pour un message audio-visuel, l'agence de publicité engage des maisons spécialisées en production auxquelles elle donne le sous-contrat de matérialiser le message préconçu. Généralement d'ailleurs, la directrice de la création s'allie les services du directeur de production (le "traffic manager"), c'est-à-dire d'un coordinateur des horaires et cédules de production. Ils rédigent ensemble un échéancier, négocient l'entente avec la maison de production, puis déléguent un assistant réalisateur sur les plateaux. Ce qui fit que la boîte de production effectue pour approbation des tests de cadrage, de plans et réenregistre huit fois la même séquence. Après plusieurs pépins, mais suite à une farouche détermination, tout le monde s'assoit sur ses lauriers et contemple enfin le beau trente secondes qui sera diffusé à partir du ... lendemain sur les grandes chaînes. Et encore, si l'échéancier n'a pas été chambardé par un des cent mille imprévus... A y penser deux fois, il n'est pas si surprenant que les agences de publicité ne tiennent pas outre mesure à parachever elles-mêmes leurs élucubrations créatives. L'idéation et la planification sont déjà assez difficiles comme ça!

#### *.Le service des médias*

Le service des médias a comme fonctions de développer une stratégie des médias à partir des objectifs de communication, de mettre au point un plan conforme à la tactique retenue et d'exécuter le plan en achetant des espaces publicitaires aux médias et en contrôlant la diffusion des messages. Puisque les principales écoles ne dispensent pas encore le cours classique en sciences médias, toutes

sortes de zigues se retrouvent à l'emploi du service médias des agences de publicité. La structure de leur département se hiérarchise souvent en plusieurs niveaux, avec des titres et des fonctions respectives à chacun des échelons.

- Le directeur des médias est le responsable de l'administration de son département et de la qualité professionnelle des services qu'il offre. La répartition des budgets aux différents médias, la recherche en stratégie médias et tous les autres petits trucs du métier n'ont plus de secrets pour lui. Le directeur des médias est appelé à rencontrer souvent le représentant du client tout au cours des longs mois d'une campagne de publicité. Et pour Monsieur Richard Lalonde, directeur des médias chez Communimark, la perspective de travailler de plus près avec Mme de Bonville apparaissait fort titillante, on verra peut-être pourquoi plus tard.
- Le superviseur médias établit les stratégies de diffusion des messages dans un média (portée/fréquence). Un plan médias a toujours un résumé verbal qui ressemble à ceci: "Nos messages seront diffusés pendant treize semaines. A la télévision, trois soixante secondes/semaine (deux pendant "La soirée du Hockey" et un pendant "Hawaï 5-0"). Pendant ce temps, on aura une publicité de rappel intensive à la radio, au rythme de trois commerciaux/jour pendant la période "retour à la maison"...etc.." Le superviseur a sous sa responsabilité un groupe d'acheteurs et d'estimateurs, et il peut travailler sur plusieurs comptes à la fois.
- L'estimateur et acheteur de médias suppote les horaires de diffusion des messages en fonction de la stratégie et du budget disponible. Il effectue les négociations pour acheter les espaces publicitaires, et il s'occupe en définitive du contrat avec les médias. Etre acheteur médias n'est réellement pas un emploi de tout repos. Il faut avoir bon caractère car on passe les journées au téléphone. Chez Communimark, une petite plaisanterie circule au sujet des estimateurs/acheteurs: ce sont de petites personnes aux oreilles rouges... Rassurez-vous, cela ne les fâche pas du tout car après leur travail, ils se rencontrent encore autour d'un kir au Saint-O et le soir, ils adorent raconter leur journée à leurs amis... en leur téléphonant. Quand on aime la communication, c'est pour de bon!

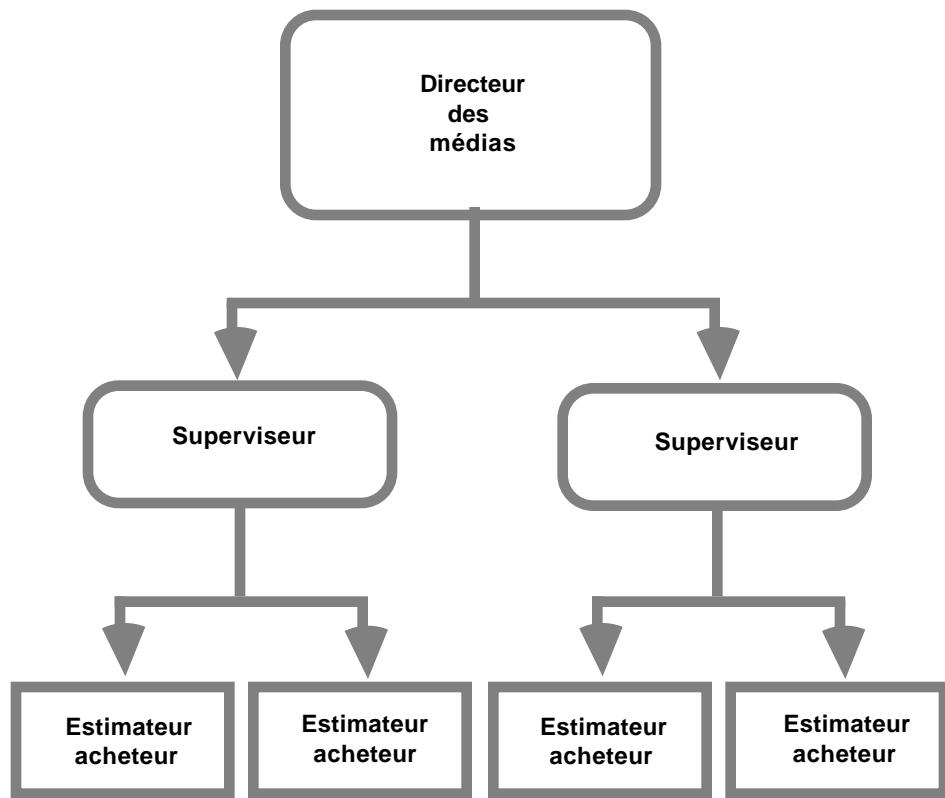


Schéma 2.3 Un service des médias

Certaines menues agences de publicité n'ont pas de service interne des médias. Elle donnent alors des sous-contrats à des consultants en médias qui leur répartiront avec plaisir un budget donné, en tenant compte des objectifs préétablis.

#### *.Les autres services*

Les derniers rejetons qu'on retrouve communément dans la famille publicitaire sont le service de promotion, le service de relations publiques et les services administratifs. On a déjà eu l'occasion de constater l'importance croissante de la promotion des ventes dans la mise en marché des biens et des services. Il est donc normal de voir un plus fort pourcentage des activités de communication monopolisé par des activités promotionnelles. Au sein des agences de publicité, ce secteur fonctionne selon le même schéma que tous les autres: un spécialiste et son équipe en promotion des ventes établissent en détail les plans de la promotion, où ils recommandent les chemins à suivre pour atteindre les objectifs initiaux. L'élaboration du produit fini se fait par l'intermédiaire de sous-traitants qui confectionneront eux-même le support définitif qui sera utilisé pour la promotion.

Il en est de même pour le service des relations publiques qui encore là établit les bases de l'action, suit l'exécution et assure le contrôle.

Ce qui est intéressant de remarquer, c'est la diversité et l'ampleur des services qu'offrent maintenant les agences de publicité. Elles ne se limitent plus à la mise en orbite de simples campagnes publicitaires; elles ont étendu leur champ de compétence jusque dans les moindres méandres de la communication-marketing. Et cela ne peut être qu'à leur grand avantage. Bien sûr, ce ne sont pas toutes les agences qui proposent à leur clientèle une batterie complète d'armes. Certaines agences n'ont que le strict minimum. D'autres étendent leurs compétences jusqu'à la limite du connu. Et quelques très rares agences produisent elles-mêmes tous leurs messages. La leçon à retenir, c'est que l'agence de publicité concocte toujours les stratégies, tactiques et idées indispensables à l'action. Les manœuvres de production, elle les confie à des spécialistes techniques en octroyant des sous-contrats.

Une entreprise ne peut exister bien longtemps si elle n'a pas les deux pieds sur terre... Fort heureusement, les sciences de l'administration fournissent à la société des gens rationnels pour qui la principale préoccupation est de veiller à ce qu'il y ait un lendemain en affaires. L'agence de publicité n'est pas au-dessus de ces problèmes, et elle emploie comme tout le monde son propre service administratif interne. Gestion du personnel, compilation des dossiers, contrôle des budgets, comptabilité détaillée, planification financière, tels sont des exemples parmi l'éventail des fonctions essentielles au bon roulement

d'une agence de publicité. Pour reprendre la formulation du publicitaire français Robert Leduc, le service administratif interne permet de surveiller la santé financière de l'agence et aussi de normaliser le volume de travail par l'entremise des statistiques.

## Document pratique no 2

---

..  
..

### **1- RÉPARTITION EN POURCENTAGE DU PERSONNEL AFFECTÉ AUX DIFFÉRENTS SERVICES D'UNE AGENCE**

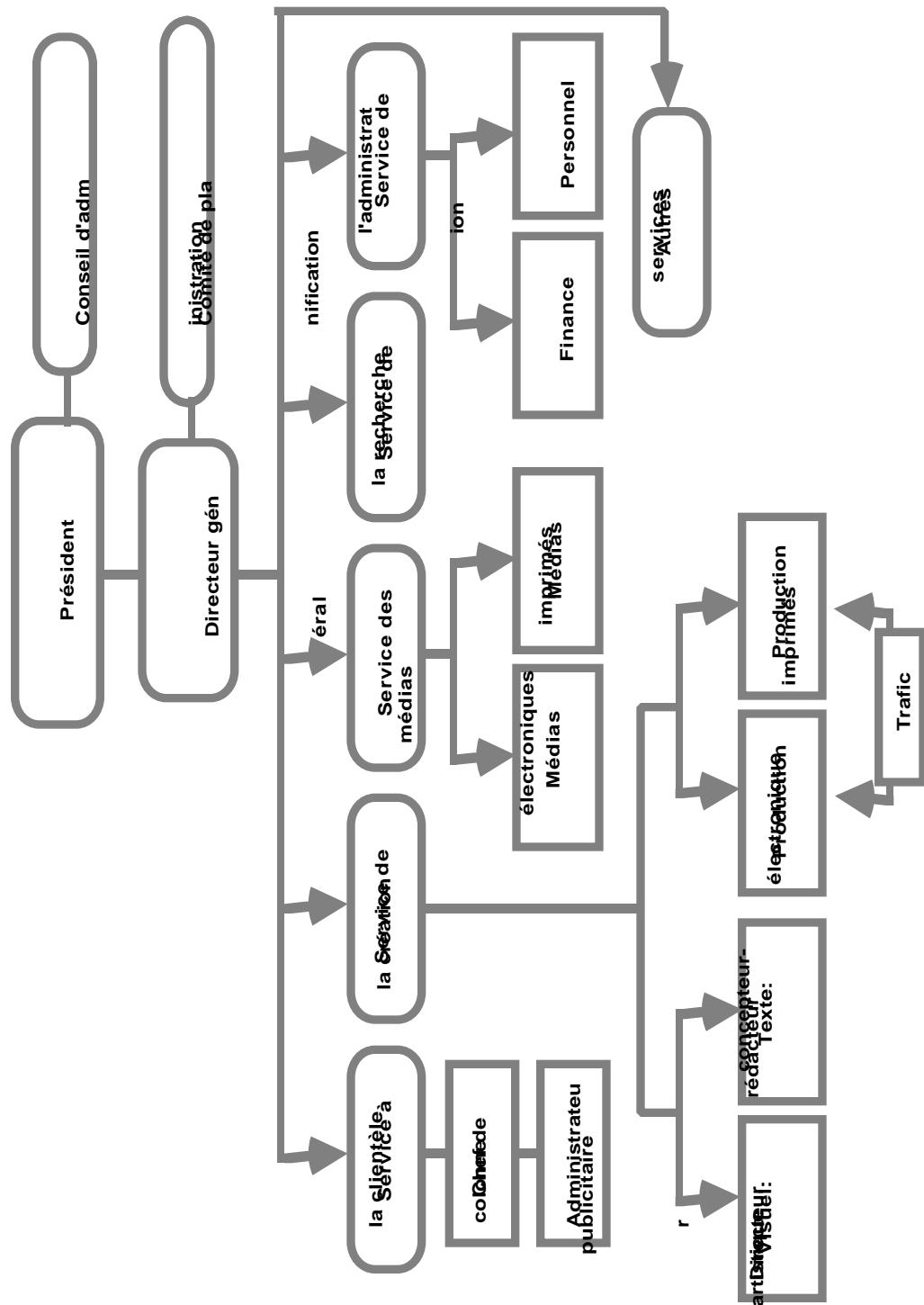
---

Service à la clientèle	20 %
Service de la recherche	3
Service de la création	30
Service des médias	13
Service de la promotion	5
Service des relations publiques	3
Planification	6
Service administratif	15
Haute direction	5
	<i>100 %</i>

---

*Note:* Une agence de publicité emploie évidemment plusieurs secrétaires. On peut rajouter 20 % de secrétaires à chacun des services mentionnés. Pour 100 personnes, il y aurait donc par exemple six secrétaires au service de la création, et en tout vingt secrétaires dans l'agence. Ce qui fait que l'agence emploierait finalement 120 personnes.

## 2. ORGANIGRAMME TYPE



### **3- ÉVOLUTION DES AGENCES AU CANADA**

En 1977, il y avait 300 agences au Canada qui employaient 5 480 personnes. Le salaire moyen de ces employés était de \$ 16 290 pour un revenu brut de \$ 30 610 par employé. Les salaires prennent 53% des revenus bruts. Entre 1972 et 1977, la situation a évolué ainsi: le nombre des agences a augmenté de 58% mais le nombre d'employés par agence a diminué de 22%; les salaires ont augmenté de 37% mais les revenus bruts par employé ont augmenté de plus de 49%. L'importance du personnel est d'environ de 3 personnes par \$million de facturation extrapolée (elle était de 14 par million en 1964) et cette relations est à peu près constante en dollars constants.

*Source: Statistiques Canada 63-201*

#### **Le personnel des agences se répartit ainsi:**

Présidents	10.7%
Vice-présidents	19.8%
Directeurs généraux	6.9%
Administrateurs publicitaires	21.6%
Coordonnateurs des projets	3.5%
Directeurs de la recherche	1.1%
Directeurs de la création	4.0%
Directeurs artistiques	7.1%
Rédacteurs-concepteurs	3.6%
Directeurs de production	6.6%
Directeurs des media	6.3%
Personnel media	7.2%
Directeurs des relations publiques	1.3%

*Source: CARD*

### **4- PERTES ET PROFITS DANS LES AGENCES**

exprimé en pourcentage des revenus bruts

Frais généraux		
Loyer, éclairage et dépréciation	8.3 %	
Taxes	4.4	
Autres dépenses	17.3	
	-----	
	30.0 %	...suite

Salaires et bénéfices marginaux	65.0 %
	=====
Total	95.0 %
Profit avant impôt	5.0
<i>moins impôt</i>	(?)
Profit net	3.0 %

**exprimé en % de la facturation extrapolée = 0.8 %**

*Source: American Association of Advertising Agencies, Advertising Age*

## 5. LES COUTS SELON LES TACHES

exprimés en % des salaires totaux

Développement	6.0 %
Représentation	27.5
Recherche	2.7
Media	7.7
Création	23.7
Production et coordination imprimés	5.8
Production et coord. électronique	2.7
Relations publiques	2.3
Comptabilité	6.4
Informatique	0.2
Général	6.0
Cadres	9.0

*Source: AAAA, AA*

## 6. SALAIRES MOYENS SELON LES FONCTIONS

(en \$ 1 000)

Analyste en recherche	19-23
Chargé de projet en recherche	26-32
Directeur de la recherche	35-39
Chef de produit	29-38
Directeur du marketing	41-48
Rédacteur junior	13-15
Rédacteur-concepteur	24-39
Directeur de la création	31-39
Directeur artistique	27-33
Graphiste	15-21
Acheteur media	20-28
Superviseur media	27-32
Administrateur	22-31
Chef de colonne	31-39
Directeur des relations publiques	32-38

# Chapitre 3

## Comment on décroche un nouveau budget?

### 1 LE SERVICE DE DÉVELOPPEMENT D'UNE AGENCE DE PUBLICITÉ

### 2 LE PROCESSUS DE SÉLECTION D'UNE AGENCE

- a) La mise au point du dossier de base
- b) La pré-sélection
- c) La présentation formelle
- d) (Les rencontres informelles)
- e) La minute de réflexion avant de "signer"

### 3 LA CONFIRMATION DU CHOIX

Document pratique no 3

# Comment on décroche un nouveau budget?

"L'argent est le nerf de la guerre", dit-on. C'est en tout cas ce qui coule dans les artères de l'économie, la fin de l'entreprise, la motivation des gens d'affaires... dont le publicitaire n'est qu'une espèce. En tant que personne d'affaires, le publicitaire livre une bataille sans fin pour sa survie qui se concrétise en un nouveau budget obtenu. Ce phénomène donne lieu à une activité fébrile où les enjeux sont de taille, plusieurs centaines de milliers de dollars souvent! Les resquilleurs occupent une partie du terrain; la partie se joue serrée.

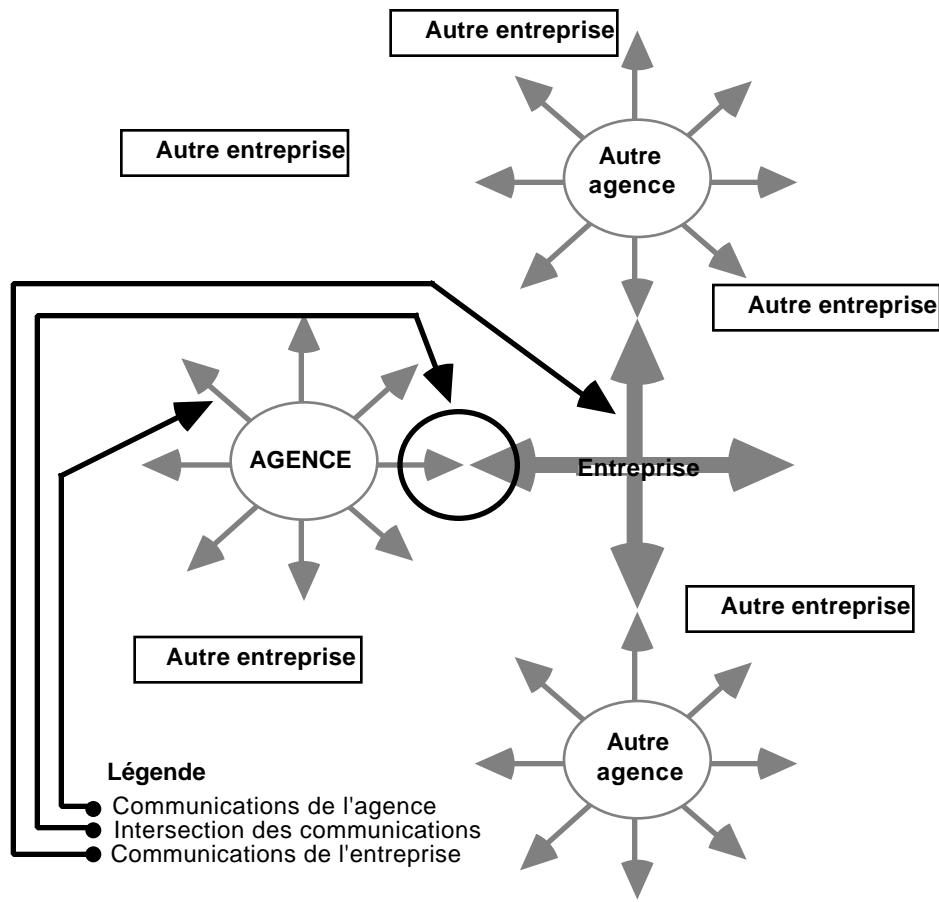
On verra donc comment se décrochent les nouveaux budgets (par dessus et par dessous), comment on les administre pour qu'il en reste une partie dans les poches du publicitaire.

Comme un cheveu sur la soupe? Certainement pas! Après de longues et constructives négociations? Plus probablement. Jacqueline de Bonville et son énigmatique patron sont sûrement fort heureux d'avoir comme partenaire commercial l'agence Communimark. Jean-Pierre Francœur, quant à lui, doit se frotter les mains pour avoir réussi à décrocher un contrat de cette envergure. Mais il est bien entendu qu'une relation d'affaires si importante ne prend pas naissance du jour au lendemain. Jacqueline n'avait pas consulté de devin clairvoyant. Elle n'avait pas tiré à la courte paille, ni lancé les dés. En d'autres termes, les pourparlers avaient été entrepris entre le patrons de son entreprise et les primats de l'agence, et cela depuis un bon moment. Lorsque l'accord fut établi, le champagne coula à flots... Mais il ne faudrait rien exagérer car monsieur Francœur et compagnie n'ont pas l'humeur primesautière. Remontons plutôt un peu le cours du temps pour être témoins des premiers balbutiements de l'affaire.

## 1. LE SERVICE DE DÉVELOPPEMENT D'UNE AGENCIE DE PUBLICITÉ

C'était pendant l'horreur d'une profonde nuit... Non, en fait cela ce passait simplement lors d'une des rencontres périodiques auxquelles participent quelques-uns des principaux dirigeants et dirigeantes de Communimark. Tous avaient dégusté leur second filtre de l'avant-midi, et il était temps de songer un peu aux objectifs de développement de l'agence.

Les agences de publicité obtiennent généralement leurs contrats de deux façons. Soit qu'une entreprise, client potentiel, les approche pour s'enquérir de leur mode de fonctionnement, ou soit qu'elles-mêmes entretiennent des contacts plus ou moins serrés avec les éventuels annonceurs. Lorsque le lien entre les deux parties devient plus serré, arrive le moment où les deux processus complémentaires se rejoignent et s'entremêlent. On peut alors dire que l'affaire est presque dans le sac... La figure suivante illustre, ce phénomène des relations bivalentes entre les agences et les entreprises.



**Schéma 3.1 Relations agence / entreprise avant le contrat**

Le service de développement (nommé parfois service de développement corporatif ou service de développement de la clientèle) est à l'intérieur de l'agence, l'entité qui relève le défi de décrocher de nouveaux contrats, d'accroître le marché, en quelque sorte de poursuivre l'expansion de l'agence comme entreprise. C'est un service qui gravite autour de la haute direction de l'agence, mais qui ne possède pas nécessairement ses propres quartiers généraux bondés de secrétaires et de photocopieurs. Le P.D.G. et quelques hommes-clés s'acquittent normalement de cette tâche. Il s'agit en réalité d'établir pour l'agence un plan de développement marketing, comprenant objectifs, stratégies et tout le bataclan habituel. Car une agence de publicité est une entreprise au même titre que les autres, qui doit donc elle aussi se positionner sur le marché, entretenir son image de marque et concevoir un marketing-mix alléchant pour la clientèle. "Va-t-on s'attaquer cette année au secteur de l'alimentation?"..."Où en sont rendues les affaires avec le Crctd?" Tels étaient les questions à l'ordre du jour lors du dernier meeting mensuel du

service de développement de Communimark. Tandis que M. Francœur faisait le point sur l'expérience de son personnel dans le domaine alimentaire, Michel Gauthier, l'administrateur publicitaire, glissait son petit mot au sujet du compte qu'il aurait bien aimé avoir, celui de la plus célèbre des compagnies ferroviaires. Lorsqu'une agence de publicité délimite son plan de développement, elle vise en général, soit un secteur d'activité particulier, soit une région géographique prospère. Dans des conditions normales, une agence du centre-ville de Montréal ne courera pas après un budget au Lac St-Jean. Elle zyeutera cependant d'un œil féroce un gros compte à Montréal, ou un prospect à Toronto. De plus, si historiquement une agence s'est spécialisée dans le domaine des produits pharmaceutiques, c'est parce qu'elle avait les capacités et les connaissances requises. Une telle agence ne pourrait sûrement pas se lancer dans le monde du "fast food" du jour au lendemain. A moins bien sûr de vouloir introduire sur le marché la nourriture en pilules...et encore!

Une agence bien structurée, dynamique, les vents dans les voiles réussit à décrocher cinquante pour cent des contrats qu'elle convoite. Si en 1983, Communimark essaie d'obtenir deux comptes de plusieurs millions, les chances sont qu'elle décrochera au moins un des deux. Il ne s'agit pas de tiriller à gauche et à droite dans l'espoir d'atteindre tout ce qui bouge. Don Juan, c'est connu, n'a jamais joui d'une vie amoureuse pariculièrement satisfaisante... Mais grâce à une symphonie d'efforts, et à une excellente analyse du marché, les contrats se gagnent. Et c'est cela qui rend justement une agence dynamique: elle sait prévoir l'évolution de son milieu, elle ajuste ses tirs en conséquence. Règle générale, plus une agence est grosse, plus elle vise des budgets importants, ces derniers étant localisés d'habitude dans les métropoles les plus actives. Même en période de récession économique, une bonne agence réussit à se développer. Tandis que les faibles se camouflent en attendant l'éclaircie, les déterminés persistent à voir en avant et investissent le travail nécessaire pour surmonter la houle et le remous. On se croirait en plein discours électoral... ou encore à la réunion du conseil d'administration de Communimark! Replaçons-nous sur terre, on assiste bel et bien à une séance régulière du service de développement de notre agence préférée.

Râfler un budget de publicité à une entreprise est nettement plus complexe que vendre un microsillon de marque K-Tel à des amateurs de musique commerciale. Pour parler en termes de marketing, les services offerts par une agence de publicité sont beaucoup plus spécialisés que les biens d'utilisation courante provenant de la plupart des compagnies. La publicité est en quelque sorte un produit du type industriel, car ceux qui décident en ce domaine sont restreints en nombre, sans parler du fait que les voies d'accès pour rejoindre ces décideurs sont plutôt étroites. Aussi cocasse que cela puisse paraître, la publicité fait rarement de la publicité pour elle-même. Non parce qu'elle est timide et réservée, mais bien parce que les médias de masse sont de piètres canaux lorsqu'il s'agit d'atteindre des auditoires aussi spécifiques. On peut dire en effet que ces décideurs sont épargnés au point de tuer dans l'œuf le moindre espoir de les foudroyer tous au moyen d'une annonce dans les mass-média. Les agences de publicité affectionnent plutôt l'approche personnelle pour argumenter de vive voix avec leurs éventuels clients. Non seulement cette méthode est plus efficace, elle est aussi beaucoup plus diplomatique. Voyons en quoi consistent les divers usages pour prendre contact avec les entreprises susceptibles de solliciter les services d'une agence.

D'une façon générale, les agences de publicité visent à établir des liens solides avec les têtes dirigeantes des entreprises-cibles: le président, le vice-président, le directeur du marketing... ou quelqu'un de même "sang bleu". Les relations d'affaires se tissent autour de ces liens précieux, quelle que soit la façon dont on aura approché ces instances suprêmes de l'autorité. Les approches classiques sont au nombre de quatre:

*1- La lettre d'introduction envoyée à un dirigeant de l'entreprise.*

Par exemple:

"Mme Ann Lavoie  
Directrice du marketing  
Canada Ressources Communications et Transports divers  
Urbaville, Qc

Chère amie,

Je profite de l'occasion qui m'est offerte pour vous présenter personnellement notre agence de publicité, dont vous avez sans doute déjà entendu parler. Communimark est un groupe de gestion totale de la communication-marketing, et je puis vous assurer que tout mon personnel est embrasé du feu sacré. D'ores et déjà notre chiffre d'affaires dépasse de beaucoup celui de nos proches concurrents. N'est-ce pas là une démonstration évidente de mes avancés?

Je serais très heureux de vous rencontrer prochainement pour discuter de nos opportunités de travail respectives. Peut-être aurez-vous besoin éventuellement des services de notre agence... Pourquoi pas faire connaissance dès maintenant!

Il me serait donc très agréable de vous entretenir longuement de notre philosophie d'action, ou de vous commenter quelques-unes de nos réalisations. Cela vous intéressera au plus haut point, j'en suis persuadé.

(...)

Bien à vous,  
Jean-Pierre Francœur  
Président-directeur général

*2- La présence à un "club de services".*

Rien de mieux pour terminer la journée en beauté. Sous leurs dehors philanthropiques, ces clubs de services (Richelieu, Rotary, Lions, etc.) ou associations philanthropiques sont en fait la place idéale pour discuter tranquillement d'affaires. La règle d'or dans le métier consiste à fréquenter les carrefours de l'activité sociale, pour se constituer des pieds-à-terre dans presque tous les milieux. D'autres modes viennent se greffer sur ces repaires de jeunes loups ("young aggressive executives", les appelle-t-on aux Etats-Unis). Particulièrement en vogue ces temps-ci sont les clubs de squash et de raquetball! J'entrevois d'ici la scène: M. Francœur et Mme Lavoie en plein court de raquetball... Il est probable que l'homme se ferait rosser 21-2, 21-3, connaissant ses prouesses athlétiques tristement célèbres...

*3- La prospection systématique de type publicitaire ou promotionnelle.*

Rarement employée. Imaginons que Communimark ait l'intention d'envoyer une lettre accompagnée d'une brochure somptueuse à toutes les entreprises ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à \$400 000. Soyez sans crainte, la brochure ferait valoir (avec auréole à l'appui) le talent et les réalisations du personnel de l'agence... Mais puisque la confiance entre une agence de publicité et un client construit davantage sur la confiance personnelle, M. Francœur et ses collègues préfèrent en définitive miser sur leur joviale personnalité que sur ces techniques par trop triviales.

#### *4- Le service à la communauté.*

Une autre approche subtile pour attirer l'attention des hauts représentants des entreprises reluquées consiste à participer à des salons de la communication, à donner des conférences sur l'efficacité de la publicité, bref à mousser ses relations publiques en étalant une partie de ses connaissances au grand jour. Que les foules accourent, Rabbi Jacob va danser! Passée l'étape critique des premiers abords un peu gênants, la sollicitation d'une agence se fait, sans être directe, plus pressante. La correspondance devient plus fréquente, les rencontres personnelles plus engageantes. Bien sûr, un certain code d'éthique plane au-dessus de ces relations commerciales. Si une compagnie a confié l'élaboration de sa publicité à une agence concurrente, il est presque impensable pour Communimark de solliciter directement la dite compagnie. Le mieux que l'on puisse tenter serait d'écrire poliment au responsable du marketing et lui signifier grosso modo quelque chose du style:

"Mon bon ami, si tu décides un jour de changer d'agence de publicité, saches qu'on sera toujours là. Dans l'immédiat, si l'envie te prenait de venir jeter un regard sur nos techniques de travail, ne te gêne surtout pas. Peut-être même qu'on pourrait concevoir un petit projet à ton intention, juste pour fins de démonstration.

Au plaisir de pouvoir te rencontrer,  
Jean-Pierre (Francœur)"

Espérons goguenardement que si le p.d.g. de Communimark s'adressait réellement à un client fidèle depuis plusieurs années à une autre agence, il aurait utilisé une approche moins familière. Un peu de respect, que diable! Mais dites-vous bien que la minute où ce satané Francœur aura la confirmation que la route est libre, il adressera promptement une note à son "cher confrère" pour savoir s'il est mûr pour entreprendre des pourparlers. Et c'est à ce moment que le mécanisme de sollicitation s'inversera de cent-quatre-vingt degrés: l'entreprise qui était jusque là l'adorable convoitise des agences, deviendra à partir de cette étape maître de jeu. L'entreprise démarrera alors son propre processus de sélection des agences. En fait, c'est un peu comme un match de ping-pong... après quelques beaux échanges, il s'agit de smasher au bon moment!

## **2. LE PROCESSUS DE SÉLECTION D'UNE AGENCIE**

Malgré le demi-comprimé de valium qu'elle avait absorbé la veille avant de se mettre au lit, Jacqueline de Bonville ne pouvait fermer l'œil. Elle entendait les échos perdus de sa dernière conversation avec Ann Lavoie, sa patronne. (Cela dit, vous connaissez maintenant et le nom de la supérieure de Jacqueline et la raison sociale de la compagnie qui l'emploie; vous pouvez

vous compter chanceux!) Mais revenons à notre récit. Jacqueline revoyait mentalement la longue liste des agences de publicité qu'elle avait compilée. Elle repassait un par un ces noms d'agences qui lui revenaient constamment en tête et évoquaient chez elle une foule de sentiments opposés. Puis une image surgit à son esprit; cela lui aida à retrouver son calme. Elle venait de se remémorer un commercial à la télévision américaine où différents entraîneurs sportifs discutent bruyamment dans un bar en pleine effervescence... Elle pouffa de rire en pensant à ce gros monstre joueur de football qui était nettement plus bavard qu'une pie! Que les nuits sont pénibles lorsqu'il faut décider à quelle agence on confiera son budget de quelques millions.

Rappelons-nous qu'un certain nombre d'entreprises ont bâti un service interne de publicité auquel sont confiées quelques tâches mineures. Nous avons discuté au chapitre précédent pourquoi les entreprises ne devraient pas s'appuyer trop fort sur leur agence interne. Ces agences n'ont pas assez de liberté pour créer et produire des idées à un rythme intensif, elles sont surveillées et surtout, elles ne sont pas si économiques qu'on serait porté à la croire. Garder en main un éventail de gens compétents devient trop onéreux. C'est pourquoi, toutes considérations faites, l'agence-maison ne peut suffire à tous les besoins en communication-marketing d'une firme. Les entreprises doivent donc ramifier les activités de communication à accomplir, attribuant une partie de celles-ci à leur service interne de publicité et tout l'aspect stratégie-création-production aux agences extérieures. Dans une approche typiquement "manageriale" de la publicité, l'auteur Michael Ray précise en quels termes devrait s'effectuer cette répartition: "Lorsqu'une entreprise choisit quelles activités vont être exécutées par le service interne et quelles vont être assignées à une agence, la clé de voûte du problème réside dans l'équilibre entre le contrôle et la liberté d'action. Une entreprise devrait contrôler les activités qu'elle est la plus en mesure de palper. Dans la plupart des cas, ce sont la recherche, l'établissement d'objectifs et la planification pour chacun des produits et services mis en marché par l'entreprise. Certaines organisations ne possèdent toutefois pas les ressources suffisantes en marketing et elles doivent s'en remettre aux agences de publicité même pour les tâches fondamentales de la recherche marketing et de la planification."

En définitive, si l'agence-maison est extrêmement facile à contrôler, elle manque souvent d'épanouissement et les ouvertures qu'il lui reste pour créer des messages publicitaires enlevants sont plutôt minces. Il n'est donc pas surprenant que la très grande majorité des entreprises fassent appel aux agences extérieures pour la mise au point de leurs campagnes publicitaires. Même les géants de l'industrie, des compagnies comme Procter et Gamble, utilisent largement les ressources des agences de publicité, en dépit du fait qu'elles emploient déjà une quantité considérable de personnel en marketing et en communication. La question reste alors: comment sélectionner la ou les agences qui dresseront le cheval (de bataille) qui courra dans le prochain marathon des ventes?

#### a) La mise au point du dossier de base

Ann Lavoie et notre amie Jacqueline avaient commencé à discuter depuis belle lurette du renouvellement de l'entente avec leur agence de publicité. A vrai dire, elles n'étaient pas particulièrement satisfaites des résultats obtenus lors des dernières campagnes. Jacqueline en avait moins long à dire car après tout, elle côtoyait ce milieu depuis moins de temps; mais Ann

Lavoie affichait une position catégorique: selon elle, la publicité de C.R.C.T.D (Canada Ressources Communication et Transports Divers, comme il vaut mieux expliquer ce mystérieux sigle pour une fois au moins), avait toujours été exemplaire, mais depuis peu, l'image prestigieuse de l'entreprise s'était ternie, et cela suffisait pour mettre dame Lavoie en furie. D'abord, les derniers messages télévisés n'avaient mis en vedette que des hommes alors que 45 % du personnel de la Crctd était féminin. Ensuite, on avait remplacé sans préavis le narrateur en voix "off" et le nouveau venu n'avait certes pas la classe de son prédécesseur. Pis encore, le personnel de l'agence prenait ce budget pour acquis, manquait fréquemment de courtoisie et les relations de travail devenaient tendues. Il était donc grand temps que Lavoie et ses proches prennent la décision qui s'imposait: recruter une nouvelle agence.

Jacqueline avait entendu maintes et maintes fois les propos de sa supérieure sur l'agence parfaite: une mama attentive et une gestionnaire prévoyante. Tel était l'archétype de l'agence publicitaire selon Ann Lavoie. Mais puisque l'heure était venue de dépasser les généralités, Jacqueline cherchait énergiquement à extirper le fond de la pensée de sa patronne:

- .... En fin de compte, sur quels critères tangibles va-t-on s'appuyer pour choisir notre nouveau partenaire?

(Ann réfléchissait tout haut):

- D'abord il faut que l'agence détiennent les compétences et les services nécessaires pour s'occuper parfaitement de notre budget.
- Tu sous-entends par là l'expérience dans un domaine connexe au nôtre et la gamme complète des ressources dont on aura besoin, c'est bien cela?
- Oui. (et c'était un "oui" très affirmatif) Pour être admissible, l'agence devra offrir un bloc intégral de services, y compris la recherche, les relations publiques et la promotion des ventes. Il est certain que l'on n'accordera pas la palme à une petite agence spécialisée dans la mode ou le commerce au détail... Ni à l'agence qui détient le compte du CN, évidemment!
- Je doute en effet que les annonces de Coke et Pepsi proviennent de la même boutique... Une petite question me tracasse: j'ai l'impression que chaque agence doit se rabattre sur ses points forts. Une peut s'appuyer sur son équipe créatrice, une autre concentrer la diffusion de ses messages à la télévision, une troisième insister pesamment sur la valeur des actes promotionnels. Il va falloir sans doute adopter un processus prudent de manière à arriver à identifier l'agence la moins biaisée possible... la plus professionnelle, quoi.
- Exactement. Celle qui sera la plus objective. Celle qui aura la meilleure organisation interne. Et celle dont la philosophie se mariera le mieux avec la nôtre.
- Es-tu bien sûre que cette agence fantastique sera intéressée par le compte qu'on va lui offrir?
- Bonne remarque. C'est effectivement la seconde de nos préoccupations majeures. On doit non seulement recruter une agence qualifiée, mais il faut que cette agence soit attirée par notre proposition. Ce qui importe pour une agence, c'est que le profit qu'elle pourra réaliser sur chacun des comptes qu'elle s'engage à gérer... Admettons que dans certaines circonstances, un contrat sera si prestigieux qu'elle acceptera volontiers de n'en retirer qu'un avantage dérivé: pouvoir clamer que ce prestigieux budget est dans sa cour. Mais nous n'aurons pas à nous rendre jusque là: nos budgets de publicité sont relativement lucratifs.

- Si je comprends bien, il nous reste à dresser la liste des agences qui répondent à nos critères préalables, à leur faire parvenir une demande de renseignements pour situer leur position sur le marché, et éventuellement, on tâchera de préciser cette position par des procédés plus raffinés.
- C'est cela même, très chère!
- Alors, à nous de jouer, très chère!!

L'étape qu'on appelle "mise au point du dossier de base" consiste à accumuler des renseignements généraux sur les agences susceptibles de répondre à certains critères de base. Dans leur conversation, mesdames Lavoie et de Bonville ont semblé avoir circonscrit la plupart des considérations pouvant influencer leur choix. Il est malgré tout probable que le premier questionnaire qu'elles adresseront aux agences retenues ne couvre pas en détail tous ces aspects. Au fur et à mesure que le processus de sélection s'effectuera, les outils pour soupeser la valeur des agences s'affineront. Mais au tout premier stade du processus, il s'agit seulement de définir en gros le genre d'agence dont on a besoin. Veut-on travailler avec une agence de chez-nous ou avec une multi-nationale? Va-t-on encourager la PME? Faut-il privilégier les relations personnelles ou la compétence professionnelle? Moult questions qu'il faudra éclaircir pour déterminer à qui on enverra le fameux questionnaire.

Le questionnaire écrit qui est adressé aux agences permet à l'entreprise d'accumuler un important savoir au sujet de ses fournisseurs éventuels. Tout comme les propriétaires d'appartements ne désirent pas faire appel à trois sapeurs-plombiers consécutifs pour éteindre leur problème d'eau, les entreprises désirent connaître à qui elles ont affaire en matière de publicité. Hélas! seules les entreprises importantes ont recours au questionnaire pour compléter leur dossier de base... En effet, les petites n'ont pas tendance à exiger de leur homme à tout faire qu'il se charge d'un tel tracas... Débordé comme il l'est déjà, il n'en aurait jamais le temps! C'est bien dommage, car le choix d'une agence de publicité ne peut se faire en criant lapin. Même si on s'appelle Les Entreprises Bugs Bunny Limitée! Lorsque le directeur du marketing ou le directeur de la publicité interpellent quelques agences en leur faisant parvenir un tel questionnaire, cela signifie généralement ceci: "Si vous désirez qu'on se parle sérieusement d'ici peu de temps, remplissez-nous donc tout ça et on vous contactera au besoin..."

A peu de choses près, le questionnaire couvre toujours les points suivants dans l'ordre ou le désordre:

#### *1. Propriété de l'agence, son personnel, sa situation financière:*

- Qui sont les propriétaires de l'agence (actions votantes émises et payées)? Quelles sont leurs fonctions ou implications au niveau des opérations?
- Quel est le personnel-cadre de l'agence (formation, expérience, responsabilité actuelle)?
- Quel est le nombre d'employés et leur répartition par spécialité?
- Quelle est la facturation extrapolée totale ("capitalized billing") de l'agence?
- Quelle a été l'évolution de la facturation depuis les cinq dernières années?
- Quels sont les objectifs de développement de l'agence?

#### *2. Les clients de l'agence:*

- Quel est le nombre de clients et leur répartition par grosseur de budget?
- Quels sont les secteurs d'activité des clients?
- Quel est le succès (commercial ou autre) des clients de l'agence?
- Quel rôle a joué la publicité dans ce succès?
- Quelle est la taille du budget moyen?
- Quelle est la facturation des cinq comptes les plus importants? De quels produits et de quelles marques s'agit-il?
- Depuis quand datent les trois plus vieux budgets au sein de l'agence?
- Depuis quand datent les trois plus récents?
- Quels clients ont quitté l'agence depuis deux ans? Quelle était la raison de leur départ?
- De quelles campagnes l'agence est-elle le plus satisfaite et pourquoi?

*3. Les services médias de l'agence:*

- Quelle est la répartition budgétaire par média? Par type de client?
- Comment l'agence organise-t-elle la planification, l'achat et le contrôle média?
- Comment l'agence développe-t-elle ses stratégies média?

*4. La rémunération:*

- Quelle forme de rémunération préconise l'agence?
- Quels services sont inclus dans la rémunération proposée?
- Comment sont facturés les autres services?

*5. La création:*

- Comment l'agence organise-t-elle la planification, l'exécution et l'évaluation de ses stratégies de création?
- Quels services de production sont intégrés à l'agence? Pourquoi?
- Quels services pour fins de création sont réalisés par l'entremise de sous-traitants? Pourquoi?

*6. La philosophie de l'agence:*

- Quelle est la philosophie générale de l'agence en matière de gérance d'un budget publicitaire et par rapport au processus publicitaire global?
- Pourquoi l'agence devrait-elle être choisie?

*7. Toute autre question de nature à révéler la nature exacte de l'agence contactée.*

**b) La pré-sélection**

Gare à l'agence de publicité que l'obligation de remplir un tel questionnaire rebuterait! Pourtant fastidieux et complexes sont ces questionnaires. Et les entreprises clientes non satisfaites d'avoir amassé une première manne de renseignements, elles ont coutume de reprendre le canevas sur un autre mode pour tâcher d'en savoir davantage... Le moment venu, l'entreprise sélectionne donc parmi ceux qui ont fait parvenir le dossier de base, quelques candidats susceptibles de répondre à ses attentes. En général, deux à cinq agences sont sollicitées à cette étape dépendant de l'importance du budget.

Jacqueline de Bonville venait justement de demander à son secrétaire de acheter les enveloppes contenant la seconde quête d'information. Elle avait rédigé une lettre pour chacune de quatre agences qu'elle croyait habilitées à gérer son budget et elle leur précisait les points suivants: d'abord le type de budget offert qui était dans le cas présent un budget polyvalent comprenant publicité, promotion et relations publiques; la période pour laquelle le budget serait accordé et son importance approximative en dollars. Puis elle demandait des éclaircissements sur de nouveaux points. Enfin, "fairplay" au possible, Jacqueline avait cru bon d'inclure le nom des quatre agences en compétition. Remarquez que toutes les entreprises n'ont pas le même tact.

L'élément clé de ce nouveau contact consistait à poser des questions ayant un rapport plus direct avec le compte de Crctd. Il s'agissait en définitive de compléter le dossier de base des agences pressenties:

- Etes-vous intéressé à administrer le budget communicationnel de Canada Ressources Communications et Transports Divers?
- Comment réaliseriez-vous l'intégration de ce compte parmi vos opérations actuelles?
- Quelle expérience possédez-vous sur notre genre de services et de produits, à savoir les transports, les communications et l'exploitation des ressources naturelles?
- Quelles personnes seraient susceptibles de travailler sur notre budget? Pour quelle proportion du temps de chacune?
- Quelles sont les exigences particulières de chacune de ces personnes?
- Pour quelle raison spécifique le Crctd devrait-il choisir votre agence?

Lorsque l'agence Communimark reçut sa copie de ce document de pré-sélection, M. Francœur eut un vague sourire aux lèvres. Mais un sourire qui en disait long... Non seulement était-il satisfait que son agence ait été considérée dans le peloton de tête mais encore nageait-il dans la certitude que leur dossier de base avait fait une excellente impression. Car lorsque Communimark avait répondu à la première demande de renseignements provenant de la Crctd, son comité de développement avait décidé comme à l'accoutumée d'adapter ses réponses - comme par mimétisme- à la problématique de l'entreprise qui s'enquérait. Stratégie assez rusée: au lieu de répondre platoniquement aux questions, on avait ajouté du crémage sur le gâteau. Même si le premier examen de Canada Ressources et tout le tra la la n'en commandait pas tant, l'agence avait déjà mis en valeur son expérience passée dans le domaine des transports et des télécommunications, mis de l'avant l'expertise de certaines personnes-clés, etc. C'est comme cela que l'avenir sourit aux audacieux!

Une foule d'idées germaient dans la tête de M. Francœur au moment où il achevait de parcourir la missive de Jacqueline de Bonville. On demandait à l'agence de venir présenter, le cas échéant,

son dossmor afin de le défendre. Pour avoir vécu ces circonstances maintes et maintes fois, Jean-Pierre Francœur savait à quoi s'en tenir. Appréciant maintenant la grosseur du budget en question, il allait commencer séance tenante à motiver son équipe pour qu'elle donne toute la gomme en vue de l'éventuelle présentation. Il mettait bien sûr une confiance entière en son administrateur publicitaire Michel Gauthier qui s'était toujours surpassé dans ces instants critiques. En somme, le président de Communimark semblait détenir un jeu plein aux as, et il n'attendait que les renseignements d'appoint de Canada Ressources et tout le bla bla pour sonner le branle-bas de cogitation. Ayant déjà reçu comme la coutume le veut souvent, un dossier explicatif sur les principales activités de Crctd, il avait toutefois besoin de connaître les objectifs commerciaux de l'entreprise et ses objectifs de communication, afin d'élaborer un plan d'action cohérent et adéquat. Ces renseignements pour le moins essentiels allaient sans doute parvenir un de ces quatre matins par courrier recommandé... Crctd-Air, Crctd-Navigation, Crctd-Camionnage, Crctd-Télécommunications, Crctd-Rail... Nul doute qu'avec cette panoplie de moyens de transport, la livraison arriverait à bon port! Et l'agence Communimark serait alors "en voiture" pour astiquer sa présentation.

Jean-Pierre pataugeait dans ces élucubrations, dans l'attente d'une convocation à une présentation formelle ("pitch", disent les américanophiles).

### c) La présentation formelle

*.Comment l'agence s'y prépare*

La réponse du Crctd ne tarda pas à venir. Après avoir étudié les documents de pré-sélection, les deux coéquipières avisèrent trois des agences pré-choisies de bien vouloir déléguer leur porte-parole à un dîner d'affaires où seraient brièvement exposées les intentions de la compagnie. La quatrième agence dût se contenter d'une note amère de remerciement dans laquelle on expliquait vaguement en quoi sa candidature clochait. Rassurez-vous, Communimark ne fut pas la pauvre agence qu'on écarta du revers de la main. Au contraire, M. Francœur fut emballé de l'invitation, car il se proposait justement d'exiger une telle rencontre d'information auprès des directrices du marketing et de la publicité chez Crctd. Jean-Pierre convoqua sur le champ l'administrateur publicitaire Gauthier et la directrice de la recherche Chantale Moisan afin de leur transmettre personnellement la joyeuse invitation à laquelle ils étaient conviés.

Quand une entreprise réunit ainsi les mandataires de plusieurs agences pré-sélectionnées, c'est en vue de leur fournir l'information suffisante pour qu'ils puissent concevoir un plan de communication-marketing valable. L'entreprise-client définira à cette occasion son champ d'action, donnera un compte-rendu de ses activités, glissera quelques mots sur sa situation concurrentielle et sur les tendances du marché, et elle y ajoutera quelques autres renseignements anecdotiques. Mais elle n'abordera jamais en détail ses stratégies commerciales et publicitaires, car elle risquerait d'en dire trop long à toutes les agences sauf une, celle qui sera sélectionnée. Imaginez un instant: les deux agences destinées écartées sont au courant des moindres tactiques préconisées par l'entreprise X. Ces deux agences risquent de devenir d'ici peu les partenaires respectifs de deux autres entreprises Y et Z œuvrant peut-être

dans le même secteur que X. Songez à l'imbroglio: Y et Z sont au courant des stratégies de X grâce aux informations obtenues par les deux agences. Bien sûr, dans la réalité, ces choses arrivent rarement car de tels agissements sont contraires à l'éthique publicitaire: secret professionnel! Autrement avant six mois, on risquerait de ne plus distinguer les annonces publicitaires des trois concurrents. Et tout cela à cause d'un simple "briefing" de pré-sélection. C'est pourquoi il est plus sage pour un annonceur de parler à demi-mots, tant qu'il côtoie socialement plusieurs agences de publicité.

Il va sans dire que tous ces mystères entourant la situation réelle du client potentiel ne facilitent guère la tâche des agences. L'agence voulant paraître très informée lors de la présentation, comment va-t-elle obtenir les informations qui lui sont vitales si l'entreprise se montre avare de commentaires? C'est là qu'on pourra évaluer les talents sherlockholmiens de chaque agence... Lorsque Communimark relève le défi de présenter son canevas à des fins évaluatives et comparatives, elle tient à répondre exactement à la problématique du client. Elle s'acharnera à scruter mers et mondes à l'affût de l'information pertinente qui l'intéresse. Elle consultera toutes les sources possibles, recourra à tous les trucs du métier pour pouvoir démontrer au client qu'elle le connaît. Voulez-vous savoir ce qu'elle a fait pour tenter de décrocher le compte de Crctd? Elle a engagé deux économistes chevronnés dont un ancien membre de la Commission des Transport du Québec en leur demandant de préparer un mémoire sur les perspectives d'avenir dans le secteur du transport. Soyez sûrs que ça impressionne quand un publicitaire fait voir à son interlocuteur client qu'il en sait plus que lui sur certaines facettes de son industrie. Certains clients en restent pantois lorsque s'étalent devant leurs yeux avides les matrices tridimensionnelles représentant l'évolution à moyen terme de son marché.

Bien sûr, il n'y a pas que les mathématiques pour en mettre plein la vue. Trop de chiffres pourraient causer parfois des indigestions... L'idée à retenir c'est que Communimark ressent souvent dans ces circonstances un manque dramatique de données. Quelle que soit la méthode par laquelle l'entreprise communiquera aux agences son information de base, que ce soit par une brochure annexée au questionnaire de pré-sélection ou par une rencontre officielle, les agences devront toujours éventuellement creuser plus profond l'affaire, afin d'en connaître tous les à-côtés. Et l'agence qui creusera le plus, aura une longueur d'avance sur ses concurrents.

#### *.L'invitation à présenter son dossier*

L'instant fatidique se rapproche. Les trois chefs devront bientôt se présenter devant le client. Celui-ci élira son partenaire par voie de référendum interne. Le moment venu de recevoir la présentation des trois agences, l'entreprise-client précisera les modalités concernant "le discours électoral":

- le nombre d'agences participantes
- la date de présentation de chacune
- le temps d'antenne dont chacune disposera
- les points saillants que devra comprendre la présentation
- les points que ne devra pas comprendre la présentation (il n'est pas question que chaque agence récite son bréviaire au complet)
- les critères d'évaluation et la pondération de ces critères

- la période (nombre de mois ou d'années) pour laquelle le budget sera accordé
- le montant de dédommagement accordé aux agences qui s'engagent à faire une présentation (variant de \$1000 à \$20 000 selon l'importance du budget et la précision attendue dans les plans de communication soumis; ce dédommagement ne couvre toujours qu'une partie des frais réels encourus lorsqu'une agence prépare une présentation sérieuse).

On ne peut que louanger l'honnêteté de l'annonceur qui définit aussi clairement les conditions de présentation. Les circonstances entourant les présentations sont parfois si critiquées -et pas toujours à tort!- qu'il faut du moins mettre au départ tout le monde sur le même pied.

#### *.Ce que comprend la présentation*

Ce qu'on a baptisé dans le jargon du métier le "pitch" ou présentation spéculative, est bien que décriée, une condition sine qua non pour harponner un important annonceur. Cette étape constitue pour tout annonceur un moment clé pour évaluer les agences en lice sur des critères comme la justesse du plan de communication soumis, les élans de créativité démontrés, la structure de l'agence et les qualifications de son personnel. Mais un aspect moins tangible mais tout aussi important est le suivant: les personnalités des deux clans peuvent-elles vivre en harmonie pendant les mois prochains où elles seront partenaires? Si oui, bravo! Si non, aussi bien commencer tout de suite à fréquenter les professionnels du counseling...

Pour l'agence de publicité, l'étape de la présentation est capitale. Sur le plan financier, (on y investit parfois des sommes qui tournent dans les six chiffres). Sur le plan psychologique, la direction de l'agence doit en effet saigner à blanc ses forces vives pour effectuer ni plus ni moins qu'une pré-campagne parfois aussi étouffée que la campagne finale.

Selon l'importance du budget qui lui pend au bout du nez, la présentation orchestrée par l'agence comprendra plus ou moins de points. On fera sûrement une exhibition flatteuse des personnes-ressources susceptibles de travailler sur le budget en question, et un exposé du plan de communication préconçu. Ce dernier point comprendra les objectifs de communication visés, les stratégies arrêtées, la délimitation d'un axe de communication, un choix de médias et enfin, une répartition budgétaire globale. Sans compter une justification plus ou moins élaborée de chacun de ces points.

Si on est enclin à dérouler le tapis rouge pour satisfaire la curiosité exigeante de l'Honorable Client, la présentation englobera sans nul doute la cédule détaillée d'utilisation des médias, les coûts s'y rapportant, le thème ou le slogan actualisant l'axe de communication et les esquisses de production (appelés "demos") pour chacun des messages. Tout cela servi sur plateau d'argent sterling, avec les compliments de l'agence! Evidemment toutes les agences ne font pas la même mise sur leur présentation; chacune a des contraintes et une philosophie à respecter. Ce n'est pas tout de vouloir faire une présentation à tout casser, il faut avoir en main le temps, les ressources humaines internes, l'énergie et l'argent nécessaires. Si une agence soigne déjà les petits bobos de cinq clients imposants, elle n'aura guère de temps à perdre en présentations spéculatives avec Monsieur Toulmonde. Par contre, si l'annonceur apparaît comme le pactole,

il y aura lieu de prendre les bouchées doubles pour tenter de l'inclure dans sa brochette de clients.

C'est effectivement ce qui s'est produit quand Communimark a décidé de mettre le grapin sur Canada tsoin tsoin. Jean-Pierre Francœur, Michel Gauthier et Chantale Moisan avaient jugé unanimement que s'ils obtenaient le compte de la célèbre compagnie, cela créerait une sorte d'émoi dans le milieu et le prestige qui en rejaillirait constituerait aussi par le fait même une véritable campagne de relations publiques en faveur de l'agence. L'aura de l'agence serait plus brillante et les clients accourraient. C'est pourquoi ils avaient décidé de faire une présentation impeccable, incluant un visionnement de messages finalisés. Vous auriez du voir l'ami Gauthier en pleine présentation: tout simplement re-mar-qua-ble! Il a su déballer son curriculum vitae sans que cela paraisse, il a fait état amplement de ses goûts et de ses connaissances dans le domaine du chemin de fer et des autres moyens de transport (il avait même réussi à mettre la main sur une copie de la photo exclusive datant de 1885 où l'on voit un dénommé Donald Smith enfonce le dernier crampon de métal sur la voie ferrée reliant dorénavant l'est et l'ouest). Sacré Gauthier va! Toujours le souci du petit détail étincelant! Et avec quelqu'un de sa trempe comme présentateur, les concepts s'enchaînent soigneusement les uns à la suite des autres, accompagnés d'un lot de justifications irréfutables en temps opportun. Petit à petit, le plan de communication se dessine sous l'envolée oratoire de l'administrateur publicitaire et on en vient presque à oublier le travail anonyme des mille-et-un collaborateurs... Un trente secondes destiné à la télévision, un soixante secondes pour la radio et quelques annonces pour le support imprimé. Le salaire des musiciens à lui seul s'était chiffré à quelques cinq mille dollars. Bref la campagne était déjà presque achevée avant que l'agence ait été mandatée.

Voyez-vous, la mentalité chez Communimark, c'est de concourir à peu de présentations, mais les fois qu'on se met dans la tête d'y prendre part, on insuffle tellement d'efforts et d'argent dans ses préparatifs, qu'on est presque sûrs de décrocher le compte au moins une fois sur deux. D'autres agences choisissent plutôt de participer à toutes les présentations auxquelles elles sont invitées mais de centrer leurs efforts sur un aspect, disons la créativité, et de laisser la loi des grands nombres jouer en leur faveur. Présentant quinze ébauches de campagne, elles se contenteront peut-être de trois réussites. Si on considère le fait qu'elles n'ont pas investi une fortune dans la recherche d'informations supplémentaires sur les clients, il n'y a aucune tribune libre à ouvrir sur les succès espérés. Après tout, chacun fait son choix. Mais avouons quand même que la recette de Communimark n'est pas mauvaise...

### *.La part de risques*

Jusqu'à date, le déroulement d'une présentation vous a semblé honnête et équitable? Malgré cela, certaines agences sont réticentes à dévoiler leur libido créative. Examinons leur point de vue. Une chose est certaine, il est dangereusement profitable pour un annonceur d'inviter candidement plusieurs agences de publicité à venir confesser à tour de rôle le fruit de leurs cogitations. Ces agences ont toutes investi une somme considérable de papier-monnaie en recherche et production, sans compter le passage irréversible du temps. Elles ont médité sans relâche la problématique de l'annonceur en quête d'une stratégie et d'un axe dignes de leur client

et d'elles-mêmes. On s'aperçoit ici que l'annonceur a beau jeu: il n'aurait qu'à écouter attentivement les propos de ces publicitaires spéculateurs, puis produire lui-même les trouvailles géniales. Une autre solution perfide consisterait à utiliser les points saillants de la présentation des agences candidates pour regénérer la créativité défaillante de l'agence originale: il existe une manière délicate de lui proposer certains concepts comme base de la prochaine campagne. Heureusement, ces deux tactiques déloyales ne sont pas courantes chez les annonceurs qui se respectent. Et tout le monde se respecte car les gens d'affaires actuels se disent très à cheval sur le code d'éthique!

Un autre type de risque inhérent aux présentations spéculatives guette également les agences de publicité. Ayant souvent été mal informées sur la situation réelle du client, elles appréhendent de devoir tout recommencer une fois la présentation achevée. Une agence s'expose donc non seulement à une perte sèche dans le cas où un concurrent lui serait préféré, mais même si elle est choisie, rien ne lui garantit que ses belles trouvailles ne se retrouveront pas à la poubelle. Et pour cela, rares sont les actuaires qui pourraient mettre au point un plan d'indemnité prévoyant le remboursement des frais encourus pour la mise au point de campagnes spéculatives qui ont avorté.

Résumons la situation: si tout se passe pour le mieux, le client achètera à main (ou a pied) levée le plan de communication soumis par l'agence. La besogne de finalisation à accomplir consistera alors à parfaire les messages démonstrateurs; insérer quelques gros plans de la vedette, engager une bonne soliste pour le "jingle", rajouter des cuivres à la bande sonore, etc. Par contre, si les créations ne correspondent pas aux objectifs réels du client, celui-ci félicitera les représentants de l'agence pour leur génie créatif, mais il leur demandera poliment de passer l'éponge sur tout cela et de repartir à zéro. C'est le genre d'accroc dans la procédure qui impose à l'agence parfois quelques années de labeur avant de pouvoir rentabiliser un nouveau budget. Charmante perspective... Mais ajoutons en toute honnêteté que la procédure est plus simple s'il s'agit de plus petits budgets.

Ainsi donc le processus de sélection s'achève par la présentation spéculative d'un plan de communication, étape importante pour l'évaluation, mais également étape risquée pour les agences qui s'y engagent. D'ailleurs ce n'est pas pour rien qu'on qualifie justement cette présentation de "spéculative". Et sur ce, ouvriront une petite parenthèse.

#### d) (Les rencontres informelles) (!)

Plusieurs s'imaginent que les contrats d'affaires se règlent à l'amiable autour d'une bonne bouffe rehaussée par un bon vin. Certains longs métrages sur la publicité ont d'ailleurs dépeint sur le ton de la satire grinçante le climat de patronage entourant la relation agence-client. Pensons entre autres au film "C'est dur pour tout le monde" avec un Bernard Blier en grande forme. Il est bien vrai que le milieu des affaires se veut décontracté et amical. Mine de rien, deux gaillards vont prendre une bière (un Perrier ou un scotch, dépendant du barreau de l'échelle du pouvoir auquel on a accédé!) ensemble et en profitent pour manigancer quelques combines devant rapporter gros. C'est en effet monnaie courante. Pour être plus honnête encore, disons

que le monde des affaires est, on l'a dit avant moi, une jungle. Et les protagonistes sont d'autant plus féroces que la quantité de dollars en cause est grande.

En réalité, les magnats de la finance voguent parfois en mer houleuse où les intérêts personnels se mêlent aux intérêts de l'entreprise. Y a-t-il quelqu'un dans la salle en mesure de décrocher un contrat pour une agence de publicité? Oui, eh bien l'agence dédommagera le quidam pour ses services au même titre qu'il l'eut fait pour un de ses propres employés. Un individu possède de bons contacts chez le client qu'on poursuit de nos assiduités? Alors ces contacts valent une certaine somme ou un échange de bons services. Plus on sera haut dans l'échelle sociale, mieux on s'arrangera pour ne pas donner l'impression qu'on veut acheter sa collaboration. On lui fera bénéficier de services luxueux sous le couvert de l'amitié: croisières aux antipodes, partage de condominiums sous les tropiques, que sais-je?

Que voilà des propos peu seyants. Médisances ou calomnies? Gare aux généralisations! Ce n'est pas parce que la famille Rockefeller a créé un empire en jouant des coudes que tous les gens d'affaires sont jaunes comme un linceul maintes fois utilisé... N'allons pas croire que sieur Francœur et dame Lavoie ont signé leur traité lors d'un safari au faisand. Ce ne serait là que rumeurs. Non fondées. Et maintenant refermons la parenthèse.

#### e) La minute de réflexion avant de "signer"

La porte de la salle de conférence venait de se refermer délicatement après un dernier coup d'aurevoir. Ann et Jacqueline se dévisageaient depuis quelques secondes, échangeant un regard d'attestation. La troisième et dernière agence de publicité avait achevé sa présentation sur un crescendo digne d'éloges. Dieu que cette agence Communimark avait fait bonne figure! Un peu comme si depuis le début du processus d'évaluation, il s'était créé un sentiment favorable envers le personnel de l'agence, une sorte d'impression un peu floue de confiance s'était imposée. Ann n'avait vraiment rien à redire au sujet de Communimark.

- Non seulement ils m'épatent, mais en plus je me sens bien avec eux. Tu sais Jacqueline, avec mon médecin c'est un peu comme ça. D'accord, il est vieux jeu et il ne m'a jamais tutoyée mais je l'aime bien et je me sens en sécurité avec lui; c'est ça qui compte. Loin de moi l'idée d'insinuer que Communimark n'est pas à la mode ou autre chose du style. Au contraire, je les trouve réellement très bien et ça depuis le commencement de l'histoire.
- Moi aussi ils m'ont plu grandement. A vrai dire, je ne saurais trouver de bonne raison pour leur préférer une autre agence. Quand allons-nous prendre la décision ultime?
- On va y penser encore un peu... prenons une semaine de réflexion. Tout dépendra si la haute direction appuie ou non notre choix. Dans l'alternative malencontreuse où il y aurait dissension, il faudrait alors évaluer une par une les trois agences sur chacun de nos critères de base. Mais rassure-toi, ce ne sera jamais aussi compliqué que dans un organisme gouvernemental où les critères politiques priment. Dans le cas d'un budget publicitaire de l'état, on recourt évidemment au comité. On regroupe plusieurs individus venant de secteurs distincts et ils choisissent l'agence dans un contexte soi-disant rationnel, non entaché d'émotivité. Mais tu t'imagines les contorsions pour justifier le choix! Quand on sait qu'une grande part du jugement dans le choix d'un consultant professionnel est complètement intuitif. Nous, on va

régler ça plus rondement... Et mon septième sens me dit qu'on optera bel et bien pour Communimark.

- "Alea jacta est" ...
- Ne me dis pas que tu lis aussi Astérix!
- Quoi, il faut bien s'instruire! (rires)

### 3. LA CONFIRMATION DU CHOIX

Les paroles s'envolent, les écrits restent. C'est pourquoi on a vu naître les contrats en multiples exemplaires, les photocopieurs Xerox et les notaires, bien sûr. Huit jours s'étaient écoulés depuis la tombée du rideau et les merles chantaient ce matin-là. Le secrétaire personnel de Mme de Bonville commençait à rédiger la lettre de confirmation et les deux lettres de remerciement sans soldes, pendant que notre héroïne avait l'honneur de téléphoner officieusement au grand vizir de l'agence Communimark pour lui transmettre la bonne nouvelle. Pas qu'elle voulait lui parler de la résurrection du Christ, chaque chose en son temps, mais qu'elle désirait lui faire savoir que son agence avait été sélectionnée pour devenir marraine de la prochaine campagne de la CRCTD. Cela vaut bien un cigare!

La confirmation écrite de ce choix arriva dans la boîte à lettres chez Communimark deux jours plus tard. Et Jean-Pierre Francœur savait quelles agences concurrentes avaient reçu elles aussi du courrier ce jour-là car le client avait dévoilé à tous et chacun le nom des agences en lice. La missive signée de Bonville et Lavoie, comprenait même une justification de leur décision sous forme d'un tableau de pointage. On avait en effet coté chaque agence, en lui attribuant une valeur sur chacun des critères de comparaison adoptés par l'entreprise. L'agence ayant obtenu au total le plus de points était l'heureuse gagnante. Voici d'ailleurs à quoi ressemble cette fameuse grille d'évaluation (pour des raisons de confidentialité nous n'avons recopié que les notes décernées à Communimark).

#### GRILLE D'ÉVALUATION DES AGENCES

Critères	Sur	Agences			no3
		no1	no2	no3	
Structure de l'agence et qualité du personnel	22 pts	--	--	--	20
Disponibilité de l'agence	10	--	--	--	8
Capacité d'administrer un budget	15	--	--	--	12

Justesse du plan soumis	30	--	--	25
Créativité	23	--	--	18
Total possible	100 pts			83

---

Même si Communimark a réussi l'examen avec la mention "haute distinction", les représentantes de Canada Ressources Communication et Transports Divers ne se sont pas gênées pour insister dans leur lettre sur l'importance d'une grande disponibilité et d'une saine gestion du budget: "...N'allez pas croire, cher Monsieur Francœur, que les deux critères les plus faibles dans la pondération totale sont des rajouts non essentiels à l'évaluation. Nous vous avons accordé notre budget publicitaire dans l'espoir de pouvoir compter sur votre agence à tout moment. La minute où nous sentirions une baisse d'intérêt de votre part ou une diminution d'efficacité, nous pourrions déjà commencer à vouloir modifier l'entente..."

"De vraies femmes d'affaires" se disait M. Francœur à qui une secrétaire venait d'apporter un café. Pas facile d'imaginer ce qu'ont bien pu dire les deux régentes aux agences éliminées dans la course... Pour ce qui est du message de confirmation, les termes étaient clairs: on avait choisi l'agence pour une durée de vingt-quatre mois, mettant en cause un budget approximatif de six millions de dollars pour le Québec seulement et les deux parties étaient invitées à se rencontrer prochainement pour mettre au clair les détails de l'entente.

Le contrat comme tel ne devait pas tarder à être signé. Jean-Pierre Francœur et Jacqueline de Bonville apposèrent leur griffe sur le parchemin, confirmant ainsi aux yeux de la société et à leurs propres yeux qu'un accord entre les deux firmes allait dorénavant prévaloir jusqu'à preuve du contraire. De tels contrats professionnels sont typiques et vaguement inquiétants car selon la tradition publicitaire, ils sont toujours résiliables à court terme. Dès le moment où le client ne file plus le parfait bonheur avec son agence, ou vice versa, il n'y a qu'à aviser le partenaire tant de jours à l'avance pour obtenir le divorce. Aussi simple que cela. Le contrat avait beau prévoir une entente d'une, de deux ou de trois années, si le ménage ne supporte plus de faire chambre commune, les deux parties peuvent se séparer légalement en s'en faisant mutuellement l'annonce. C'est pour éviter les pertes d'énergies inutiles que ces contrats professionnels ne sont pas plus fermes. Voyons en gros quels éléments stipule le contrat type liant une entreprise et une agence de publicité:

- 1- la durée prévue de l'entente
- 2- la date d'entrée en vigueur de cette entente
- 3- le budget annuel approximatif
- 4- la forme de rémunération adoptée
- 5- la description des services couverts dans la rémunération
- 6- le nom des interlocuteurs principaux prenant en charge le budget
- 7- le temps approximatif que chacun de ces individus va y consacrer

## 8- les clauses générales

Variant selon l'ampleur du budget et l'importance qu'y accordent les deux clans en présence, le contrat pourra éventuellement être détaillé jusque dans des infimes détails. L'exemple présenté dans le Document pratique no 3 témoigne d'une telle minutie. Ajoutons une petite précision concernant l'entrée en vigueur de l'entente. Il a semblé jusqu'ici que la digne porte-parole de Crctd avait entamé sa relation de travail avec Communimark aussitôt après avoir louangé la présentation orchestrée par l'agence. En réalité, il s'est écoulé quelques cinq mois avant que l'agence publie officiellement sa première annonce. Pourquoi cet écart dans le temps? Simplement parce que, plus le budget est imposant, plus on commence à y songer à bonne heure et plus tôt on engage l'agence de publicité destinée à mener les rennes de la campagne. Dans le cas de la liaison Communimark-Canada Ressources etc, on s'est associé à l'agence cinq mois précédant le début de la nouvelle offensive, pour être sûr de ne pas courir à qui mieux mieux la veille du jour J. Vous comprendrez que pour maintenir l'intérêt dans notre récit, nous avons compressé quelque peu l'espace-temps afin d'éliminer toute sensation de point mort. Suspense oblige.

### Document pratique no 3

## 1. UNE GRILLE D'ÉVALUATION DÉTAILLÉE DES AGENCES

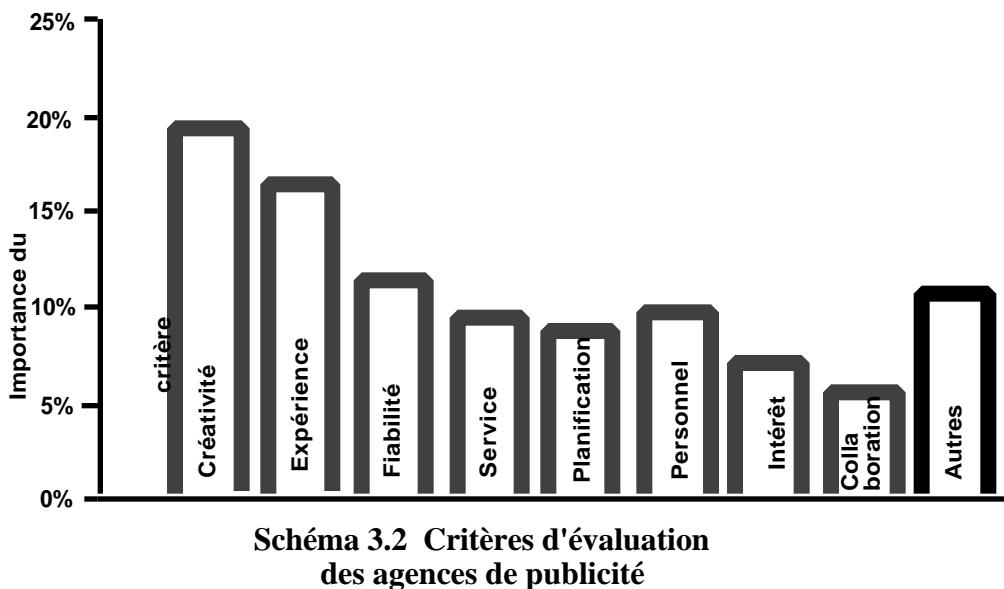
Deux auteurs américains, Frey et Davis, ont naguère fait un sondage auprès d'un grand nombre de directeurs de publicité, afin d'identifier tous les critères invoqués par ceux-ci pour juger leur agence, et quantifier précisément la valeur de ces critères. Nous reproduisons ici la liste pondérée de ces critères.

Vous constaterez que l'évaluation porte essentiellement sur des aspects tangibles à moyen terme et non sur des actes très ponctuels tel que soumettre un plan de communication lors d'une présentation spéculative.

<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Importance en %</i>
1. <i>Créativité</i> - au niveau des idées - au niveau technique	19.3 % 13.4 % 5.9 %
2. <i>Expérience</i> - connaissance du secteur d'activités	16.1 % 7.2 %

- succès obtenus avec d'autres clients	6.1 %	
- évaluation chiffrée des résultats	2.8 %	
<i>3. Fiabilité</i>		<i>12.8 %</i>
- administration interne de l'agence	4.3 %	
- prise au sérieux des coûts	2.8 %	
- honnêteté	3.7 %	
-agressivité	2.0 %	
<i>4. Service</i>		<i>9.5 %</i>
- disponibilité	4.4 %	
- connaissances techniques	3.1 %	
- respect des échéances	1.9 %	<i>...suite</i>
<i>5. Planification</i>		<i>8.6 %</i>
- compétence médias	3.3 %	
- planification	2.9 %	
- recherche	2.4 %	
<i>6. Personnel (compétence et expérience)</i>		<i>9.0 %</i>
<i>7. Intérêt spécifique au budget</i>		<i>7.7 %</i>
<i>8. Pertinence de la collaboration</i> (conseils globaux en marketing)		<i>6.5 %</i>
<i>9. Autres critères</i>		<i>10.5 %</i>
		<hr/> <i>100 %</i>

## 2. UN HISTOGRAMME DE LA VALEUR DES CRITÈRES



## 3. UN EXEMPLE DE CONTRAT

### ***CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS***

ENTRE: (*nom du client*), corporation régie par les lois du Québec, ayant son siège social à (lieu), ici représentée par Monsieur (nom), lesquels se déclarent dûment autorisés;

CI-APRES APPELÉ "Le client-annonceur"

ET: ***Communimark***, corporation légalement constituée et régie par les lois du Québec, ayant son siège social à (lieu), ici représentée par Monsieur (nom), lequel se déclare dûment autorisé aux fins des présentes;

CI-APRES APPELÉE "L'agence"

ATTENDU que le client-annonceur désire retenir les services professionnels de l'agence pour sa campagne publicitaire (année), dont les objets sont définis en annexe, soit explicitement:

- analyse de la situation;
- recommandation sur les orientations du plan de campagne;
- élaboration des tactiques du plan de campagne;

- exécution du plan de campagne tant au niveau média (réservations, achats et signature des contrats) qu'au niveau production (coordination, supervision et production des éléments électroniques et imprimés);
  - service à la clientèle;
  - administration et contrôle;
- lesquels services sont plus amplement décrits à la clause 5 des présentes;

## **LES PARTIES CONVIENNENT DE CE QUI SUIT:**

### ***1. OBJET DU PRÉSENT CONTRAT:***

- 1.1 En fonction des objectifs marketing et des orientations de communication fournis par le client-annonceur, l'agence est mandatée par le client-annonceur pour planifier, créer, élaborer et réaliser un programme de communications-marketing pour la période mentionnée en 1.3 selon le service suivant:
  - L'élaboration et la réalisation de sa campagne publicitaire (année), les objectifs de ladite campagne étant définis en annexe, laquelle fait partie intégrante des présentes.
- 1.2 L'étendue du mandat de l'agence est fixée par le client-annonceur.
- 1.3 Le présent mandat est valable pour la période allant du (date) au (date), mais les parties reconnaissent que les rencontres et travaux effectués auparavant et ayant pour objet la préparation des programmes de communication-marketing tels que décrits à la clause 1.1 font partie du présent contrat.
- 1.4 Le présent contrat est résiliable sur un avis écrit préalable de soixante (60) jours de la date de fin du contrat.

### ***2. OBLIGATIONS DE L'AGENCE:***

#### **2.1 Contacts**

Un représentant capable d'établir selon les besoins des contacts assidus avec le client-annonceur, d'interpréter correctement les décisions et les directives du client-annonceur afin de le représenter fidèlement auprès des services de l'agence et de gérer efficacement son budget sera désigné par l'agence.

#### **2.2 Procès-verbaux**

Le représentant de l'agence qui aura rencontré ou communiqué avec le client-annonceur pour discuter d'une action de communication-marketing devra rédiger un procès-verbal des discussions et décisions et le faire parvenir au client-annonceur dans les vingt-quatre (24) heures qui suivent.

#### **2.3 Présentations**

L'agence ne devra réaliser aucun projet sans avoir préalablement soumis au client-annonceur, pour son approbation tous les éléments constituant le plan de communication (objectifs, stratégies, création, média) et les prévisions budgétaires qui s'y rattachent.

#### 2.4 Réalisations

L'agence ne devra en aucun temps prendre des engagements au nom du client-annonceur ou procéder à la réalisation avant que les éléments constituants du plan de communication et les prévisions budgétaires qui s'y rattachent ne soient dûment approuvés par procès-verbal ou signés par le client-annonceur.

### *3. OBLIGATIONS DU CLIENT-ANNONCEUR:*

3.1 Fournir à l'agence toutes les informations ou renseignements disponibles dont elle pourrait avoir besoin pour la mise en œuvre du plan de communication-marketing faisant l'objet de la présente entente.

3.2 Approuver, par mention aux procès-verbaux ou par signature, les éléments constituants du plan de communication (objectifs, stratégies, création, média) et les prévisions budgétaires qui s'y rattachent dans un délai raisonnable suivant les présentations.

3.3 Prendre connaissance des procès-verbaux et aviser l'agence, dans les quarante-huit (48) heures qui en suivent la réception, de son approbation ou de toute erreur, omission ou mauvaise interprétation qui aurait pu se produire sans quoi ils sont présumés conformes.

3.4 Assumer la responsabilité des pénalités imposées par les fournisseurs ou autres frais encourus par suite d'une annulation ou modification qu'il demanderait relativement à une action que l'agence aurait été dûment autorisée à réaliser.

3.5 Après information préalable écrite par l'agence, assumer la responsabilité des augmentations de coût des services des tiers qui pourraient survenir entre le temps de la préparation des prévisions budgétaires et le moment où ils seront effectivement commandées en son nom auprès de ces tiers.

3.6 Indemniser l'agence et/ou prendre son fait et cause contre toutes réclamations, demandes, pertes, frais, dettes, dommages, poursuites judiciaires, procès ou autres procédures résultant ou faisant suite à toute publicité diffusée dans quelque média ou support publicitaire que ce soit lorsque cette dite publicité a été approuvée selon les modalités convenues avec le client-annonceur, avant publication et/ou diffusion.

3.7 Payer l'agence pour les services rendus selon les modalités convenues.

#### *4. MODALITÉS DE RÉMUNÉRATION DE L'AGENCE:*

4.1 Communimark est une agence de communication-marketing à services multiples qui est rétribuée à honoraires pour ses services professionnels.

4.2 Honoraires sous forme de commission pour les services de base

Pour la commission normale de 15% versée par les média (placement) dans le cas des médias qui accordent une telle commission et pour les pièces qui sont effectivement commissionnables et les fournisseurs (production), l'agence s'engage à fournir les services professionnels normaux inhérents à ce type de rémunération. Elle touchera donc sa commission de 15% (ou 17.65% dans le cas où le fournisseur facture l'agence net) comme suit:

- 15% des coûts afférents aux achats de temps de télévision.
- 15% des autres coûts afférents aux autres médias (radio, imprimés, publicité extérieure ou dans les moyens de transport).
- 15% des coûts de production des messages publicitaires (contrats avec des fournisseurs de l'extérieur pour maquettes, travaux artistiques, montages, typographie, gravure, commerciaux radiodiffusés et télévisés, films offset, etc.).
- 15% sur les reproductions de films et de messages télévisés, radio, imprimés, etc.
- 15% sur les cachets d'artistes.
- 15% sur les frais d'impression.
- 15% sur les services de surveillance de la diffusion des annonces achetées par (le client) auprès des médias.
- 15% des frais encourus pour l'obtention des droits de propriété artistique.

4.3 Les autres services de communication-marketing que l'agence offre seraient rémunérés à honoraires forfaitaires ou à taux horaire variable selon la fonction (une grille des taux en vigueur sera présentée par l'agence chaque année à cet effet).

## 5. FONCTIONS COMPTABLES:

### 5.1 Prévisions budgétaires

Avant de procéder à l'élaboration d'un plan de communication ou de tout acte de communication relié ou non à ce plan, l'agence devra fournir au client-annonceur des estimations de dépenses pour les coûts de placement, de production et d'honoraires s'il y a lieu pour fin d'approbation.

### 5.2 Commission de 15% ou 17.65% suivant le cas

La commission normale versée à l'agence par les média ou par les fournisseurs pour la production est de 15%. Dans le cas où un support de diffusion ou un fournisseur n'accorde pas de commission, la facture est majorée de l'équivalent, c'est-à-dire 17.65%.

exemple: 100,00 \$ - 15% = 85,00 \$  
ou 85,00 \$ + 17.65% = 100,00 \$

### 5.3 Frais de déplacement

Le client-annonceur remboursera au net l'agence pour les dépenses occasionnées pour des déplacements du personnel de l'agence effectués à la demande du client-annonceur. Ceci n'inclut pas les déplacements normaux de l'agence à la principale place d'affaires du client-annonceur.

### 5.4 Frais divers

Tous les frais relatifs à l'administration du budget seront facturés tels expédition, messageries, téléphones interurbains, etc.

### 5.5 Facturation

L'agence facturera le client-annonceur le dernier jour du mois pour les montants dépensés dans ce mois et soumettra les pièces justificatives suivantes:

1. pour la parution dans les supports imprimés: une copie de l'annonce telle que parue et une facture à cet effet;
2. pour la diffusion à la radio et à la télévision: une copie de l'affidavit et une facture à cet effet;
3. pour toute pièce de production: une facture à cet effet du fournisseur.

### 5.6 Taxes

L'agence suit les directives établies par les gouvernements en ce qui a trait à la

perception des taxes de fabrication et de vente. L'agence les perçoit à la facturation.

#### 5.7 Paiement des factures

Le client-annonceur s'engage à payer l'agence dans les trente (30) jours qui suivent la date de la facturation soit environ quinze (15) jours après la réception de la facture.

#### 5.8 Sommes en litige

Même si certains éléments d'une facture demandent vérification, les montants jugés conformes doivent être payés dans les délais convenus par le client-annonceur.

### 6.0 CLAUSES GÉNÉRALES:

6.1 Le début ou la cessation des relations d'affaires avec le client-annonceur peuvent être communiqués par l'agence aux revues spécialisées du domaine des affaires et de la publicité.

6.2 Nonobstant la date à laquelle la présente convention aura été signée, la présente convention est en vigueur à compter de et pour la durée spécifiée en 1.3, date où elle a officiellement pris naissance, à moins que les parties décident d'un commun accord d'y mettre fin avant la date d'expiration aux conditions définies en 1.4.

6.3 A l'expiration de l'entente, tout travail qui aurait été entrepris avant la fin de l'entente sera mené à terme par l'agence même si l'exécution de ce travail spécifique dépassait la date d'expiration du contrat.

6.4 Tout le matériel produit par l'agence aux fins des actions de communication du client-annonceur et payé par lui, tel que maquettes, photographies, bandes sonores et visuelles, films, etc. demeure la propriété du client-annonceur.

6.5 Le présent contrat pourra être prolongé pour toute période supplémentaire à être déterminée par les parties sur préavis de soixante (60) jours du client-annonceur à l'agence.

6.6 Ce contrat, ni aucun de ses avantages, ne peut être cédé ou transporté par l'agence sans l'autorisation écrite préalable du client-annonceur.

EN FOI DE QUOI,

les parties ont signé en double à (lieu)

ce (quantième) de (mois) (année)

...suite

(*Client*)

---

(signature)

(*Agence* )

---

signature

*Addendum*

**SOMMAIRE DE BUDGET  
QUE L'AGENCE COMMUNIMARK EST AUTORISÉE A DÉPENSER**

---

Média

- . Télévision
  - . Imprimés
- 

Réserve médias

---

Production

- . Annonces-revue
  - . Annonces-quotidien
  - . Modification du message télévisuel
  - . Comédiens (télévision)
  - . Comédiens (annonce-revue)
- 

**GRAND TOTAL**

---

# **Chapitre 4**

## **Quels services à quel prix?**

### **1 LE CHEF DE BUDGET**

### **2 LES CONTROLES ADMINISTRATIFS**

- a) Le budget du client
- b) Le budget interne de l'agence

### **3 LES FORMES DE RÉMUNÉRATION**

- a) La commission
- b) Les honoraires à taux horaire
- c) Les honoraires à taux forfaitaire
- d) La combinaison de plusieurs formes

### **4 LES SERVICES COUVERTS PAR LA RÉMUNÉRATION DE BASE**

Document pratique no 4

### **5 LA FACTURATION EXTRAPOLÉE D'UNE AGENCE**

- a) Comment se fait le calcul?
- b) Les frais généraux

# Quels services à quel prix?

On a senti qu'un nouveau budget est un évènement important pour une agence. Un gros budget l'est d'autant plus. Par gros budget, on entend un budget qui, par exemple, constituera vingt pour-cent des revenus annuels d'une agence. Un budget de 50 000 \$ est déjà un gros budget pour une petite agence; ça prendra davantage, disons un budget de quelques millions, pour faire prendre les virages sur les chapeaux de roues. Mais dans tous les cas, ces budgets devront être minutieusement gérés si tant il est vrai que l'argent est le nerf de la guerre comme l'affirmait Cicéron.

## 1. LE CHEF DE BUDGET

D'une allure distinguée, affable, toujours à l'écoute des autres, on raconte qu'il participe quotidiennement au marathon de l'ubiquité... Il se déplace en coccinelle Volkswagen ou en Mercedes-Benz, selon le type de personnalité qu'il désire projeter. Il occupe un rôle de premier plan mais n'en demeure pas moins un bon vivant. Qui ça? L'administrateur publicitaire, bien sûr. D'accord, il se nomme parfois chef de colonne, superviseur de compte ou administrateur senior, mais c'est le même individu qui se moule à la terminologie d'usage de l'agence qui l'emploie.

En plein dans le feu de l'action, l'administrateur publicitaire se voit confier la tâche de gérer le budget du client comme si cela valait au bas mot la prunelle de ses yeux. C'est un type dont la personnalité se dédouble, à la fois au service de l'agence, à la fois tout dévoué au client. D'ailleurs, vous connaissez maintenant très bien l'ami Michel Gauthier.

C'est par une amicale négociation entre Communimark et la compagnie de transport nouvelle cliente qu'a été choisi l'administrateur publicitaire destiné à être le chef du budget. M. Francœur a débité son apologie favorite; les prima donna du Crctd n'ont eu qu'à ratifier sa proposition.

- Je vous offre comme chef de budget monsieur Michel Gauthier, notre homme de confiance. Voici rapidement son pedigree: après avoir complété ses Hautes Etudes Commerciales... bla bla bla... il a travaillé en marketing chez Air Canada, puis au Ministère des Ressources naturelles et enfin au Ministère des Transports. Depuis cinq ans, il est administrateur senior chez nous, ayant eu à sa charge les comptes de ... bla bla bla... sans oublier le compte de Bombardier. Grâce à sa vaste expérience, à son sens inné du devoir et pour maintes autres raisons, je

crois sincèrement que M. Gauthier administrera sainement votre budget. Qu'en pensez-vous Mesdames?

- A première vue, dit Ann Lavoie, j'envisageais peut-être une petite sélection parmi tous vos administrateurs publicitaires afin de choisir le plus apte à gérer notre dossier. Mais il semble que M. Gauthier soit compétent. Es-tu de cet avis Jacqueline?
- J'aurais bien aimé pour ma part travailler avec Mme Thériault. (se tournant vers Ann) Mme Thériault est une vieille connaissance et sa réputation la précède. Nul doute qu'on aurait aucune difficulté à s'entendre. (s'adressant maintenant à M.Francœur) Est-ce que Mme Thériault est disponible en ce moment?
- Je dois dire, répondit Jean-Pierre Francœur, qu'Hélène est plutôt surchargée par les temps qui courent. Il existe peut-être une mince possibilité de la nommer superviseur du compte; de cet angle elle pourrait suivre régulièrement l'évolution de la campagne. Je vais voir ce que je peux faire...
- Dans l'éventualité où cela serait irréalisable, ne croyez pas que je serais amère renchérit soudain Jacqueline. Hélène est une personne fort compétente mais j'insiste pour souligner que M. Gauthier fut impressionnant lors de votre présentation. S'il témoigne d'une telle motivation tout au cours du projet, nous allons certainement produire ensemble quelque chose de remarquable.
- N'en doutez pas, Jacqueline, l'ami Michel ne déçoit jamais ses clients. Croyez-moi, il est la personne qu'il vous faut.

Ainsi fut clos l'entretien. Les partenaires commerciaux ont tenté ni plus ni moins d'arriver à un arrangement mutuellement satisfaisant où chacun pourrait tirer son bénéfice. A vue d'œil, le client désirait s'approprier les meilleures âmes de l'agence mais il est évident que celle-ci n'entendait pas lâcher son potentiel entier aux mains d'un seul client, fut-il majeur.

La sélection du chef de budget est une question diplomatique; elle se révise parfois en cours de route. Si après les premières moissons de la campagne le client se retrouve à couteaux tirés avec son administrateur publicitaire, il est bien normal de songer à un remplacement. Il arrive aussi que malgré les apparences, l'administrateur soit à bout de nerfs. Et il n'y a pas de quoi le blâmer. Quelques frictions sont à la fois inévitables et inopportunes; on ne saurait les laisser envenimer l'atmosphère. Il y a donc nécessité en temps opportun d'effectuer une adéquate rotation du personnel dans un climat comme toujours plein de courtoisie. Le client ira s'offrir une bouillabaisse en compagnie du président de l'agence et ils choisiront à l'amiable le digne successeur de l'actuel chef de budget. Puisque la collaboration de l'agence constitue un service professionnel, l'arrière-scène révèle inévitablement que nombre de personnes sont mises en cause. Si seul un groupe restreint d'individus s'occupent directement du client, c'est grâce à l'agence entière que le compte est conservé et non ces quelques enfants choyés. Même s'ils s'essaient utopiquement le plus souvent à fonder leur propre agence avec un unique budget qu'ils raflent à leur employeur. Libre à eux d'essayer mais l'expérience a prouvé qu'une telle tentative risque grandement d'avorter. Dommage...

Ce n'est certes pas par hasard que mesdames Lavoie et de Bonville furent enflammées par la présentation de Michel Gauthier. D'accord, il faut lui donner crédit pour sa verve et son humour mais sire Francœur a apporté son poids dans le succès de l'intervention. Connaissant

les champs d'intérêt de Gauthier, il lui a fait jouer lors de la présentation un rôle de premier violon sachant que ce serait lui qui administrerait le compte si l'agence le décrochait. Gauthier a donc pris connaissance du problème bien à fond, il a participé à la mise en œuvre de la campagne. Mais en réalité, ce sont tous les gens appelés à bâtir les messages publicitaires du client qui doivent être actifs durant la présentation. Le client peut alors, non seulement juger du plan de communication soumis, mais aussi des concepteurs qui l'ont mis au monde. Communimark n'aurait jamais eu le front de déléguer des vedettes aguichantes lors du "pitch" pour leur substituer des "gars bien ordinaires" pour la vraie campagne...

## 2. LES CONTRÔLES ADMINISTRATIFS DU BUDGET

Le regard perdu dans les superbes images qui ornaient le pan de mur de son bureau, Michel Gauthier repassait mentalement les principaux comptes qu'il avait administrés depuis sa venue chez Communimark. Fort heureusement, il n'avait perdu qu'un seul client au cours de ces années mouvementées... Et plutôt que de s'en mordre les pouces jusqu'au sang, Gauthier avait passé l'éponge sur ce triste incident. D'ailleurs, aucun de ses collègues n'avait fait grand drame à ce sujet car la dynamique de la maison prône plutôt de regarder vers l'avenir. Si une journée était pluvieuse, le lendemain saurait apporter son réconfort. Michel Gauthier contemplait maintenant le budget dodu avec lequel il ferait route pendant les prochains mois: celui du Crctd

Aux dernières nouvelles, la célèbre compagnie avait entériné le chiffre qui avait plané dans les conversations avec Jacqueline de Bonville. Trois millions de dollars. Pas moins. Guère plus. Bien que Jacqueline ait déjà approuvé la répartition budgétaire globale qui avait été soumise lors de la présentation du plan de communication, le vrai travail de budgétisation restait à accomplir. Répartir scientifiquement les trois millions, négocier sur la valeur de chacune des futures actions de communication, estimer précisément le coût des productions et à travers tout cela, faire bon ménage avec le client et la section financière de l'agence. Bref, beaucoup de pain sur la planche pour un Michel Gauthier en plein ébullition...

### a) Le budget du client

Deux entités à l'intérieur de l'agence de publicité effectuent la gestion et le contrôle du budget que leur confie le client. Le service à la clientèle et sa troupe d'administrateurs publicitaires prennent les décisions majeures en ce qui concerne la répartition du budget, tandis que la section finance de l'agence compile et officialise les chiffres. Voici le contenu des premiers entretiens mettant en vedette Michel Gauthier et Jacqueline de Bonville:

-Salut Jacqueline. En grande forme?

-Certainement Monsieur Gauthier. Et vous?

-Vous pouvez m'appeler Michel, vous savez... bon. A notre dernière rencontre, nous avions établi une prévision globale se chiffrant environ à trois millions. La première étape de la campagne printemps devait comporter une ouverture par des panneaux-réclame. Sauf que les quarts de finale de la coupe Stanley vont mettre aux prises les Nordiques et les Canadiens et on pourrait avoir toutes les bandes

du Forum et du Colisée pour \$100 000. J'ai appelé ce matin, ils sont en négociation mais elles ne sont pas encore réservées.

-Les bandes, dites-vous... Ca m'a l'air du solide. Surtout que les amateurs de hockey correspondent assez exactement à notre public-cible.

-Et de plus, cette série va faire du pétard. On prévoit une assistance monstre à chacun des matchs sans compter tous les reportages télévisés et les photographies qui vont se prendre dans les stades. On risque donc fortement d'avoir un débordement gratuit par les journaux et la télévision.

-Très intéressant. Mais peut-on boucler la saison avec \$100 000? questionne Jacqueline.

-Je vérifie ça tout de suite et je recommande avec vous. L'administrateur publicitaire s'occupe de la gestion générale du budget. Il a entre les mains trois millions de billets verts ("entre les mains" n'est qu'une façon de parler...) et sa responsabilité consiste à mettre au point la meilleure stratégie pour les dépenser. Sans toutefois crever le budget initial! A mesure que la campagne progresse, que les étapes défilent, l'administrateur doit circonscrire chacune des actions qui prennent cours et évaluer de façon tangible les dépenses survenant à la production, aux médias. N'eut été du recours précieux des autres départements de l'agence, un tel estimé s'avérerait fort complexe. Heureusement, chacun des secteurs est en interrelation continue avec tous les autres et cette plaque tournante des principaux chefs de file entraîne constamment Michel Gauthier dans de nouvelles négociations constructives.

Aussitôt dit, aussitôt fait. Voilà Gauthier en compagnie de la directrice de la création, Sylvie Lachance.

-Ecoute Sylvie, on va peut-être laisser tomber nos panneaux-réclame. On pense plutôt utiliser les bandes du Colisée et du Forum pendant la série Canadiens-Nordiques. Qu'en penses-tu?

-Je pense que les Nordiques vont gagner.

-Farce à part, crois-tu qu'avec vingt mille piastres pour la production on serait OK?

-Ca dépend. Est-ce qu'on va garder le même concept qu'avec les panneaux?

-Oui, pas de problèmes... Les bandes de hockey ont sensiblement le même format que les panneaux-réclame. Pourrais-tu me faire une esquisse de tout ça et un estimé du coût de production?

-Comptes sur moi, je m'en charge. Je vais de ce pas en discuter avec le chef de la production, mais d'après moi on ne devrait pas dépenser dix mille dollars.

Sur ces entrefaites, Gauthier poursuivit son chemin de roi en allant consulter Richard Lalonde, l'exhubérant directeur des médias.

-Mon vieux Richard, les panneaux-réclame sont rélegués aux oubliettes! La combine du siècle, ce serait les bandes de hockey du Colisée et du Forum. Si on enlève \$10 000 ou \$15 000 en création-production, il te reste \$90 000 pour joncher les patinoires de nos bandes. Qu'est-ce que tu dis de ça?

-Moi je les aimais bien les panneaux-réclame... Et ils étaient sûrement moins durs à réserver que les bandes ne le seront. Enfin, si la fièvre du hockey vous démange tant que ça, va bien falloir trouver une entente. Un instant que je consulte ma bible...

-C'est cher d'habitude les bandes?

-Voilà, j'y arrive. Non, ça m'a l'air abordable... Evidemment pendant les séries de la coupe Stanley, il faut rajouter vingt-cinq pour cent. Laisse-moi y réfléchir... je pense que cinq bandes

c'est un maximum à ne pas dépasser si on ne veut pas paraître trop caves. Nous disons cinq bandes pendant quoi, une semaine et demie?

-Une semaine et demie si les Nordiques perdent, mais peut-être davantage s'ils se rendent plus loin dans la course.

-Bon, disons trois semaines. Ma calculatrice... cinq bandes... trois semaines... moins la réduction sur la durée... plus le taux majoré pendant les séries... Parfait, tout va bien. Ca coûte autour de \$88 000...

-Ouf! Tu me rassures, vieux!

-Si on veut rester plus longtemps au Colisée, on peut se reposer sur quatre bandes au lieu de cinq. A moins qu'on sacrifice un peu de temps pour obtenir la quantité: on pourrait imaginer deux représentations différentes du message qui résulteraient en deux types distincts de bandes. Ca nous permettrait d'exposer au moins huit bandes autour de la glace sans passer pour des dictateurs. J'espère que tu me suis...

-Oui, je vois ce que tu veux dire. Mais je préfère pour l'instant m'en tenir aux cinq bandes originales pendant trois semaines. De toute manière, je vais y repenser quelque peu... L'idée importante, c'est avant tout qu'on se tienne dans les limites du budget.

-C'est d'accord, tu m'en reparleras. Salut!

Le cœur en fête, Michel Gauthier rebroussa chemin vers ses quartiers généraux, pour coucher sur papier l'expertise minutieuse des coûts de la campagne printanière "bandes de patinoires". C'est fou comme cette idée lui avait plu instantanément, même si elle bouleversait le plan initial conçu en fonction des panneaux-réclame. Gauthier devait en conclure encore une fois que cette petite marge d'imprévu conférait réellement à la profession toute sa beauté. Prendre de fines décisions au fur et à mesure que les opportunités se présentent, exercer son expertise afin de maximiser les chances du client: voilà du vrai sport. Dès qu'il acheva son estimation budgétaire, Michel la fit parvenir au siège social de Crctd, à l'attention de Jacqueline. Le projet était maintenant beaucoup plus précis, le nombre de bandes déterminé, la période de diffusion clairement identifiée. Michel Gauthier n'attendait plus qu'un signe de tête de sa cliente pour réserver les fameuses bandes. Il obtint son approbation et donna le coup d'envoi.

Les fantassins ne trébuchent jamais. Imperturbables sur le champ de bataille, forts comme le roc malgré le remue-ménage, ils abattent la besogne proprement et régulièrement. Ainsi travaillent les commis du service de l'administration de l'agence. Comptables, financiers ou techniciens, ils compilent placidement les revenus et dépenses encourues avec comme pièces justificatives les bordereaux, factures et autres documents irréfutables. D'une part, ils additionnent le temps investi par chaque membre du personnel au service d'un même client; d'autre part ils préparent la note à envoyer au dit client, qu'ils feront vérifier au préalable par l'administrateur publicitaire du compte en question:

-Monsieur Gauthier, votre prévision budgétaire pour la campagne Crctd- bandes de hockey s'était chiffrée à \$100 000. Nous avons effectivement été capables de balancer cette opération. Voici le détail de la facture que nous posterons à l'adresse du client. En désirez-vous une lecture rapide?

-Allez, allez, je vous en prie...

-Bon. Voici les postes principaux:

.Coût d'utilisation du média, \$86 000  
.Frais de production (imprimerie, typographie, photo, maquette, etc), \$12 000  
.Frais divers (matériel pour esquisses, transport, livraison, dépenses personnelles, etc), \$1333  
.Pour un total de \$199 666  
-Exellent. Vous pouvez poster.

Le département administratif de l'agence est lui aussi un rouage essentiel. Il rédige périodiquement un rapport de l'état des comptes destiné à l'administrateur publicitaire, lui facilitant ainsi le contrôle de ses budgets. Autre fonction extrêmement importante, le service administratif établit le bilan de rentabilité des différents comptes que détient l'agence. Gare aux mangeurs de profit!

### b) Le budget interne de l'agence

Rien de plus navrant qu'une campagne publicitaire géniale et louangée de toute part pour laquelle l'agence aura consommé tant d'énergie qu'elle s'en retrouvera déficitaire. Est-ce que la satisfaction du devoir accompli pourra consoler les militants de l'agence? Peut-être mais sûrement pas ses banquiers. Si un compte vire au rouge trop souvent, une chose est sûre, le service de l'administration mettra en garde l'administrateur publicitaire concerné. Ce grand blond a beau combler son client, il doit aussi surveiller de près les intérêts de l'agence. Sauf que l'administrateur n'est pas entièrement responsable des coûts déboursés par ses collègues... Le rédacteur-concepteur a mis trop de temps à pondre son slogan? Le graphiste a recommencé quatre fois son illustration? Mais à l'exigence de qui? Diable! C'est bien embêtant.

Comment redresser une situation financièrement désastreuse? D'abord, en organisant un round de négociation au sein de l'agence afin d'identifier les coupables. On pourrait, par exemple, choisir des sous-traitants moins onéreux. Antoine Des Lilas exige cinq mille dollars pour ses quelques clichés? Formidable mais dispendieux... On trouvera bien une compétence moins en demande capable d'exécuter ces photographies pour trois fois moins. On pourrait aussi motiver le personnel de l'agence à consommer moins de temps pour leurs travaux. Cela est d'ailleurs très faisable, sauf quand l'administrateur publicitaire mène les rennes en fou. Trop c'est trop! Heureusement que la section comptable et financière effectue un contrôle mensuel sur les activités sur chacun des comptes, pour chacun des secteurs d'activités, et pour chaque projet réalisé.

En cas extrême, ce serait branle-bas de combat. Ainsi, qu'arriverait-il si on découvrait un mauvais matin que cinquante pour cent des dépenses internes dépassent les prévisions! Alarmée, la direction de l'agence convoquerait sur le champ tous les administrateurs publicitaires en vue de leur enjoindre d'appliquer la pédale douce. Dans l'exemple présent, les directeurs -peut-être le Président Francœur lui-même- opteraient pour une surveillance plus étroite des estimations budgétaires faites par les administrateurs, histoire d'approuver les approbations. Rassurez-vous toutefois, car ce genre d'avanie n'est pas monnaie courante: si les agences prétendent gérer sainement les affaires de leurs mandants, à plus forte raison doivent-elles administrer raisonnablement bien les leurs.

Juste un dernier mot dans cette veine moralisatrice. Les agences sont parfois enclines à commettre des erreurs d'évaluation lorsqu'elles courtisent un opulent client. Il est admirable de promettre qu'on peut réaliser pour un million et demi de publicité quand le budget n'est que d'un million. "Ils ont l'air vachement compétents", se dira le client. Mais une telle agence finirait par manger sa chemise, car il est guère raisonnable d'offrir le soleil quand on dispose à peine d'une lune.

### 3. LES FORMES DE RÉMUNÉRATION

Le point important dans toute transaction commerciale est bien que chaque partie en soit satisfaite, en termes plus mercantiles, de "faire de l'argent". Les plus timides quémanderont à travers une brassée de fleurs "quelques billets pour passer à travers une période difficile" tandis que les plus agressifs clameront dans leur porte-voix: "L'argent, l'argent, donnez-moi mon argent!" Outre ces cas extrêmes besoin est de trouver un compromis acceptable pour que ceux qui ont exécuté un travail obtiennent leur juste dû. Compromis équitable donc, bien que parfois douloureux à trouver. Quand les professionnels sont-ils trop payés pour le travail qu'ils accomplissent? On dit que les publicitaires sont grassement rémunérés. Est-ce vrai? Cela dépend du point de vue où on se place. Une chose est sûre: leur espérance de "vie publicitaire" est courte. Les publicitaires (les agences en tout cas) sont payés selon diverses façons dont certaines un peu bizarres. En fait, le vrai problème, c'est qu'aucune des formes de rémunération existante n'a l'appui unanime des gens de la profession.

#### a) La commission

Depuis que les agences de publicité agissent comme représentants des ventes pour les médias, le mode de rémunération qui consiste à recevoir une commission sur les dépenses investies dans les médias a toujours continué d'exister. Le système de commission est devenu la forme classique de rémunération pour les agences et le taux de référence en vigueur un peu partout est 15%. Cela veut dire que si un annonceur confie à Communimark un budget de un million de dollars, l'agence empochera éventuellement une commission de \$150 000 pour son travail. (Notons tout de suite qu'il ne s'agit pas ici d'un profit mais d'un *revenu* dont il faudra retrancher les dépenses d'opération). D'où provient ce 15%? Premièrement du fait que les grands médias consentent une réduction de tarif aux "agences reconnues" qui achètent de la publicité nationale. Clarifions cela sans plus tarder.

.Comment une agence est-elle reconnue officiellement?

Il existe au Canada cinq associations des principaux médias qui sont supports à la publicité; et c'est par la reconnaissance d'une ou de toutes ces associations qu'une agence de publicité peut être reconnue comme telle: reconnue comme agence (nationale ou régionale) et du même coup éligible à la commission normale de 15%. Voici le nom de ces cinq associations, en version originale anglaise comme il se doit malheureusement:

- la Canadian Daily Newspaper Publishers Association (la CDNPA)
- la Canadian Community Newspaper Association

- la Periodical Press Association
- la Canadian Association of Broadcasters
- l'Outdoor Advertising Association of Canada

Pour être admise au domaine des dieux, une agence de publicité montre patte blanche à ces associations, démontre sa solvabilité et fournit une sorte d'assurance responsabilité. Quoi qu'il arrive à leurs annonceurs-clients, les agences devront toujours verser aux médias le montant des placements faits. Certains critères de garanties financières minimales sont imposées aux agences pour recevoir "la reconnaissance officielle" des dites associations. L'agence doit diffuser annuellement une montant minimum de publicité dans les médias; elle doit gérer le compte d'au moins X clients; elle doit avoir un fonds de roulement supérieur à une norme établie par rapport à ses revenus et dépenses; elle doit enfin avoir un fond de roulement absolu minimal. Et puisque chaque agence varie de par sa taille et ses ressources financières, ce degré de reconnaissance varie également, de régional à national. Par exemple, voici les bases qui servent à la Canadian Association of Broadcasters pour accorder sa reconnaissance à une agence:

- avec un fonds de roulement de \$100 000 et plus, on accorde une reconnaissance et un crédit illimités (agence nationale);
- avec un fonds de roulement entre \$50 000 et \$100 000, une reconnaissance limitée (agence régionale)
- avec un fonds de roulement inférieur à \$50 000, on n'accorde plus de reconnaissance.

Si les chiffres fluctuent d'une association à l'autre, l'ordre de grandeur et le motif derrière cette classification restent sensiblement les mêmes. Il s'agit d'assurer aux médias une garantie que les agences ne leur feront pas faux bond. On réalisera qu'il est plus commode pour un média de négocier une fois pour toutes une garantie avec une agence, que de recommencer à chaque occasion avec les multiples clients annonceurs. La garantie ne venant que d'une seule bouche, elle est davantage facile à obtenir, moins dispendieuse et plus valable que lorsqu'on la renégocie à chaque fois. Si l'agence Communimark reconnue dans toute la splendeur du mot, réserve de l'espace média pour un de ses clients, elle respectera ses engagements en se portant garante des dépenses publicitaires de diffusion. On est forcé de la croire. Non seulement les médias jouissent ainsi d'une plus grande protection financière, mais leurs opérations sont grandement facilitées par l'élimination d'intermédiaires: les clients individuels. Il est évident qu'au moment de discuter le tarif des espaces publicitaires, on préférera marchander avec cinq ou dix agences qu'avec des milliers de clients. Imaginons un instant l'économie de travail qui résulte de cette pratique: moins de représentants pour négocier les contrats, plus nécessaire de vanter les esquisses et les montages à Pierre, Jean, Jacques. Economie d'efforts, économie de temps, économie d'argent. En contrepartie de ces avantages financiers, les médias consentent de bon cœur un rabais de 15% aux agences qui "placent" chez eux.

Il y a par contre une autre façon de voir les choses: les agences négocieraient les tarifs lorsqu'elles traitent avec les médias. Ce qui reviendrait à dire que la "commission" varie en fonction des interlocuteurs. Si par une pratique vastement reconnue le taux standard est de 15%, théoriquement, chaque média a l'opportunité de fixer lui-même la commission qu'il autorisera.

Dans certains pays, on ne s'est pas privé de ce privilège... qui dans plusieurs cas se conclut à l'avantage de l'agence. Par exemple, en Afrique du Sud, la commission s'établit à 16.5%. En Indonésie, elle varie entre 5 et 60% et au Japon, chaque média décide de ses propres politiques. Il semble donc que la convention se fonde considérablement sur les couleurs locales... et sur les rapports de force. Mais revenons au contexte qui nous est proche et voyons comment s'applique chez nous le principe de la commission.

Supposons que Communimark doive effectuer un placement média de mille dollars pour le compte d'un de ses clients dans le magazine francophone *Elle et Lui*. Une fois la réservation confirmée et le message diffusée, *Elle et Lui* enverra une facture d'un montant net de \$850 à l'agence libellée ainsi: placement \$1000 moins escompte 15% (\$150) soit un total dû de \$850. On aura donc déduit 15% sur le prix brut de \$1000, et le coût net aura été de \$850. Si l'annonceur national avait décidé de transiger directement avec le média, il aurait été facturé au prix brut. Il aurait donc déboursé les mille dollars, sans toutefois profiter des services, de la compétence et du pouvoir de négociation (sur les emplacements, par exemple) dont dispose Communimark. Le client a beau avancer son pouvoir d'achat publicitaire frisant le million, il ne fait pas le poids lorsqu'on le compare aux quarante millions de dollars en placements médias annuels effectués par Communimark. D'ailleurs, quand se présente au guichet d'*Elle et Lui* le directeur des médias Richard Lalonde, inutile d'ajouter que son charisme peut devenir très persuasif:

"... Ecoute un instant Bill, je t'ai déjà fourni cette année des revenus de deux millions ou presque. Mon client actuel a réellement besoin de cet emplacement dans ta revue. Tu vois ce que je veux dire? Alors ne me déçois surtout pas car je pourrais te gronder sévèrement en prenant ma voix de grand méchant loup..."

Sacré farceur de Lalonde... Un peu chatouilleux sur les principes mais pas sérieux pour cinq sous.

#### *.Les deux tarifs en vigueur dans les médias*

En regard du petit exemple précédent, il semble donc nettement avantageux pour l'annonceur d'avoir recours aux précieux services de l'agence. Son annonce ne lui coûte pas un centime de plus et les conseils de l'agence valent bien sûr leur pesant d'or. Ce beau modèle théorique se corse toutefois légèrement lorsque l'annonceur est qualifié de local. Rappelons-nous que les mass media peuvent charger deux tarifs à leurs annonceurs, le tarif national et le tarif local. Le tarif local est de quinze pour cent inférieur à son vis-à-vis national. Mais (catastrophe!) à ce dernier tarif les agences de publicité n'ont plus droit à leur 15% de remise sur l'achat d'espaces. Qu'ont-elles alors inventé pour tirer leur pain quotidien de ces opérations?

Sachant que les clients locaux représentent à l'occasion des budgets non négligeables, elles ajoutent simplement 17.65% au tarif local des médias. Cela équivaut à leur bonne vieille commission de 15%. Les agences exigent donc de leur clientèle locale une rémunération de 17.5%. La même procédure s'applique non seulement pour gérer des campagnes de type local, mais aussi pour réaliser les parties non rémunérées selon le mode traditionnel des campagnes nationales. On peut penser que c'est le cas pour tous les médias "non organisés" utilisés par les agences, spécialement ceux utilisés pour la promotion des ventes. Ainsi, si on décide d'utiliser comme support à la publicité le courrier de troisième classe ou des "t-shirts" à l'enseigne du client, ce

n'est certainement pas le couturier qui sacrifiera à l'agence quinze pour cent de ses revenus de production. Les t-shirts auront coûté deux mille dollars? Qu'à cela ne tienne! L'agence facturera trois cent cinquante dollars au client en sus, soit 17.65% de \$2000. Ce revenu couvrira son temps d'expertise sur la stratégie T-shirt, de gestion du projet et d'administration du dossier. Le tableau suivant illustre en parallèle les deux modes de tarification national et local.

## UN EXEMPLE

---

	<i>Tarif national</i>	<i>Tarif local</i>
Coût payable par l'agence au média	\$100	\$85
Marge de l'agence	15%	17.65%
Rétribution de l'agence	$15 \% \times \$100 = \$15$	$17.65 \% \times \$85 = \$15$
Qui fait les frais?	Le média	Le client
Coût total pour le client	\$ 100	$\$85 + \$15 = \$100$

---

L'agence reçoit finalement le même montant pour son travail, et le client débourse aussi une somme identique dans chacune des procédures.

On pourrait résumer le tableau à peu près dans les termes suivants:

"Quinze pour cent du tarif national brut équivalent à dix-sept point soixante-cinq pour cent du tarif local net." Ou plus simplement: "15% de 100 équivaut à 17.65% de 85". Mais avec toutes les satanées brutes dans le métier, on emploie à tort et à travers le net et le brut, si bien qu'on arrive des fois difficilement à différencier qu'est-ce qui représente quoi. En tout cas, tout ça n'est pas très net.

Certaines situations prêtent aux équivoques, voire aux chicanes. Puisque ce sont les médias qui décident en dernier recours quels annonceurs vont payer le tarif local et quels autres le tarif national, des quiproquos naissent parfois qui dégénèrent en conflits. Si Matthieu le Cordonnier enrg. opère tant bien que mal quatre boutiques situées à Ste-Pétronille, à St-Sauveur, à Ste-Foy et à Beauport, le pauvre homme serait réellement médusé si le journal voulait lui imposer le tarif national. Notre Matthieu objecterait qu'il ne détient pas une chaîne de magasins mais qu'il tente plutôt désespérément de mieux survivre dans la région de Québec. Espérons qu'il vendra au moins chèrement sa peau... Le bon bout du bâton change de mains lorsqu'apparaissent au comptoir média de gros acheteurs vêtus de cadillacs. Leur pouvoir de négociation étant plus imposant, ils marchandent cavalièrement des escomptes de quantité et leur pression se fait décidément dictatrice quand ils s'aperçoivent que le vendeur d'espaces publicitaires n'a pas les reins solides. Si un dénommé Marcel Aubut caresse l'idée de promouvoir les Nordiques dans l'hebdomadaire de Saint Tsoin Tsoin, les chances sont que l'humble propriétaire du journal accordera facilement les clés du paradis à Maître Aubut. Lui concéder le tarif local même s'il est un annonceur national, c'est l'affaire de rien. Aller à l'encontre de la carte des tarifs en

vigueur, cela se fait. Plier au caprice pour éviter les troubles et plaire à l'interlocuteur, ça se voit: l'argent n'a pas d'odeur.

#### *.La commission standard n'est qu'un point de référence*

En réalité, nous savons pertinemment que la pratique du commerce sous toutes ses formes laisse toujours place à l'interprétation. Qui n'a pas éprouvé une satisfaction certaine à marchander la vieille minoune au garage du coin de la rue? Quel plaisir pour l'ego quand on acquiert une rare aubaine pour une bouchée de pain! A vrai dire, plusieurs se complaisent à négocier sur les prix, sauf bien sûr si leur temps vaut plus que l'économie potentielle...

La relation client-agence n'est pas exempte de ce jeu cruel où chacun joue les plus forts. Quinze pour cent est la commission d'usage accordée à l'agence mais il n'est écrit nulle part que cela ne puisse varier en plus ou en moins. Si Monsieur le Client se sent très musclé, il peut exiger de son agence qu'elle négocie des tarifs spéciaux d'utilisation des médias. Mince alors! voilà maintenant que l'agence doit se montrer experte à débattre les prix, dans l'espoir de justifier une compétence accrue si elle parvient à sabrer la carte des tarifs médias. Fier d'une victoire éclatante et avide de poursuivre sa conquête, le cher client peut aussi bien commander d'un air draconien à Dame l'Agence qu'elle partage sa commission: treize pour cent pour elle, et deux pour cent de remise à l'annonceur. "A prendre ou à laisser." Troublée par cette requête, l'agence devra évaluer d'une part les coûts et la profitabilité escomptés sur les opérations à venir avec ce client, d'autre part, l'importance monétaire ou psychologique du compte en question (certaines agences sont prêtes à payer pour pouvoir se vanter d'être l'agence d'un annonceur prestigieux). Suite à son petit recueillement, l'agence pourra accepter, sait-on jamais le vil compromis; en se lamentant toutefois qu'elle ne réussira pas, non vraiment pas, à fournir mers et mondes pour une rémunération si dérisoire.

Cinquante ans plus tôt, une telle revendication de la part du client n'eut froissé personne car les services de l'agence se limitaient alors à une méditation éclair précédant le placement média. Mais à notre époque difficile, une agence arrive à peine à satisfaire aux demandes de base avec quinze pour cent de commission sur le budget. Alors quoi faire? A première vue, trois solutions sont à envisager. Tout d'abord, prier pour que les médias gonflent davantage leurs prix de location d'emplacements (pas très logique pour l'efficacité persuasive). Deuxièmement, implorer les annonceurs afin qu'ils accordent une commission plus élevée aux agences. Pourquoi pas dix-huit pour cent, tiens! Ou vingt! Tout dépendant de la somme de travail en perspective (naif de penser que le client laissera volontairement une part du gâteau qui lui appartient présentement). Enfin, recourir d'une part à la commission de 15% pour couvrir les services de base, et charger par la suite des honoraires à taux horaire ou forfaitaire pour défrayer les services accessoires. Voilà qui est plus recevable pour les agnostiques qui doutent du pouvoir de la prière.

#### *.Les principales critiques à cette forme de rémunération*

Rien n'est parfait en ce bas monde, même pas la forme de rémunération couramment employée par les agences de publicité. Car on peut adresser au moins un reproche au système

d'honoraires par commission: quelle est la logique de défrayer un travail par un dédommagement basé sur le coût de diffusion des messages? Pourquoi, à placement égal, attribuerait-on le même pourcentage qu'il soit question d'un budget relativement facile à gérer ou d'un brontosaure complexe à mener sous les feux de la rampe? Mais le plus étrange reste encore à venir.

Supposons qu'une agence conçoive et produise un message imprimé pour son client. Bravo, lorsque le message sera diffusé dans un périodique ou un journal, l'agence touchera sa quote-part, le quinze pour cent. Si l'annonce s'avère efficace, on décidera peut-être de la diffuser à nouveau. Bravo, l'agence recevra encore quinze pour cent, après un travail minimal cette fois-là (placer l'annonce). Récidive incroyable! après deux ans de pérégrinations, le message n'a pas vieilli d'une ride! Alors pourquoi cesser de le diffuser? Bravo! un autre quinze pour cent fera encore sonner la caisse enregistreuse de l'agence. Morale de cette histoire: une fois la besogne accomplie, on encaisse jusqu'à ce que mort s'en suive (que j'aimerais avoir conçu un de ces messages immortels du genre de l'annonce-journal une colonne Export A -la dame écossaise à la plume-).

En fait, certains annonceurs soupçonnent l'agence de manquer d'objectivité lorsqu'elle est rétribuée à pourcentage. Selon les ragots de certains, elle tendrait à recommander à ses clients la majoration des dépenses de diffusion, plutôt que de mettre de l'avant d'autres outils du marketing.

Que faut-il en conclure? Eh bien, si la commission de 15% était outrageusement profitable aux agences, les nombreux organismes canadiens de contrôle de la publicité auraient sans doute découvert le pot aux roses... depuis longtemps. Certains annonceurs importants répartissent leurs budgets de diffusion indépendamment des bons conseils des agences. Bref, pas de mines d'or en vue avec la rémunération par commission. On ne saurait non plus décrier cette forme de rémunération sans lui accorder quelques avantages. Cédons la parole au publicitaire français Robert Leduc qui dans un premier temps nous rappellera avec émotion l'identité fondamentale des agences publicitaires, pour ensuite défendre chèrement le principe de la commission:

"L'agence est, ou doit être pour l'annonceur, un partenaire. Elle prend des risques avec lui. Son intérêt coincide avec celui de l'annonceur: elle a intérêt à voir les ventes du produit se développer et, avec elles, le budget de publicité. (...) La rémunération à la commission constitue ainsi un stimulant puisque tout cet investissement peut être réduit à néant si le produit ne se développe pas, l'agence n'étant payée qu'en fonction de l'usage qui est fait de sa création."

### b) Les honoraires à taux horaire

Un bon matin, un grand sec coiffé d'un chapeau noir accourra chez son agence de publicité (qui sait si ce ne sera pas Communimark) et lui servira un discours du genre: "Mes amis, je ne suis pas millionnaire mais je réussis en affaires. Ma compagnie va son petit bonhomme de chemin, mes employés sont heureux. J'ai la ferme intention que ça continue. Pour être franc, je pense que nous avons besoin maintenant d'une bonne campagne de publicité. Pas le genre

que vous faites tous les jours, non. Une campagne pour laquelle vous consacrerez temps et ardeur, une campagne qui dotera mon entreprise d'une image flamboyante. Une campagne qui montrera ce dont vous êtes capables. Vous serez honnêtement payés n'avez crainte. Chacun de vos gestes professionnels sera fidèlement enregistré et vous me ferez parvenir à la fin de chaque mois le compte-rendu détaillé de votre emploi du temps à mon service, précisant et pour chaque acte le taux horaire en vigueur. Ainsi, je serai très satisfait et vous également. Vous ne rouspèterez sûrement pas sur la charge de travail que je vous impose car vous serez rémunérés pour... Maintenant si vous n'avez pas de questions, permettez-moi de me retirer, j'ai à faire."

Certaines agences de publicité préconisent la rémunération au taux horaire et quelques clients l'acceptent volontiers car l'alternative est simple. S'ils désirent ménager leurs gros sous, ils n'ont qu'à demander un minimum de services. Par contre s'ils entendent recevoir un service cinq étoiles, ils délieront les cordons de leur bourse. En fait un certain nombre d'annonceurs sont convaincus que c'est là le système idéal pour obtenir un meilleur service. On paie pour ce qu'on demande. Et n'exige que pour ce qu'on paie.

Malgré tout, la rémunération au taux horaire est peu commune en pratique, peut-être parce que trop peu de grands secs prennent le temps de réfléchir et d'exprimer le fruit de leur réflexion. A titre d'information le "Document Pratique no4" contient une liste précise des tâches qui pourraient être facturées à taux horaire au client. Chaque fonction commande un tarif horaire propre, car elles sont exécutées par des professionnels atteignant à des degrés différents de formation et d'expérience.

### c) Les honoraires à taux forfaitaire

Beaucoup plus fréquemment employé que le taux horaire, le tarif forfaitaire semble à première vue résoudre bon nombre d'énigmes entourant le problème de la juste rémunération. Le forfait mensuel ou annuel peut être adapté à la problématique, à l'envergure du travail requis par un compte. Voilà qui paraît plus équitable que la traditionnelle commission. Autre avantage, par nature le forfait colle mieux à la définition que se donne l'agence de publicité: conseillère omniprésente en communication-marketing. Il apparaît donc raisonnable qu'une telle conseillère soit rémunérée sur l'ensemble de ses prestations et non sur chacune des interventions ponctuelles qu'elle accomplit. Cette dernière approche serait trop "bassement matérielle" sans doute... Hélas! du point de vue pragmatique, il est difficile d'évaluer précisément le montant du forfait à fixer car on ne peut jamais planifier à l'avance tous les impromptus qui affecteront la charge de travail. C'est pourquoi on révise généralement à période fixe (disons tous les six mois) les termes de l'entente afin de voir si les deux parties sont chacune satisfaites. Supposons qu'un client octroie \$100 000 par année à son agence, payables en douze versements mensuels de \$8,333. Lisons un peu entre les lignes pour découvrir ce qu'un tel contrat sous-entend. En fait, le client demande à l'agence d'effectuer une quantité d'ouvrage valant plus ou moins \$100 000. Si en cours de route l'agence s'aperçoit qu'elle est en train de se tuer à la tâche, elle n'aura qu'à en discuter ouvertement avec son homologue lors du prochain dîner conférence négociation:

"Ou bien, préviendra l'agence vous cessez de nous convoquer à un meeting à tous les deux après-midi, ou bien vous nous donnez \$12 000 par mois non plus \$8,500. C'est pas sorcier, on est tout simplement pas incapables de boucler la boucle budgétaire avec le rythme de travail que vous nous imposez. Excellentes, au fait ces huîtres... Mais revenons à nos moutons: un réajustement s'impose."

On s'ajustera donc. Les deux parties doivent atteindre au bonheur pour qu'un mariage d'affaires soit viable. Le tarif forfaitaire est particulièrement justifié dans les milieux où la rémunération par commission ne compense pas adéquatement les sueurs de l'agence. Par exemple, les domaines de la publicité industrielle ou pharmaceutique se prêtent fort bien à la rémunération forfaitaire car le coût des espaces publicitaires dans leurs revues très spécialisées est trop faible pour rétribuer convenablement les agences avec la commission de 15%. Et même pour un client-annonceur avec lequel l'agence a contracté à commission recourra au forfait pour certaines actions spécifiques de communication-marketing. Pensons entre autres aux promotions. Une grande question surgit alors: pourquoi ne pas généraliser le forfait comme mode de rémunération? Ecouteons ce que Robert Leduc en pense:

"La rémunération par honoraires risquerait de changer assez fondamentalement le caractère de la collaboration avec les agences qui deviendraient alors des tâcherons travaillant à la pièce et non des collaborateurs permanents très étroitement liés à la vie de l'entreprise et à son développement."

C'est là une façon de voir les choses.

#### d) La combinaison de plusieurs formes

Par les temps qui courent, rien de plus désastreux pour un club de hockey que d'avoir des trios essentiellement axés sur l'offensive, ou sur la défensive. La solution idéale consiste, semble-t-il, à allier le caractère défensif d'un avant, à la vitesse et à l'agressivité de ses compagnons de ligne, pour combiner les avantages propres aux deux types de joueurs. Maximiser les compétences qu'on a en main et minimiser leurs faiblesses, voilà le but ultime qu'on vise. Il n'est donc pas surprenant de constater que la vaste majorité des relations entre clients et agences de publicité prévoient dans leur entente une combinaison de plusieurs formes de rémunération. Plutôt que de reposer sur une simple commission, on préfère l'agrémenter d'un supplément constitué le plus souvent d'honoraires à forfait, ou par exemple, de marges bénéficiaires prises sur les services réalisés par des sous-traitants. Mais en définitive, chaque fois qu'un nouveau compte de publicité survient dans une agence, le mode de paiement reste toujours à négocier.

Le choix de la formule de rémunération est sans aucun doute guidé par les intérêts en cause ainsi que par la philosophie des deux entreprises. Si les formes de rétribution actuelles s'étaient avérées désastreuses, elles auraient sûrement été rayées de la carte. Et si une négociation s'engage derechef entre l'agence et son client, c'est qu'aucun génie n'a su proposer à date la solution idéale. Comme l'a fait remarquer Winston Churchill, "la démocratie n'est pas un système politique parfait, mais c'est le meilleur qu'on ait trouvé à ce jour."

## **4. LES SERVICES COUVERTS PAR LA RÉMUNÉRATION DE BASE**

Peu importe la modalité convenue, la rémunération à commission ne couvre toujours essentiellement que le service de base de consultation professionnelle que prodigue l'agence à ses clients. Comme ces mots flattent! Quel chic! L'agence effectue donc de la consultation professionnelle! "Veuillez nous excuser, le Docteur sera absent de son cabinet pour l'avant-midi..." L'agence effectue en effet de la consultation professionnelle mais elle est rémunérée la plupart du temps à commission spécifiquement sur ses activités de courtage (elle sert d'intermédiaire entre medias et annonceurs). En quoi consiste ce service de base dont bénéficient les annonceurs? En deux mots cela couvre le plan de communication, accompagné du créatif de base. Point (period). Soyons plus explicites. Pour exécuter son mandat de consultation, l'agence:

- 1- Se renseigne sur le client, élabore son analyse de la situation;
- 2- Conçoit un plan de campagne en justifiant ses objectifs, ses stratégies et tactiques, l'axe préconisé et le choix des médias;
- 3- Met au point le créatif de base, c'est-à-dire, le thème scripto-visuel qui propulse la campagne (et peut-être aussi ceux des sous-campagnes saisonnières);
- 4- Négocie et réserve les espaces médias, contrôle la circulation du matériel de diffusion et facture le client annonceur pour les frais encourus.

Voilà en quoi consiste la consultation professionnelle dispensée par les agences. La rémunération en touche donc exclusivement la conception du plan de publicité, et non la production des messages eux-mêmes. Soit une campagne publicitaire pour un embouteilleur connu dont le thème serait: "Buvez le Numéro Uno". Voyons quels items seront embrassés par la rémunération de base et quels autres en seront exclus. Si la compagnie Coke décide de mettre à profit les couleurs latines du message pour illustrer son rapport annuel, les conseils de l'agence à ce sujet seront facturés en sus, car ils ne se rapportent pas à la campagne comme telle. Avec la venue du temps des fêtes qui fera une fois de plus résonner son carillon, les maîtres-buveurs chez Coke désireront sans doute secouer le marché par une promotion pas piquée des vers. Ils exposeront cette idée lumineuse à leur agence qui acceptera volontiers de concevoir un super bingo avec les capsules du Numéro Uno, moyennant un supplément d'honoraires pour défrayer ce travail d'appoint. Et même en pleine élaboration du message imprimé ou télévisé pour la campagne principale, toutes les fonctions reliées à la production ne seront pas couvertes par la rémunération de base. Le typographe, le photographe, le graphiste metteur en pages et les autres praticiens dévolus à polir le produit fini seront tous payés en surplus, intérêt et principal.

Quant aux coûts de production, ils doivent être grosso modo évalués dès les premiers embryons de campagne. L'agence et son client prévoient d'abord la part du budget allouée à la production, et ensuite le mode selon lequel on acquitter l'agence pour sa supervision des tâches de production. Sur un budget relativement petit, de l'ordre disons de moins de \$100 000 les frais de production en gobent d'habitude 20% et davantage. Plus le budget comportera de zéros, plus le pourcentage mangé par la production diminuera. Comment ces dépenses en production sont-elles réglées? L'agence facture le temps qu'elle y consacre; elle additionne à cela les

honoraires des exécutants, sous-traitants ainsi que les dépenses en matériel s'il y a lieu. Il est bien entendu que chaque agence se réserve un coussin de marge (mark up) sur les opérations effectuées par les sous-traitants selon le principe que l'agence en supporte le crédit. Si la petite note du chanteur-vedette engagé pour déplisser le front des auditeurs pendant soixantes secondes s'élève à \$30 000, c'est bel et bien l'agence qui se sera engagée en dernier ressort. Dix à trente pour cent de marge sur les frais de production sont donc ajoutés par les agences en compensation pour leurs démarches et leur responsabilité.

Pourquoi la rémunération de base adoptée selon une entente ne couvrirait-elle pas toutes les actions au service du client? Il faut reconnaître, en tant qu'ex-publicitaire, que cela serait bien chouette... Sauf que d'une part, plusieurs actions ne sont pas cataloguables sous la rubrique publicité: les tirages, concours, coupons-rabais sont plutôt d'ordre promotionnel, tandis que les conférences, conventions et forum tiennent des relations publiques. Ni l'une ni l'autre de ces formes de communication n'appartiennent à la publicité et c'est là une première raison théorique pour laquelle elles se voient exclues de la rémunération publicitaire. D'autre part, les agences ont constaté à travers leur lorgnette qu'elles ne pouvaient définitivement pas réaliser un profit raisonnable, disons cinq pour cent, si elles persistaient à dispenser joyeusement les mille-et-un services dont la clientèle raffole avidement et évidemment. On a donc convenu de charger une surprime au client pour tout ce qui ne concerne pas la consultation professionnelle de base: les tâches de supervision de production, et bien sûr, les déboursés (repas, voyages, etc.), et les services complémentaires sur un ou l'autre des aspects du marketing.

Il est possible en effet que certaines petites entreprises ne disposant pas d'un département de marketing à tout casser, aillent consulter une agence à titre de partenaire en affaires. Comme une bonne maman, l'agence guidera la réflexion de la jeune entreprise sur les principes fondamentaux du marketing pour engager ensuite le cas échéant, un sous-traitant pour conduire les investigations requises. Si le client réclame un test de produit ou la création d'un emballage affrillant, l'agence s'occupera de concevoir et de faire réaliser tout cela, moyennant indemnité adéquate. Un dernier commentaire: si une agence en début de campagne désire un surplus d'information concernant un des quatre "P" de son client, par exemple, le réseau de distribution, les études pour constituer cette information ne seront pas financées à même le budget initial offert à l'agence, mais bien par des sous additionnels que déboursera le client. Le budget du "P" doit être réservé à la communication...

Somme toute, nous affirmons que les publicitaires ne nagent pas dans le lait et le miel. En additionnant au taux horaire les heures de travail engagées par le personnel pour accomplir strictement les services couverts dans la rémunération de base, on obtiendrait approximativement la même somme qu'une commission de quinze pour cent sur la diffusion.

Comment l'agence dispose-t-elle du revenu réel de ses honoraires? Le premier cinquante pour cent part en salaires, tout comme dans la majorité des entreprises; le montant qui reste couvre les frais divers (loyer, téléphone, électricité...) et enfin les profits. Foi de comptable, tout cela est agréé!

## Document pratique no 4

---

### 1. LISTE DES TÂCHES FACTURABLES PAR UNE AGENCIE DE PUBLICITÉ

Il ne s'agit pas de poinçonner une carte de temps à l'entrée et à la sortie de l'usine. Cela n'empêche pas de tenir à jour un bilan du temps consacré aux diverses activités, d'une part pour faciliter les contrôles budgétaires, et d'autre part pour constituer un document de base dans le cas où l'agence serait rémunérée au tarif horaire. Chaque membre du personnel inscrit sur sa feuille de temps une description de son travail, basée sur le type de tâches qu'il a accomplies. Une liste des actions les plus fréquentes correspond à peu près à ceci.

#### *1- Service à la clientèle*

##### a) Direction du service à la clientèle (administration senior)

- Supervision de dossiers
- Rencontre client
- Rencontre interne
- Autres

##### b) Service à la clientèle (administration publicitaire)

- Administration du dossier
- Rencontre client
- Rencontre interne
- Contrôle et prévision budgétaire/facturation
- Autres

#### *2- Recherche*

- Préparation et supervision du plan
- Exécution du plan
- Rencontre client
- Rencontre interne
- Autres

#### *3- Création*

##### a) Direction du service à la création

- Préparation et supervision du plan
- Recherche de concept
- Rencontre client
- Rencontre interne
- Autres

##### b) Création écrite (rédacteur-concepteur)

- Recherche de concept

- Rédaction
- Rencontre client
- Rencontre interne
- Autres

c) Direction artistique (visualiste)

- Recherche de concept
- Esquisses
- Rencontre client
- Rencontre interne
- Autres

4- *Média*

- Plan média
- Réservation média
- Rencontre client
- Rencontre interne
- Autres

5- *Planification*

- Analyse de situation
- Rencontre client
- Rencontre interne
- Plan de communication
- Autres

6- *Relations publiques et promotion*

- Préparation et supervision du plan
- Exécution du plan
- Rencontre client
- Rencontre interne
- Autres

7- *Direction générale*

- Supervision/Conseil sur projet ou dossier
- Rencontre client
- Rencontre interne
- Contrôle et prévision budgétaire/Facturation
- Autres

8- *Services comptables*

9- *Secrétariat général*



## **2. TARIFS HORAIRES GÉNÉRALEMENT EN VIGUEUR**

(approximation en 1986)

- |                                                                                                                                          |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| a) pour le personnel de secrétariat:                                                                                                     | \$ 30-35       |
| b) pour les professionnels (administrateur, publicitaire, rédacteur, visualiste, responsable des médias...)                              | \$ 50-60       |
| c) pour les directeurs de service (directeur de la recherche, de la création, des médias, de la planification, administrateur senior...) | \$ 70-80       |
| d) pour la direction générale de l'agence:                                                                                               | \$ 100 et plus |

Evidemment ces tarifs sont sujets à négociation et à révision. Ils varient aussi selon les agences; pour être le plus réaliste nous avons soumis ceux en vigueur chez Communimark, l'agence modèle! Les tarifs varient enfin selon les conditions économiques, avons-nous besoin de le souligner...

## **3. SERVICES COUVERTS / NON-COUVERTS PAR LA RÉMUNÉRATION DE BASE**

A. *Les services suivants sont les services de base couverts par la rémunération à commission:*

- a) Analyse de la situation:
  - analyse des faits de base et de l'environnement;
  - analyse des services du client-annonceur;
  - analyse et identification des groupes-cibles;
  - analyse et identification des marchés à couvrir;
  - analyse et identification des problèmes et situations favorables.
- b) Recommandations sur les orientations du plan de campagne:
  - détermination des objectifs globaux de communication;
  - détermination de la stratégie globale de communication;
  - détermination des axes de communication.
- c) Élaboration des tactiques du plan de campagne:
  - élaboration des thèmes de base avec justification;
  - élaboration du plan média incluant l'analyse et le choix de ces média avec justification;
  - réservation et achat d'espace et de temps dans les média de masse et signature des contrats.
- d) Gestion par le service à la clientèle:
  - rencontres avec le client-annonceur;

- rencontres internes;
- coordination globale;
- supervision globale;
- intégration à toutes les étapes du processus;
- préparations et contrôles budgétaires.

e) Administration-contrôle:

- fonctions administratives;
- routage;
- contrôle des factures et pièces justificatives des média et fournisseurs extérieurs;
- comptabilité;
- facturation au client-annonceur
- paiements aux fournisseurs

*B- Tous les autres services sont hors-commission. Ils sont facturables en sus, selon convention, à honoraires forfaitaires ou à taux horaire:*

a) Exécution du plan de campagne:

- finalisation de la création et de la rédaction des messages de base incluant les autorisations des organismes de contrôle et autres approbations légales;
- coordination, achat et supervision des éléments de production imprimée et électronique entrant dans la fabrication des messages de la campagne.

b) Exécution de toute autre campagne ou de toute activité conseil en:

- relations publiques;
- promotion;
- marketing direct;
- matériel de soutien (dépliants, stands, etc.);
- recherche;
- campagnes dans une autre langue;
- etc.

Des honoraires seront chargés pour:

- élaboration du projet;
- conception, rédaction et direction artistiques de tout message;
- administration, coordination et supervision de la fabrication ou de l'exécution;
- contrôle.





## 5. LA FACTURATION EXTRAPOLÉE D'UNE AGENCE

Facturation extrapolée. Voilà autre chose! En anglais, ils appellent ça "the capitalized billing". En fait, c'est la terminologie maintenant utilisée pour désigner un des points de comparaison entre les agences. Il est bon de se rappeler que les agences font avant tout de la consultation pour leurs clients; c'est comme si l'agence ne voyait la couleur que de 15% du budget qui lui est accordé puisque 85% s'en va directement en diffusion. Et encore là, c'est beaucoup dire car on doit songer aux coûts de production qui goberont une bonne part du budget de diffusion. En fait, il arrive que deux agences affirment réaliser le même chiffre d'affaire (facturation extrapolée) alors que l'une est beaucoup moins importante que l'autre. Comment cela se peut-il?

### a) Comment se fait le calcul?

L'une est surtout rémunérée à commission et facture donc des montants équivalant effectivement à son chiffre d'affaire alors que l'autre fait surtout de la consultation sans gérer les budgets de diffusion correspondants (elle fera comme si ses honoraires étaient le 15% d'un budget potentiel et affirmera que son chiffre d'affaire est de 100% correspondant à ses honoraires). Examinons quelques situations.

### A- LES REVENUS DE COMMUNIMARK PROVIENNENT DE PLUSIEURS SOURCES DE RÉMUNÉRATION.

(chiffres fictifs, en 0 000)	Montant	%des revenus bruts totaux
Commission de 15% sur les placements	\$ 64,8	44%
Honoraires de consultation	39,3	27%
Production (déboursés et honoraires)	26,0	18%
Impression (déboursés et honoraires)	4,7	3%
Autres honoraires (promo, relex, etc)	11,4	8%
<i>TOTAL</i>	\$ 146,2	100%

**Facturation extrapolée \$ 974,6 = 100% de (\$ 146,2 = 15%)**

Quand Communimark cite son chiffre d'affaire, elle affirme en effet facturer \$ 974,6 parce qu'elle *extrapole* sa facturation: en réalité, elle a fait \$ 64,8 de revenus de commissions (le 15% de \$ 432,0 de diffusion medias commandée directement par le client) et elle applique le même

raisonnement (elle extrapole!) pour les autres revenus. Sa facturation réelle est moindre: \$ 146,2

B- LE MEME REVENU (réel) DE \$ 146,2 PEUT ETRE GÉNÉRÉ DIFFÉREMMENT:

Hypothèse a): Les revenus proviennent de commission exclusivement:

Facturation (réelle) \$ 974,2 (15% = 146,2)

*moins* Déboursés réels de diffusion  
(frais de placement) 828,5 (17.65 % = 146,2)

---

Revenus ("gross income") \$ 146,2  
(correspondant à sa commission de 15% sur la facturation media)

*moins* Salaires \$ 70,2 (48%)

Frais généraux \$ 61,4 (42%) voir le détail ci-dessous en b)

---

Profit brut \$ 14,6 (10%)

*moins* Impôt (?)

Profit net ? (moyenne <2%)

**Facturation extrapolée \$ 974,6** = facturation réelle (dans ce cas)

Hypothèse b): Les revenus proviennent pour 3/4 de commissions et pour 1/4 de consultations facturées comme honoraires:

**Facturation extrapolée \$ 974,6** (même que dans l'hypothèse A ci-haut)

Dans ce cas-ci, quand Communimark cite son chiffre d'affaire, elle affirme facturer \$ 974,6 parce qu'elle *extrapole* sa facturation: elle fait en réalité \$ 109,7 de revenus de commissions (le 15% de \$ 731,3 de facturation media) et elle applique le même raisonnement (elle extrapole!) pour les \$ 36,5 de revenus à honoraires. Sa facturation réelle est moindre. Examinons les tableaux de facturation extrapolée et de facturation réelle.

	<i>Revenus réels</i>	<i>Équivalence extrapolée</i>
Revenus de commissions	\$ 109,7 (le 15%)	\$ 731,3 (100%)
Revenus d'honoraires	36,5	243,3 (extrapolation)
Revenus totaux	<hr/> \$ 146,2	<hr/> \$ 974,6
<b>Facturation extrapolée \$ 974,6</b>		
<b>Facturation réelle:</b>	<b>\$ 767,8</b> comme suit :	
Facturation médias (commission + diffusion)	\$ 731,3	
Facturation honoraires	36,5	
Revenus bruts	<hr/> \$ 767,8	

DONC: si le quart du chiffre d'affaires est constitué d'honoraires, la facturation extrapolée déclarée est de 27% supérieure au chiffre d'affaires réel. Évidemment, cette différence entre facturation réelle et facturation extrapolée varie selon le pourcentage des revenus provenant de commissions ou d'honoraires.

## b) Les frais généraux

Quels sont donc ces dépenses de frais généraux de \$ 61,4 qui grugent près de 42% des revenus de rémunération de Communimark? Ils se répartissent très approximativement comme suit:

---

Loyer	15,0 %
Taxes	11,0
Électricité	1,5
Téléphone	15,4
Amélioration, entretien	8,4
Dépenses de bureau	8,0
Location d'équipement	7,4
Documentation, souscription	6,1
Représentation	7,7
Dépenses de transport	4,5
Publicité	6,1
Formation, perfectionnement	2,5
Vie sociale	2,5
Intérêts et frais bancaires	9,8
Honoraires	3,1
Divers	1,0

*Total 100,0 %*

Que découvre-t-on dans tous ces tableaux? Que Communimark a plusieurs sources de revenus: des commissions sur les placements qu'elle effectue dans les médias, des honoraires pour consultations en publicité, des revenus de production (temps et déboursés), des revenus sur la production graphique (temps et déboursés), des honoraires pour consultations dans d'autres secteurs de la communication-marketing. Donc, pour son expertise l'agence a généré \$146 000 de revenus. Mais en fait, on voit dans l'hypothèse a) que beaucoup plus d'argent que cela est

entré dans l'agence (plus de \$ 974 000), sauf que 85% de cet argent (\$ 825 000) est passé directement de la main droite à la main gauche pour aboutir dans les poches des diffuseurs.

Par ailleurs, les \$ 146 000 qu'elle a conservés ont été répartis en dépenses diverses: salaires (pour 48%) et frais généraux (pour 42%). Belle administration si à la fin, Communimark réussit à réaliser un profit brut de 10% (disons \$ 14 000)... et l'impôt passera par là avant les actionnaires.

Dans l'hypothèse b), on voit que l'agence déclare encore réaliser un chiffre d'affaire extrapolé de \$ 974 000 alors que cette fois-ci, ce n'est plus le cas. En effet, selon cette hypothèse, 25% de ses revenus proviennent d'honoraires qui n'ont pas rapport avec des budgets de diffusion. Mais, pour faciliter les comparaisons entre agences, ce revenu est quand même extrapolé "comme si" c'était un budget de diffusion et Communimark affirme qu'il réalise pour cette partie de ses opérations un chiffre d'affaires de \$ 243 000 alors, que ses revenus réels ne sont que de \$ 36 000. Cette base est effectivement comparable: ces \$ 36 000 de revenus d'honoraires a obligé à un nombre d'heures/professionnels identique à ce qu'aurait nécessité la gestion d'un budget de \$ 243 000 (dont \$ 207 000 se seraient immédiatement envolés en frais de diffusion).

Lorsque l'on compare les agences les unes aux autres, on extrapole sur la provenance de leurs revenus. Peu importe leur mode de rémunération, on en arrive ainsi à un point de comparaison valable. Toutefois, depuis la fin des années 70, on commence à comparer les agences selon le critère des revenus. *Advertising Age* l'a fait pour la première fois en 1977. Cette façon de faire permet de comparer aussi bien l'importance relative des agences puisque ce critère donne une bonne idée (voire une meilleure idée!) du temps/personne effectivement dépensé. Par contre, il ne permet pas davantage que la facturation extrapolée de distinguer les boîtes de consultants des agences de placement.

## Chapitre 5 Guérilla ou guerre totale: un plan

### a) Concernant le contenu

- b) Concernant la durée**
- c) Concernant sa réalisation**
- d) La présentation au client**



# Guérilla ou guerre totale: un plan

Nous voici rendus au vif du sujet. Le plan de communication-marketing constitue l'épine dorsale de toute bonne campagne. C'est le livre de bord sur lequel sont notées toutes les décisions pertinentes à cette campagne, la bible à laquelle retourneront tous les partenaires en cas d'hésitation devant une décision à prendre.

Façonner un plan, c'est élaborer l'agencement d'une suite d'opérations en vue d'atteindre un objectif. Toute personne se fixe des idéaux de vie; toute entreprise cherche à réaliser son but existentiel. Quoi de plus normal alors que de griffonner sur quelque parchemin les points de repère qui vont permettre d'évaluer où en est rendue sa quête de l'absolu. Le cas échéant, il faudra peut-être ajuster ses actions si elles s'écartent du droit chemin. Car on doit foncer tête baissée vers les objectifs préétablis. Comme le général qui respecte son plan de bataille pour diriger ses troupes, comme le gangster qui met au point un coup fumant pour dévaliser la banque, comme le cinéaste qui rédige un scénario qui souscrit à sa thématique globale, il est impérieux d'établir un plan de communication-marketing, tout publicitaire inspiré qu'on soit.

Le plan se construit autour d'un squelette finement ramifié. Cela nécessite travail minutieux et temps précieux. Bien que ce squelette finisse par se ressembler d'un plan à l'autre, la chair qui s'y greffe diffère passablement. C'est là que se révèle le talent du publicitaire, là où se différentie l'amateur du professionnel.

Nous avons fait allusion laconiquement aux nombreuses ramifications du plan de communication-marketing. Il est temps de décrire les articulations-clés du dit plan. Nous ferons évidemment une incursion dans les documents relatifs à Canada Ressources Communication et Transports Divers, pour lequel les fins stratégies de l'agence Communimark ont déployé beaucoup d'ingéniosité. (C'est du moins ce qu'ils ont dit.)

## a) Concernant le contenu

*.Deux volets principaux*

Deux grandes dimensions constituent le corps du plan de communication-marketing: une dimension analyse et une dimension synthèse. Pour la première, on fait une analyse exhaustive des situations commerciales et sociales entourant le produit ou service qu'on est en hâte de publiciser. Cette partie est d'ordre plutôt factuel car elle ne contient que les fruits d'une vaste cueillette de renseignements. Cueillette néanmoins fort fructueuse si l'on se fie à la quantité de paperasse ramassée dans le rapport final sous la rubrique "analyse de la situation"... La seconde concerne plus directement le plan d'action comme tel, c'est-à-dire les objectifs, stratégies, tactiques et budgets. Cette étape est en fait un enchaînement logique qui s'appuie sur

l'analyse initiale, qui fait état des décisions fondamentales qui subordonnent toutes les actions particulières et dicte pour l'année (ou les années) à venir les principales activités.

Il n'est pas rare en effet qu'en cours de campagne, on se réfère au plan original afin de se remémorer par exemple la philosophie sousjacente aux objectifs de communication, ou n'importe quel élément devant guider une ligne de conduite. Car les sous-campagnes et la multitude d'activités qu'on mettra en œuvre répondront ou en tout cas devront répondre bien sûr à l'optique déterminée en début d'année. Chaque fois que l'administrateur publicitaire ou la directrice de la publicité chez le client devront juger la valeur des opportunités qui se présentent, ils se baseront sur le plan de communication afin de rationaliser leurs décisions. Au fil des semaines, une pléiade d'individus proposeront au client "des idées extraordinaires" pour son produit, sans parler des cent audacieux qui envahiront l'agence en quête d'une oreille amicale pour leurs "brillantes trouvailles". A travers tout ce brouhaha, les principaux responsables de la campagne tâcheront de rester stoïques, en se référant aux objectifs et stratégies convenus... Aussi bien dire qu'à certains moments le plan de communication-marketing revêt aux yeux des publicitaires la même importance capitale que naguère le petit livre rouge de Mao pour les Chinois.

Même si le plan est relativement flexible par rapport à la conjoncture économique ou aux réactions des concurrents, qui amènent rarement une bifurcation majeure, les grandes décisions qui auront été arrêtées imposeront leur préséance. Bref, les réflexions tardives affecteront à peine le cœur du plan de communication.

#### *.Un amalgame des ressources de la communication-marketing*

Afficher sur le magnifique document un titre comme "plan de communication-marketing" donne à entendre qu'il doit intégrer toutes les formes de communication sous-entendues. Evidemment, si le but est de s'attaquer aux attitudes d'une masse d'individus, toute campagne comporte normalement une grande part d'activités publicitaires. Mais il faudra néanmoins intégrer à la campagne d'autres activités de communication, que ce soit des activités de relations publiques, de promotion, ou de motivation interne. Et afin de préciser la part du budget qui sera attribuée à ces autres postes, le client et son agence établiront conjointement une répartition optimale des ressources, compte tenu des objectifs à atteindre. Nous avons déjà souligné la popularité croissante de la promotion des ventes; les relations publiques sont elles aussi utilisées de plus en plus. Qu'on pense par exemple à la firme Alcan qui commandite des documents sur les problèmes sociaux et écologiques. Bravo pour Alcan; son image de marque n'en est que plus prégnante.

#### *.Le bien-fondé d'une campagne interne*

Il reste à élucider la nature communicationnelle des activités que nous avons baptisées "activités de motivation interne". Elles consistent en quelque sorte à inculquer au personnel d'une entreprise les idées contenues dans la campagne publicitaire, afin que ce personnel renforce auprès du public les attitudes qu'on vise justement à promouvoir par la dite campagne. Bien entendu, si

l'entreprise n'emploi qu'un seul homme... à tout faire, patron et personnel à la fois, nul besoin de dépenser une fortune pour convaincre ce plénipotentiaire de suivre le courant... Il sera convaincu des valeurs transmises par la publicité bien avant que les messages ne soient mis en ondes. Par contre, au sein d'une firme le moindrement populeuse, une campagne de publicité ne peut atteindre au succès que si chaque individu adhère au credo implicite aux messages. L'unique façon de s'assurer d'une campagne efficace, c'est de gagner l'appui du dernier maillon bouclant la chaîne du marketing, celui qui occupe le plancher des ventes: seul et unique endroit où s'effectue le contact direct avec le marché, où le consommateur est enfin confronté au produit... et au vendeur.

Il faut donc motiver à tout prix les employés car une grande part du succès d'une campagne repose sur eux. Il faut les motiver de manière à ce qu'ils deviennent des troupes d'élite, des ambassadeurs de la compagnie. Il faut les motiver, au besoin en y consacrant une partie du budget affecté à la publicité. Ils doivent être convaincus qu'ils œuvrent pour une excellente entreprise, que leur agence de publicité est elle aussi exceptionnelle, que la campagne produite est géniale, et qu'elle créera à coup sûr un remous sans précédent dans les annales du commerce... Pourquoi se contenter de moins?

En définitive, le personnel doit comprendre les fondements de la campagne. Il doit supporter activement la dite campagne. Il doit surtout comprendre que, dans le succès global de la communication-marketing, les relations personnelles qu'il entretient avec les consommateurs sont décisives. Lorsqu'on a introduit les déjeûniers McDonald il y a quelques années, la campagne de publicité misait notamment sur le service et la courtoisie MacConnue des hôtesses; on proposait d'ailleurs aux lève-tôt de commencer la journée en dégustant des œufs McMuffin et en savourant l'accueil musical des caissières... Car elles étaient censées fredonner la chanson McDonald sur demande des clients! Vous pouvez être sûrs qu'elles ont chanté à maintes reprises, les plus douées étant même par la suite passées au monde du show business...

Trêve de plaisanterie, rien de pire pour un plan de communication-marketing qu'un personnel de vente hostile ou simplement insensible aux efforts publicitaires: si certains comportements contrecarent littéralement l'idée proposée dans les messages, la campagne écopera de multiples répercussions néfastes. D'abord, elle perdra toute sa crédibilité. Ensuite, l'image de marque de la compagnie risque elle aussi d'en prendre pour son rhume. Imaginez qu'un honnête citoyen fasciné par la campagne Renault-5 aille s'enquérir chez le concessionnaire de la signification profonde du mot "Schnac" et qu'un vendeur à l'esprit aride lui réponde bêtement que le "Schnac" est une expression ténébreuse sortie du cerveau émoussé des publicitaires et sans aucune espèce de rapport avec Renault... Les chances augmenteraient que notre homme quitte les lieux pour le garage d'à côté où se montrent les Honda Civic et autres Volkswagen Rabbit... Hélas! Tandis que si le pauvre vendeur avait su adapter sa réponse au ton suggéré par les nombreux messages publicitaires, la campagne n'aurait pas encaissé ce coup bas. D'où la nécessité absolue de consacrer certains efforts destinés à accroître la motivation du personnel de l'entreprise, soit par des réunions, des exposés, ou même des présentations hautement orchestrées, selon le besoin et le budget par Charles Dutoit, Jean-Marc Chaput ou Baptiste Moutonblanc. L'important, c'est que chaque employé communie à l'effort global de sa

compagnie, attitude idéale pour maximiser le rendement, en visant bien sûr à surpasser là aussi le niveau des concurrents. A la guerre comme à la guerre... Voilà jusqu'où doit aller le militantisme.

Ainsi le plan de communication-marketing inclut pertinemment foule de considérations, considérations qui proviennent d'une analyse préalable de la situation, et qui sous-tendront les grandes décisions faisant l'objet de la seconde partie du plan. Nous étudierons plus en détail l'organisation des deux corps principaux du plan de communication-marketing, l'analyse factuelle et la synthèse décisionnelle. Dans l'immédiat, il faut toutefois préciser davantage les caractéristiques existentielles mêmes qui se rapportent à notre plan.

### **b) Concernant la durée**

Si les choses de l'esprit ne périssent pas, les constructions humaines ont une vie utile arrêtée par le temps... Pour sa part, le plan de communication-marketing dure habituellement un an. Juste assez longtemps pour que la planification vaille la peine, pas trop, car le dynamisme de l'environnement risquerait de plonger dans la désuétude les échafaudages optimistes des concepteurs. Malgré cela, on tente actuellement d'étaler sur un plus long laps de temps le plan de communication: trois ans ou cinq ans. Pourquoi cela? Eh bien, les agences laissent entendre à leurs clients que pendant x années ils grandiront ensemble, main dans la main. Aussi bien sceller tout de suite l'avenir, de peur que demain ne soit moins ensoleillé. Produire un plan de communication bon pour cinq ans comporte donc pour l'agence une garantie de sécurité accrue; mais il faut également reconnaître que l'idée d'un enchaînement à long terme des actions donnera plus de cohérence à la communication. La première tranche d'un an, plus tangible aux yeux du publicitaire et de son client, sera sans doute plus détaillée que les tranches suivantes. Se fixer un but à atteindre est l'étape sine qua non à la réalisation de tout projet: c'est le rôle d'une entente à long terme. Reste ensuite à mettre sur pied les moyens nécessaires pour parvenir au but: c'est en plein le rôle du plan de communication annuel.

### **c) Concernant sa réalisation**

Le plan de communication-marketing est l'œuvre du comité de planification de l'agence. Siègeant habituellement sur ce comité les principales têtes d'affiche d'une agence, l'administrateur publicitaire, bien sûr, le directeur des médias, à n'en pas douter, le directeur de la création, très probablement, et possiblement le directeur de la recherche. Le pouvoir décisionnel du comité de planification dépend largement de la structure même des agences: certaines d'entre elles élaborent leurs campagnes par l'entremise d'un seul homme-orchestre, tandis que d'autres privilégient le travail d'équipe.

#### *.Chez les publicitaires solitaires*

Au cœur des agences où l'administrateur publicitaire mène le bal en solitaire, le comité de planification se nomme très souvent comité de révision et il joue grossso modo le rôle d'un jury de thèse. Ce jury constitué des chefs de service et du patron doit évaluer le plaidoyer qu'aura

débité l'administrateur. Sa campagne sera passée au peigne fin, en tenant compte de l'enchaînement logique entre les étapes, et de la qualité du produit fini: le thème répond-il aux objectifs de communication? les maquettes et esquisses sont-elles assez flamboyantes? le choix des médias semble-t-il pertinent? Tel est le genre d'interrogatoire auquel l'administrateur-concepteur sera vraisemblablement soumis. Et on émettra en guise de jugement une opinion globale sur la campagne ainsi réalisée et présentée: satisfait-elle aux normes d'excellence, faut-il retoucher quelques bavures trop flagrantes ou plutôt recommencer à zéro? Le jury sera sans pitié...

#### *.Chez les publicitaires solidaires*

Une approche sensiblement opposée est l'enseigne de Communimark et des agences du même type qui se flattent de s'appuyer sur un véritable comité de planification. Dans une telle optique, chaque directeur de service y est responsable d'une section du plan de communication-marketing. Cela veut dire que chacun rédige le chapitre du plan qui concerne sa sphère d'intérêt, en justifiant les décisions qu'il a prises et annexant s'il y a lieu les esquisses de création audio-scripto-visuelle. Le directeur des médias aura par exemple à inclure un calendrier type pour la diffusion des messages, de même qu'une grille de répartition des budgets affectés aux différents médias. Le directeur de la création, en plus de réaliser ses slogans et maquettes, veillera à l'enchaînement logique du ou des thèmes choisis, en fonction de l'axe, de la stratégie et des objectifs pré-déterminés. Le directeur de la recherche, quant à lui, contribuera à tester l'efficacité de certains concepts et décisions misde l'avant, sans oublier son apport à l'étude du comportement des consommateurs. Ces études font d'ailleurs partie intégrante du vaste chapitre intitulé "analyse de la situation", lequel est confié à l'administrateur publicitaire. Ainsi donc le plan de communication-marketing vient au monde grâce à l'heureux mariage de divers spécialistes en leur domaine qui confrontent des points de vue complémentaires.

On discute, on négocie, on réaffirme ses positions et finalement, on délimite un terrain d'entente. Par la suite, la coordination est de rigueur: chacun des participants à l'action publicitaire doit sans cesse veiller à ce que sa progression se moule harmonieusement à celle de ses collègues, en d'autres termes que son apport au plan de communication soit bien compatible avec l'œuvre des confrères. Cela constitue ni plus ni moins qu'une recherche de feedback, à l'intérieur d'un processus qu'on peut qualifier de cybernétique: à chaque pas nouveau, tout le monde cherche à tomber d'accord. Ainsi la représentation que l'on s'était faite de l'agence de publicité typique s'enrichit maintenant d'un trait de pinceau supplémentaire. L'agence se dessinait comme un ensemble de grands bureaux alignés les uns à la suite des autres où l'absence de machinerie lourde et de coups d'éclat laissait perplexe le profane. Revêtons toutefois ce décor de l'élément humain pour en obtenir une version plus conforme à la réalité. L'agence apparaît alors avec un visage plus chaleureux: le long des couloirs, maintes gens discutent ici et là dans l'embrasure des portes, échangeant à haute voix pendant deux secondes ou deux heures leurs dernières préoccupations au sujet de la campagne qui les unit. Bien sûr, ce n'est qu'au moment où les principaux protagonistes se seront mis d'accord que les collaborations respectives pourront s'emboîter sans anicroche.

#### *.Un modérateur plénipotentiaire: le directeur de la "planif"*

Qu'arrive-t-il lorsque les chefs de service ne peuvent s'entendre, après ce qui s'avère être de vains efforts? Imaginons la situation au pire: les chefs sont en pleine transpiration et un de ceux-ci, en proie à la frustration, décide de recourir à la grève sur le tas! Improbable car tout comité de planification est sous la juridiction d'un directeur de la planification, titré parfois vice-président à la planification. Ce meneur de troupe coordonne l'ensemble des actions: il supervise le cheminement de son équipe de travail, lui indique parfois la direction à suivre, et use de son autorité si le besoin s'en fait sentir. En cas de litige ou de conflit au sein du groupe, place à l'efficacité plutôt qu'à la démocratie... Car, au lieu de voir les siens s'égarer dans d'interminables pourparlers, le directeur de la planification arrête lui-même la décision en jetant alors un décret au beau milieu de l'assemblé. Si par exemple le comité de planification n'a su faire l'unanimité autour d'une stratégie à adopter pour la campagne d'un client, le directeur du comité prescrira après réflexion l'optique qu'il juge la meilleure.

#### *.La productivité du comité de planification*

Que le comité de planification fonctionne réellement comme un groupe de travail, ou qu'il soit plutôt du type "comité de révision", tous les membres participent normalement à chacune des campagnes de son agence. A vue d'œil, cette besogne peut paraître exorbitante; mais en pratique il n'en est rien. Première des choses, rares sont les agences qui détiennent, disons, plus de vingt-cinq comptes, c'est-à-dire vingt-cinq clients. Si l'on considère cette donnée avec un œil prosaïque, on constate qu'avec une productivité moyenne se chiffrant à une campagne par quinze jours, nos agences s'en tirent honorablement bien. Cela laisse donc vraisemblablement une bonne marge de manœuvre aux gens de la planification, qui, le cas échéant, n'ont qu'à se concentrer et se concerter pendant quelques jours intensifs pour pondre leur plan de communication-marketing. Deuxième chose, le fait est que plusieurs équipes d'experts peuvent œuvrer simultanément sur des projets distincts. Une agence moyenne dispose de multiples forces en matière de création, de médias et de service à la clientèle. Elle peut fort bien déléguer différents directeurs artistiques aux différentes tâches qui incombent, ou encore soulager les chefs de service des fonctions soi-disant moins nobles. Il s'agira par exemple de déléguer les superviseurs médias, plutôt que d'exiger que le directeur des médias effectue toute la corvée. Ce qui permet de mener à terme plusieurs campagnes de front.

Enfin, il est évident que l'ampleur des efforts mis à réaliser un plan de communication-marketing est fonction de la taille du budget imparti à ce plan. Un contrat de cinq millions nécessite une plus grande mise en œuvre qu'un autre de cinquante mille dollars. Ce n'est pas sorcier! Le compte multi-millionnaire commande en effet une réflexion stratégique étendue, des études approfondies, et de nombreuses heures consacrées à la mise en place de tous les morceaux du puzzle. Car il y a de fortes chances que le puzzle de cinq millions soit infiniment plus complexe; il contient plus de morceaux... C'est pourquoi le comité de planification y consacrera un temps précieux pour fixer, d'une manière que nous étudierons, les objectifs et stratégies jusque dans leurs moindres détails. Mais comme la loi de l'équilibre coût/bénéfice s'applique aussi au monde merveilleux de la publicité, on imagine difficilement un comité de quatre chefs de service investir trois jours sur l'orientation d'un compte de quelques milliers de dollars. Considérant l'importance relative que représenterait un tel client dans certaines

agences, il est probable que le plan de communication dans ce cas serait rédigé durant l'espace d'un maigre après-midi par un seul auteur. Cela nous amène d'ailleurs à faire un aparté au sujet de la valeur moyenne des budgets qui sont gérés par les agences.

*.La tranche financière dans laquelle se situe une agence*

Le seul moment de l'année où, comme individu, on aimeraient faire partie d'une classe sociale inférieure à la sienne, c'est lorsqu'il faut payer ses impôts. Moment fatidique où l'on dit adieu à un bon pourcentage de son revenu annuel, selon son "bracket" de revenu, comme on dit. Ce niveau d'importance n'évoque pas réellement pour les agences de publicité ces connotations un peu frustrantes; il désigne un aspect tangible de sa capacité à servir une grosseur de client donnée. La super-maxi-agence qui s'ennorgueillit à bon droit de ses hyper-clients, ne peut accueillir en son sein les entreprises ne désirant ou ne pouvant qu'investir quelques miettes en publicité. De même, l'agence modique, toute mignonne qu'elle soit dans sa concision, ne saurait pas où donner de la tête si elle écopait d'un compte gigantesque de plusieurs millions. Et d'ailleurs, normalement, ce contrat n'aboutit pas chez elle. L'organisation du travail étant tellement dissemblable sur un contrat de sept chiffres que sur un de cinq, il existe dans la pratique une sorte d'incongruité entre la vie des grands et la vie des petits. Cela ne veut pas dire qu'un client de cinq millions soit forcément mieux traité dans une grande agence qu'un client de cent mille dollars dans un petite agence. Bien qu'un certain snobisme entoure les grosses transactions, toute agence prodigue ordinairement énergie et talent à ses clients, pourvu que ceux-ci appartiennent grossso modo à son "bracket".

A l'heure actuelle, les agences de publicité voguent à l'intérieur d'un des trois "brackets" suivants, comme les gens du milieu se plaisent à le dire: le bracket des cinq millions par client, le bracket du million par client, et le bracket des cent mille par client. Ces chiffres, qui ne font état bien sûr que d'un ordre de grandeur approximatif, désignent en fait la valeur moyenne des "gros comptes" qu'une agence gère dans ses opérations courantes. Par exemple, une agence dans la tranche des cent mille dollars par client travaillera normalement sur trois ou quatre comptes de cent mille dollars, plus cinq ou six comptes de cinquante mille, et d'environ une quinzaine de compte se chiffrant autour de dix mille. En somme, la facturation extrapolée de cette agence s'élèvera à quelques huit-cent cinquante mille dollars: un rien quoi! Le lecteur attentif aura remarqué que le "bracket" de l'agence représente en définitive la fraction supérieure des contrats pris en main par celle-ci. Par ailleurs, un nombre assez considérable de budgets ayant une moins grande envergure sont aussi servis par l'agence. Le "bracket" est donc habituellement subdivisé en sous-tranches dont une série de clients plus modestes mais prolifiques. Et si l'on jette un coup l'œil dans les livres comptables d'une agence étiquettée au "bracket" de cinq millions, il ne faut pas se surprendre que la même situation prévaille. De manière générale, l'ensemble de la clientèle se répartit à peu de choses près en trois strates: quelques dossiers énormes, un peu plus de dossiers d'une valeur intermédiaire, et enfin une masse de contrats dans la classe économique. Sauf que pour l'agence dans le "bracket" maximal, la classe dite économique rapporte des contrats dix à quarante fois plus imposants que ceux qui garnissent la caisse prolétaire des agences dans le "bracket" d'en bas.

Par ailleurs, une agence qui déclare une facturation extrapolée de cinquante millions ne devrait pas apparaître nécessairement plus productive qu'une seconde avec une facturation d'à peine quelques millions, surtout si elles œuvrent dans deux tranches différentes de revenu. Il est fort possible que le rapport facturation/personnel engagé soit à peu près identique, les contrats dix fois plus "payants" exigeant d'habitude dix fois plus de travail, et dix fois plus de personnel.

Un rapport souvent cité est celui d'environ 2.5 personnes par million de dollars constants de facturation extrapolée. Rappelons qu'une agence bien en selle gère environ vingt-cinq campagnes par années.

Alors que le plan de communication pour une campagne de dix-mille dollars peut être élaboré, comme on l'a fait remarquer en une demi-journée, on consacrera certes plus de temps à un plan auquel sont suspendus cent-mille dollars. Ceci correspond en fait à une des difficultés que rencontrent fréquemment les "petites" agences. Respirer à travers une mixture très hétérogène de clients, certains nécessitant un tantinet de labeur, d'autres un boulot considérable, dans l'éternelle obligation de doser l'ardeur investie par rapport à la gratification promise et attendue. Ce mode de fonctionnement quoique inévitable, empêche l'uniformisation des procédures; ce qui au point de vue strictement administratif n'aide pas au rendement. Par contre, il va de soi que cela n'influe pas directement sur les qualités intrinsèques du plan de communication-marketing, à savoir la rigueur dans l'enchaînement des décisions et le raffinement dans les créations.

Une agence dédiée au "bracket" de revenus supérieur n'a pas à se préoccuper, règle générale, de considérations aussi triviales. Puisque ses projets les plus modiques valent cent mille dollars (par exemple, un seul message de télévision "way out" de 30 secondes), nul ne serait assez insensé pour les bâcler. Chacun de ces contrats mérite réflexion et imagination du personnel le plus dynamique de l'agence, les glorieux membres du comité de planification. Sans hésiter l'ombre d'un instant, ceux-ci mettent toute la gomme pour produire un plan de communication fonctionnel et distinctif. On devra toutefois retoucher ce plan peu de temps après sa conception, de manière à y inclure, le cas échéant, les modifications ou suggestions exigées par le client.

#### **d) La présentation au client**

"Vraiment, votre concept est très amusant... je dirais même déridant! Toutefois, ce n'est pas tout-à-fait ce que j'avais imaginé... Alors, on recommence à zéro et on n'en parle plus! D'accord? Votre plan, tel que vous me le présentez, ne serait certainement pas prisé par le Président..."

Lorsqu'un tenant du pouvoir, un industriel, un financier ou un commerçant, confie une partie de son avenir entre les mains d'un partenaire extérieur, autant savoir précisément dans quelle galère il s'embarque. A moins d'être un pacifiste immodéré, un parfait diplomate, ou un novice quelque peu naïf, il est bien normal qu'on trouve à redire un minimum sur les positions établies par notre temporaire associé. On sondera les racines de sa pensée afin de voir jusqu'à quel point ses décisions sont justifiées. On cherchera à comprendre le comment et le pourquoi. On fera part de toutes les questions et impressions qui couvent dans notre esprit, dans le but de réduire si possible à néant le moindre doute qui subsisterait. Après tout, quand on spécule sur un investissement de taille, rien de plus rassurant que de quêter les réponses aux questions qui nous assaillent.

Évidemment, l'agence de publicité qui a obtenu la signature du client suite au processus de sélection et à la fameuse présentation de sa campagne simulacre présume que le client est déjà

passablement satisfait du plan de communication proposé. Et même lorsqu'il s'agit d'un renouvellement de mandat dans un cadre plutôt informel, c'est-à-dire allégé des aléas de la compétition, l'agence est en droit de supposer que son partenaire est globalement d'accord avec son idéologie, ses méthodes et ses techniques de travail. Si bien que le rejet catégorique d'un plan de communication-marketing, tel qu'esquisqué dans le dialogue ouvrant cette section, n'est pas monnaie courante. Cependant, il est prévisible que le client fasse part de commentaires et exigences au moment où il prendra connaissance du plan pour la première fois.

- "Etes-vous sûrs qu'on doive injecter les trois-quarts du budget en messages télévisés? Le rapport coût/atteinte me semble un peu disproportionné..."
- "Que diriez-vous d'une activité de promotion du type 'réduction de 30% sur tous les tarifs' qui nous permettrait de sentir rapidement l'impact de la campagne et d'obtenir des rentrées d'argent immédiates..."
- "Je ne suis pas persuadé que votre ébauche visuelle pour les panneaux-réclame communique assez clairement le fond de notre pensée. D'accord ça ne manque pas de punch; mais le message n'est pas clair."

Voilà le genre d'interventions amenées par un client intelligent et soucieux de ses placements. Interventions qui le cas échéant incitent le comité de planification à revoir certaines facettes de son produit... En définitive, le plan de communication-marketing passe normalement deux séjours aux ateliers de montage, le premier pour sa mise en place initiale avant la présentation au client, le second pour en ériger une version finale suite aux remarques du client. La copie revue et corrigée sera elle-même présentée à son tour au client, moment à partir duquel elle deviendra l'outil de référence ultime.

Il ne faut pas s'imaginer que la présentation d'un plan de communication au client constitue toujours un exemple sur l'art de synthétiser. Au contraire, l'exposé se veut souvent exhaustif, chaque item contenu dans le document écrit étant sujet à explications. Si on n'abrége pas, c'est que l'on désire convaincre notre client de la justesse du processus logique qui soutient la charpente du plan que l'on propose. Une fois convaincu par l'enchaînement rigoureux, le client pourra alors apprécier de façon plus tangible ce qui lui est mis sous la dent. Pensons par exemple aux thèmes verbaux et iconiques qui tirent souvent une bonne partie de leur force du contexte même dans lequel ils sont lancés. Certaines agences peu délicates ou peu systématiques ont l'habitude malheureuse de dévoiler leurs slogans et leurs concepts sans expliquer d'abord d'où ils proviennent, et pourquoi ils frisent le génie. Quand on sait jusqu'à quel point un slogan peut paraître simplet si on le considère froidement dans sa nudité! ("Lui, y connaît ça!")

Arrêtons-nous un instant au célèbre thème jadis évoqué dans une campagne antérieure pour la Renault-5. Vous vous rappelez certainement l'expression "J'ai attrappé le Schnac". Avouons-le, au premier abord, ces quelques mots sonnent un peu bête et lourdaud. Bien sûr, maintenant que l'opinion publique a été largement exposée à ses sonorités, le "schnac" (ni "le chameau", d'ailleurs) ne constitue plus un mystère pour personne. Mais faisons le saut en arrière jusqu'au jour où le responsable du marketing chez Renault a entendu ce mot pour la première fois...

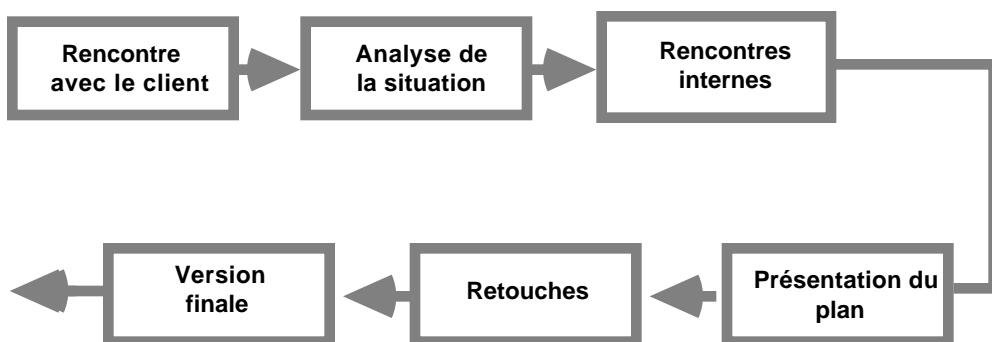
Voici trois réactions qui auraient pu subvenir si l'historique de cette création ne lui avait pas été exposée au préalable:

- Première: "Comment dites-vous ça? Ch ch sh nack?" (air éberlué du client).
- Deuxième: "Dites donc, mon ami, ce fameux schnac dont vous parlez sans cesse, qu'est-ce que cela signifie au juste?" (air suspicieux de client).
- Troisième: (aucun dialogue: défaillance cardiaque du responsable du marketing).

Aucun de ces scénarios ne fut en fait interprété. Car le porte-parole de l'agence qui avait accouché de cette idée peu banale a su faire défiler devant son client les motifs rationnels ayant préludé à la conception de son slogan. La façon idéale de parvenir à la compréhension mutuelle consiste justement à expliquer au conjoint tous les détails du long processus créateur. En fait, la création publicitaire défile toujours dans une sorte d'entonnoir au bec particulièrement effilé, d'où ne sort qu'un produit maintes et maintes fois remodelé. Ainsi le client se voit présenter en bout de ligne une argumentation logique de l'analyse de la situation jusqu'à la détermination des budgets, chaque étape du rapport établi par le comité de planification sera exposée explicitement. "Voici ce qu'on pense être le meilleur axe. Voici pourquoi on a choisi la télévision. Voici pourquoi on vous suggère une campagne de motivation interne. Voici enfin notre slogan..."

Le schnac désigne en réalité ce petit quelque chose difficilement identifiable, un sentiment d'intelligence des choses enfouies sous les couches superficielles du conscient et qui ressurgit à la conduite d'une fougueuse Renault-5, et qui laisse ce goût intense de revenez-y. Le mot "schnac" comme tel aurait très bien pu être escamoté au profit d'une autre appellation tout aussi interpellante. Mais foi de chameau, le directeur du marketing chez Renault n'espérait pas mieux...

La prochaine section attaquera de plein fouet ce qui concerne le premier grand tome d'un plan de communication-marketing, à savoir l'analyse de la situation commerciale et concurrentielle reflétant la position du produit, du service ou de l'idéologie pour lesquels on ameute tant d'esprits agiles.



### **Schéma 5.1 Processus général de planification**

Le processus générale de planification s'articule en six grandes étapes. On examinera par le détail chacune des étapes. Ce processus donne lieu à un complexe ensemble de thèses, d'antithèses et de synthèses. En effet, la quantité de données à prendre en compte dans la mise au point d'un plan de "communication du marketing" -de publicité!- est immense et diversifiée. Si bien que, tout en s'appuyant sur les sciences, exactes ou humaines (statistique, sociologie, psychologie ou sémiologie, pour ne mentionner que celles-là), il demeure toujours que la planification publicitaire est une science expérimentale, autrement dit un art, tout comme l'architecture ou la médecine.

## **Chapitre 6 L'analyse de la situation**

### **1 LES DIVERS SUJETS AU PROGRAMME**

- a) Un tour d'horizon rétrospectif**
- b) Une analyse comparative des forces en présence**

Document pratique no 5

- c) La personnalité du produit**
- d) L'état du marché**

### **2 COMMENT SE FAIT LA CUEILLETTE DES DONNÉES**

# L'analyse de la situation

Ce n'était certes pas la rareté de la documentation qui causait chez Michel Gauthier ce remous peu habituel. Bien au contraire, les vastes rayons de la bibliothèque centrale semblaient mieux garnis qu'à l'accoutumée. Il est vrai qu'une entreprise publique comme la Crctd avait monopolisé depuis belle lurette l'œil critique de nombreux économistes, historiens, politiciens et financiers. Gauthier se verrait forcé de trier l'abondante littérature qu'il écrémait du regard. Il mettrait à l'œuvre son esprit de synthèse et écarterait de nombreux documents. Mais en y pensant à deux fois, Gauthier se ravisa et entreprit de passer au crible la presque totalité des publications de Statistiques Canada qui lui tombaient entre les mains. Il feuilleta minutieusement la section intitulée "Transports et communications", puis un recueil récent d'études de marché. Il se consacra par la suite au matériel provenant de Statistique Québec, une des fières réalisations du ministère de l'Industrie et du Commerce.

Fidèle à son rôle d'administrateur publicitaire, Michel Gauthier se voit échoir entre autres fonctions celle de colliger les données pertinentes à un dossier-client. Connaître un client nécessite un plongeon acrobatique dans son passé, dans son présent et même dans son futur. Cela signifie en termes prosaïques qu'il faut se salir les mains avec lui, vivre de la même vie et suer le même sang. Il faut en tout cas à cette étape-ci, dessiner très précisément le profil type de sa clientèle, car le vieil adage s'applique même en affaires: dis-moi qui tu dessers, je te dirai qui tu es... Il y a donc lieu pour Gauthier de creuser et de creuser à fond, afin de mettre en lumière la conjoncture où se situe la Crctd. Les multiples renseignements qui seront découverts serviront d'échafaudage, voire de "tremplin" comme le prétend le père de la publicité québécoise contemporaine à tous ses collègues de l'agence.

"L'analyse du marché (ici, l'analyse de la situation) a pour but de rechercher, de rassembler et de traiter toutes les données nécessaires à l'élaboration de l'action à entreprendre. C'est le fondement indispensable de toute la politique du marketing et dès lors de toute la politique publicitaire."

Ces quelques phrases sont tirées d'un "classique" sur la publicité par le professeur belge Jean-Claude Dastot. L'auteur mentionne dans son livre deux aspects précieux pour nos préoccupations actuelles. Posant d'abord une analogie entre la recherche en publicité et le modèle traditionnel de la recherche scientifique, on nous incite d'abord à réaliser que l'analyse de la situation est bien plus qu'une simple collecte de faits et qu'il s'agit fondamentalement d'éplucher ces faits en vue de discerner les plus significatifs, réfléchir à leurs incidences possibles et soupeser les hypothèses, opinions, ou conclusions qui émergent. Dastot souligne en second lieu la corrélation étroite qui existe entre le plan de communication-marketing et son père spirituel appelé généralement plan de marketing ou plan de commercialisation. Il est d'ailleurs tout à fait logique que le plan de communication s'intègre à la philosophie globale de

l'entreprise, surtout que la publicité n'est rien d'autre qu'une composante, essentielle il est vrai, du marketing mix. Pour une meilleure harmonie et une plus grande force de frappe, la publicité doit donc s'imbriquer dans les autres facettes du mix. Cela nécessite bien entendu que l'analyse de la situation fasse le point sur l'ensemble de la stratégie marketing adoptée par l'entreprise-client. Ce qui ne surprendra personne.

## 1. LES DIVERS SUJETS AU PROGRAMME

### a) Un tour d'horizon rétrospectif

Qui sait ce qu'on peut trouver en fouillant dans le passé d'une compagnie... Loin de nous l'idée de déterrer quelque vieille trahison, rancœur ou anecdote qui pourrait mettre le feu aux poudres... Les publicitaires n'ont pas un esprit retors à ce point. Dans une optique tant publicitaire qu'humaine, les jours anciens d'une entreprise revêtent néanmoins certaines couleurs parfois dignes de mention. Supposons qu'en pleine phase de recherche documentaire un chargé de compte mette le doigt sur un épisode historique particulièrement cocasse et touchant: le premier président-directeur général de Crctd offrant une randonnée en train gratuite à tous les habitants d'un petit village bien sympathique, sous le regard amusé du maire venant juste de prononcer son discours d'honneur. Et bien, si la campagne publicitaire envisagée réfère un tant soit peu à la cordialité légendaire du personnel à bord des trains de passagers, m'est avis qu'un message comportant une allusion ou deux au bon vieux temps stimulerait les battements cardiaques des mordus du chemin de fer.

Nul besoin de remonter aux archives nationales chaque fois qu'un nouveau projet publicitaire se pointe à l'horizon... Dieu sait toutefois les découvertes que l'on peut y faire!

#### . *L'historique de l'entreprise*

Sachant par expérience qu'il n'existe pas de recette miracle pour mettre à jour les racines d'une compagnie, voici néanmoins quelques suggestions qui est toujours au menu. Comme entrée, les motifs ayant conduit à sa création et les circonstances ayant influencé l'évolution de son organisation interne. Comme plat de résistance: la stratégie de croissance, l'achat de filiales s'il y en a, et un profil caractéristique du personnel. La courbe financière de l'entreprise constitue d'emblée un excellent trou normand. Nul doute enfin que la compagnie saura signoler un copieux dessert, guidant par exemple l'administrateur publicitaire sur une avenue plus spécifique des annales.

Au cours de la phase initiale de la recherche, on flotte tant bien que mal entre deux eaux, car on ignore d'habitude quelles données vont susciter l'intérêt maximal. Voilà sans doute pourquoi l'administrateur publicitaire recueille alors une quantité massive d'information: par peur d'en manquer, pour s'assurer que l'agence concurrente ne constituera pas un dossier plus foisonnant que le sien, par curiosité intellectuelle, pour faire plaisir aux patrons, ou même pour léguer un héritage à la postérité. Par contre, au moment où la réflexion et l'interprétation commenceront, l'enquête documentaire se limitera de plus en plus à creuser quelques aspects centraux.

Cette vaste démarche se donne comme objectif majeur de situer dans un contexte à la fois social et commercial la progression d'une entreprise au fil des années: quelles sont les voies qu'elle a jadis empruntées? vers où s'achemine-t-elle à présent?

. *Sa philosophie, ses objectifs corporatifs*

Comment se présente le futur? Qu'envisage-t-on pour demain? Quelles étapes franchira l'entreprise dans les années à venir? Ces considérations ne manquent pas d'effleurer l'esprit de Monsieur le Président de la Crctd Ann Lavoie, sa directrice du marketing, voit pour sa part l'unité nationale se cimenter davantage grâce aux multiples réseaux de communication qu'exploite sa firme. Vous me direz que de tels espoirs relèvent tout droit de l'utopie, et qu'ils n'ont de plus rien à voir avec les considérations pragmatiques d'une entreprise normale. Attention! Certains dirigeants d'entreprise reluquent en effet des objectifs à tendance philanthropique ou politique, en plus de leurs objectifs strictement économiques. Incognito, quelques messages plus "humains" peuvent se retrouver dans les messages de la campagne. Quoi de plus noble qu'un entrepreneur se disant responsable de protéger la veuve et l'orphelin...

Toute campagne publicitaire s'avère donc mieux fondée si elle repose sur l'idéologie sous-jacente de l'entreprise cliente. Car la publicité est un miroir, miroir des attitudes et des modes de vie en vigueur dans la société, miroir des multiples aspirations des annonceurs. Une conclusion s'impose alors: la publicité atteint son maximum d'efficacité lorsque les aspirations de la tête de la pyramide correspondent parfaitement aux attitudes émergeant de la base. Mais ce n'est pas toujours aussi facile que cela, la communication étant sujette aux interférences externes. Néanmoins, les bons messages émis aux bons moments franchissent parfois d'étanches sas. Credo auquel adhèrent même les socialistes. Ce qui fait que la masse monétaire brassée annuellement par le monde entier de la publicité représente plusieurs milliards de dollars.

"Vos désirs sont des ordres..." La haute direction d'une entreprise caresse le projet d'étendre son empire jusqu'aux frontières du connu, c'est-à-dire atteindre le rang numéro un et devenir le meilleur en son genre, la publicité arborera sans détours ces couleurs-là. Tout logiquement, les concepteurs opteront pour une production ronflante plutôt qu'artisanale. L'enquête menée par l'administrateur publicitaire demeure donc primordiale à ce niveau; il s'agit d'interroger les personnes-clés afin de connaître leurs desseins, parfois jamais avoués. Vers quels horizons tend celle-ci? A quelles réalisations aspire-t-elle? Parfois négligés par les directeurs des PME, ces objectifs devraient toujours se concrétiser dans un libellé clair et tangible. Tout comme les publicitaires planifient le terrain de leurs actions stratégiques, les gestionnaires devraient également préciser la portée de leurs gestes économiques.

. *Les objectifs marketing*

- Cher Monsieur Gauthier...
  - Appelez-moi Michel, je vous en prie.
- Jacqueline esquissa un sourire discret du bout des lèvres.

- D'accord, Michel. Vous êtes positif: notre campagne publicitaire doit emprunter les mêmes rails que la stratégie globale de notre entreprise.
- Bien sûr, Jacqueline. Le plan de communication-marketing poursuit la voie du plan marketing, de même que les objectifs publicitaires s'inscrivent parallèlement aux objectifs marketing.
- Je vois que vous avez bien appris vos leçons, cher ami. A l'Ecole d'administration, on nous racontait l'exemple suivant: si un produit se flatte de sa qualité supérieure, s'il se vend un peu plus cher que la moyenne, et ce par le biais d'une distribution exclusive, on serait bien fou d'encarter une réclame noir et blanc dans un quotidien du matin axée sur le sensationnalisme. Rien de plus idiot qu'une campagne publicitaire aux antipodes du marketing mix conçu pour le produit.

Michel contemplait son interlocutrice d'un air à la fois amusé et admiratif.

- Vous sortez sûrement d'une université prestigieuse. Montréal, Laval ou Uquam? Il est clair que la publicité doit s'intégrer harmonieusement à la politique commerciale d'une entreprise, à ses objectifs et à son plan d'ensemble. Les éléments moteurs d'un bon marketing-mix gravitent autour du noyau commun.

Elle afficha une mine légèrement intriguée.

- Et à quel noyau faites-vous allusion ici?
- La satisfaction des consommateurs...et la rentabilité de l'entreprise, bien sûr! (rires)
- Je reconnais qu'il s'agit là d'une combinaison chimique très recherchée... Il va de soi que la stratégie marketing adoptée par la Crctd vise à répondre à cette bipolarité.
- Mais parlez-moi un peu de cette stratégie.
- A vrai dire, cher Monsieur Gauthier, oh! pardon! cher Michel, notre stratégie a été précisée en étroite collaboration avec Ann Lavoie, les directeurs des différents départements et moi-même. Nous avons ordonné le programme d'actions commerciales de façon à intégrer au maximum les ressources dont nous disposions. Notre stratégie de marketing intègre les aspects suivants:
  - . la définition de notre produit en termes d'avantages perçus par les consommateurs
  - . la position que doit occuper notre produit sur le marché
  - . l'identification des segments de marché que l'on dessert
  - . la description psychologique et socio-démographique de nos clients
  - . la direction que prendra notre offensive
  - . l'utilisation des divers moyens de communication, et voilà qui touche précisément vos compétences...
- Votre dossier reflète une bonne maîtrise de la situation. Le point de vue est éclairé et la vision des choses est logique. Ah! si toutes les entreprises structuraient à ce point leur cheminement, un plus grand nombre arriveraient à bon port. Et nous, les administrateurs publicitaires, pourrions consacrer plus de temps à la réflexion plutôt qu'à la recherche de données élémentaires.
- C'est une des devises chez nous: ameublir le terrain au préalable, semer aux jours propices, récolter la moisson en pensant à demain.

Michel laissa résonner ces dernières syllabes dans un recueil de son esprit, puis revint tranquillement à la réalité.

- J'aurai sûrement un plaisir fou à examiner le document... Surtout que votre domaine m'intéresse au plus haut point. J'ai toujours été fasciné par les locomotives et les trains de marchandise démesurément longs. J'ai déjà compté cent-dix wagons derrière trois locomotives. Quelle puissance!

- Ce n'est pas la première fois que je remarque votre intérêt pour nos diesels. Sans doute un phantasme de petit garçon que je ne peux partager pour des raisons évidentes...(sourire narquois)
- J'avoue que ne me suis guère interrogé sur la signification inconsciente de cet attrait. J'en glisserai un mot à notre directrice de la recherche... Elle n'est pas archi pâmée par la psychologie des profondeurs, mais mon cas l'amusera certainement. Pour revenir au sujet de votre stratégie marketing, en quoi consistent précisément les objectifs?
- Question pertinente. Vous réalisez sans doute mieux que moi l'investissement considérable que représente une flotte de wagons aussi imposante que celle du Crctd. Nous essayons à l'heure actuelle la rentabilité des opérations. Évidemment, les pressions inflationnistes n'affectent pas de la même manière le secteur commercial et le secteur industriel. Notre entente avec votre agence concerne la tranche commerciale de nos activités, c'est-à-dire le transport des passagers. Aussi, notre objectif tangible pour l'année à venir dans le secteur commercial se résume à ceci: augmenter de dix pour cent le trafic sur les trains de passagers.
- Canalisez-vous vos efforts vers le marché déjà existant ou pensez-vous attirer une nouvelle génération de clients?
- Nous visons avant tout une clientèle déjà convaincue du mode de transport qu'on lui offre; mais il n'est pas dit qu'on ne ramifiera pas éventuellement nos segments de marché.
- J'en suis fort aise.

Le convoi d'investigation mené par l'administrateur publicitaire fait halte aux objectifs marketing de l'entreprise. Le marketing peut se voir en effet comme un front stratégique composé d'un arsenal varié. Les troupes détiennent potentiellement une force de frappe colossale, mais cette énergie requiert une fusion homogène et un contrôle méthodique. Afin d'assurer la victoire, il faut coordonner les actions... et foncer.

A l'intérieur de ce modèle, l'artillerie publicitaire est intimement reliée aux autres corps de bataille. Sous le commandement du général du marketing, la publicité déploie ses réserves pour mener campagne sur un flanc sinueux: les attitudes et les comportements des consommateurs. Pendant ce temps, les autres divisions agissent à leur tour sur l'environnement commercial. De la stratégie marketing découle donc en partie la stratégie publicitaire. Il est de même pour les objectifs de communication qui poussent leurs racines dans les objectifs marketing, aussi dénommés objectifs commerciaux.

Les objectifs de marketing réfèrent généralement à un chiffre de ventes, à une marge bénéficiaire, ou parfois à des idéaux moins quantifiables: l'implantation d'une ligne de produits supplémentaire, le lancement d'un bien révolutionnaire, l'ouverture d'un nouveau point de vente au détail, etc. Entre les objectifs de marketing et les objectifs de communication se glissent une série de questions. Et quelle que soit la stratégie commerciale adoptée, l'étape publicitaire relève obligatoirement d'un processus qui lui est propre. Néanmoins, si une firme désire gonfler ses ventes, mille et une façons sont possibles pour y parvenir: certaines plus onéreuses que d'autres, certaines axées davantage sur la communication, certaines privilégiant plutôt les autres éléments du mix marketing. Un processus qui tient, somme toute, du raisonnement et de l'imagination. Celui qui travaille à l'élaboration des messages ne jouit pas d'une latitude incommensurable, car dès que l'on s'engage dans la lignée prescrite par les objectifs marketing,

on navigue pour ainsi dire déjà dans l'entonnoir. Et quel que soit le diamètre du goulot, celui-ci est forcément plus étroit que le pavillon... La rigueur, la logique et l'efficacité ont préséance sur lésotérisme, le tape-à-l'œil, et le débridé.

#### . *Les campagnes antérieures*

En proie à un doute envahissant lorsque la campagne est le fruit de leur imagination, (ou sujets à des critiques de jalouse quand elle est l'œuvre des concurrents), les publicitaires renient trop cavalièrement les messages à peine diffusés. Or on ne s'imagine guère jusqu'à quel point l'examen des annonces récentes s'avère riche en enseignements. Enlignons l'une à la suite de l'autre les campagnes des cinq dernières années...

Jean-Pierre Francœur affichait comme à ses beaux jours un regard paternaliste et un tantinet pleurnichard.

- Contemplez-moi ça mes amis! Voilà ce qu'ont façonné nos concurrents à l'époque où nous reluquions à peine un budget de l'envergure de celui de la Crctd
- Voyons Monsieur Francœur! Déplorez-vous à ce point le fait que nous n'ayons pas décroché le compte avant aujourd'hui?
- Certainement pas. Chacune de nos années d'existence fut remplie à souhait de joies et de peines. Et des sentiers inexplorés nous attendent où il faudra nous surpasser. Et la première occasion, c'est d'accoucher d'une perle rare pour la campagne Crctd.. Au fait, comment trouvez-vous les spécimens qu'on a sous la main? Toi, Gauthier?
- Bien... à première vue, les productions semblent assez flamboyantes. Reste à prouver qu'elles furent efficaces. Les thèmes m'apparaissent pas mal intéressants, quoique vaguement simplistes...
- Et toi, Sylvie?

La grande fille aux cheveux miel parut un instant désarçonnée. Elle avait l'esprit ailleurs? Se pourrait-il?

- Bien, vous savez qu'une directrice de la création a tendance à être critique face à des concepts qui émanent de l'étranger... J'avoue que les slogans accrochent et que les images ont l'air au point. Encore faut-il qu'elles jouent sur des motivations clés...ce dont je ne suis pas sûre.

Le président rumina un instant ces commentaires puis dicta ses requêtes.

- Bon, s'il-te-plaît, Gauthier, creuse donc un peu le sujet. Tâche de savoir quels budgets ont été affectés à ces campagnes et quels médias véhiculaient les messages. Analyse particulièrement les arguments contenus dans les images.
- Ce sera fait, chef. (rires)

Évaluer les campagnes antérieures devient projetable au moment où les questions/réponses pullulent. L'administrateur publicitaire recueille dans un premier temps des copies des messages passés. Il collige l'information et la passe ensuite au crible. Pourquoi a-t-on mis en valeur telle motivation? Dans quels tons se présentent les communications? Que valent les multiples approches exploitées? Mieux on solutionnera ce genre d'énigmes, meilleure deviendra notre compréhension de la situation. Cette étude de cas permet en fait de s'imprégner corps et âme du sujet. Revoir l'enchaînement des campagnes récentes entrouvre la porte à deux alternatives: poursuivre en continuité ou accoucher d'une communication fonctionnelle nouvelle.

### b) Une analyse comparative des forces en présence

L'éthique du commerce comporte quelques postulats aussi indéniables que certains principes de physique. La loi de l'attraction des sexes opposés, généralisable en loi de l'attraction des signes opposés, confirme un axiome clair comme le jour: on n'est jamais complètement solitaire. Rien de plus vrai en affaires, ce monde où les gens sont à couteaux tirés tout en conservant le sourire. Voici d'ailleurs une brève description de ce panorama. Faisant bande à part, les monopoles se font rares et sont mal vus du public; les oligopoles apprennent quant à eux à coexister en état de guerre froide. Mais partout ailleurs, plane une situation de concurrence tenace et harassante. L'explication est simple: lorsqu'une idée commerciale couve à la fois un avenir prometteur et une compensation financière non négligeable, cette idée se propage en cinquième vitesse. Si les génies inventeurs innovent et goûtent à la gloire, les imitateurs affluent afin de se tailler un morceau du gâteau. Il est compréhensible que des fournisseurs innombrables ambitionnent de satisfaire les caprices des consommateurs. La théorie du marketing est formelle à ce sujet: la gamme quasi infinie des besoins du consommateur prélude à une prolifération des producteurs, accompagnée d'une inévitable segmentation du marché. Bref, Gilligan ne flâne décidément pas seul sur son île.

La publicité se définissant d'abord comme une communication de masse, jouit des mêmes caractéristiques et se bute aux mêmes embarras. Et dans le métier, les interférences causent des maux de têtes lancinants: le type qui change de poste pendant les messages télévisés, le farceur qui distrait l'auditoire familial avec une plaisanterie d'un goût douteux, l'assoiffé qui quitte son petit écran pour aller se déboucher une bière, le même individu qui ira se soulager au petit coin une demi-heure plus tard, tous ces exemples illustrent un bris typique dans le processus de communication. Mais les bâtons dans les roues ne proviennent pas seulement des récepteurs; le vrai problème vient plutôt de la concurrence entre les émetteurs. La publicité devient alors envahissante (par la quantité si ce n'est par la qualité). Quoi de plus pénible qu'une annonce interrompant un moment grandiose d'une partie de baseball des Expos? Quatre annonces en succession! De l'usine jusqu'au consommateur, la compétition entre les entreprises commerciales est féroce. C'est pourquoi les gens du marketing consacrent tant d'énergie à différencier parmi l'abondance de biens identiques ou substituts, leur produit "bien à eux". C'est aussi pourquoi les gens de la publicité s'efforcent d'implanter à leur tour une image distinctive et mémorable, afin que l'on reconnaîsse, sur la place publique noire de monde, son produit parmi les autres.

L'activité commerciale et l'action publicitaire se déploient sur un océan en pleine effervescence; naviguer en ces mers suppose une attention constante de la part du capitaine. Consulter en premier lieu le baromètre financier. Les cours sont-ils à la hausse? Le contexte économique se prête-t-il aux initiatives? Epier ça et là les mouvements stratégiques de la concurrence. Mesurer les pressions de cette concurrence sur la bonne marche des opérations. Qui détient le haut du pavé? Comment se ventilent les parts de marché? User de son flair et ajuster le gouvernail en conséquence. Mais d'abord mieux connaître les adversaires, leur structure et si possible leur idéologie. Avant de tracer l'itinéraire commercial, aussi bien maîtriser à fond les courants marins.

Il y a lieu de distinguer au moins deux types de concurrence: la concurrence directe et la concurrence indirecte. En soi, rien de sorcier avec ces concepts... Sont classés au nombre des concurrents directs tous les producteurs ou distributeurs qui offrent à la clientèle une gamme de produits et de services semblables à ceux fournis par l'entreprise qui nous concerne. Précisons sans tarder que toute compétition se joue ordinairement sur un champ de bataille circonscrit dans le temps et dans l'espace. A vrai dire, le vendeur de barbe à papa qui opère près de Central Park à New York ne figure pas réellement dans la liste des compétiteurs de Jérôme Blouin qui sillonne la rue St-Denis à Montréal en poussant sa voiturette de friandises. Le sieur Blouin craint sans doute davantage les allées et venues des itinérants locaux! Mais encore là, cette rivalité se manifeste à plusieurs niveaux. Certains détaillants offrent eux aussi l'authentique barbe à papa: ils voyagent donc sur la même longueur d'ondes que notre ami Blouin. D'autres charrient, outre la fameuse écume rose, une pleine assiettée de gourmandises: hot dogs, pretzels, saucissons, etc. Le commerce de ces derniers affecte aussi les affaires de notre Blouin.

Un monde encore plus effrayant se dessine si l'on tient compte des concurrents indirects, c'est-à-dire tous ceux qui offrent des alternatives alléchantes à ceux qui disposent de quelques sous à débourser: du saltimbanque (ah! la musique!), au robineux (pour la bonne conscience), à l'envie d'économiser pour demain (l'apprentissage des valeurs).

Jacqueline se passa la main dans les cheveux et poussa un petit soupir.

- Voyez-vous Michel, si on s'y arrête un instant, l'étendue de la compétition est presque illimitée.
  - Si je saisir bien, les voies d'évitement de notre service sont multiples.
  - Ne vous tracassez-pas, les voies d'accès paraissent tout aussi nombreuses. N'empêche que l'individu qui désire opter pour une solution autre que le train a le choix. Plein de choix!
  - J'imagine qu'il doit s'en tenir à l'avion ou au bateau. Pour ce qui est du voyage outre-mer en tout cas.
  - Dans ce cas-là, il peut encore rester chez nous. La Crctd dispose d'une flotte de dix-sept Boeing; et côté mer, affrêtons sept transatlantiques et plusieurs bateaux de plaisance.
  - Le hic, c'est que les autres compagnies aériennes aussi ont le vent dans les voiles...
  - Je l'admet. Mais pire encore, c'est le transport de surface. La compétition est farouche.
- Jacqueline soupesait mentalement le poids des firmes concurrentes quand Michel relança le débat.
- L'individu est attiré fortement par l'autobus... c'est vrai.
- Jacqueline paraissait lasse et ennuyée.
- Il peut encore prendre sa propre voiture... ou même faire du pouce!
  - Parlant mentalité, notre Joseph a-t-il réellement la piqûre pour les voyages? Sinon, il voudra sûrement affecter son argent à un autre usage: encyclopédies, repas au restaurant, abonnement à un club d'activité physique, séjour au club Med et quoi encore!
  - J'ose espérer que l'on saura persuader les gens de prendre le train plutôt que d'aller manger au restaurant.
  - On prend toujours un train pour quelque part... comme chantait Bécaud. Encore faut-il que ce soit un train du Crctd
  - Je ne vous le fait pas dire...

- Alors plutôt que de se perdre en tergiversations, reste à évaluer l'importance des entreprises concurrentes que l'on semble tant craindre.

L'analyse des forces en présence puise autant de données quantitatives que de considérations qualitatives. Connaître nos concurrents, leur part de marché, leur volume de ventes, leur rythme d'expansion, leur philosophie, tout cela ne peut que s'avérer extrêmement précieux. S'il est essentiel de connaître l'identité des compétiteurs, il est mieux d'estimer leur valeur et leur poids sur le marché. Il s'agira alors de juger la qualité de leurs actions commerciales, la richesse de leur gestion, la finesse de leurs innovations et si possible, la fidélité que leur témoignent les consommateurs.

A certains moments, cette recherche prendra les allures d'une partie d'espionnage industriel dont les enjeux sont sérieux. Rassurez-vous, l'agent secret, James Bond n'entrera pas en scène. Car aussi paradoxal que cela puisse paraître, les gens d'affaires se tiennent généralement très près les uns des autres. Ces chevaliers d'industrie se font un devoir de garder un œil rivé sur le marché. Ils intuitionnent l'évolution du marché. Bien sûr, seuls les plus grands parmi ces grands développent éventuellement ce sixième sens. Rien ne les empêchent toutefois de recourir à des études ad hoc lorsque le besoin d'information se fait pressant. La quête de nouvelles fraîches constituant le pain quotidien de l'administrateur publicitaire, les fruits de telles études valent toujours leur pesant d'or. Et puisque neuf fois sur dix la publicité a un rapport direct ou indirect avec une des composantes du marketing-mix, rien de tel qu'une revue comparative des éléments constituant ce mix.

#### *. La politique de produit*

Selon plusieurs théoriciens et praticiens du marketing, cette discipline relevant à la fois de la science et de l'art. Mais le produit constitue la variable la plus tangible du marketing mix. En termes purement communicationnels, un produit se définit davantage par la satisfaction qu'il promet aux consommateurs que par sa composition intrinsèque. Par exemple, les concessionnaires d'automobiles ne vendent jamais des feuilles de tôles montées sur quatre roues, mais bien un moyen de locomotion utile, confortable et prestigieux, et plus encore, un moyen de montrer sa personnalité ou sa réussite sociale. Lorsque l'administrateur publicitaire confronte les attributs des différents produits en compétition avec le sien, il doit se montrer attentif aux multiples valeurs connotatives tout autant que dénotatives. Quelques exemples aideront à comprendre ce que l'on veut dire par là.

L'aura que dégage un produit provient d'un ou de plusieurs agents. Parfois un produit se distingue de ses concurrents grâce à la myriade d'accessoires fonctionnels qui en facilitent l'usage et en améliorent le rendement. Pas surprenant que certains fabricants d'ordinateurs personnels axent leur publicité sur la vérité des périphériques qui entourent les composantes standard. Quelques manufacturiers répliquent toutefois à l'offensive des précédents en louangeant l'aspect simple de leur produit. Mais comme tous les bons produits sont similaires, le problème se corse. D'ici quelques années, on verra peut-être la compagnie Commodore vanter la rafraîchissante gamme de couleurs qui habillent ses modèles... Comme l'a si bien fait remarquer David

Ogilvy, célèbre publicitaire: "Plus grande est la similarité des produits, moins le rôle joué par la raison dans le choix de la marque est important."

Un produit tire parfois son éclat du nom commercial qui chapeaute un ensemble de marques. Le comptoir des fromages ou des assaisonnements à salade ne serait certes pas aussi attrayant sans les innombrables produits Kraft. Le grossiste en alimentation, le propriétaire de la petite épicerie et la ménagère expérimentée achètent tous des produits Kraft parce qu'ils assimilent la marque à un ensemble qualité/prix donné. Si un beau matin la compagnie Kraft propulsait sur le marché une nouvelle saveur de fromage (ce qui ne relève pas de la science-fiction!), les consommateurs s'y montreraient favorables à prime abord à cause de la confiance au nom Kraft.

L'hégémonie que détient une marque amène stabilité financière à l'entreprise et fidélité de la part du consommateur. Qu'une firme concentre son effort sur un seul produit, ou qu'elle diversifie afin d'offrir une gamme d'articles, son emblème commerciale constituera généralement un atout majeur. Le Colonel Sanders n'a concocté qu'une seule recette, mais son poulet est toujours "bon à s'en lécher les doigts!" Monsieur Christie s'est adonné au monde délicieux du biscuit en confectionnant toutes sortes de biscuits, de beaux biscuits, de bons biscuits. Les géants Japonais ont envahi le marché mondial avec une foule de produits, disparates au premier coup d'œil mais tous marqués du sceau de la haute technologie; une maison comme Yamaha représente bien le succès dans la diversité. Des cordes de guitare aux systèmes de son, des trottinettes aux motocyclettes, un nom et une réputation persistent: Yamaha.

Vous me direz que l'agence publicitaire détenant le compte des motos Yamaha se fout éperdument des cordes de guitare et des orgues électriques... Je vous aviserais d'y regarder à deux fois. Etudier l'ensemble de la production d'une firme engendre une meilleure compréhension de sa philosophie. Qui sait si on ne glissera pas un mot ou deux au sujet de la polyvalence de l'entreprise dans les messages éventuels. Par exemple, rien n'empêche d'affirmer que la compagnie distribuant des jeux vidéo portatifs fabrique aussi des satellites de télécommunication. Il serait par contre assez gênant de proclamer le contraire... En définitive, dès qu'on peut exploiter à bon escient une image commerciale en vogue, pourquoi hésiter? Bien sûr, la direction d'une compagnie a aussi le loisir de baptiser différemment ses quelques rejetons. Tel est le cas chez l'entreprise Procter et Gamble qui affectionne au plus haut point le don d'une image distincte à chacun des produits sous sa tutelle. Il s'agit là d'une politique de segmentation des produits étroitement associée à la segmentation de marché (dont nous parlerons plus loin) qui existe en état de latence dans la société.

Ces divers cas illustrent de multiples facettes qui concernent la gestion de produits, secteur d'activités, pour le moins capitales en marketing. L'administrateur publicitaire en charge de l'analyse de la situation doit sonder de façon très exhaustive cet aspect car il en résulte fréquemment un point de vue différent sur l'allure que doit prendre la campagne. Certaines de ces considérations sont susceptibles d'influencer en effet les grandes avenues que pourront emprunter les créations publicitaires.

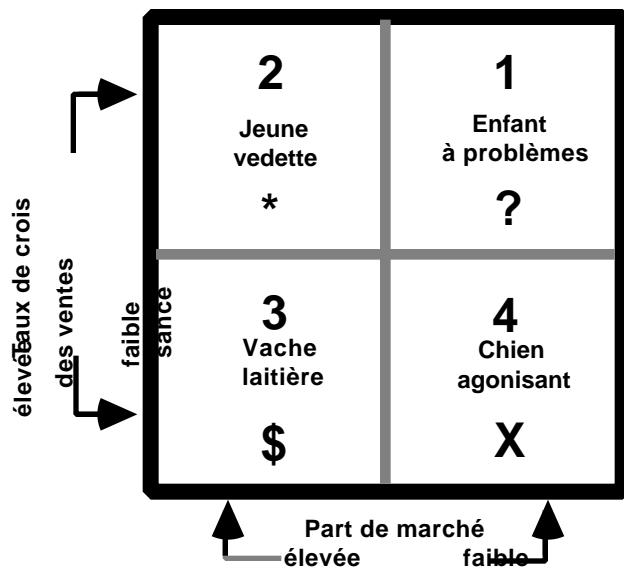
Outre les exemples précédents, qui ont surtout touché au prestige de la marque, il faut également citer comme prémisses à l'orientation la classe à laquelle appartient le produit: s'agit-il d'un bien industriel ou d'un bien de consommation; d'un bien durable, semi-durable, ou non durable; est-il d'abord question d'une cause sociale, d'un service, ou d'un bien? En fait, plusieurs classifications des produits ont été proposées, toutes avec un succès mitigé car elles relèvent pour la plupart d'une vision des choses plus arbitraire que fondamentale. Une de ces catégorisations est pourtant assez prometteuse; elle se base sur la façon dont les gens achètent leurs produits. Le tableau se dépeint à peu près comme ceci. Vous et moi, ainsi que toute la société consommons à chaque jour des "biens de commodité", tels que pain, lait, chocolat, cigarettes, boissons gazeuses, etc., qu'on se procure sans tambour ni trompette par le biais d'achats plutôt routiniers, ou encore franchement impulsifs. L'homme moderne recherche toutefois plutôt une valeur sûre lorsqu'il magasine ses meubles, son set de vaisselle, son linge, ses produits ménagers ou encore tout autre "bien de comparaison". Il s'agit d'une quête d'un rapport équitable de qualité/prix, phénomène courant qui se traduit par la soif des bons "deals". Autre situation est celle des "biens de conviction". Ce type d'achat exige un effort spécial de la part des consommateurs, non pour comparer les prix mais pour mettre la main à coup sûr sur "la" marque, "le" modèle recherché. Cessez de me proposer des substituts, je ne désire rien de moins que l'authentique... Adidas, Lacoste, Sunbeam, Aspirin, etc. J'attendrai s'il le faut que ma migraine se passe, plutôt que de me gaver de succédanés à saveur de bonbon!

Quoi de plus grandiose que d'annoncer un leader dans son marché. A l'opposé, quoi de plus ardu à promouvoir que David quand Goliath rôde dans les parages... Les efforts incessants des publicitaires de marketing ont pour but de forger une auréole que ni les orages, ni les saisons, ni la compétition ne sauront refréner. Si l'on met le doigt sur un tel Titan, alors bravo! Si par malheur l'analyse de la situation révèle que notre produit est en lutte contre un géant démesuré, il faudra alors se retrousser les manches. Et c'est encore un beau défi!

Le cycle de vie du produit demeure à ce titre un instrument capital à l'élaboration de la stratégie marketing et de la stratégie publicitaire. Nous avons discuté précédemment le schéma du new-yorkais Otto Kleppner, d'où l'on a retenu une spirale tripartite identifiant trois phases au cycle de vie et de là, trois cheminement publicitaires. Souvenons-nous de la règle générale suivante: plus âgé se fait un produit, plus virulents se montrent les concurrents. Un *Document pratique* raffinera quelque peu cette esquisse, associant objectifs, stratégies et budgets avec les diverses étapes d'un profil de vie ramifié.

Tout au long de son cheminement de carrière, un produit goûte aux joies et aux vicissitudes de la vie. Certaines époques sont radieuses: chiffre de ventes élevé, marge bénéficiaire plus qu'acceptable, gens du marketing rayonnants, gens du management enchantés. Mais les années filent et la concurrence se fait parfois cinglante... Voyons ce qui se passe quant tout ne roule pas comme prévu, quand le produit ne répond plus aux attentes de la clientèle, ou quand il ne franchit même pas sa mise au monde. Les efforts de promotion n'aboutissent à rien, la part de marché ne voit plus l'heure de grimper, les états de revenus et dépenses crèvent dans le rouge, et avec tout ça le moral des troupes vogue à la dérive. Si quelques maîtres produits gardent la tête haute et subsistent au passage du temps, bon nombre croulent sous le glas de la défaite, de la résignation ou de la sénilité. Une entreprise qui conserve en son giron plusieurs

produits devrait s'assurer de connaître parfaitement l'état de santé de chacun. Chaque produit se situe à un instant donné d'une courbe, nécessitant un marketing-mix et des actions de communication adéquates. L'actif global d'une compagnie se maintiendra moyennant une saine gestion des ressources. Une allégorie amusante fut imaginée il y a une dizaine d'années par un groupe de consultants de Boston qui ont schématisé en un matrice à quatre cases la problématique financière couplée à quatre phases dans l'existence d'un produit.



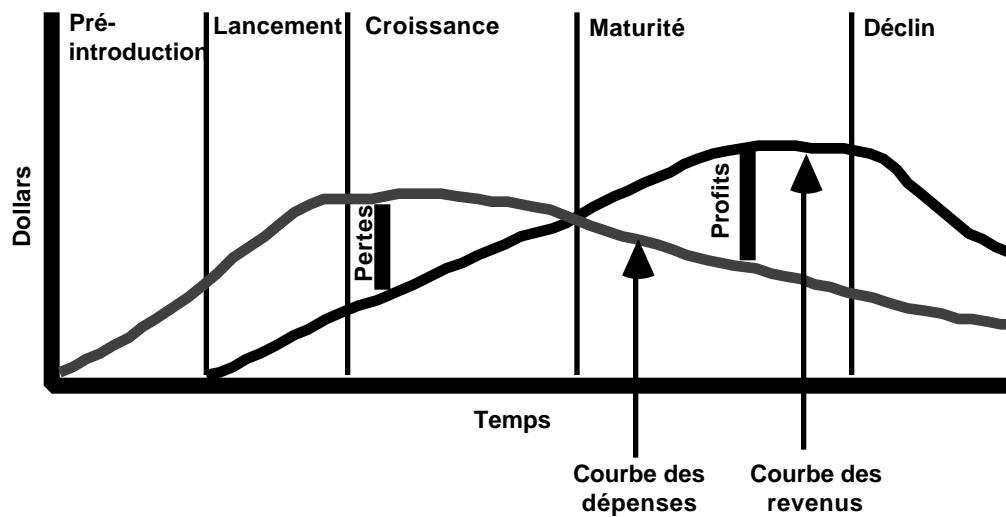
**Schéma 6.1 Profil de carrière d'un produit**

En vue de consolider ses assises, toute compagnie devrait maintenir un certain nombre de produits à chacun des quatre étapes. Ainsi les investissements fort rentables, dénommés depuis peu vaches laitières, produiraient les fonds inhérents à la croissance bienheureuse des enfants à problèmes et des jeunes vedettes. Superviser le roulement à l'intérieur d'un portefeuille financier. Le flair aidant, il faut se munir de titres prometteurs, car l'avenir repose sur eux. Il s'agit également de diversifier les placements, afin d'amoindrir sa vulnérabilité en regard des récessions économiques, des soubresauts du marché et des offensives de la concurrence. En fait, le directeur du marketing doit instaurer un équilibre entre ses produits. Cela signifie bien repartir ses ressources, établir des objectifs distincts pour chaque rejeton, déployer les bons efforts aux bons endroits. Voici en gros, à quoi ressemblent les stratégies patronnant les quatre époques de la vie d'un produit:

<i>Phase</i>	<i>Stratégie type</i>	<i>positionnement</i>
Enfant à problèmes	-Tâcher de différencier le produit par un positionnement original et innovant	positionnement original et innovant
Jeune vedette	-Maintenir un niveau de publicité et de promotion des ventes agressif et soutenu -Créer une préférence envers la marque	positionnement agressif et soutenu
Vache laitière	-Viser une position de leader -Développer la ligne de produits sousjacente -Profiter de la segmentation de marché -Affermir la fidélité du public cible	positionnement de leader
Chien agonisant	-Réaliser que la situation est précaire: arrêter la moisson -Penser à de nouvelles opportunités -À l'occasion, relancer le produit en le rajeunissant	positionnement de survie

Résumons-nous. Il n'appartient pas à l'agence de publicité de concevoir des politiques marketing, ni de s'immiscer dans les dossiers de la haute direction de ses clients. Les publicitaires peuvent tout au plus prodiguer des conseils à leurs partenaires, ou si le besoin s'en fait sentir, entreprendre les recherches nécessaires afin de suppléer à une carence. Cela dit, le dédale d'informations à l'intérieur delaquelle nous plonge l'investigation menée jusqu'à date n'est pas inextricable, loin de là. L'analyse comparative des produits en concurrence permet à la fois de mieux envisager qui est actif dans la guerre de tranchées, et de se faire une idée précise de la situation, ce qui devrait mener à des actions concrètes. Réexaminer d'autre part l'assortiment de produits d'une entreprise révèle la nature réelle de celle-ci, et aide certainement à concevoir des messages adaptés à la position des produits dans leur cycle de vie. On peut même tirer avantage de la notoriété d'une grande marque pour souffler le succès dans les jeunes voiles d'une autre. Lancer un "enfant à problèmes" cause par exemple moins de sinusites si on s'appuie sur une "vache laitière" encore crémeuse dans l'esprit des consommateurs. Vous connaissez la tactique: "Venez tous voir Le retour de la dame en vert, la plus grande saga portée à l'écran depuis Autant en emporte le vent; Dépêchez-vous de déguster un Mozza Burger conçu par les créateurs de l'unique Teen Burger"; Ne manquez pas de vos procurer la meilleure bille sur la publicité, brillamment rédigée par...

## 1- LE CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT



**Schéma 6.2 Le cycle de vie  
d'un produit**

## 2- OBJECTIFS, STRATÉGIES ET BUDGETS RELIÉS AU CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT

<i>Phase du cycle</i>	<i>Objectifs de marketing</i>	<i>Stratégies de communication</i>	<i>Budget de communication</i>
Pré-introduction	Susciter l'attention et l'intérêt Veiller à la qualité du produit Mettre sur pieds le réseau de distribution Pré-tester la publicité	Relations publiques cocktails d'inauguration, conférences de presse Distribuer des échantillons	Petit
Introduction	Accroître la distribution Faire essayer le produit Se bâtir un marché	Promotion de lancement Publicité intensive Informer	Élevé
Croissance	Augmenter la part de marché Accroître le nombre d'usagers réguliers Refréner la compétition	Publicité intensive avec emphase sur l'image de marque Persuader	Élevé
Maturité	Conserver une grande part de marché Etendre le segment principal Attirer d'autres segments par de nouveaux produits ou de nouvelles approches	La publicité maintient l'image de marque; le cas échéant, elle aide à introduire les changements Rappeler Promotions occasionnelles pour stimuler la distribution, attirer de nouveaux acheteurs	Moyen

---

Déclin	Diminuer les coûts Maintenir la rentabilité Se retirer progressivement du marché Songer à du neuf	Maintenir une demande résiduelle Peu de communication, à moins d'une relance du produit	Très petit
--------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Une telle catégorisation comporte évidemment les avantages et les inconvénients usuels. Elle trace une ligne de conduite qui s'avère fructueuse dans quatre-vingt pour cent des cas; mais elle ne peut s'appliquer à la lettre aux milliers de situations quotidiennes en définitive toutes distinctes les unes des autres. Il ne faut pas non plus conférer aux standards et aux normes un pouvoir absolu. Une fois les règles de base maîtrisées, mieux vaut les oublier. Si tous les publicitaires suivaient le livre mot pour mot... Morale de cette histoire: connaître l'esprit des procédures habituelles, et construire sur ces fondements théoriques une approche unique pour chaque produit.

Chaque produit naissant comporte ses idiosyncrasies. Certains mourront en pleine phase d'introduction, trop faiblement constitués pour survivre aux anxiétés du monde commercial... De tels échecs s'avèrent non seulement regrettables, ils coûtent de plus les yeux de la tête à leurs producteurs. Un lourd handicap s'accorde au stade d'introduction, car s'y dessine très souvent le profil du futur: gloire, faillite, ou un état mitoyen. Un mot maintenant sur la phase de maturité où le marché atteint son plafonnement naturel. Cette étape couvre généralement la durée la plus longue dans le cycle, allant de plusieurs mois à plusieurs années. Les Corn Flakes de Kellogg et l'Aspirin de Bayer sont deux exemples typiques de produits qui ne veulent pas mourir. Souhaitons longue vie et prospérité à tout le monde.

#### *. La politique de prix*

Emergeant d'un long et paisible boulevard, la variable "prix" semble à l'heure actuelle engagée dans un virage en épingle. Plus que jamais, les consommateurs se montrent extrêmement sensibles aux fluctuations dans les prix. Un prix de détail trop élevé par rapport à la concurrence met la puce à l'oreille des gens; un trop bas aussi. On compare les prix, on recherche le meilleur achat. Une réduction sensible sur le prix d'achat crée parfois un remous sans précédent dans la population. Solde d'inventaire, vente de feu et de fumée, écoulement de fin de saison, bref multiples sont les appellations qu'utilisent les commerçants pour attirer les foules. Certaines promotions sur les prix font tellement partie du quotidien qu'elles passent quasi inaperçues (elles sont ignorées comme promotion mais les prix ne passent pas inaperçus). Pensons notamment aux fameux spéciaux du mercredi dans le domaine de l'alimentation; ils envahissent pour ainsi dire les pages de notre quotidien préféré, ou directement notre boîte aux lettres sous forme de circulaires alléchantes. Emballés par l'espoir de réaliser une économie substantielle, les petites madames et les petits monsieurs profitent de

leur temps libre pour pérégriner d'une chaîne d'épiceries à l'autre, ménageant quatorze sous sur les salades aux fruits provenant de tel supermarché, sauvant vingt-deux sous sur la pâte de tomates en canne de seize onces vendue chez un détaillant cinq kilomètres plus loin, et ainsi de suite. Afin de maximiser le "retour sur l'investissement", aussi bien acheter en grosse quantité... Douze cannes de salade aux fruits et dix-huit cannes de pâte de tomates, en somme de quoi remplir la réserve pour les prochains six mois! Incroyable ce que l'on devient économe en faisant les emplettes durant les ventes...

En termes pratiques, le prix d'un bien ou d'un service doit équivaloir idéalement à la valeur qu'accordent les consommateurs à ce bien ou à ce service. Suivant l'usage depuis quelques siècles, cette valeur s'exprime bien sûr en monnaie. Le prix reste un outil de gestion primordial, tant pour les clients que pour les vendeurs. Si en effectuant leurs achats, les consommateurs disposent de cet indice pour comparer les produits, le prix constitue d'un autre côté la principale source de revenus pour les producteurs. Qu'on le veuille ou non, le prix demeure l'élément numéro un dans la détermination du profit des entreprises; de plus, ils affectent certainement la part de marché de celles-ci. On voit alors émerger l'obligation pour les entreprises de fixer un niveau de prix idéal pour chacun de leurs produits, de manière à en faciliter la commercialisation, et tout en assurant la rentabilité. Les prix favorisent ou, selon le cas, découragent l'arrivée des compétiteurs sur le champ de bataille.

Etablir un juste prix nécessite la prise en considération d'un paquet de facteurs: les coûts de production, les objectifs de profit, l'attitude des concurrents, les attentes des consommateurs, les lois et les normes en vigueur, la marge bénéficiaire des distributeurs et finalement la position du produit sur son cycle de vie. Une compagnie à la veille d'introduire un nouveau produit opte généralement soit pour conférer à son enfant chéri un prix d'écrémage, soit pour lui accorder un prix de pénétration. Ecrémer le marché signifie en repêcher la substantifique moelle, c'est-à-dire l'infime clientèle peu regardante aux prix élevés, impatiente de se procurer le dernier cri en matière de consommation. A l'opposé, la politique de pénétration suggère la vente à prix ridicule bas, en espérant d'une part rejoindre un public nombreux, et d'autre part dégoûter les concurrents de ce commerce en apparence si peu payant. Entre le prix d'écrémage et le prix de pénétration réside évidemment un prix moyen, accommodant assez bien les centristes. Règle générale, lorsqu'un produit prend de l'âge et atteint le stade de maturité, son prix baisse quelque peu. Le cercle de ses utilisateurs s'étant normalement accru au fil des années, les coûts de production ayant diminué suite aux améliorations technologiques et aux économies d'échelle, rien d'anormal à ce que son prix vendant décroisse à son tour. D'ailleurs, les guerres de prix sont monnaie courante à partir du jour où les techniques de production n'ont plus de secret pour les compagnies rivales. Un prix d'écrémage chute donc avec le temps, un prix de pénétration flotte quant à lui au seuil inférieur de la rentabilité, un prix intermédiaire reste moyen toute sa vie...

Une fois la politique de prix mise en œuvre, les stratégies du marketing et de la communication en découlent forcément. Une stratégie d'écrémage résulte par exemple en une part de marché plutôt faible mais composée d'acheteurs fanatiques. Il s'agit donc d'enchanter ces enthousiastes consommateurs grâce à un marketing mix taillé sur mesures, et un cadre de communication somptuaire. Fi aux coupures de prix promotionnelles! Vive la publicité libre et magistrale! A

l'opposé, la stratégie de pénétration se veut beaucoup plus terre à terre, voire matérialiste. Place aux échantillons, deux pour un, coupons, tirages, concours, gratouilles, bref aux promotions! En vue de conquérir une grande part de marché dans un laps de temps réduit, adieu aux subtilités! bienvenue aux offres concrètes! Puisqu'un produit lancé à bon compte ne s'ennorgeuillit pas d'une image de marque à tout casser, la publicité se subordonne à la promotion des ventes, et sert même plutôt à véhiculer les détails de ces promotions.

Couper les prix par les temps qui courent n'a en soi rien d'exceptionnel. On tranche au sabre pour des touts et pour des riens. Tactique attrayante mais à la longue ennuyeuse, surtout que la réduction des prix comporte des risques de taille. S'il paraît astucieux de vendre moins cher que son voisin, le public finit par s'interroger: pourquoi un détaillant affiche toujours des prix de rabais, et pourquoi il liquide sans cesse. Réduire les prix déprécie aux yeux de la clientèle la qualité de la marchandise ou la confiance dans le service ultérieur. Réduire les prix érode avec le temps la crédibilité du produit ainsi que celle du revendeur. Réduire les prix ne scelle pas automatiquement un pacte de fidélité entre le consommateur et son fournisseur. C'est donc un pensez-y bien...

Malgré ce genre de contre-indications, une campagne peut tabler occasionnellement sur la variable prix. On fera étalage, par exemple, des prix modiques chaussant notre produit vedette: "Cette merveilleuse Chevrolet Impala est à toi pour \$6 767, y crois-tu?" Formule à succès, la vente à bon marché a su attirer plus d'un curieux. Certains produits requièrent toutefois un déboursé somptueux auquel supporté par des mobiles d'achat raffinés qu'une offre bon marché abîmerait certainement... Tâchez d'imaginer l'ombre d'un instant le scotch Chivas Regal si prestigieux vendu pour une bouchée de pain... Une boisson de cette classe ne peut guère être sacrifiée à vil prix. Mieux vaut jouer sur son renom et utiliser son prix élevé comme symbole de sa magnificence. "A \$17.25, vous n'en trouverez aucun pareil. Chivas Regal, la quintessence en fait de scotch."

Quelques cas de comparaison directe de prix émaillent également nos médias de masse. Cette tactique pour le moins explosive doit être fignolée avec des gants blancs, car au prix des espaces publicitaires, il serait réellement bête de glorifier par inadvertance le produit concurrent. Employée sciemment, cette méthode ne manque pourtant pas de punch. Mais gare au taureau qu'on excite. "Plutôt que de manger un frugal Big-Mac, offrez-vous un steak de chez Ponderosa pour seulement vingt-cinq cents de plus." De là sont nées, je suppose, les "contre-attaques de Big-Mac"!

L'analyse de la situation faite par l'administrateur publicitaire soulèvera sans aucun doute un débat houleux. Comment se définit, sur la variable prix, la position de l'entreprise étudiée: vend-elle son produit meilleur marché ou plus cher que les firmes rivales? En découle-t-il des avantages ou des inconvénients notables? Parmi l'ensemble des producteurs se disputant les parts de marché, y a-t-il un leader qui établisse les prix? Il est capital de déceler la présence d'un tel chef de file, s'il s'en trouve un, car les autres intéressés se guident à peu de choses près sur lui pour fixer leurs propres prix. Et à l'intérieur d'un tel contexte, il demeure nettement préférable d'imiter le meneur plutôt que de risquer une guerre de prix et l'hécatombe à moyen terme. A moins, bien sûr, qu'on ait les reins assez solides pour résister aux méfaits de la guerre: des

fondations à toute épreuve! De toute façon, la détermination des prix devrait toujours relever d'une planification stratégique, bien ancrée sur des arguments mille fois repassés.

Une bague diamentée vaut plusieurs milliers de dollars. Est-ce beaucoup? Moins, bien sûr, qu'une résidence. Ce qui importe, c'est la valeur psychologique du produit pour le consommateur. Que représente pour les consommateurs, le montant étiqueté sur l'emballage? S'agit-il d'un signe de prestige? ("Ah! c'est un cadeau de chez Birks..."). Ou plutôt d'un symbole d'économie? ("Seulement \$4.95, en vente dans toutes les meilleures quincailleries!") Une fois démystifiée la valeur symbolique que tient un prix, la publicité fera abondamment usage de quelques coups de pinceau supplémentaires poursuivant son objectif capital: édifier morceau par morceau un terrain acceptable d'échange. Si le couturier de la maison K-Mart dessine un chandail sport en coton peigné, vraisemblablement similaire aux pulls de marque Lacoste (mise à part une légère différence de prix frôlant les cent pour cent), il serait malséant de louanger la qualité extrême du vêtement K-Mart. Cela rehausserait par un jeu d'associations d'idées le prestige de Lacoste, déjà à l'apogée. Faisant face à un tel fossé entre deux images de marque, aussi bien se battre en terrain connu, de peur de plonger entre les griffes de l'adversaire. Ainsi les publicitaires de K-Mart auraient avantage à perpétuer la tradition "qualité à bas prix", comblant ainsi les attentes d'une clientèle attirée.

Pour montrer à quel point il existe un prix psychologique pour chaque produit, Mike Fuhrmann, commentateur spécialisé en informatique de la Presse canadienne racontait l'anecdote suivante. Une entreprise de logiciels d'affaires d'Ottawa avait mis en marché un logiciel intéressant au prix de \$1 500 et n'en avait vendu que deux exemplaires. Elle décida soudain de doubler le prix de vente à \$3 000 pour en vendre en quelques jours sept exemplaires supplémentaires. Il semble que les gens d'affaires accordaient une meilleure confiance à un tel type de produit si le prix était plus élevé. Le fabricant décida alors de porter le prix à \$10 000. Elle en vendit deux cent exemplaires. CQFD.

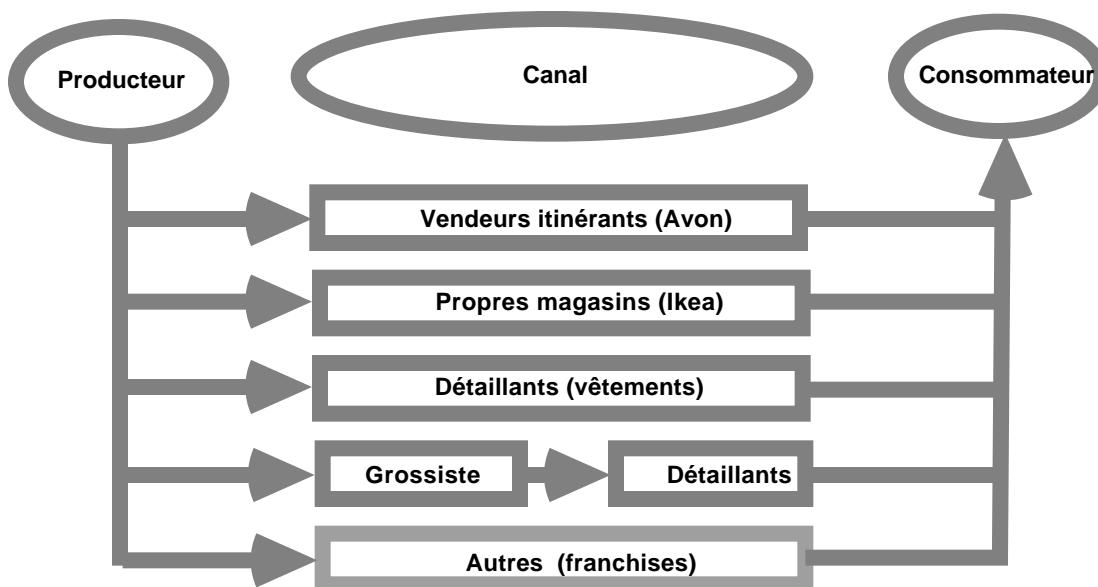
L'analyse de la situation progresse. On élabore au fil des constatations puis des jugements une stratégie la plus conforme possible à la réalité. Réalité constituée non seulement de la simple transaction commerciale, mais en fait d'un univers complexe où le consommateur, roi et maître, évolue au gré de ses perceptions, attitudes et expériences antérieures, sujet à de multiples influences y compris celle de la distribution.

#### *. La politique de distribution*

Des neurones de son créateur jusqu'aux mains du consommateur, un produit ou un service chemine à travers les méandres de la distribution. Selon le type de bien qu'il fabrique, ou le segment de marché auquel il s'adresse, un manufacturier opte pour un réseau de distribution plus ou moins ramifié. J'entends déjà certains revendeurs affirmer haut et fort que plus un circuit comporte d'intermédiaires, plus la note à payer devient douloureuse à l'extrémité. La réalité est plus complexe que cela, et d'ailleurs mieux adaptée qu'on ne se l'imagine.

Liens entre les producteurs et la clientèle, les intermédiaires réduisent en fait le nombre de démarches commerciales nécessaires pour sceller ces échanges. S'il fallait que chaque

fabricant convainque personnellement chacun des prospects en sillonnant le vaste monde, le temps restant pour réaliser le produit ou le service se ferait rare. Il n'est pas garanti non plus que l'artisan, quand c'est le cas, soit doué pour écouler son lot. A chacun sa spécialité! Notons enfin que les fabricants se consacrent d'ordinaire à une ou deux lignes de produits rarement à une gamme complète. Quand on sait que les consommateurs adorent tâtonner parmi un large éventail d'articles avant d'arrêter leur choix, le pauvre producteur serait bien en peine de tenir kiosque avec son seul produit... Ainsi donc les intermédiaires, grossistes ou détaillants, exercent une fonction dont l'économie peut difficilement se passer. Ils sélectionnent un assortiment de marchandises adéquat, qu'ils rendent par la suite disponible au public en temps et lieu opportuns. Voici les quelques structures auxquelles ressemblent généralement les canaux de distribution.



**Schéma 6.3 Les circuits de distribution**

Le dernier maillon de la chaîne de distribution, c'est le commerce au détail. Se distinguent deux principaux champs de vente au détail, soit la vente en magasin et la vente sans magasin. Le premier concerne les magasins spécialisés, les grands magasins (mieux connus sous l'anglicisme magasin à rayons), les magasins de rabais et les supermarchés. En ce qui a trait à la vente sans magasin, plusieurs circuits se développent au fil des années: la vente itinérante, la vente par téléphone, les commandes postales, les distributrices automatiques, etc.

Il peut s'avérer particulièrement intéressant de dresser un bilan comparatif des points de vente des produits concurrents. On portera attention au nombre et à la localisation de ces points de vente,

à leur facilité d'accès, aux différents services qu'ils offrent, et s'il s'agit de magasins, à leur image et à leur renom. Evidemment, si l'étude porte sur un bien peu tangible, ou sur un service, mieux vaut tranposer le terme "point de vente" par un terme plus approprié du style "dispensaire"; l'aspect physique des lieux sera structuré en conséquence; c'est ce que font les banques et les vétérinaires. Si l'on échafaude par exemple une campagne de publicité pour stimuler les dons de sang à la Croix-Rouge, la revue du circuit de distribution touchera surtout au nombre et à la proximité relative des endroits où se déroule la collecte, aux heures d'ouvertures des locaux, à la cordialité du personnel et à l'arôme du café gratuit! En ce qui concerne le réseau ferroviaire du Crctd, il faudrait examiner l'emplacement des gares de voyageurs, la répartition de celles-ci dans les centres urbains et les banlieues du pays, les heures d'ouverture des guichets, la commodité des installations, la flexibilité des horaires, etc. L'important serait de confronter l'organisation du Crctd avec celle des compagnies adverses; d'évaluer leur ampleur et leur efficience respectives; de mesurer l'achalandage des trains et le roulement des convois...

Estimer la distribution prend un aspect différent si on adjoint aux chiffres une évaluation qualitative. Il est bien de savoir que le dentifrice Crest est distribué dans les supermarchés, les pharmacies, les accommodations et les pourvoyeurs automatiques; mais l'information devient plus significative au moment où l'on qualifie cette distribution "d'intensive". La plupart des auteurs en marketing identifient trois densités de distribution, selon l'importance dans la couverture du marché: la distribution est intensive, sélective ou exclusive. Une distribution intensive vise à saturer un marché potentiel en implantant le produit chez tous les marchands enclins à en assurer la vente. C'est le cas des biens de grande consommation, comme les boissons gazeuses et les cigarettes. Une distribution dite sélective s'en tient à quelques commerçants minutieusement choisis à l'intérieur d'un espace géographique donné. D'une envergure plus limitée que le modèle précédent, cette stratégie atténue les coûts de marketing tout en conférant un certain prestige au produit; de plus, elle incite l'agent de vente à mettre davantage la main à la pâte. La distribution sélective convient aux articles ménagers, aux automobiles, à plusieurs types de vêtements, etc. Quand un produit se voit mis en marché par un détaillant unique, celui-ci ayant obtenu les droits dans une région précise, la distribution se dit exclusive. Evidemment, cela mousse la notoriété du produit et aussi celle du revendeur. "Les exclusivités Holt Renfrew, quand l'élégance se marie au style..." Les slogans empruntent au répertoire à la fois mordant et charmeur. "Ne cherchez pas en vain les importations romaines et parisiennes, elles habitent la boutique Simone Paris."

Chaque genre de distribution s'applique généralement à chaque catégorie de produits. Il est normal que correspondent à ces trois optiques trois stratégies de communication dûment adaptées. Ces stratégies mettent en jeu un mélange de communication publicitaire et promotionnelle, les parts respectives variant selon la nature du produit et la distribution. Les biens offerts par l'ensemble d'à peu près tous les petits et gros négociants d'une région le sont par la voie de la publicité traditionnelle; il s'agit alors de différencier les attributs de chaque marque en compétition. S'y ajoute souvent une publicité de détail payée par chaque marchand souvent axée sur le prix ou sur une quelconque promotion, afin de stimuler la demande finale.

Par ailleurs, la distribution exclusive s'associe d'emblée avec une image de marque au charisme intense. D'où la nécessité de recourir à une communication publicitaire toute splendeur. Si on recourt à la publicité locale, cette communication revêtira toutefois des couleurs d'une publicité locale un peu différente d'à l'accoutumée, non axée sur les prix mais sur le prestige. Les produits hyper-raffinés que distribuent exclusivement quelques gros noms (Laura Ashley, Benetton, etc.) sont auréolés d'une telle valeur monétaire, instrumentale, ou psychologique, qu'on adjoint huit fois sur dix au matériel publicitaire les ressources d'un personnel de vente bien rodé. Si fort vantera-t-on les vertus de l'ordinateur IBM, il est peu probable que le consommateur s'emballe pour un joujou pareil sans avoir assisté à une démonstration en bonne et due forme. Le personnel de vente remplit donc certaines fonctions fondamentales que même une campagne publicitaire ordonnée de main de maître ne saurait accomplir. La publicité renseigne le consommateur, attise son désir et fixe ses préférences envers telle ou telle marque. Le commis-vendeur assure le relai; il répond aux questions, aide à confirmer le choix du consommateur, et conclut l'échange commercial.

Passons au cas enfin des produits distribués selon un protocole sélectif, situation limitrophe entre l'invasion d'un marché et son occupation ponctuelle. Ordinairement, un mélange à peu près égal de publicité et de promotion s'avère une recette intéressante aux fins de la communication. Cependant rappelons-le une fois de plus, les généralisations sur la pratique de la publicité ne constituent pas des axiomes; il ne s'agit pas de les suivre les yeux fermés. Cependant, tout comme la politique de distribution s'emboîte dans la stratégie marketing, la publicité doit s'y mouler également. La publicité doit préciser l'orientation du produit, évoquer son prix, ouvrir la voie à son réseau de distribution. Il advient en effet que la communication identifie clairement le dernier maillon de la chaîne de distribution.

Mentionner l'existence du ou des détaillants est aussi une habitude sage. Sans pour autant surcharger les messages de cartes géographiques ou de listes d'adresses, il y a moyen de suggérer habilement une visite chez le dépositaire. Le cycle commercial s'achevant par le tintement d'un tiroir-caisse, aussi bien donner un coup de pouce au fournisseur ultime. Les annonces publicitaires se terminent d'habitude par une incitation directe à l'action: "Visitez un des hommes Ford de votre voisinage dès aujourd'hui!"; "La fièvre du livre bat son plein. Vous trouverez ces quelques titres chez votre libraire habituel". Et si, à l'instar de la publicité, le boutiquier accueille ses clients avec un sourire, c'est gagné!

#### *. La politique de communication*

Décoder les messages qui s'empilent derrière nous est une activité pleine de surprises.

Michel Gauthier marmonnait en son for intérieur.

- Non, non, non. Tu parles d'un slogan: "Le Canadien Pacifiste vous mène loin". Et si les voyageurs n'ont guère envie d'aller loin justement... Bah! il faut admettre qu'à la télévision, le sens de ce message devait être clair. Je me demande s'ils ont eu le succès escompté; leur budget rôdait autour du million et demi... C'est pas si mal.

Le jovial président de Communimark fit alors irruption dans la petite pièce.

- Alors, Gauthier, quoi de neuf?

- J'ai recensé les campagnes des entreprises ferroviaires concurrentes, leurs budgets respectifs, les médias qu'elles ont sélectionnés.
- As-tu consulté les relevés fournis par Elliot Research, au sujet des dépenses publicitaires?
- Bien sûr que si, M'sieur Francœur. J'y ai puisé mes chiffres budgétaires sur la répartition approximative de leur budget selon les médias utilisés.
- Reste maintenant à analyser les spécimens d'annonces afin d'identifier leurs axes.
- J'ai fait cela. Il appert que la principale motivation invoquée est l'économie du voyage en train. On fait allusion également à la mécanique intinante des convois. Gros plans des locomotives diesel, vues aériennes des trains en rase campagne et autres trucs du style.
- Voilà qui paraît intéressant. On aura une bonne idée de quoi faire et quoi ne pas faire... Le genre de répartie qui amène Michel à se lancer.
- J'imagine que l'on améliorera l'approche instaurée par nos compétiteurs en personnalisant davantage la relation clients-compagnie de transport?
- Ouais, c'est pas mal comme idée... On doit bien sûr tâcher de se distinguer de façon claire et nette par rapport aux entreprises rivales. Toutefois, ne pas escamoter les arguments que le public-cible perçoit comme cruciaux. Si les gens associent le voyage en train à la puissance des engins, on fera mieux de glisser parmi nos images fonctionnelles un gros plan sur les saillies chromées d'une locomotive.

Etudier les mouvements de l'adversaire dispose certes à mieux se comporter que lui, tout au moins, à le contrer sur un terrain propice. Connaître la philosophie des protagonistes permet d'anticiper leurs gestes, de riposter judicieusement, et en somme, de planifier les déplacements stratégiques en fonction du territoire occupé. Le principal concurrent chérit l'habitude de déployer une vaste offensive pendant l'été? Qu'à cela ne tienne! Nous diffuserons au printemps. La compagnie concurrente décide de recourir à un animateur vedette comme porte-parole? Nous compenserons l'attrait de la fameuse vedette en embauchant sans lésiner un super acteur genre, Michaël Jackson ou Boy George, qui fera sans doute pâlir le talent du pauvre animateur rival. Mais le choix de la vedette dépendra des cibles évidemment.

La loi du talion semble prévaloir dans le monde publicitaire comme partout dans le commerce. Oeil pour œil, dent pour dent. Sus à la concurrence! Cette idéologie agressive mérite d'être nuancée. Répliquer du tac au tac risque de devenir intempestif; certaines ripostes ne font que déplacer de l'air, gaspiller les gros sous, et mettre en veilleuse les objectifs réels. Si la publicité ressemble à une partie d'échecs, l'envie naïve de gober des pions ne doit pas détourner le regard des pièces maîtresses. Créer chez les consommateurs des attitudes favorables envers un produit, auréoler ce produit d'une image de marque suave, voilà les buts véritables de la publicité. Si on peut accomplir ces tâches premières en talonnant sans répit les compétiteurs, alors bravo! Après tout, le rapport d'analyse comparative ne doit surtout pas servir qu'à caler le pied d'une table chancelante...

#### *. Points forts, points faibles*

Réunion au sommet à la Crctd Ann Lavoie préside le bal.

- Vous conviendrez avec moi, Monsieur Gauthier, que le marketing mix de notre division ferroviaire constitue une perle par rapport à celui de nos concurrents.

- Je faisais justement le point avec Mme de Bonville. C'est vrai, le bilan est plutôt positif. Ann acquiesca à cette remarque sans manifester.
- Alors Jacqueline, y a-t-il certains faits significatifs dont nous n'étions pas conscientes?
- Non, Ann, pas réellement de nouveau. J'avoue toutefois que la revue exhaustive de notre stratégie marketing m'a retrempée dans le bain jusqu'au cou. J'y nage encore. (sourires)
- Comme je l'ai mentionné à Jacqueline plusieurs fois, renchérit Michel Gauthier, le coup d'œil rétroactif favorise la prise de conscience et constitue une excellente plateforme à une restauration de plan marketing. Si votre programme commercial avait comporté des lacunes, ce qui n'est évidemment pas le cas, la rétrospective effectuée par Jacqueline et moi-même aurait permis de mettre le doigt dessus.

La dame aux mille assurances roula orgueilleusement dans son fauteuil.

- Il est fort heureux, cher ami, qu'une personne de votre compétence s'implique à fond dans notre dossier. J'ai beau être directrice marketing au sein de cette entreprise, vos conseils ne sont pas superflus. Avez-vous retenu un élément majeur sur lequel pourrait se baser la campagne publicitaire?
- Bien que j'aie ma petite idée là-dessus, je préfère avant tout en discuter avec l'équipe de planification à l'agence plutôt que de vous donner un jalon par trop impressionniste. Chose certaine, votre situation concurrentielle demeure avantageuse. J'ai d'ailleurs esquissé une sorte de grille comparative projetant les composantes de votre marketing mix par rapport au mix des compagnies concurrentes, soit le Canadien Pacifiste et le Canadien Nationaliste. A peu de détail près, vous roulez vainqueurs sur toute la ligne (hum!).
- Je brûle d'envie de connaître les détails. Pourriez-vous m'esquisser les grands traits de votre analyse?
- Je veux bien. Il ressort en premier lieu que votre produit jouit d'une réputation enviable. Le Canadien Pacifiste exploite lui aussi une flotte imposante de wagons, mais son service est perçu comme vieillot. Le Canadien Nationaliste est affligé depuis peu d'une mauvaise notoriété suite au déraillement récent de deux convois. Jacqueline m'a également parlé de votre nouveau train GRC; voilà assurément un avantage appréciable.
- Seule ombre au tableau, poursuivit Jacqueline, nos tarifs passagers sont sensiblement plus hauts que ceux des lignes concurrentes. Ils sont justifiés. Nos trains sont confortables, nos wagons-restaurants attirent les gourmets, mais est-ce que les gens reconnaissent réellement la qualité supérieure de nos services? Si oui, sont-ils prêts à investir quelques dollars de plus pour voyager, somme toute, en première classe?

Les deux femmes échangèrent un regard pensif.

- Je suis persuadée, Jacqueline, que Monsieur Gauthier et l'agence Communimark sauront confirmer auprès de la population la valeur exclusive de nos services.
- C'est notre but fondamental. Afin de vous rassurer, j'avoue avoir constaté que vos communications ont toujours dégagé une authenticité convaincante. Les campagnes du Canadien Nationaliste furent, elles aussi, bien orchestrées adoptant un ton chaleureux et plaisant. Pour leur part, les messages du CP n'ont rien de mauvais, sinon leur caractère répétitif, et leur absence remarquée durant les trois quarts de l'année. Mais je redis que ce sont

vos messages qui paraissent les mieux fondés. A nous de maintenir le standard à son summum.

- Excellent... Vous ne m'avez toutefois pas glissé mot des circuits de distribution de nos concurrents.

- Je constate que vous voulez tout savoir, Madame Lavoie.

- Que voulez-vous, très cher, c'est mon métier!

Michel Gauthier sourit vaguement et prit une bonne respiration.

- En tant que compagnie diversifiée, vous opérez un système polyvalent de transport. Le CP bénéficie d'une pareille flexibilité mais le CN n'a pas cette chance. Quant aux gares de passagers, les trois entreprises sont dotées d'installations comparables. Je ne vous apprends rien de nouveau.

- Bien, bien, bien. J'imagine en somme qu'on va s'appuyer sur un de nos points forts pour établir notre campagne.

- Voilà une première possibilité qui se présente à l'esprit. Néanmoins, il ne faut pas sous-estimer la valeur de certaines cordes sensibles de la clientèle. J'en jasais justement avec le président de l'agence. Si les mordus du chemin de fer aiment les locomotives, on leur en montrera...

- Croyez-vous Monsieur Gauthier, demanda soudain Jacqueline, qu'on puisse s'attaquer ouvertement à un des points faibles de la concurrence?

- Ce genre de messages, reprit Michel, prend de la vogue. Si ma mémoire est bonne, cette manie a commencé avec les liqueurs douces. Elle a ensuite pris de l'ampleur en se propageant au domaine des aliments en général, au domaine de l'automobile, et chose surprenante, à des secteurs spécialisés tels l'équipement photographique. La publicité comparative se voit davantage réglementée depuis peu, suite au code du Conseil des Normes de la Publicité (Advertising Standards Council), aux pressions internes de l'industrie, et à la jurisprudence du Ministère de la Consommation et des Corporations. L'ennui avec ces trucs comparatifs, c'est que l'on risque d'ameuter les firmes rivales, et de déclencher une guerre sans merci.

Jacqueline restait perplexe.

- Dommage, cher ami, car la grille que vous tenez encore en main avait en plein le format pour occuper un quart de page dans un quotidien. Emplacement garanti, deux couleurs, et tout le tralala.

- Jacqueline, vous maîtrisez réellement le métier!

- C'est votre influence, cher Michel. Ainsi vous n'encouragez donc pas la bataille face à face?

- Avouez que c'est une solution extrémiste. Pour ma part, j'appuie plutôt la doctrine du "vivre et laissez mourir"... Votre compagnie s'est taillée une place remarquable sur le marché grâce à ses services bien sûr, mais grâce aussi à son image de marque. En d'autres termes, vous occupez depuis belle lurette un créneau imprenable. Je vous dirai donc ceci: ne lâchez pas votre position tant qu'elle rapporte des dividendes. En temps et lieu, il faudra bien sûr se réadapter au marché. Cela signifiera alors identifier un nouveau créneau. Mais entretemps, conservons les mêmes caractéristiques et le succès est assuré.

Une lueur d'admiration se lisait sur le visage de Jacqueline.

- Savez-vous qu'à certains moments vous parlez comme un livre... C'est tout à fait joli.

. *Qui occupe quel territoire: la guerre des créneaux*

Sans cesse en quête d'amateurs, de supporteurs et d'électeurs, les partis politiques qui aspirent à l'hégémonie joignent à leur militantisme un programme sans démenti. Chacun des partis joue sa carte, espérant détenir les atouts majeurs. Chacun tâche d'ériger un château fort, serinant à qui mieux mieux son idéologie, luttant au besoin sur une thématique particulière afin de conquérir des appuis. Se bâtir une personnalité propre, confondre les adversaires, imposer une physionomie différente, voilà le but.

Le même processus soutient les faits et gestes des troupes du marketing et de la publicité. Parmi la pléiade d'actions commerciales prenant place à l'intérieur d'un marché souvent saturé, les directeurs du marketing et les publicitaires font des pieds et des mains pour positionner leur produit. Le positionnement stratégique ouvre l'accès à un ou plusieurs segments de marché. Il ne se caractérise pas essentiellement par sa dimension géographique, mais bien par l'agrégat de facteurs qui créent une situation avantageuse envers le produit, et de là en favorisent la demande. Etablir un marketing mix homogène et différencié, c'est insérer le produit dans un créneau. Par définition, un créneau effectif doit offrir une vue idéale sur une des couches du marché où la concurrence ne rôde pas de trop près. Si une compagnie productrice de tabac aspire à rejoindre les fumeurs conscients du péril lié à leur habitude, la cigarette plus douce s'avère pour sûr l'hameçon parfait. A preuve, les comptoirs de la moindre tabagie sont couverts de cigarettes douces, extra douces et ultra douces! Devant une telle abondance de marques, pas surprenant que les boutiquiers y perdent leur latin... Alors, plutôt que de risquer un avenir empesté par le tabac des compétiteurs, aussi bien viser une clique différente de fanatiques ou encore doter la douce fumée de propriétés insoupçonnées. Il s'agira par exemple, d'entourer le produit d'un habillage inédit, réel ou psychologique, et de claironner ensuite ces traits distinctifs car la publicité doit aussi être axée sur un créneau unique.

Aussi ingénieux que soient les directeurs du marketing et de la publicité, ils n'établissent jamais le positionnement d'un produit sans passer par les consommateurs potentiels. Les attitudes de ceux-ci forgent la base de leurs perceptions et de leurs choix. Toute tentative pour délimiter, structurer ou conquérir un marché ne peut s'envisager sans penser à eux. Un jour la claire et pétillante boisson gazeuse baptisée Seven-up atteignit un point de saturation de son marché naturel! On eut donc recours à une recherche marketing en bonne et due forme afin de localiser le bobo. Il apparut à la grande surprise de tous que les buveurs invétérés associaient liqueur douce et bon goût à une dénomination particulière, celle de "cola". Problème de taille. Cependant, lors d'une nuit mémorable jusqu'à ce jour, une idée lumineuse vit le jour: le Seven-Up devint alors l'Incola, arborant ainsi un visage plus séducteur grâce à un positionnement de maître. Comme maints garde-manger en ont témoigné depuis, l'Incola constituait sans aucun doute un créneau de choix.

Un créneau efficace connaît d'habitude une durée de vie limitée, tout comme les produits sont eux-mêmes soumis aux lois de la longévité. Il arrive fréquemment que le siège d'une bataille se déplace au fil des années, entraînant le vieillissement inévitable et la désaffection progressive de châteaux forts jadis en plein feu de l'action. De pareilles circonstances obligent alors à déplacer le camp et à s'insérer à l'intérieur d'un nouveau créneau. Tel fut le cas de Seven-Up: on a repositionné récemment la douce boisson en insistant sur le fait qu'elle ne contient aucune trace de caféine. Voilà un autre positionnement clair et net, sans doute mis au

jour pour atteindre en ligne droite le segment de marché dorénavant préoccupé par la présence ou l'absence d'un alcaloïde dans son jus préféré. Si les producteurs de Seven-Up ont délaissé peu à peu le créneau de l'Incola, ce n'est pas qu'il était devenu franchement mauvais, c'est plutôt parce que les radars de la compagnie avaient décelé un champ intact de motivations chez les consommateurs. Ce qui plaçait sans contredit la liqueur en position de force par rapport aux concurrents.

Le concept de positionnement puise donc ses fondements intimes dans l'expression des désirs du marché. En d'autres termes, il trouve ses racines au creux des perceptions et attitudes des consommateurs. Chaque consommateur tâche en effet de clarifier le monde commercial environnant, grâce à un réseau de classifications mentales. Comment voir clair à travers toute la compétition? On trie l'ensemble des marques qui nous entourent, accordant d'emblée une valeur exclusive à certaines, refoulant par contre celles qui ne ressortent pas de la masse ou celles qui ne franchissent pas nos critères d'appréciation. L'image d'une marque se définit d'ailleurs à la limite comme la résultante de toutes les évaluations partielles qu'on lui fait couramment subir. Jouit-elle d'un grand renom? Endosse-t-elle un produit qui se veut élégant? Dispensieux? Fragile? Efficace? Délicieux? Populaire? Ainsi de suite. Si la communication publicitaire ne symbolise pas ce cortège d'attributs, si elle ne transmet pas la personnalité du produit, bref si elle flotte en dehors de son créneau bien arrêté, alors il y a peu de chances que les consommateurs identifient clairement d'où provient l'offre soi-disant alléchante.

Afin de savoir comment se distribuent les attentes de la population à l'égard d'un produit donné et de connaître du même coup la position qu'occupent les différentes marques dans l'esprit des gens, une recherche s'impose. Elle fait appel dans bien des cas aux méthodes poussées de la statistique moderne: échantillonnage aléatoire, analyse de régression multiple, analyse discriminante, etc. Laissons cela aux experts. Mais lorsqu'on ne dispose malheureusement pas du temps ou des capitaux nécessaires à une investigation si étayée, il existe une autre façon pour reconstituer l'allure du marché à un moment précis. Cette technique plus intuitive que la précédente repose en fait sur la compétence, l'expérience et les connaissances de l'équipe chargée du projet. Ayant côtoyé de près le domaine commercial dont il est question, ces publicitaires et les membres du personnel marketing ont généralement un portrait assez fidèle de la réalité. Ils devinent presque les pensées intimes des consommateurs, les jugements, appréhensions, satisfactions. Et neuf fois sur dix, ils imaginent fort bien les emplacements respectifs où siègent les concurrents, à savoir les segments de marché qu'ils desservent grâce à leurs propres produits. Si en des circonstances invraisemblables, il ne se trouve aucun individu parmi le comité de planification ou le département marketing du client qui maîtrise à fond la conjoncture globale entourant le produit, laissez-moi vous dire qu'il y a alors lieu de s'alarmer. On verra alors à mettre la main sur une personne ressource provenant de l'extérieur. De concert avec cette sommité, on établira comme il se doit un profil conforme à la situation du marché.

Quel que soit le chemin emprunté pour localiser les pièces sur l'échiquier, recherche ad hoc ou réflexions approfondies, le couronnement de cette démarche réside dans la confection d'un "espace perceptuel", matrice à deux dimensions qui représente les perceptions des

consommateurs, ainsi que les créneaux occupés par les diverses marques. Nous développerons plus loin les stratégies possibles basées sur une telle carte perceptuelle d'un marché. Replongeons-nous pour le moment en pleine étude du produit car, après tout, la publicité n'est qu'un discours inventif qui flirte avec les mille vertus de ce produit. L'analyse comparative des forces en présence a certes révélé au moins un détail sur le produit: sa place dans son cycle de vie. Il reste à explorer les entrailles mêmes du produit.

### c) La personnalité du produit

Une boîte cartonnée, rectangulaire et aplatie me recouvre. Par excès d'affection, on m'enrobe délicatement dans de minuscules feuilles de papier glassine sombre pour me séparer de mes semblables. Les amoureux tiennent particulièrement à moi le jour de la St-Valentin où l'on pare mon enveloppe d'une boucle dorée ou rouge selon le cas. Mon centre est délectable. Vraiment, si certaines dames cernées par l'embonpoint et certains garnements trop avides n'entachaient pas ma réputation, je serais la gourmandise idéale. C'est du moins ce que Laura, ma mère, me chante sans arrêt. Le chocolat, ça n'a pas son pareil...

#### . Sa définition

Michel Gauthier ne semblait pourtant pas le genre à se casser la tête sur les codes de procédure. Néanmoins, lorsqu'il s'engagea à définir succinctement le produit, il en eut pour son rhume. A quoi rime en définitive le service de liaison ferroviaire? Doit-on l'envisager comme un simple moyen de transport? Comme une source potentielle de rencontres, de loisirs ou d'affaires? Doit-on plutôt y voir un gigantesque canal de communication? Heureux les publicitaires qui écopent de produits bêtement terre à terre; la quête pour leur identité ne les mène pas aux confins de la science. Un suçon n'est qu'un suçon. Mais en ce qui concerne les trains, il faut y regarder deux fois!

Ce préambule nous mène à la question typique que tous les administrateurs publicitaires ont avantage à poser à leur ami client: "Dis-moi quel est ton produit." Quand le président d'une entreprise ou un de ses éminents collègues répond clairement à cette question, les sentiers qu'abordera la publicité s'en trouvent d'un coup défrichés. Il se peut que l'autorité en question considère son avenir d'un œil bien différent du nôtre. Il s'agit de mettre en commun les différentes visions des choses pour en ressortir avec une ligne de pensée unique.

On ne s'imagine guère jusqu'à quel point certains commerces, apparemment sans l'ombre d'un problème, ont de la difficulté à préciser leur identité. Le domaine de la restauration fourmille en exemples éclairants. Tandis que certains géants exploitent leur image immuable sur une vaste échelle, notamment grâce au système de franchisage, plusieurs petits doivent réajuster leur tir en cours de route de manière à conserver une place au soleil. C'est ainsi qu'après avoir lorgné le monde de la restauration minute, les entreprises Le Coq Rôti et St-Hubert ont donné un coup de barre en se penchant davantage sur les petits soins requis par les clients. Ils ont donc misé sur la qualité, l'ambiance et le service, mettant de côté la rapidité. Nul doute que leur publicité fait état alors d'attributs distinctifs.

Revenant une fois de plus à la pierre angulaire du marketing, la définition idéale d'un produit réside sans doute dans la satisfaction première que le consommateur en éprouve. Le fabricant d'objets de cuir doit se demander par exemple s'il vend des sacoches qu'on apprécie pour leur caractère à la mode, ou s'il ne dispose pas plutôt d'accessoires perçus comme durables.

En somme, la nature d'un produit est une réalité complexe qui englobe plus d'un élément. Après avoir repassé l'aspect tangible du bien, ses dimensions physiques et ses caractéristiques techniques, on doit se tourner vers sa valeur psychologique: que représente exactement le produit pour le consommateur? Ce n'est plus un secret pour personne, grosse voiture égale puissance, prestigieuse et gros portefeuille. Mais l'espèce est sans doute en voie d'extinction... Autres exemples, les lotions après rasage symbolisent certainement pour leurs utilisateurs virilité et flirt; le shampooing ne nettoie pas seulement les cheveux des femmes, il revigore le sex-appeal tout entier. Et la liste se poursuit. Chaque produit détient une personnalité qui lui est propre. Les individus s'entourent de bien et d'images de marque qui expriment secrètement ou publiquement leurs manières d'être. Un produit peut amener une satisfaction personnelle, professionnelle, familiale ou sociale. Son effet peut d'ailleurs varier selon les circonstances.

Produit aux nombreux visages, aux multiples usages, ta nature importe. Suite à une longue concertation s'il le faut, on te définira pour te mieux situer.

#### *. Sa composition*

Ces sacoches paraissent lisses comme peau de bébé. Sont-elles confectionnées en cuir de vache ou en cuir de porc? Cela n'a l'air de rien, mais une pléiade de caractéristiques découlent forcément des matières premières. Si le matériau est purement lui-même, son auréole transmet un éclat à part. "Constatez la douceur incomparable du savon Ivory. 99 et 44/100% pur. Il flotte". "Vive le goût du bon boeuf pur à 100%! Moi j'aime McDonald." "100% pure laine vierge". Le produit possède aussi un atout exceptionnel s'il est fait d'une substance vraiment nouvelle. "Savourez à pleines gorgées le nouveau Coke diète, contenant de l'aspartame, sans sucre mais meilleur que le sucre." Bien sûr, les composantes sont parfois loin d'être inspirantes pour les publicitaires. Prenez par exemple un contenant standard de crème glacée et relevez-y la liste d'ingrédients. Cela devrait vous convaincre. Ceci dit, il y a tout à gagner en allant au fond des choses: le voile se lève alors, le mystère se dissipe, la personnalité apparaît. Il n'est nullement question de dépecer de manière maniaque produit après produit, pour le seul avancement de la recherche. On tente plutôt de repérer les qualités latentes afin de communiquer éventuellement la vérité. Enfin celle qui est vendeuse. Au besoin, on planifiera des changements du produit en lui faisant subir des tests de produits. Ainsi, un petit gâteau MaeWest doit-il être de pâte vanillée fourrée d'une crème jaune comme chez Stuart ou de pâte chocolatée fourrée d'une crème blanche comme chez Vachon? Apprécie-t-on davantage un crémage plus ferme ou plus onctueux? La pâte plus sucrée? Plus chocolatée? Les goûts varieront de l'Ontario au Québec, peut-être. Quitte à faire une production différentiée pour chaque marché.

#### *. Son image de marque*

Solide piédestal qui soutient le produit dans l'enchevêtrement du marketing et de la publicité, le concept d'image de marque occupe une position clé. Peu surprenant que la dénomination revienne sans cesse dans la littérature. Ecouteons Jean-Claude Dastot nous livrer un message éclairé sur le sujet: "La marque est sans doute un des phénomènes les plus complexes et les plus riches de l'évolution de l'économie de consommation. La marque, c'est un peu le poumon de l'entreprise auquel l'oxygène de la publicité est indispensable. (...) L'image de marque est un des aspects essentiels de la marque: elle est formée de l'ensemble des opinions et idées que les consommateurs se font des produits au travers des marques."

La marque entretient dans le cycle économique un certain nombre de fonctions capitales: elle identifie le produit de même que sa provenance; elle simplifie le choix du consommateur parmi l'ensemble des biens disponibles, en accolant une signature propre à chacun des concurrents; elle est enfin un gage implicite de qualité et de disponibilité. Ajoutons à cela une précision: une marque inconnue affiche en soi un caractère rebutant; la personnalité d'un produit demeure sans contredit un élément indispensable au succès commercial et à la fidélité d'une clientèle. Dans l'espoir évident de faciliter la reconnaissance du produit, d'inciter à l'attachement envers lui, de garantir en somme une constance, la marque s'exprime toujours par un signe unique, théoriquement immuable, mais évoluant parfois au fil des ans. Cette expression symbolique évoque inconsciemment le flot de connotations rattachées au produit: les expériences antérieures, les communications passées, les commérages ambients, la valeur affective globale, les faits et les images, bref un champ perceptuel plus ou moins étendu. Le symbole graphique est censé traduire ainsi l'image de la marque dont la publicité sert à entretenir le reflet.

Précisons tout de suite certains termes utilisés à tors et à travers pour désigner l'image graphique d'une marque. Nous proposons un classement qui comprend à peu près toutes les solutions mises de l'avant par les visualistes pour résoudre le problème de classification des types d'identification visuelle d'entreprises commerciales ou industrielles.

### *Définitions*

Emblème: graphisme symbolique représentant une entreprise; ce mot a un peu vieilli et est issu de l'héraldique (science des armoiries).

Symbol: graphisme plus ou moins arbitraire représentant une entreprise.

Scriptographisme: graphisme constitué à partir de l'écriture.

Visuographisme: graphisme constitué à partir de n'importe quel élément visuel et, en ce qui nous préoccupe, sauf l'écriture.

Logotype: scriptographisme constitué à partir de l'ensemble des caractères représentant le nom d'une entreprise.

Sigle: scriptographisme constitué à partir de une ou plusieurs lettres tirées du nom d'une entreprise; par exemple, la première lettre de chacun des mots (initiales).

Pictogramme: visuographisme figuratif ayant habituellement un rapport motivé avec l'entreprise qu'il représente.

Symbol arbitraire: visuographisme, le plus souvent abstrait, ayant été choisi arbitrairement pour représenter une entreprise.

**Signature:** graphisme composite (habituellement, association d'un visuographisme et d'un scriptographisme).

Cerner l'image de marque soudée à un produit revient à savoir ce que les gens ont exactement en tête. Pour obtenir ce genre de renseignements, il y a lieu d'effectuer une recherche précise auprès d'un échantillon de la population. Les résultats de cette enquête abondent en informations. Voilà que l'on obtient un éventail d'attitudes exprimées par les répondants: d'une part, les opinions favorables à la marque, émergent bien sûr du groupe de citoyens enclins à consommer le produit; d'autre part, les pensées indifférentes ou franchement contestataires des non utilisateurs chroniques ou absous. C'est ainsi que la recherche permet d'établir un ou plusieurs critères en vue d'une segmentation de marché. De plus, elle conduit logiquement à l'identification d'un public cible aux propensions connues, de même qu'elle peut suggérer déjà un embryon de stratégie pour convaincre ce joli monde.

Ce type de recherche peut exposer en termes concrets le degré d'engagement envers une marque, c'est-à-dire la prégnance et la proximité qu'a son image dans l'esprit des gens. En structurant selon un modèle précis les questions, on peut dresser ensuite le portrait-robot de la marque sur une échelle binaire d'attributs: le produit étant perçu comme jeune ou vieux, masculin ou féminin, populaire ou élitiste, etc. Les fruits de ce questionnaire précisent également le niveau d'acceptation de la marque, s'il s'agit d'un bien commercial, ou s'il est question d'une idéologie, son seuil d'implantation. En termes plus pragmatiques, la recherche mesure, si telle est notre intention, le stade psychologique que la marque a atteint dans le processus de décision mené par les consommateurs. Cette fourchette d'attitudes oscille de l'ignorance à la conviction, en passant par la connaissance, l'intérêt et la préférence. En fait, elle révèle d'une façon un peu grossière le taux d'endoctrinement auquel sont rendus les utilisateurs et les non utilisateurs, compte tenu du poids publicitaire et de la panoplie des marques concurrentes. Mais comme il est malheureusement le cas dès qu'on traite de matières psycho-sociologiques, les conclusions de l'étude constituent au mieux un indice de l'état de la situation et l'on ne disposera pas de conclusions parfaitement fiables. Qui plus est, il ne faut surtout pas confondre intention d'achat avec une vente réalisée... C'est pourquoi la publicité s'obstine tant à instruire son public, prenant pour acquis qu'il ne sait rien, et qu'il a besoin d'une petite tape dans le dos...

## POSITION DE LA MARQUE PARMI LES INTENTIONS D'ACHAT DES CONSOMMATEURS

---

*Stade*

*Comportement typique du consommateur*

---

Ignorance

L'individu ignore totalement la marque.

Il peut acheter exceptionnellement le produit,  
mais quant à un achat ultérieur,  
on ne peut rien présumer.

Connaissance	L'appellation commerciale est connue, sans plus.
Intérêt	La marque fait partie de l'ensemble de produits à comparer lors d'une séance de magasinage.

Préférence	Le produit constitue le choix numéro un du consommateur. S'il n'est pas disponible, celui-ci optera peut-être pour un bien concurrent sans patienter.
Conviction	"C'est cela ou rien."

(Adapté de Darmon, Laroche, Petrof; *Le marketing, fondements et applications*)

#### . Son conditionnement

Une expérience eut lieu au milieu des années cinquante. La maison Cheskin, alors célèbre pour ses recherches en conditionnement devait tester trois emballages différents destinés à contenir les cristaux d'un tout nouveau savon détersif. Les résultats du sondage mystifièrent plus d'un observateur, surtout ceux qui proclamaient la complète rationalité dans les us et coutumes des consommateurs. Les responsables du projet piégèrent pour ainsi dire les ménagères qui faisaient partie de leur échantillon, en les invitant à jauger la valeur de trois détersifs présentés dans trois boîtes distinctes. Il s'agissait bien sûr du même savon. On mesurait en réalité la force suggestive que dégageait chacun des trois conditionnements. Ceux-ci ne se distinguaient en fait que par un seul élément, soit la couleur... En lice, le jaune, le bleu, et le bleu tacheté de jaune. Les mères de famille déclarèrent sans hésiter que le détersif de la boîte jaune semblait trop fort, abîmant parfois les étoffes délicates. Le savon de la boîte bleue, trop doux, laissait pour sa part un aspect malpropre au linge. Quant au savon de la boîte bleue tachetée de jaune, judicieuse combinaison, il fut qualifié de merveilleux. Pareilles méthodes d'analyse sont en usage courant aujourd'hui.

Le conditionnement d'un produit détient une valeur incitative certaine. On le qualifie à l'occasion de "vendeur silencieux", car il dégage un magnétisme indubitable lors de la confrontation ultime entre le client et l'étalage. En fait, le conditionnement occupe un des rôles primordiaux parmi les outils classés comme publicité au point de vente. Sa double fonction s'exerce à la fois sur le plan physique comme sur le plan psychologique. Mine de rien, le conditionnement sert d'abord à protéger le produit durant son transport et son rangement. A un niveau plus subjectif mais plus crucial, il accomplit en douceur ainsi qu'en force la présentation du produit, émettant grâce à sa conception graphique des indices sur la personnalité de la marque, tout en portant certaines informations plus techniques comme les codes optiques. Selon les gens du marketing, un conditionnement bien choisi déclenche souvent de meilleures réactions que maints efforts publicitaires, surtout s'il s'agit de biens d'usage courant. Pour les publicitaires, le

conditionnement doit se fondre intimement avec la campagne. Nulle intention de scinder les forces.

Quelques détails techniques concernant l'efficacité d'un conditionnement. On doit certes en palper la valeur psychologique, mais il ne faut pas négliger pour autant ses critères purement fonctionnels. Rien de plus emmerdant qu'un pot au couvercle indévisable ou un emballage qui ne veut pas lâcher son contenu. Combien d'articulations luxées à force de se battre avec les cruches de jus d'orange, de sommeliers éprouvés par une bouteille mal débouchée. Un bon conditionnement s'ouvre et s'emploie aisément. Sinon, à l'instar de la compagnie Heinz, il faut rigoler publiquement de l'énorme embarras à accéder au produit, et conclure avec un sourire moqueur que cela garantit que le produit est plus qu'un petit jus de tomate...

Un conditionnement pratique se présente dans toutes les tailles ou formats compatibles à l'usage qu'en fait la clientèle. Le lait se vend normalement en contenants d'un litre, puisqu'à un rythme normal de consommation un volume supérieur deviendrait rapidement périmé. Lorsque des produits périssables doivent être conservés pendant une période accrue, leur conditionnement requiert une technique plus ingénieuse. C'est ainsi qu'on a commercialisé le lait Grand Pré qui bénéficie d'une durée utile surprenamment longue. Pareille révolution dans le conditionnement débouche parfois sur de nouveaux marchés. Peut-être que le vin en cannette talonnera la bière jusqu'en ses sanctuaires...

Qualités fonctionnelles, valeur psychologique, qualités formelles, valeur esthétique. Voilà les éléments d'un fin conditionnement. Tape-à-l'œil s'il le faut, judicieusement adapté au produit et à sa clientèle, le conditionnement exprime instantanément sa marque dont il révèle tacitement la personnalité. Analyser la nature d'un conditionnement oblige à vérifier tous les rôles qui lui sont assignés.

#### *. Ses utilisations*

Le champagne se boit généralement frais, de préférence en groupe, lors d'occasions un peu spéciales. Pour célébrer une date mémorable, inaugurer une réunion intime ou un cocktail huppé, pour accompagner un festin, place au dom Pérignon ou à la Veuve Clicquot. Le jour où on nous démontrera qu'un bain dans le champagne procure volupté et bienfait, la dispendieuse boisson comptera presque une nouvelle utilisation. Le sel est fait pour saler; Windsor, prétend qu'il permet un bain de mer à domicile, et empêche les vieillards de se casser les hanches dans les escaliers enneigés. L'automobile constitue un moyen de transport pour se déplacer d'un point en un autre. C'est là sa fonction première. Mais on lui connaît tant d'autres usages...

Il y a lieu de recenser les diverses utilisations d'un produit, utilisations principales, secondaires, probables et concevables. Qui sait si la stratégie publicitaire ne consistera pas justement à suggérer des usages originaux... L'on se souviendra des fameux biscuits Ritz, virevoltant et tourbillonnant sous une cascade de hors d'œuvre, fromages, olives, anchois, pâté de campagne, etc. Le commercial nous incitait à créer nos propres canapés en laissant voguer notre

imagination... et en consommant les dits craquelins. Plusieurs compagnies se creusent les méninges afin de découvrir comment accélérer la rotation de leurs stocks. Une boîte de tiges de coton ouaté Q-tips dure en moyenne deux ans dans l'obscurité d'un placard ou d'un tiroir. Tel ne serait pas le cas si on employait les fins bâtonnets aux mille et un usages que commande une maison. La publicité arrive parfois à uniformiser la demande des biens traditionnellement saisonniers. Le domaine de la fourrure enregistre maintenant des ventes assez bien réparties durant le cours de l'année, situation qui serait apparue naguère utopique.

Ce dernier point nous amène à parler d'un autre problème dans l'utilisation: la chronologie. Combien de fois le citoyen moyen prend-il le train pendant un laps de temps donné? Combien d'heures par jour consacre-t-on à la télévision? A quelle époque prenons-nous des vacances? La fréquence, la durée, le moment, trois paramètres à considérer dans la revue du profil d'utilisation. Inutile de préciser que la haute direction de l'entreprise-client envisage normalement d'un bon œil la hausse des cours: un calendrier plus fréquent d'emploi, une quantité et une durée accrues en termes de consommation. (Si votre client est la Société des alcools, oubliez cette dernière remarque...)

Il reste enfin à préciser certains jalons techniques, notamment la durée de vie utile du produit, les possibilités de réutilisation, le guide d'entretien, les accessoires complémentaires, l'équipement en option, les améliorations futures, etc. La personnalité d'une balayeuse n'est pas complète si on ne connaît pas le fait qu'elle balaie en moyenne sept ans, qu'on peut y ajouter une foule de brosses aux formes plus siphonnantes les unes que les autres, que le réparateur déménage sans cesse si bien qu'on finit par le perdre de vue, et qu'un beau jour, on devra en faire maison nette. Evidemment, la publicité ne relatera pas tout cela. A la télévision peut-être, difficilement à la radio, certainement pas sur panneaux-réclame. Mais puisque en tant que chercheur dédié à sa cause, l'administrateur publicitaire vise l'exhaustivité et désire même anticiper l'avenir, il verra alors à aspirer toutes ces poussières d'information.

A ce stade-ci de la recherche, le curriculum vitae du produit devient passablement imposant. Bientôt l'analyse de la situation produira ses enfants dans la réflexion. Un ultime détour avant de franchir ce cap, un regard à vol d'oiseau sur le puits d'eau vive où s'abreuve le producteur: le marché.

#### **d) L'état du marché**

De tous temps, les dirigeants de ce monde ont consulté les devins, prophètes, oracles et chercheurs en marketing afin de connaître ce que le futur leur réservait. Cet investissement semble-t-il sensé? "...Et tant que Brutus sera près de toi, ô César, tu n'auras rien à craindre!" Le marché du tourisme sera-t-il prospère cette saison? Le virus de la planche à voile galopera-t-il encore davantage l'été prochain? Le marché local supportera-t-il l'ouverture d'une autre succursale? Au sens commun, le terme marché désigne un lieu public, souvent à ciel ouvert, où se brassent des transactions commerciales, notamment des fruits et légumes. L'appellation s'emploie aussi pour signifier les termes d'un échange commercial. Un bon marché, c'est une aubaine. Retenons de ces acceptations la notion de public, et celle d'échange. Dans notre jargon, un marché recouvre un groupement statistique de personnes qui détiennent en commun un ou

plusieurs besoins auxquels une entreprise répond. Ces individus constituent les acheteurs potentiels et/ou réels de biens et services clairement identifiés. Nous avons stipulé que cet agglomérat de gens est statistique, car ces personnes ne se connaissent pas forcément et ne se recontrent jamais... sinon anonymement dans le même magasin.

. *Sa taille*

Combien d'usagers font partie du marché que vise la campagne publicitaire? Précisons ainsi la dimension de la cible. Précisons également sa localisation. S'adresse-t-on à l'Amérique toute entière, au Canada, ou au Québec? Quels secteurs de la province comptent la plus grande densité de consommateurs en puissance? Il peut s'avérer utile de tracer une carte illustrant la concentration des cibles, quitte à évaluer la rentabilité de chaque district, et à n'attaquer de plein fouet que les plus prometteurs. "Qui trop embrasse mal étreint" (...ce n'est pas un principe absolu!).

. *L'évolution encourue*

On a estimé à environ cinq cent milles, les adeptes du transport par chemin de fer. S'agit-il d'une croissance en regard du passé, ou d'un recul? A combien se chiffre le taux de fluctuation annuelle? Que prévoit-on pour les années à venir?

On raconte qu'il est parfois hasardeux pour une entreprise de définir son marché à partir du produit qu'elle fabrique car cela revient à tenir les jumelles par le mauvais bout. Supposons qu'un inventeur fabrique à la sueur de son front un véhicule à pédales tout à fait pratique. Il souhaite bien sûr en vendre une quantité astronomique, espérant secrètement faire fortune. Pour notre homme, la situation est on ne peut plus claire: son marché consiste en un certain nombre de véhycyclistes potentiels. Sauf que la réalité peut se montrer tout autre... Il est d'abord possible que personne n'ait envie d'un tel engin. Il se peut aussi que le format, la présentation ou la couleur ne conviennent pas réellement aux intéressés. Morale de cette histoire, le créateur aurait dû tâter le terrain au préalable, et identifier sa clientèle latente.

Par ailleurs, une enquête où on aurait posé la question directement aurait été sûrement décevante. "Seriez-vous intéressé à l'achat d'un Pédalauto?" Ceci aurait amené à coup sûr des réponses négatives. Le consommateur ignore parfois ses besoins (!) et ses désirs mêmes. Il ne savait pas il y a dix ans qu'il aurait besoin de bicyclettes dix vitesses, de magnétoscopes, de chaussettes rose bonbon ou de séances de bronzage à rayons B.

La pratique courante se conforme à la théorie en fondant son action sur les besoins du consommateur. Une des raisons se rattache au fait que les besoins en question varient avec le temps. Il y a quelques années, les fabricants de chocolat misaient sur une barre longue et effilée. Le marché pour les tablettes "épaisses" était inexistant. Or les goûts (c'est le cas de le dire) ont changé depuis, la mode revenant aux blocs trapus. Les compagnies ont alors ajusté leur production afin de faire coïncider les goûts manifestés par le public avec les friandises

offertes. Lorsqu'une opportunité se présente suite à un courant ascendant, on doit plonger l'épuisette pendant que la manne passe.

Le marché progresse constamment, réagissant aux améliorations technologiques, aux glissements dans les prix, aux initiatives de la concurrence, à la santé économique générale, aux codes de lois, au code d'éthique, aux valeurs et à la culture dans la société environnante. Les yeux rivés sur les mouvements du marché, il faut jouer d'opportunisme, de stratégie, et de flair, pour obtenir impact et rentabilité.

#### *.Sa segmentation*

La segmentation de marché se range parmi les clés de voûte du marketing. En remontant quelques échelons dans la pyramide de l'histoire, on constate que la différenciation des produits a pris naissance à l'apogée même du régime de production. A l'époque où monsieur Ford travaillait sans relâche à hausser la productivité de son usine, grâce aux séduisants conseils d'un certain monsieur Taylor, les clients se lassèrent peu à peu du modèle T éternellement noir. Apparut donc un mouvement de protestation contre la standardisation. Ce qui amena l'ère de la diversité, de la dévotion aux goûts des consommateurs. La segmentation de marché s'imposa dès lors comme la voie idéale à suivre pour combler les désirs des consommateurs, aussi disparates qu'ils puissent être. Qui croirait par exemple que les gens se brossent les dents pour des motifs différents? La majorité des utilisateurs espèrent, bien sûr, avant tout prévenir la carie. Mais les jeunes désirent quant à eux rafraîchir leur haleine. Les affables recherchent qu'une chose, avoir les dents blanches. Enfin, les hédonistes souhaitent pour leur pâte une saveur et une apparence invitantes. (Sans compter les fumeurs jaunâtres qui veulent effacer les traces de nicotine). On comprend maintenant pourquoi il y a tant de marques de dentifrices. Chacune vise son segment de marché.

La segmentation de marché fait partie intégrante du processus marketing mis en œuvre par toute entreprise. Les soifs du public s'étendant parfois de l'orient à l'occident, nul n'espère desservir toutes les bouches, sauf certains fournisseurs universels comme les fabricants de Cola. Il y a tout avantage à rétrécir les horizons, en cernant un centre d'action et s'y consacrant. Bien sûr, quelques boutiquiers s'obstinent à croire que leur clientèle s'étend de zéro à soixante-dix-sept ans, du plus pauvre au plus riche, du simple passant au consommateur régulier, du voisin aux marginaux de la région métropolitaine. Erreur! Si un portrait reste vague, comment diable le reconnaître, le reproduire? Voyons la méthode qu'utilisent les professionnels pour délimiter leur champ d'investigation.

Après avoir soupesé la teneur globale du marché et la position de la concurrence, les dirigeants marketing tâchent de repérer un segment latent encore insatisfait de l'offre actuelle. Ils approcheront ce segment grâce à un marketing mix conçu sur mesure. Au moment de s'engager dans ce créneau avec une campagne de publicité, il faut évidemment tester le rendement de l'investissement. Le segment considéré doit rassembler une masse substantielle d'individus: on ne se lancera pas en campagne dans le but de convaincre trois gros bonnets (on procèdera autrement pour une cible aussi réduite). Les membres constituant le regroupement doivent être accessibles à un coût raisonnable. Aurait-on mis la patte sur une secte de

consommateurs au credo et aux pratiques uniformes, encore faut-il les rejoindre autrement que par une quête ardue autour du monde. Comme le producteur ne vit pas (malheureusement pour lui) que de pain, de soleil, d'amour et d'eau fraîche, le groupe des clients potentiels doit par la force des choses assurer une rentabilité financière. Economiquement parlant, on doit donc considérer le coût d'opportunité. Le critère final tranche avec les précédents par son côté intellectuel car, une fois envisagés tous les aspects commerciaux, une question d'un ordre supérieur se pose: la segmentation adoptée nourrit-elle l'imagination des stratégies? Les quelques pierres jetées sur le sol permettront-elles de bâtir un plan original? Dans un marché où règne une compétition féroce, les conditions de réussite se situent peut-être à ce niveau.

La segmentation de marché repose sur des fondations tangibles. Lorsqu'un producteur décide de conquérir la couche adolescente des buveurs de lait, lorsqu'une agence adresse ses messages aux hommes qui voyagent en autobus, lorsqu'un périodique affirme viser les lecteurs larges d'esprit, leur choix se base sur une série d'analyses, de déductions, de critères. On peut fractionner un marché selon des variables géographiques, démographiques, ou mieux encore psychographiques. Nous discuterons en détail à la section suivante la philosophie, les avantages et les inconvénients reliés à chacune de ces méthodes. Un segment de consommateurs possédant des désirs communs et agissant par le biais de motivations quasi identiques constitue ni plus ni moins qu'une cible à harponner. Le mix marketing se charge de faire le travail. La publicité titille le consommateur cible et le vendeur le mène à l'orgasme.

L'administrateur publicitaire scrutant le ou les segments de marché auxquels s'adresse une entreprise aura le loisir d'en vérifier la valeur et, le cas échéant, de suggérer un réajustement si cela s'impose. Mais sa tâche essentielle consiste à se ruer les yeux sur sa cible: de quel genre de monde s'agit-il essentiellement? A la veille de parler aux gens, leur identité fondamentale doit se dessiner schématiquement en traits phosphorescents.

Il arrive parfois que la segmentation de marché se fasse à rebours, par exemple lorsqu'une firme fabrique plusieurs biens à peu près similaires. Supposons qu'un manufacturier d'objets en cuir diversifie depuis longue date sa ligne de produits. Son marché primaire peut résider vraisemblablement dans les sacoches chic chic, disposées sur les tablettes de quelque boutique spécialisée. Le fabricant mettra encore d'autres cordes à son arc: il exécutera aussi des sacoches industrielles dont se servent les facteurs et les vigiles de la Brinks. Cette deuxième orientation constitue son marché secondaire, tout à fait indépendant du précédent. Il va sans dire que les actions publicitaires mises au point pour rejoindre ces deux réseaux de clients s'écartent presque du tout au tout. Ainsi quand un producteur aspire à exaucer les vœux de plusieurs fractions de marché, quand la compagnie fabrique des produits destinés à différents usages, la stratégie marketing et la stratégie publicitaire variera aussi selon chacune des situations.

L'exemple du manufacturier d'objets de cuir illustre un concept qui se trouve être le pendant de la segmentation de marché. On l'a baptisé segmentation des produits, qu'on peut résumer ainsi: plutôt que de concevoir un item spécifique pour chaque parcelle de marché clairement identifiée, on introduit sur la place publique une foule d'articles assortis, parmi lesquels chaque consommateur choisira celui qui lui convient le mieux. Malgré que dans cette optique on

procède à l'inverse des principes traditionnels en marketing, on doit avouer qu'elle n'est pas bête. Donc, que la segmentation adoptée par une compagnie s'établisse sur les cibles comme il est généralement le cas, ou qu'elle s'assoie sur un éventail de produits, l'important reste de bien trancher ses segments, c'est-à-dire de les bien connaître.

#### *. Les cibles*

Comment imaginer un seul instant la publicité, le marketing et même l'économie toute entière sans remonter fatalement aux récepteurs, aux consommateurs, aux citoyens. Aussi technicisés deviendront les modes de production, aussi éprouvées les techniques de persuasion, il faudra toujours faire face à l'imprévisible homo sapiens. Or le seul recours contre ces inquiétudes réside dans l'étude approfondie du public. C'est ainsi que nous sommes amenés à sauter dans le merveilleux monde de la recherche de motivations. Sachant comment il est délicat de s'assurer l'attachement des consommateurs, empressons-nous de mettre en lumière les us et coutumes de nos cibles. Il deviendra diablement plus facile de convaincre quelqu'un avec qui on est familier... Ainsi, le département marketing d'une entreprise doit se tenir au fait de sa clientèle. De même, l'équipe publicitaire s'adresse toujours à des visages statistiquement connus. Mais, de quelle façon catégoriser les cibles?

Les critères les plus utilisés pour scinder la masse en segments sont efficaces mais l'information apportée est forcément limitée. Basés sur des critères tour à tour géographiques, démographiques, ou socio-économiques, ces médailles-témoins découpent un profil du consommateur assez exact, mais n'expliquent pas pour autant le pourquoi des comportements d'achat ou de non achat. Est-ce que le fait d'avoir vingt ans oblige à préférer les petites japonaises aux grosses américaines? Est-ce que les diplômés universitaires demeurent les seuls à adorer Laura Ashley ou Ralph Lauren? Le tableau suivant donne une liste des principaux indicateurs géo-socio-écono-démographiques.

### LES VARIABLES "TECHNIQUES" DE SEGMENTATION ET D'IDENTIFICATION

---

<i>Critère de segmentation</i>	<i>Indicateurs usuels</i>
Géographique	<ul style="list-style-type: none"><li>- l'unité de référence: province, comté, ville, quartier</li><li>- la fourchette de population dans la région considérée (ex: 50 à 100 000)</li><li>- le type d'agglomération: urbaine, rurale, semi-rurale</li></ul>

---

Démographique	- l'âge - le sexe - l'état familial (célibataire, marié, le nombre d'enfants, l'âge des enfants) - la citoyenneté - la religion - la langue
Socio-économique	- le niveau de revenu - l'occupation - le niveau d'instruction

Déplorant le faible raffinement des critères précédents et surtout, leur superficialité, une pléiade de chercheurs, sociologues et psychologues en particulier, se sont penchés sur une série de variables plus fondamentales, davantage liées aux attitudes des consommateurs. Ils pensent pouvoir ainsi mieux expliquer leurs façons d'agir. Il s'agit des données psychographiques, dont la version pratique que nous proposons se nomme comportementalité. Pourquoi un jeune homme boit-il de la Miller? Parce qu'il aime "swingner", qu'il adore les réunions sociales, et qu'il veut paraître à la mode; c'est un "mobile". Pourquoi certaines ménagères n'accordent aucune confiance au four micro-ondes? Parce que leur mentalité reste "inerte" ou à la rigueur "amovible". Pourquoi plusieurs anesthésistes écoutent de la musique "new wave" et se pâment pour la politique internationale? Parce qu'ils sont "versatiles". La segmentation de marché qui s'appuie sur les critères la comportementalité procure à court terme un avantage important, celui de pouvoir mettre le doigt sur des cibles dites naturelles qui concordent par nature avec le produit qu'on leur offre. Les cibles naturelles sont forcément faciles à convaincre. Car leur affinité avec notre produit se traduit normalement par des réactions positives face à l'effort marketing, par une prédisposition à l'achat. Seul hic, les cibles naturelles identifiées par la comportementalité sont difficiles à cerner par les média qui eux, utilisent encore les critères socio-démographiques traditionnels. Heureusement, les enquêtes média donne plus d'attention aux indicateurs de comportementalité. La comportementalité constitue un test polyvalent qui départage les consommateurs d'après leurs attitudes fondamentales. Beaucoup plus ponctuelle que les autres méthodes de segmentation, elle se base sur les résultats d'une recherche qui, à l'aide d'indicateurs, précise la position des consommateurs sur une échelle critériale de segmentation.

<i>Critère de segmentation</i>	<i>Indicateurs usuels</i>
--------------------------------	---------------------------

Mentalité	- la <i>comportementalité</i> : l'ouverture au changement, ou la mobilité/versatilité
Réactions face au produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le bénéfice recherché (prestige, économie, fonctionnalité)</li> <li>- volume d'utilisation (non utilisateur, faible, moyen et gros utilisateur)</li> <li>- stade d'engagement dans le processus d'achat (ignorance, connaissance, intérêt, préférence, conviction)</li> </ul>

---

Si vous le voulez bien, nous allons sourire pendant un court instant... Pour une rarissime occasion à l'intérieur de ce volume, un développement mathématique sera employé en vue de synthétiser en une formule du texte. Les esprits cartésiens se verront certainement choyés. Et les profanes seront impressionnés. Voici sans plus tarder la formule scientifique!

$$F(A) \rightarrow (P_p, P_m, P_c) = f(A)$$

*Traduction:* Le comportement d'achat est fonction de trois personnalités: celle du produit, celle du magasin et celle du consommateur.

où A = achat

P<sub>p</sub>= personnalité du produit

P<sub>m</sub>= personnalité du magasin

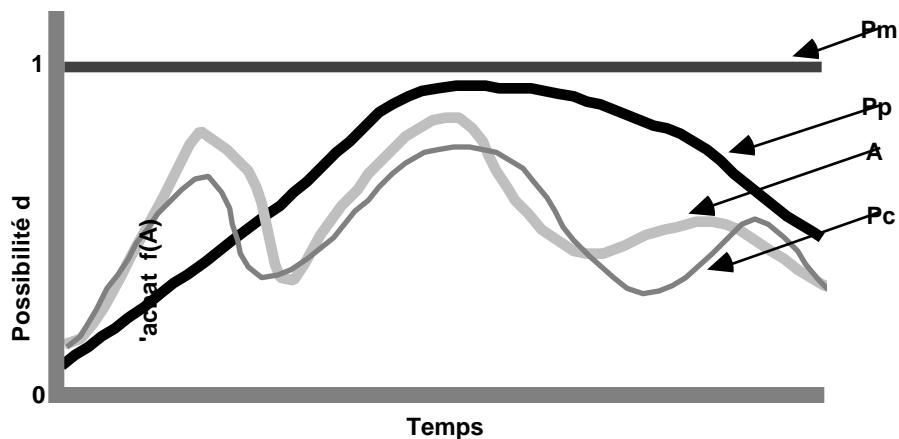
P<sub>c</sub>= personnalité du consommateur

$$\lim f(A) = +1$$

$$A \rightarrow P_c = P_p = P_m$$

Ce qui signifie: l'achat tend à se réaliser lorsque les trois personnalités du consommateur, du produit et du magasin s'assimilent.

Illustrée par une courbe, la relation entre la probabilité d'achat et l'intersection des trois variables en jeu devient évidente. Notons que le tracé du consommateur suit une forme sinusoïdale car nous avons tous des hauts et des bas... La personnalité du magasin reste plutôt stable dans le temps, les variations s'échelonnant sur un long profil. Dessinant pour sa part une large parabole inversée, la personnalité du produit connaît généralement un baptême et une mort épineuses, mais surtout une phase en plateau heureuse et rentable.



**Schéma 6.4 La rencontre de trois personnalités et l'occurrence d'achat**

Revenons, aux choses vraies quoique moins mathématiques. Il est vrai qu'une identité entre les personnalités rapproche le consommateur du produit; encore faut-il distinguer nettement quelle est la personnalité du consommateur avant de lui proposer un produit qui lui plaise. C'est là qu'intervient le test de comportementalité de Cossette, test relativement simple, rapide à exécuter, satisfaisant aux standards de représentativité, et ce à un coût abordable. Ce test évalue en fait l'ouverture face au changement, valeur assez discriminante quant au mode de vie global et aux comportements des consommateurs. Considérée sous cet angle, la population renferme quatre types d'individus, selon leur mobilité sur le plan des attitudes. Le tableau ci-dessous résume la comportementalité de ces quatre "genres humains", ainsi que leur répartition approximative dans la société. Inertes, amovibles, mobiles et versatiles requièrent chacun des approches marketing et communication taillées au ciseau. A chaque marin son vin.

#### SEGMENTATION DES MARCHÉS SELON LA COMPORTEMENTALITÉ DE CLAUDE COSSETTE

Type	% de la population	Portrait
Les inertes	45%	Immuables comme le roc, rien à faire pour
Les amovibles	30%	Un peu moins rigides, ambitionnent surtout l'ascension dans l'échelle sociale

Les mobiles	15%	Relativement enclins à modifier leurs comportements, mais pas leur échelle de valeurs
Les versatiles	10%	Ouverts d'emblée aux idées originales, aux valeurs nouvelles, vont même jusqu'à changer leurs attitudes profondes

Le test de comportementalité guide vers une juste connaissance des valeurs et opinions du public, ce que ne permettent pas les variables socio-économiques habituelles. Les indicateurs de comportementalité servent grandement aux rédacteurs publicitaires lorsque vient le temps de façonner les messages. A y regarder de près, le rédacteur ne dispose pas souvent d'un bagage énorme pour tenter de convaincre les cibles. En fait, la recette réside bien davantage dans la structuration du contenu et le niveau de langage utilisé. Ce dernier aspect confirme la nécessité d'être instruit sur le "style de vie" de ceux et celles à qui on s'adresse. Pour y parvenir, rien de mieux qu'un test de comportementalité. Quand on connaît les attitudes des gens auxquels on parle, les mots pour les persuader arrivent aisément.

Certaines grosses entreprises tiennent des relevés sur l'acceptation de leurs biens et services par la clientèle. Grâce à une banque d'information minutieusement tenue à jour, grâce à des recherches ad hoc, les renseignements finissent par couvrir une vaste série d'aspects touchant l'univers du consommateur. Tout d'abord, les faits tangibles, notamment les réactions face au produit qui peuvent devenir critères à segmentation de marché et fournir de précieux indices pour orienter la communication publicitaire. Citons entre autres le bénéfice recherché et le volume d'utilisation. Ensuite, une foule de données capitales peuvent être accumulées concernant la psychologie du consommateur, ses motivations et ses inhibitions envers l'achat éventuel du produit. Nous avons affirmé que l'acte d'achat devient plausible lorsqu'un citoyen s'associe spontanément au bien qui lui est offert et lorsque l'ambiance du lieu de transaction ne le dépayse pas trop. Mais la transaction ne peut survenir sans un survol mental des conditions de la transaction, histoire de soupeser les bons et mauvais côtés de l'affaire...

Pourquoi Madame achetez-vous ce savon? -Parce qu'il me rend propre. (Réponse aux allures sensées...) Un professionnel de l'étude des motivations n'aurait cependant pas utilisé le mot "pourquoi". Il aurait plutôt suggéré à cette dame de jaser librement à propos du bain, des plaisirs que procure l'eau, la mousse, les caresses, etc. Ernest Dichter ou Pierre Martineau, les deux célèbres praticiens de la psychologie des profondeurs, auraient conclu le dossier en identifiant six ou sept motifs inconscients à l'emploi du savon. Ce n'est pas une mince chose en effet que de savoir pourquoi un consommateur utilise tel ou tel produit! Les raisons qu'il donne ne correspondent pas nécessairement aux vraies raisons, ou elles cachent peut-être d'autres raisons... disons moins avouables. Néanmoins, la recherche des motivations en vaut

toujours la chandelle, car la connaissance des pulsions positives ou négatives envers un bien s'avère un atout majeur entre les mains de l'intelligentsia marketing et publicitaire.

Quels ressorts poussent un groupe homogène de consommateurs à consommer un tel service?

Quelles forces inclinent donc tels individus à acheter un produit? Ces fondements sont connus dans le jargon sous les termes de "mobiles" ou de "motivations". De nature parfois rationnelle, parfois émotive, sur un continuum allant du bêtement matériel vers le purement philosophique, les motivations se définissent comme des incitations plus ou moins puissantes à accomplir certains actes, en ce qui nous concerne ici, à posséder ou ne pas posséder certains produits. Différents auteurs ont tâché de systématiser cet univers multidimensionnel, en proposant maintes classifications et typologies pour y mieux référer. Pierre Martineau, Henri Joannis, Abraham Maslow, Jacques Bouchard et ses "trente-six cordes sensibles", Jean-Claude Dastot et plusieurs autres ont tour à tour mis au point un système original afin d'ordonner les multiples mobiles conscients et inconscients.

Nous citerons d'abord l'échelle des besoins conçue par Maslow, qui a réellement fait boule de neige dans le milieu depuis une trentaine d'années. Dans sa version première, la hiérarchie de Maslow comportait cinq stades, régis par la règle suivante: un besoin dit supérieur ne peut être ressenti si les besoins dits inférieurs n'ont pas été comblés. Cela signifie que le citoyen moyen ne peut songer à s'acheter une Cadillac s'il a peine et misère à payer les factures d'épicerie. Avant d'acquiescer d'emblée à ce système, rappelons que les institutions financières et leur crédit existent. D'autre part, les gens moins fortunés aspirent eux aussi aux loisirs, à la valorisation personnelle, aux plaisirs des relations interpersonnelles et sociales, etc. Bref, les échelons sont moins pyramidaux dans une société où les modes de vie et les échelles de valeurs des diverses "classes sociales" sont sans cesse resserrées aux autres classes par les mass-médias.

## LA SATISFACTION DES BESOINS SELON MASLOW

---

### *Besoins*

### *Exemples de véhicules pour y satisfaire*

---

Besoins d'épanouissement de la personnalité: l'instruction, le mode de vie, l'action sociale altruiste, la philanthropie, etc.

---

Besoins d'estime, de respect de soi, de prestige les bijoux, les arts, les restaurants, la politique, etc.

---

Besoins d'appartenance, les clubs sociaux, la bière,

d'amour, d'affection,  
d'affiliation

---

la famille, l'assurance-vie, etc.

Besoins de sécurité,  
d'ordre, de protection,  
de stabilité

---

l'assurance générale, les détecteurs  
de fumée, etc.

Besoins physiologiques:  
abri, nourriture,  
habillement, sexualité

---

le chez-soi, la bouffe, etc.

Ce qu'il faut savoir, encore une fois, c'est qu'on ne peut solliciter des besoins qui sont au haut de la pyramide si ceux qui sont plus bas n'ont pas été comblés. Ainsi, un individu moyen essayera de combler son besoin de sécurité avant de ressentir fortement l'importance de ses besoins d'affection ou de prestige... Bref, il est plus facile de penser à être altruiste quand on mange à sa faim.

La construction de Maslow, célèbre jusqu'à en être galvaudée, comporte l'immense avantage de demeurer simple et facile d'emploi. Son champ d'application couvre d'ailleurs un terrain insoupçonné, y compris dans le domaine du management et des relations de travail. Pour ce qui a trait à l'univers publicitaire, on constate à regret que la majorité des produits de consommation pourvoient simultanément à plusieurs besoins. Un simple chandail peut apporter en effet confort, chaleur, éclat, reconnaissance, sensation, et j'en passe. Néanmoins, si un créneau de consommateurs affirment qu'un bien donné satisfait principalement à un type "z" de motivation, que ce soit la recherche d'appartenance, d'estime ou de sécurité, il y aura tout lieu d'asseoir la publicité sur cette pierre angulaire et de dessiner ainsi le ton que prendront les messages.

La liste des motivations humaines ne s'arrête évidemment pas à cinq. Certains théoriciens ont établi un recensement plus exhaustif, mettant l'emphase sur les quasi innombrables penchants à saveur psychologique qui fourmillent dans les esprits de tous. Les tableaux ci-dessous rapportent l'énumération de Jean-Claude Dastot, suivi par la classification plus complexe encore des psychologues-pédagogues américains Krech et Crutchfield.

## LES MOTIVATIONS SELON DASTOT

---

### *Motivations introverties*

- a) à coloration égoïste:
  - .l'instinct de conservation
  - .la santé
  - .la propreté
  - .la sécurité
  - .l'amour-propre
  - .le besoin de création

### *Motivations extraverties*

- a) à coloration caritative:
  - .l'amour
  - .l'amitié
  - .la sympathie
  - .la protection
  - .le dévouement

- b) à coloration agressive
  - .la domination
  - .l'ambition
  - .l'affirmation de soi

b) à coloration hédoniste:

- .les plaisirs physiques
- .les plaisirs moraux
- .les plaisirs intellectuels
- .la paresse
- .la loi du moindre effort
- .la recherche du gain

c) à coloration sociale:

- .le snobisme
- .l'expression de soi
- .le conformisme (l'anti-)
- .l'imitation
- .la démonstration .

---

## LES MOTIVATIONS SELON KRECH ET CRUTCHFIELD

---

*Survivance et sécurité*

*Satisfaction et stimulation*

---

a) en rapport avec le corps:

- |                                           |                                                        |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| - Eviter la faim, la soif                 | - Rechercher les sensations                            |
| - Eviter les excès de chaleur et de froid | plaisantes de goût,<br>d'odorat, d'ouïe, etc.          |
| - Eviter la fatigue musculaire            | - Les plaisirs sexuels                                 |
| - Fuir la maladie                         | - Le confort physique                                  |
| - Minimiser les états désagréables        | - L'exercice musculaire                                |
|                                           | - L'épanouissement du corps (ex: la danse, le jogging) |
- 

b) en rapport avec l'environnement:

- |                                                         |                                                                |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| - Assurer un minimum vital:<br>logement, sécurité, etc. | - Posséder des choses                                          |
| - Fuir les objets effrayants,<br>dangereux, laids       | - Construire et inventer<br>des objets                         |
| - Maintenir un environnement clair, stable, connu       | - Comprendre l'environnement<br>et le monde dans lequel on vit |
|                                                         | - Résoudre des problèmes                                       |
|                                                         | - Jouer                                                        |
|                                                         | - Viser à l'amélioration<br>du décor                           |
-

c) en rapport avec autrui: .

- Eviter les conflits interpersonnels et l'hostilité
  - Prendre part à des groupes pour le statut, le prestige
  - Se conformer aux valeurs et normes des groupes
  - Gagner du pouvoir et dominer les autres
  - L'amitié et l'amour envers des êtres et des groupes
  - Apprécier la présence d'autrui
  - Comprendre et aider le prochain
  - Maintenir un niveau d'indépendance
- 

d) en rapport avec soi:

- Eviter les complexes d'infériorité par rapport aux autres et par rapport à l'égo
  - Eviter la perte de son identité
  - Eviter la honte, la peur, l'anxiété, la culpabilité, etc.
  - S'exprimer, avoir confiance en soi
  - Etre respecté, accomplir son idéal
  - Relever des défis
  - S'établir un ordre de valeurs
  - Intégrer son égo dans la société et l'univers...
- 

Une telle liste de motivations devient encyclopédique! Si les voies de l'âme sont insondables, les mobiles de l'action humaine semblent inépuisables... En fait, la typologie de Krech et Crutchfield et celle de Dastot se ressemblent, sauf que la réalité s'y découpe à partir de saillies différentes. Il va de soi qu'on ne peut nullement inclure cette panoplie de motivations à l'intérieur d'un quelconque questionnaire de recherche; il dégoûterait et les chercheurs et les répondants. Il arrive néanmoins lors d'entrevues libres de sentir émerger une ou plusieurs de ces attitudes. La recherche de motivations se résume avant tout à une idée-maîtresse: trouver les explications aux gestes posés par le public, et de façon plus générale approfondir le "portrait psychologique" de ce même public. Quand les racines des consommateurs seront débroussaillées, la publicité pourra tabler sur des valeurs relativement sûres, en l'occurrence la motivation-clé. L'amateur de soupe aux pois songe à son enfance heureuse et à sa mère providentielle lorsqu'il absorbe l'épais bouillon? Qu'à cela ne tienne! Le soixante secondes télévisé recréera alors l'ambiance familiale d'autan, le repas comme lieu de réconfort, de bonté, de communauté, d'échange, de plénitude. Et Juliette Huot distribuera amoureusement les bols de soupe aux membres de sa petite famille unie pour l'occasion...

Si le consommateur est excité par quelque ferment, que dire des freins qui entravent ses ardeurs... "Dieu que cette coutellerie est dispendieuse, je ne l'achèterai donc pas..." "Cet imperméable

semble m'aller assez bien, mais je dois d'abord en discuter avec ma femme..." "Je n'ignore pas que le transport en commun représente de multiples avantages, sauf que mes collègues arrivent tous au travail en voiture..." "Cette puissante motocyclette me fascine mais les journaux ne cessent plus de citer des décès accidentels..."

Le prix à débourser, les inhibitions, les sentiments de peur ou de culpabilité, voilà les freins typiques qui réfrènent l'envie de se procurer tel ou tel bien. Notre esprit de consommateur est une sorte d'arène où se déroule un gala de lutte. Dans le coin droit, les motivations; dans le coin gauche, les freins. Chez certaines gens, la pédale douce a définitivement le dessus sur l'accélérateur. Ce sont les "non-utilisateurs naturels" du produit, ceux qui ne changeront guère d'option à moins d'un brasse-camarade considérable de la part du marketing et de la publicité. Pour d'autres personnes, les affinités positives l'emportent haut la main. On retrouve là les "utilisateurs naturels" potentiels du bien ou service, ceux qui constituent un segment de marché en perspective, un créneau digne d'assaut. Ainsi, l'étude des motivations tout comme le test de comportementalité permet de concevoir une typologie des différentes classes de consommateurs, du plus enclin à acheter le produit au plus réticent.

La publicité parle à une cible pré-déterminée chez qui des dispositions psychologiques s'amalgament pour former un nœud d'attitudes. Le comportement du consommateur demeure complexe car s'y mêlent l'affectif et le rationnel, s'y déroule un conflit perpétuel entre motivations et inhibitions, mobiles et freins. Mais, il en résulte dans la plupart des cas un état polarisé: j'aime une chose ou je ne l'aime pas. La publicité doit renforcer leur sentiment favorable quand elle se destine aux "consommateurs naturels", soit ceux qui s'identifient à l'ambiance, à l'argumentation, à l'offre qu'on leur propose. La création reposera sur un mobile adopté en raison de sa prégnance chez ces récepteurs naturels.

Par contre, si elle vise le clan des réfractaires, la publicité devra s'attaquer aux freins. Elle devra monter en épingle les quelques briques de motivations qui surnagent ça et là, de manière à faire basculer l'attitude initiale d'indifférence ou de répulsion en une attitude plus réceptive qui n'est pas une mince affaire. C'est pourquoi il faut toujours préévaluer le créneau qu'on tente d'investir, ses chances de succès, les coûts et les risques à encourir. Mais il faut bien "connaître son monde", en particulier le champ d'attitudes dans lequel baigne le consommateur, la chimie des freins et motivations qui le caractérise, et bien sûr ses principaux traits de personnalité. On aura donc recours au bloc de recherches à connotations psychographiques en vue de brosser un tableau clair des cibles. Et puisque la plupart des relevés concernant les auditoires des médias sont exprimés en termes d'âge, de revenu, de scolarité, etc., on y ajoutera les traditionnels indicateurs socio-démographiques.

#### . *La saisonnalité*

La mode évolue au fil des saisons, voilà un fait connu. Les chemisiers kaki plaisaient davantage à l'automne 1984. En 1983, c'était l'année du camaïeu magenta. Tout cela reste vaguement relatif, car mode rime avec nouveauté, jamais vu, ou incongru. Néanmoins, un certain consensus social uniformise cette "nouveauté". Les produits aussi sont affectés par la saisonnalité. La bière connaît un regain de popularité pendant la saison chaude. Cela n'a l'air de

rien, mais les fluctuations saisonnières sont un facteur important. Quelles sont les périodes d'affluence en ce qui concerne le voyage en train? Y a-t-il des réductions de tarif hors saison? Les concepteurs publicitaires doivent connaître tous ces détails, car au moment venu, les annonces colleront davantage à la réalité. Aurait-on idée de mettre en scène un jeune couple sur une plage, buvant main dans la main un petit verre de Coke, alors que la vogue pousse les grands formats? Pareille publicité laisserait à croire que les distributeurs lancent une offensive destinée à mousser les petits formats.

En définitive, un marché regorge de possibilités. Le portrait final de l'analyste repose sur une kyrielle de petits détails et surtout sur des personnes, les individus consommateurs qui évoluent dans un monde changeant. Les faits et gestes observés peuvent paraître disparates, mais ils émergent d'une mentalité jusqu'à un certain point cohérente. L'extérieur comme l'intérieur, le contexte comme l'entité, rien ne doit être traité à la légère pour qui veut comprendre l'environnement commercial d'un bien ou d'un service.

C'est ainsi que se fait une analyse de la situation.

## **2. COMMENT S'EXÉCUTE LA CUEILLETTE DES DONNÉES?**

L'analyse de la situation monopolise une somme importante de temps et de labeur. Elle est élaborée en deux séquences consécutives. Avide d'obtenir le contrat qu'elle convoitait, l'agence a donc multiplié les efforts afin de constituer un dossier descriptif, analytique et critique. Ce document a trouvé une première utilité lors de la présentation qu'a orchestrée l'agence devant les hautes instances de la firme convoitée. Si l'analyse de situation avait respecté à la perfection le modèle, le document parlerait par lui-même. Toutefois une foule de détails restent inévitablement flous: le client ne dévoilera toutes ses batteries qu'une fois l'entente scellée. La situation est parfois irritante, lorsque l'administrateur publicitaire à bout de souffle remet le fruit de son labeur dans les mains de son client (éventuel!), et que celui-ci, peu impressionné, s'emprise de dévoiler quelques données secrètes qui affadissent pour ainsi dire le plat de résistance de l'infortuné. Mais la fierté l'aiguillonnant, le publicitaire tâchera même une fois le contrat en poche, de se fendre en quatre pour impressionner son client. Pour l'amour du métier! Et puis... c'est son gagne-pain.

L'agence de publicité fait des pieds et des mains pour prouver à son client qu'elle le connaît et connaît sa situation marketing. Dans certaines entreprises sérieuses et bien structurées, le service interne de publicité fournit à l'agence une analyse tremplin déjà passablement poussée... C'est déjà une collaboration appréciée des agences.

\*\*\*

Jacqueline de Bonville sirotait paisiblement sa tasse de café, en épant du coin de l'œil son homologue de chez Communimark.

- Savez-vous, Michel, que vous nous avez franchement épataées depuis le show de la présentation spéculative. Au moment d'entériner le contrat qui lie votre agence à la compagnie, nous vous avions remis notre étude du marché en vous demandant de la compléter si vous le jugiez nécessaire...
- Si, je me souviens... Vous m'aviez alors autorisé à rajouter certaines observations ou, le cas échéant, à entreprendre de nouvelles recherches.
- Précisément. J'ai été renversée de voir la somme d'informations que vous avez ajoutée au dossier. Les renseignements que vous avez recueillis élargissent considérablement notre perspective. Et si j'ose me permettre un petit jeu de mots, je vous dirai que vous paraissiez réellement ferré en la matière...
- Vous me flattez, chère Jacqueline. Nous, chez Communimark, nous aimons aller au fond des choses. Nous nous faisons un devoir de pousser la recherche, diversifier les sources de renseignements, afin de produire une analyse exhaustive. C'est en quelque sorte notre façon à nous de nous distinguer et d'entretenir notre image de marque.

C'était là tout un baratin de vendeur (un "sales pitch", comme disent nos amis les Anglais) et Jacqueline s'en aperçut:

- Qui a dit que les agences de publicité moussent rarement leur propre produit?

Jacqueline et Michel échangèrent un regard, puis un sourire. Michel ajouta une opinion personnelle:

- A mon tour de vous lancer des fleurs maintenant! Je tiens à vous signaler que l'analyse tremplin que vous aviez rédigée était particulièrement bien faite. Elle alliait esprit de synthèse et souci d'objectivité. Si je n'avais pas eu en main votre document, j'aurais passé un temps fou à faire le mien.
  - Avouez que vous auriez accompli une démarche à peu près identique même si vous n'aviez pas eu notre synopsis.
  - J'avoue, retorque-t-il avec une humilité feinte. Les entreprises moins importantes que la vôtre ne possèdent pas toujours les ressources suffisantes pour élaborer une étude de marché en bonne et due forme et c'est donc à nous de prendre le relais. Evidemment, dans le cas où nous avons à élaborer une recherche spécifique, des frais sont alors chargés au client.
- Cela me semble être dans les règles.

\*\*\*

L'analyse de la situation incombe essentiellement à l'administrateur publicitaire qui agit ni plus ni moins comme chercheur documentaliste. Il accumule une masse de documents, exécute au besoin des interviews, compile les données et en extrait la substance, il effectue la synthèse et pose les déductions. Sauf exception, cette enquête est réalisée par l'agence elle-même. C'est pourquoi elle fait partie des services normaux que fournit l'agence contre sa rémunération de base. Si le besoin d'une recherche spécifique sur le terrain se fait sentir, l'agence mettra au point un projet de recherche avec son client et l'exécution en sera confiée à un sous-contractant. L'agence refacturera les dépenses à son client avec les marges ("mark up") habituelles.

Chez les publicitaires solidaires, la répartition des tâches est question de compétence individuelle.

Aussi le document synthèse du recherchiste documentaliste est déposé devant le comité de planification (dont fait justement partie le recherchiste). Le comité se chargera de l'examiner à la loupe, pour y déceler certaines lignes de force et identifier les pierres angulaires de la prochaine campagne. Chez les publicitaires solitaires, l'administrateur joue le rôle d'un homme orchestre. C'est lui qui identifie les points forts et les points faibles du produit, qui détermine l'axe à utiliser, bref, lui qui tient la barre du navire. Il est sûr que l'administrateur publicitaire doit graviter au centre de toute l'opération: il connaît intimement son client, il maîtrise sa problématique particulière, il en est donc à peu de choses près son alter ego... Aussi la voie proposée par l'administrateur devient souvent la ligne conductrice de la campagne. Mais le comité de planification n'approuve pas nécessairement les choix du chargé de compte. Il s'en suit alors une discussion-confrontation où chacun démontre sa position. On tente de réconcilier les points de vue... On vise à prendre la meilleure décision... Dans certaines agences, l'administrateur publicitaire remporte toujours la partie. Mais dans d'autres, c'est le comité de planification qui force l'administrateur à changer son fusil d'épaule.

# Chapitre 7

## L'art de la stratégie

### 1 A LA GUERRE COMME A LA GUERRE

### 2 LA TECHNIQUE DU POSITIONING

- a) Dresser une carte perceptuelle
- b) Élaborer une stratégie de positionnement

### 3 LA SEGMENTATION DES MARCHÉS SELON LA COMPORTEMENTALITÉ

### 4 L'ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS

- a) Pourquoi fixer des objectifs?
- b) Comment libeller un objectif de communication

### 5 L'ARRÊT D'UN BUDGET GLOBAL

- a) Par les méthodes mécaniques
- b) Par la méthode analytique

Document Pratique no 7a

### 6 LE CHOIX DE STRATÉGIES

- a) Ne pas atteindre Jupiter si on vise la lune
- b) Le poids respectif de chaque type de communication
- c) La courbe de diffusion
- d) L'élaboration d'un axe
- e) L'orientation média

Document pratique 7b

### 6 L'ÉLABORATION DE TACTIQUES

- a) Quand l'axe devient thème
- b) Le calendrier média
- c) La répartition du budget

# L'art de la stratégie

La publicité relève de la science puisqu'elle emprunte aux sciences humaines (psychologie, sociologie, linguistique, iconique), puisqu'elle utilise des techniques éprouvées (les études de marché, l'arithmétique des médias, les tests), et enfin puisqu'elle se veut stratégique. Pour franchir les barrières psychologiques des récepteurs, barrières engendrées notamment par les phénomènes d'attention sélective et de perception sélective, la publicité doit s'appuyer sur une planification stratégique. Pour déjouer les initiatives de la concurrence, défier les embûches du marché, occuper un poste-clé au cœur d'un créneau idéal, la publicité doit encore une fois être stratégique.

Toute stratégie implique nécessairement le recours à des éléments logistiques, à des ressources et de l'intuition. En plus de reposer sur une solide panoplie de techniques et de procédures, la publicité mise sur le talent créateur de ses artisans. La communication publicitaire relève donc également de l'art, si bien que tout bon communicateur possède le don de sentir, de palper et de jauger une situation. Il est indéniable que la rédaction de textes enchantés et la composition d'images fonctionnelles requièrent un minimum de sens artistique... Les ingrédients essentiels pour accoucher d'un message publicitaire efficace: de la recherche préalable, de la planification globale, des qualités marquées pour la création, sans oublier une bonne part de flair et un "timing" précis. Pour choisir un segment de marché viable, ou établir un positionnement serré, il faut des connaissances "scientifiques" et un savoir empirique, de l'objectivité, mais aussi du "pif"... Tout cela sert à établir une stratégie.

## 1. A LA GUERRE COMME A LA GUERRE

L'expression "à la guerre comme à la guerre" est bien connue; c'est un aphorisme. Les publicitaires aussi la connaissent. On en a fait le sujet de plusieurs films. On en parle tous les jours. La guerre, cette idole et cette plaie, devient un point de repère, histoire de s'autoévaluer, de s'affirmer, de s'implanter. Cédons la parole à Jacqueline de Bonville et à Ann Lavoie qui profitent d'une fin de vendredi après-midi pour se raconter les petites anecdotes de la semaine...

- (...) Il y a quelques détails cocasses que j'ai remarqués depuis que je fréquente le personnel de Communimark...

Ann prit une allure un peu amusée.

- Ah oui? Et de quoi s'agit-il?

- C'est vraiment incroyable comme les publicitaires utilisent le même langage que les militaires!

- J'ai en effet constaté cela depuis longtemps. J'avoue que cela me fait rire...

- Moi, ça m'a fait sourciller pendant un moment. Et je me suis arrêtée à relever la liste des termes "guerriers" en usage dans notre métier. C'est trop drôle, il faut que je te lise ça!

- Alors vas-y ma chère, de toute façon je n'entreprendrai rien de neuf d'ici cinq heures.
- Jacqueline se pencha pour rejoindre son attaché-case, d'où elle extirpa un bloc-notes à couverture dorée.
- Où est-ce que j'ai pu mettre ça? Bon. Nous y voilà. Il y a d'abord une série de substantifs qui figurent au premier plan dans nos conversations de tous les jours: bataille, campagne, manœuvre, opération, tactique, stratégie, lutte, territoire, offensive, forces et troupes! Pas mal, n'est-ce pas? Mais attends, il y a aussi les expressions: lancer une offensive, engager une bataille, mettre sur pieds une tactique, déployer une stratégie, entrer en campagne, viser un marché cible, envahir un marché, mobiliser les ressources, occuper un territoire, etc, etc, etc. Je suis à la fois émerveillée et sidérée.
  - Que veux-tu Jacqueline, "à la guerre, comme à la guerre". Au fait ta petite énumération est intéressante... Il faut publier ça!
  - Mais Ann, pourquoi avoir recours à tout ce jargon? N'y a-t-il pas moyen de brasser des affaires sans déterrre la hache de guerre?
  - Tous ces termes sont de nature symbolique: pas de sang versé, pas de veuve éplorée. Cependant, la réalité concurrentielle est omniprésente, tu dois donc vivre avec cette idée en tête. Le monde du marketing et de la publicité cache un tas d'échauffourées. La prospérité d'une entreprise implique une lutte à finir pour la survie.
  - "The struggle for life"... C'est donc de là qu'est venue cette terminologie belliqueuse...
  - Oui, c'est un peu ça. Quand on prend à cœur ses objectifs commerciaux et son budget de publicité, on se sent rapidement en guerre. Les entreprises concurrentes deviennent ni plus ni moins des ennemis, les agences qui les supportent des comparses. Si l'adversaire tente une sortie, introduit une promotion originale, lance un nouveau produit, ou effectue une quelconque manœuvre stratégique, il faut réagir promptement, sinon il peut en coûter gros.
  - Pour ça, tu as raison. On ne peut jamais fermer l'œil, ni s'asseoir sur ses lauriers car personne n'est jamais suffisamment ancré dans un marché pour relâcher la voile ne serait-ce qu'un instant. Je me souviens avoir lu à quelque part que Coca-Cola a jadis perdu une bonne tranche de sa clientèle entre les mains de Pepsi parce qu'ils avaient tout bonnement fixé à un statique quinze pourcent de leurs ventes le budget de publicité pendant que Pepsi leur faisait un pied de nez en les doublant pendant quelques années avec trente-cinq pour cent des ventes investi en publicité.
  - Tant mieux pour Pepsi.
  - Comment ça tant mieux?
  - Je savais que tu réagirais. Ce n'est pas que je favorise un embouteilleur plutôt que l'autre. Mais je suis contente de voir qu'on ne peut s'endormir sur la fonction publicitaire, pas plus que sur toute autre fonction économique. Et tant mieux pour les employés de la publicité!
  - Comme tu as grand cœur... et comme je suis heureuse de travailler ici... (s'apercevant que sa remarque était plus que sarcastique, Jacqueline fit un rapide tour de tête vers un sujet de discussion moins compromettant) Pour en revenir à notre histoire de bataille, je suppose que la lutte entre les clans rivaux peut prendre plusieurs formes...
  - A vrai dire, il y a là matière à tout un symposium. Je distingue pour ma part trois types de confrontation: la guerre froide, la guerre de prix et la guerre de tranchée. Comme tu peux l'observer, moi aussi j'utilise à mes heures le parler militaire. En réalité, ces trois types ne sont pas si différents que ça mais la terminologie varie selon l'aspect observé. (moment d'hésitation) Je n'ai sans doute pas à t'expliquer ce qu'est une guerre de prix?
  - Les géants tiennent le coup pendant que les petits croulent sous les rafales.

- C'est cela même. La guerre de prix résulte parfois d'une interminable guerre froide. On s'épie du coin de l'œil, on se suit pour ne pas se perdre de vue, on avance en catimini, et alors l'autre réplique. Cela peut durer longtemps. Sauf qu'un beau jour, on sort l'artillerie lourde, espérant par là supplanter le concurrent grâce à une réduction massive du prix de vente. Mais ça ne rapporte pas toujours autant que prévu...
  - J'imagine. Car rien n'empêche le dit concurrent d'adopter la même politique, ou mieux encore, de proposer des rabais plus avantageux. Et la minute qu'une clientèle piquée au vif se décide à encourager le plus offrant, l'autre perd des plumes... C'est la loi de la jungle. Steinberg a regretté amèrement une telle attaque contre Provigo.
  - Je ne te le fais pas dire... voilà pourquoi je considère préférable d'opter pour la guerre de tranchée, c'est-à-dire occuper un créneau rentable, et y asseoir toutes ses activités. La rivalité entre les firmes se transforme alors en conflit tactique où survivent les plus forts.
  - Ceux qui établissent le meilleur positionnement.
  - Tout-à-fait exact. La meilleure stratégie pour nager à l'intérieur d'un environnement compétitif réside bel et bien dans le choix d'un positionnement distinctif. En somme, le marché reste un territoire à conquérir.
- Jacqueline jeta un coup d'œil furtif à sa montre puis rassembla ses idées en vue de conclure le débat.
- J'ajouterais à cela, si tu me le permets, une précision issue de ma formation en publicité. Ce territoire dont tu parles, l'assise même de toute existence économique, peut se concevoir de deux manières. Selon le point de vue classique du marketing, un territoire signifie un regroupement géographique ou psychographique de consommateurs, en d'autres mots un segment de marché. Mais pour l'infrastructure publicitaire, le terme réfère plutôt aux cogitations des consommateurs. L'affection du public, la notoriété dans l'esprit des gens, voilà le véritable territoire à conquérir en ce qui nous concerne Communimark et moi.

Passablement épataées par la rigueur de leurs propos, Ann et Jacqueline s'échangèrent la traditionnelle poignée de main avant de regagner leurs bureaux respectifs. La fin de semaine s'annonçait détendante mais les deux femmes savaient fort bien que les méninges allaient continuer à fonctionner pendant ces jours de repos. La volonté de mener les choses à bon port, l'engagement total, voilà ce qui les caractérise. Quand on adore une profession, on s'y donne corps et âme.

## 2. LA TECHNIQUE DU POSITIONING

En 1963, un des enfants surdoués de la publicité américaine nommé David Ogilvy, livrait parmi un chapelet de confessions destinées à ses collègues, un message fondamental: "Ce que vous dites est plus important que la façon dont vous le dites". Ayant mûri son dogme et focalisé ses antennes sur les courants d'ondes plus récents, Ogilvy réaffirma ses dires en 1971 dans une version améliorée: "Les résultats de votre campagne dépendent moins de la manière dont vous rédigez votre publicité que du positioning qui entoure votre produit". Ainsi le concept du positionnement volait peu à peu la vedette, rejoignant sur le podium des notions fortement établies comme l'axe, l'idée-force, le thème. Une bonne communication publicitaire doit marquer l'attention des récepteurs, ce n'est pas nouveau; elle doit également graviter autour d'un noyau moteur, qu'on exprime généralement à travers le thème. Mieux encore, l'ensemble

du message reflétera la position adoptée par le produit. A supposer que j'invente une serviette hygiénique destinée à la jeune femme active au travail comme dans le sport. (Puisque la serviette en question existe depuis une éternité, il serait plus juste de parler d'une "nouvelle serviette"...) Un thème assez intéressant pour l'envol publicitaire ressemblerait à ceci: "Libre comme l'air". Mais ce thème deviendrait à coup sûr plus intéressant s'il endossait de façon explicite le profil de la consommatrice avec une expression du genre "La liberté d'action". Le thème transmettrait alors la double idée à porter (liberté et action), frappant pour ainsi dire en plein dans le mille.

En plus de s'avérer un outil précieux pour la segmentation de marchés, le positionnement constitue vraisemblablement le remède le plus efficace contre la "congestion commerciale". Si un produit ne se rattache à aucune idée ni aucun contexte précis, les chances sont que les consommateurs ne sauront pas le distinguer parmi l'amas de biens concurrents; dès lors, ils ne pourront le considérer au nombre de leurs possibilités d'achat, ce qu'on appelle "l'ensemble évoqué". Il apparaît d'ailleurs que chaque individu trie et organise son champ de référence en matière de consommation pour ne retenir que quelques marques dominantes dans chacun des secteurs. Et puisque le client base ses préférences sur sa propre perception de l'offre, c'est donc à partir de cet agrégat de perceptions que seront forgées les grilles de positionnement ou espaces perceptuels. La première étape dans l'élaboration d'une stratégie de positionnement consiste alors à bâtir une matrice à deux (ou davantage) dimensions, représentant l'état du marché à un instant donné.

### a) Dresser une carte perceptuelle

Les sondages sont à la mode. Avant de guillotiner une nouvelle tête politique, à la veille de promouvoir un futur chef d'œuvre artistique, avant de lancer un produit révolutionnaire, bref au moment d'entrer en contact avec la population, l'investigation est de mise. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit d'enquêter auprès d'un échantillon de consommateurs afin de connaître comment ils jugent un groupe de biens en concurrence: leurs similitudes, leurs différences, la position qu'ils occupent dans les esprits les uns par rapport aux autres.

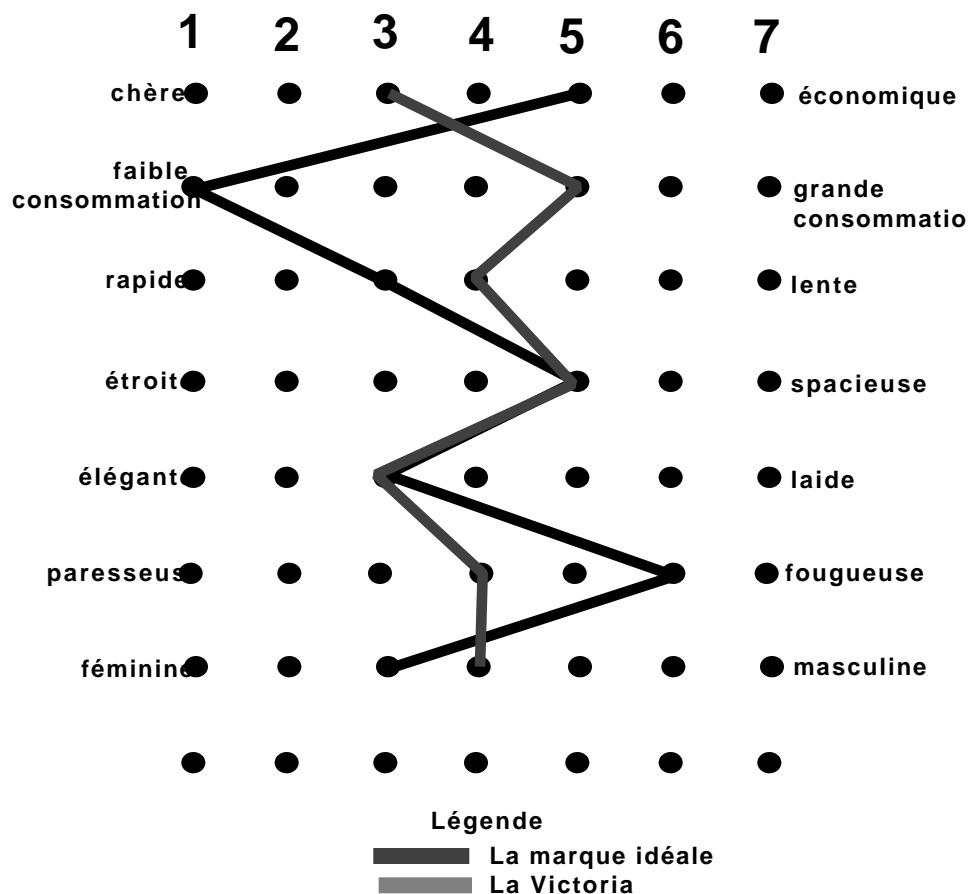
La méthode classique fait intervenir une série de caractéristiques pertinentes au produit en question. Ces caractéristiques représentent autant de dimensions que les consommateurs auront à évaluer puis à situer sur une échelle. Le savon A mousse-t-il plus que le savon B? Sur une échelle de 1 à 7, où posteriez-vous ces deux savons? S'il vous était donné de concevoir le savon idéal, selon vous comment celui-ci devrait-il mousser? En recueillant les réponses à ces questions et à d'autres du même genre, il devient possible de tracer schématiquement le profil de chacune des marques étudiées, ainsi que la physionomie de la "marque idéale". Les coordonnées de ce point ultime permettent à l'équipe de production de fabriquer, le cas échéant, un agent nettoyant exemplaire, conforme en tout et partout aux attentes des utilisateurs. Mais cette hypothèse ne s'envisage pas aussi facilement que cela, car la réalisation alléchante à prime abord peut s'avérer en fait onéreuse et épuisante. C'est pourquoi on a également le choix d'opter pour une stratégie qui vise à modifier le positionnement déjà inscrit. Quelle que soit l'optique adoptée, la campagne de communication fera des pieds et des mains pour situer "sa" marque à l'intérieur de l'espace perceptuel des

consommateurs, cela si possible près d'un créneau "idéal". Un exemple détaillé illustrera tout ceci.

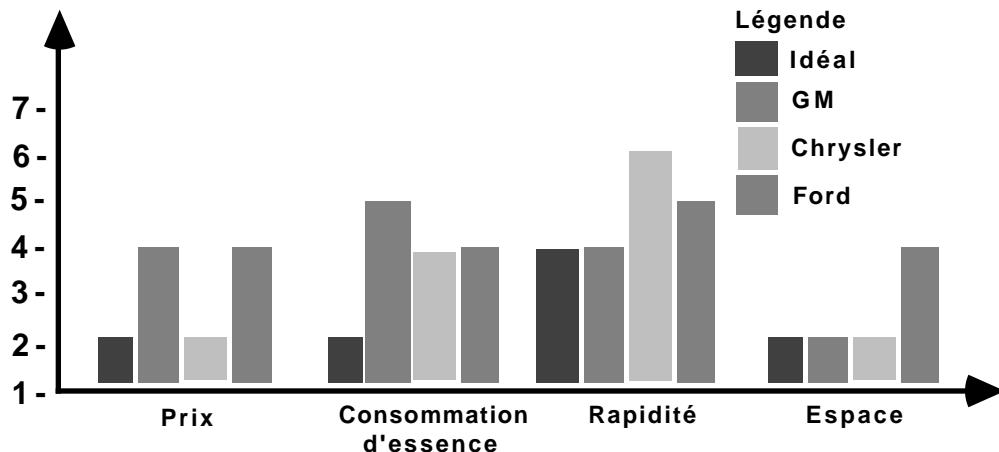
Soit une étude de marché afin d'identifier la perception qu'ont les Canadiens de certains véhicules automobiles. On décide d'administrer un questionnaire à quatre cent personnes, leur demandant de juger plusieurs marques en fonction de sept critères: le prix, la cote de consommation d'essence, la rapidité, l'espace, l'élégance, la puissance, et l'impression générale. Chaque échelle est graduée de un (1) à sept (7) et délimitée par deux qualificatifs qui s'opposent. On incite de plus les répondants à indiquer leur vision idéale de l'automobile parfaite. Voir la page suivante à quoi ressemble la grille de réponse.

Ce genre de représentation devient rapidement embrouillé, dès qu'on évalue plusieurs objets simultanément.

Une meilleure visualisation du positionnement respectif de chacune des marques s'obtient par le biais d'un histogramme, c'est-à-dire une figure en bâtons (voir plus loin).



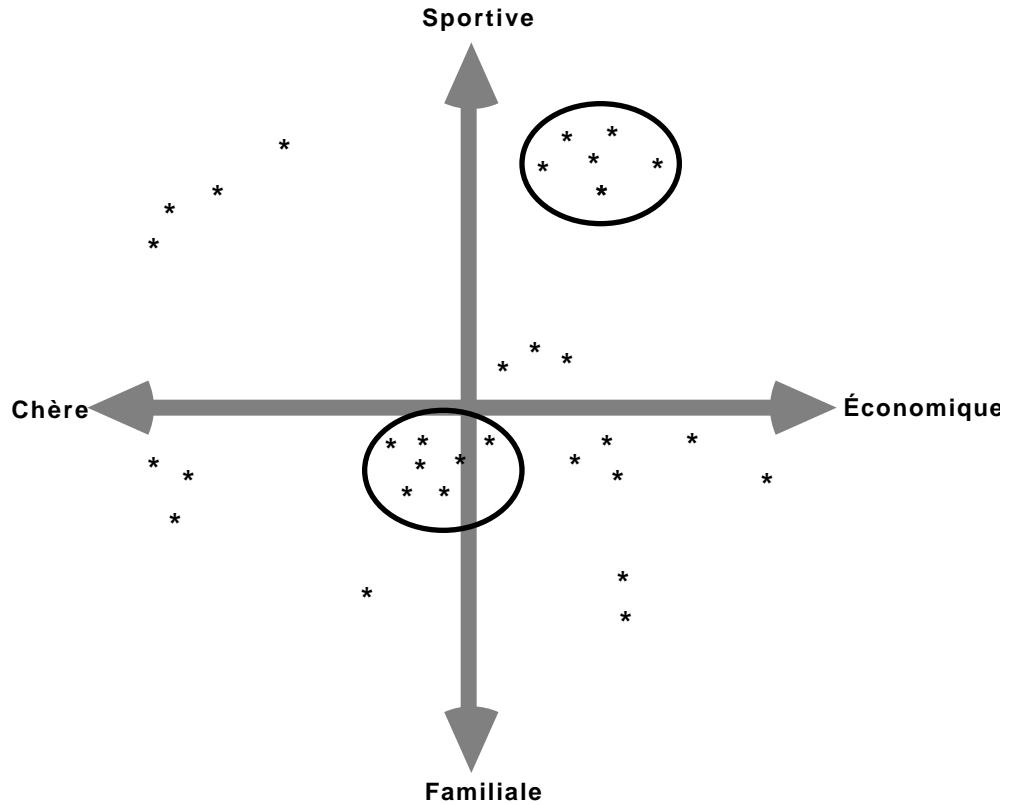
**Schéma 7.1 Échelle  
type différentiateur sémantique**



**Schéma 7.2 Positionnement de marques représenté par un histogramme**

En compilant les résultats du sondage, on calcule le score moyen qu'obtient chaque voiture en fonction de chacun des attributs. Des groupes différents de population, ayant une comportementalité différente, obtiendraient probablement des résultats différents. Notons que les cotes 1 à 7 sont en soi arbitraires. Il s'agit de déterminer par un choix méthodologique si 1 représente la cote maximum ou la cote minimum. Par ailleurs l'exemple présent est fictif; les comparaisons n'ont donc aucune valeur réelle.

Si l'histogramme illustre mieux les écarts dans la perception des caractéristiques rattachées à chacune des marques, force est d'avouer qu'il ne permet pas de localiser d'un seul coup d'œil le positionnement global de ces fameuses marques. Il en résulte un certain embarras lorsqu'on travaille avec cinq, six ou sept attributs compte tenu de la clarté, de la concision et des possibilités de synthèse qu'on escompte généralement d'un graphique. Heureusement qu'intervient le génie rationnel des analystes et des statisticiens: il apparaît à la lumière de leurs réflexions que certains des attributs ne sont pas mutuellement exclusifs, c'est-à-dire indépendants les uns des autres. Revenant à notre investigation fictive sur l'automobile, on s'aperçoit par exemple que la variable "prix" et la variable "consommation d'essence" signifient dans la tête des gens à peu près la même chose, soit le concept bipolaire d'économie/gaspillage, etc. Une analyse multifactorielle permet de prouver leur similitude relative et le fait qu'ils se rattachent tous à la dichotomie voiture sport (normalement rapide, étroite, élégante et fougueuse) et voiture familiale (plutôt lente, vaste, d'allure classique et paresseuse). Ainsi, grâce aux tests de corrélation, aux analyses de régression multiple et aux analyses discriminantes, le directeur de la recherche peut ramener son corpus à deux dimensions cruciales et dresser alors la conjoncture du marché sur un "espace perceptuel dérivé". On obtient une carte à deux dimensions où figurent en abscisse et en ordonnée les variables dites indépendantes. Rien de tel pour palper en un rien de temps le positionnement de chacun des concurrents. Et rien de tel pour camper une stratégie à moyen terme.



**Schéma 7.3 Carte perceptuelle des voitures automobiles**

Les nombreux modèles se déparent selon leur prix tel que perçu par le consommateur et selon leur allure (sportive ou familiale). Les étoiles représentent les positions idéales aux yeux des utilisateurs. Lorsque plusieurs de ces étoiles se chevauchent, on a affaire à une réelle opportunité de marché. Les cercles en sont deux exemples, vraisemblablement issus de deux mentalités différentes dans la population.

Les espaces perceptuels à deux dimensions tel que celui présenté au schéma 7.3 restent pour le moment la forme la plus adéquate pour illustrer la répartition des forces à l'intérieur du marché. Qu'elles soient conçues suite aux étapes normales d'une recherche ad hoc, incluant le traitement mathématique et le dépouillement des résultats par ordinateur, ou qu'elles naissent de l'expertise pure et simple de gens fortement impliqués dans le domaine en question, les cartes perceptuelles constituent un relais primordial parmi le long cheminement que nécessite la conquête d'une clientèle. Délimitant les attitudes des consommateurs, elles facilitent l'investissement stratégique ainsi que le choix des options à suivre. Car si le public réclame

une voiture tout à fait agressive, notre deux cylindres à moteur de coccinelle ne cadre vraiment pas avec ses aspirations... Il s'agit alors de passer à l'action. Souvenons-nous cependant que les opportunités commerciales ne sont pas éternelles, que les goûts de la masse fluctuent avec le temps, que les produits assortis vont et viennent au fil des jours. C'est dire que les espaces perceptuels évoluent eux aussi. Il faut donc maintenir à un rythme assidu les sondages et autres incursions en quête d'opinions, histoire de se tenir à jour, histoire de remodeler, peut-être, un positionnement dépassé.

### b) Élaborer une stratégie de positionnement

Que devrais-je avancer à la jolie blonde pour l'amener à sortir avec moi ce soir? Que j'adore le cinéma et qu'un bon film passe en ville? Que nous pourrions danser? Que son style me plaît beaucoup? Que je suis rigolo et de saine compagnie? Quelle magie devrais-je transmettre au beau grand brun? Que je suis timide et un peu portée vers la chose? Que je suis un fer de lance de l'émancipation féminine? Que je suis romantique ou sportive? Que je suis raffinée, cultivée, brute, authentique...? Voilà un éventail de cartes dont une est un atout. Parmi ces diverses positions hypothétiques, quelques unes paraîtront sans doute acceptables, mais en réalité une seule maximise les chances de réussite si l'on tient compte de toutes les circonstances en jeu. Il en est de même en communication et en marketing. Si plusieurs voies s'ouvrent devant nous, une analyse approfondie de la situation doit conduire à emprunter LE chemin, conséquence logique de toutes les démarches entreprises jusqu'à date, voie royale pour réaliser ses ambitions. Si plusieurs créneaux semblent accessibles et alléchants, seuls quelques-uns peuvent résoudre efficacement les conflits issus de la dynamique du marché et répondre adéquatement aux objectifs commerciaux et aux objectifs publicitaires.

Un slogan ronflant, un texte épicé, une image ahurissante, cela ne suffit pas à créer une communication qui vaille. Le message doit être positionné conformément à l'optique marketing adoptée. Lorsque la carte perceptuelle laisse voir que l'entreprise touche un bon filon, les consommateurs sont prédisposés envers le produit. Il serait logique de conserver le positionnement tant qu'il est gagnant, de rappeler aux cibles par le biais de la publicité qu'elles sont avisées de miser sur ce merveilleux produit, et enfin d'anticiper les évolutions du marché et préparer le terrain pour les changements éventuels. Mais lorsque le positioning semble en dehors de la route du succès, comme le démontre par exemple un chiffre d'affaires rachitique, et comme l'indique au surplus une situation excentrique sur la carte perceptuelle, il y a lieu de déménager ses pénates.

Un positionnement ne se modifie jamais aisément. Il est au départ si onéreux d'établir une image de marque autoportante que cela nécessite persévérance. La crédibilité du public ne s'obtient qu'à la longue, suite à une série de communications à la fois honnêtes et captivantes et à des expériences heureuses avec le produit. Pour combler un positioning boîteux, introduire un nouveau produit demeure évidemment une solution, mais drastique. Si l'on se reporte au schéma et à notre cas sur l'automobile, il semble exister une place pour au moins deux types de voitures, soit une sportive plus économique que la Porsche, et une intermédiaire de bonne qualité. Une option mitoyenne consiste bien sûr à améliorer les modèles déjà existants. Plutôt que de bâtir de toutes pièces une Trans-Am encore plus puissante, on peut toujours rajouter un peu de chrome sur la version actuelle et rapetisser le silencieux! Mais ces décisions concernent

davantage les producteurs que les communicateurs... Quant au publicitaire, cinq stratégies se présentent pour adapter l'offre à la demande. Toutes ne font que jouer sur l'image du produit. Est-il plus facile d'abaisser la rivière ou de remonter le pont? Les trois premières possibilités visent à rapprocher la marque d'un créneau idéal.

#### *.Modifier la perception des caractéristiques du produit*

Une étoffe blanche paraît immaculée lorsqu'elle habille une personne particulièrement bronzée. Mais la même semble jaunâtre quand on la dispose à côté du piano à queue blanc d'Elton John... Psychologiquement parlant, le phénomène de la perception dépend de la relation fond/forme et du contexte de référence dans lequel est présenté l'objet. Si l'administrateur publicitaire ou le directeur de la recherche prend conscience qu'un produit est très bien coté en regard d'un attribut particulier, mais que ce critère détient relativement peu d'importance dans l'esprit des consommateurs, on aura intérêt à rehausser l'impact du fameux critère. Il faut auparavant s'assurer que les biens concurrents ne jouissent que très faiblement de l'attribut en question; sinon on pavoiserait éventuellement pour le voisin. Voyons comment la compagnie Ford pourrait utiliser cette stratégie. Rappelons une fois de plus que la situation est fictive. Supposons que le modèle Escort enregistre un excellent chiffre de ventes mais que la compagnie a du mal à se différencier de ses adversaires sur la carte perceptuelle. Il serait peut-être ingénieux de clamer sans fausse modestie le succès enregistré avec l'Escort dans l'espoir que le public prenne conscience de ce fait peu connu. Le positionnement se lirait alors comme suit: "La Ford Escort transporte plus de Canadiens que tout autre voiture."

#### *.Changer la perception de la marque*

Cette seconde alternative a des affinités évidentes avec la précédente. Car l'aura d'une marque relève bien sûr de ses composantes intrinsèques. Le tout symbolise davantage que la somme de ses parties, mais une entité n'est rien sans ses constituantes. Il arrive que Madame ou Monsieur le consommateur développe une perception biaisée d'une certaine marque, cela dû à un manque d'information, à la proéminence de la compétition, ou à une foule d'autres raisons telles la politique, le snobisme, la tradition, les effets d'entraînement, etc. Mais des corrections pour redresser une image de marque boîteuse peuvent être imaginées. Evidemment, il faut que le produit concorde avec les qualités mirifiques qu'on lui attribuera... Gare à la publicité dite trompeuse qui essaie de rendre la grenouille aussi grosse que le bœuf... Une tactique semblable est illégale. L'histoire nous a appris qu'elle mine la popularité d'une entreprise en deux temps trois mouvements. On peut à la rigueur duper quelqu'un une fois mais on ne l'y prendra pas deux fois... Les circonstances idéales pour remanier la perception de notre marque surviennent quand le produit et ses proches rivaux ont mauvaise réputation sur un aspect précis alors que le nôtre, jouit d'un net avantage. Le conte de fée se concrétise si nos concurrents ne disposent pas des ressources suffisantes pour égaler notre produit sur cet aspect. Je conviendrais avec vous que cet amalgame de facteurs ne se rencontre qu'occasionnellement. C'est pourquoi il faut toujours envisager la solution qui consiste à bonifier le produit de façon tangible plutôt que de se darder à fond de train dans une bataille publicitaire de sables mouvants. Il est d'ailleurs si facile de faire peau neuve en perfectionnant un ou deux détails, puis en accolant la mention "nouveau" sur l'emballage... (paillettes bleues parmi les blanches de la boîte de savon).

Lorsqu'on manipule une image de marque ou un positionnement, il reste un proverbe démontré: il n'y a guère de place pour les erreurs, les tentatives avortées et les essais-quitte-à-se-ressayer. Une solide planification et une recherche plus que fiable doivent en quelque sorte former la base de toute offensive stratégique. Cela dit, rien n'empêche de jouer le grand jeu et de spéculer sur l'avenir quand on sent la victoire au bout... Il y a par exemple possibilité de chauffer un créneau que les concurrents n'avaient pas exploité jusqu'à date. Quand la compagnie Rolaids s'approprie l'argument dorénavant célèbre ("neutralise 47 fois son propre poids d'acide"), qui sait si les autres anti-acide n'étaient pas eux aussi dotés d'un pouvoir égal de soulagement... Sauf qu'à partir du moment où le protagoniste fait sien un argument inédit, les antagonistes n'ont plus qu'à baisser pavillon et chercher ailleurs.

On entend souvent l'abréviation anglaise "USP" (Unique Selling Proposition) pour désigner ce genre d'argument qui peut remorquer un produit avec la force d'une locomotive. Bien sûr, quand on entrevoit de citer au premier plan de nos communications publicitaires un axiome de la trempe d'un USP, il faut en garantir l'authenticité. Si la firme rivale peut clamer le lendemain que son bonbon neutralise 74 fois ou 147 fois son propre poids d'acide, alors il semble préférable de tenir secret notre petit chiffre anémique. Donc, pas de demi-mesures, de risques incalculés, de positions mal adossées.

"D'après vous, combien coûte ce récent modèle Volvo?" Ainsi sonne le slogan visant à altérer la perception du produit. Primo les gens s'imaginent que cette voiture européenne vaut un prix de fou. Contre-attaque: le titre interrogatif en caractères gras et une photographie couleur retient l'attention. Un texte finement rédigé démontre les mille-et-un avantages de l'engin, sans compter l'ingéniosité de ses accessoires. Pour le punch de la fin, on révèle en bas de page le prix de l'automobile, "seulement...", que les lecteurs jugeront dérisoire en proportion de tout l'équipement perfectionné inclus dans la version standard, dont le message vient justement de louer les mérites. Point d'orgue. Le consommateur repart avec une vision embellie, il tourne la page sur ce mirage plus vrai que vrai.

#### *.Altérer la perception des marques concurrentes*

Certaines campagnes à forte notoriété reposent très clairement sur une telle stratégie. "Plus de la moitié des buveurs de Coke préfèrent Pepsi à Coke." De nature assez provocatrice, ce type de communication présente théoriquement les deux côtés de la médaille, mettant bien sûr l'emphase sur le produit annoncé en vue de rehausser sa position relative. Certes tantante, cette tactique doit être manipulée avec des pincettes. Car pour résister à une guerre d'envergure, il faut avoir les reins solides... Mieux vaut être assis au niveau des balcons... Enfin, il reste des cas où l'assaut est de mise!

"Si vous croyez que les importées ont une bonne consommation d'essence, essayez donc une Pontiac ou une Chevrolet." Tout à fait légale, cette charmante annonce défie la compétition étrangère en positionnant de façon on ne peut plus directe le produit national. Evidemment, lorsqu'on refoule l'adversaire, on passe normalement devant lui par la force des choses... Engager la lutte sans détours, ou tenir mordicus à son port d'attache: voilà un pensez-y bien.

Après avoir passé en revue les trois premières stratégies de positionnement dont le but consistait à rapprocher la marque d'un créneau idéal, tournons maintenant notre intérêt vers les deux options suivantes qui "tirent sur la corde à partir de l'autre bout..." Quand on ne peut se rendre jusqu'à la mer, on peut toujours essayer de faire venir la mère jusqu'à nous. Bref, il s'agit d'amener la perception d'un segment de marché vers la position qu'occupe notre marque.

#### *.Rehausser l'impact d'une caractéristique ou d'une motivation*

"Oyez! Oyez! Vient tout juste de paraître sur étiquette CBS un album unique en son genre: enregistré dans un studio à la fine pointe de l'électronique et de la robotique, mixé digitalement et gravé au laser. Il en résulte une qualité de son vraiment exceptionnelle, qui saura charmer les oreilles les plus critiques..." Présenté dans un style sobre, ce message se destine à coup sûr à une clique de mélomanes connaisseurs. Qui plus est, il fait allusion à une série de détails techniques dont l'homme ordinaire peut se passer mais qui font sourciller les avides de haute technologie. Cette communication publicitaire obtiendrait donc un succès chez les maniaques pour qui le progrès scientifique a plus d'importance que le génie du musicien qui a composé l'œuvre.

Réduisons à sa plus simple expression le processus d'achat que suit le consommateur en passe d'ajouter un objet à sa collection. Le client envisage toujours un certain nombre de besoins à combler avant de procéder à son acquisition. Il évalue ensuite selon des critères personnels la liste d'articles qui, selon sa connaissance, s'offrent à lui. Il se fera alors à la perception qu'il a développée face aux différentes marques concurrentes, pour arrêter finalement son choix sur l'une d'entre elles. En termes plus sarcastiques, on pourrait dire du consommateur: il va voir ce qu'il y a, retourne voir s'il en reste, et à la troisième visite, décide de faire l'achat... alors qu'il y en a plus. Si un esprit alerte vient à connaître les trois ingrédients qui assaillissent le philtre de la consommation, soit un but, des critères de sélection et un univers de perceptions, il verra se dessiner une opportunité: lier sa marque à la motivation qui apparaît comme dominante dans le contexte, stimulant de ce fait la demande pour le produit.

Supposons qu'une classe d'automobilistes recherche semi-inconsciemment l'impétuosité dans un véhicule. Le facteur "puissance" ou "vitesse" aurait donc quant à eux préséance sur d'autres caractéristiques jugées secondaires telles la consommation d'essence ou l'espace disponible. Or la carte perceptuelle indique que les voitures GM sont cotées comme assez sportives, quoique nettement en dessous du rendement idéal. La compagnie devrait alors axer sa thématique publicitaire sur la vivacité de ses modèles sport et l'excitation qu'on éprouve au volant de ces petites merveilles... En catapultant au premier plan le caractère nerveux des voitures GM, on arriverait peut-être à doré l'image de son produit aux yeux de cette catégorie d'acheteurs.

Titre: "Vous partez gagnant." Surtitre: "La GM '84 plus fougueuse que jamais!" Avec une telle accroche l'entreprise ferait-elle une percée parmi les adeptes de l'accélération? On peut penser que oui. Evidemment, les perceptions et les attitudes des gens ne varient jamais aussi vite que cela... Les changements surviennent petit à petit. Mais la publicité est là, quasi constante dans le monde social et le monde économique, catalyseur des divers courants qui baignent la société. La publicité perpétue les vagues, voire même, elle les précipite.



### *.Introduire une caractéristique supplémentaire*

Il était une fois une viande pour chiens qui ne voyait pas le jour de se vendre malgré, semble-t-il, ses composantes hautement nutritives. Certains néophytes l'estimaient trop moite, certaines vieilles madames la considéraient trop dure pour les dents de leur cher toutou, certains éleveurs la qualifiaient simplement de trop chère. Il serait superflu de vous dire à quel point les fabricants étaient perplexes devant la situation. Prenant le mors aux dents, l'un d'entre eux décida de s'en remettre à un conseiller en communication-marketing. Après maintes investigations, celui-ci proposa une solution qui s'avéra ingénieuse: doter le produit d'une qualité tout à fait originale, pour le positionner d'un coup comme chef de file en son domaine. Ainsi est né WoufBouf, la seule nourriture canine qui embaume la maison... Du jour au lendemain, une meute de vétérinaires et de maîtresses de maison provenant de riches banlieues se ruèrent sur WoufBouf.

Quelques détails doivent être examinés avant d'ajouter toute caractéristique à un produit. Il faut d'abord prouver hors de doute que l'attribut que l'on mettra de l'avant sera significatif aux yeux du public. Il ne sert à rien de rajouter une mini-calculatrice sur une horloge grand-père si les gens se foutent éperdument qu'il y en ait une ou pas! Les biens concurrents doivent par ailleurs ne pas posséder cette caractéristique qui peut être le fruit d'une innovation technologique, d'un changement dans le mode de production, ou d'une nouvelle approche dans la conception. Lorsque les premières autos tractions avant firent leur apparition sur le marché nord-américain, il s'agissait là d'un concept tout frais tout neuf.

Mais l'attribut distinctif peut aussi émerger du néant si l'on décide qu'un des caractères latents du produit mérite d'être exploité. Ainsi quand les responsables du produit fictif WoufBouf répandirent sur le perron leur argument teinté d'un parfum délicat, ils n'inventaient rien; ils puisaient dans les plaisirs que la boustifaille procure, tant aux roquets qu'aux maîtres...

L'adoption d'une caractéristique supplémentaire se fera d'autant plus en douceur si le produit n'en est qu'aux premiers stades de son cycle de vie. Il demeure en effet laborieux de modifier une perception qui se fonde sur des années de connaissance mutuelle. Quand un produit semble encore jeune dans l'esprit du public, il est aisément de lui faire prendre une tangente; mais si le produit navigue déjà en pleine maturité, l'inclinaison qu'on veut lui imposer risque de le plonger dans un second départ. Si le paquet de cigarettes Export arbore une teinte jaunâtre demain matin, cachant sous sa robe une zigoune à sensation différente, bon nombre d'adeptes se gratteront la tête en remettant en question leur choix global.

L'idée reste géniale. Brandir un argument inédit (un USP), c'est faire du positioning. Il s'agit avant tout de se battre sur un autre terrain que l'adversaire. Si la compagnie GM mise sur la puissance pendant que Ford opte pour la popularité, les concepteurs rusés de la troisième firme pourraient alors tabler sur la fiabilité ou à la rigueur toute autre propriété n'ayant pas servi. La campagne Chrysler pourrait par exemple s'échafauder sur un plan de protection exceptionnel, une garantie à l'épreuve des petits et des gros incidents, avec un slogan ronflant du genre: "Chrysler, la voiture la plus fiable au monde."

Ainsi, chacun des géants de l'automobile parviendrait sans doute à se tailler une place sur le marché, agrippant respectivement leur part d'utilisateurs grâce à des stratégies marketing distinctes, des messages publicitaires ajustés, bref, une gamme de positionnements conçus en fonction de chaque situation. Mais si l'établissement d'une position vise à gagner un segment de marché, qu'est-ce qui prouve que les consommateurs souscriront à l'offre qui leur est destinée?

On peut trouver des réponses sous le chapeau de la prévision: avant d'envoyer les premiers messagers porteurs de notre flambeau distinctif, on aura tâté le pouls de la population. En quête d'attitudes, de sentiments positifs ou négatifs, on aura exploré la personnalité des gens, identifiant leur mode de vie, tâchant de connaître leurs habitudes d'achat et leurs prédispositions face à notre produit. Cette enquête dont nous avons déjà glissé mot, c'est l'étude de la comportementalité.

### **3. LA SEGMENTATION DES MARCHÉS SELON LA COMPORTEMENTALITÉ**

On arrive à une des phases cruciales du processus. Toutes les phases demeurent cruciales; mais celle-ci l'est particulièrement: nous allons identifier un château fort puis décider par quelle brèche l'investir. On élira un public-cible comme récepteur privilégié. Les messages seront codés en fonction des attentes de ce public circonscrit. Il y va des règles élémentaires du savoir-vivre... Lorsqu'un hôte accueille un invité de marque, il lui prodigue bons soins, échangeant sur des sujets connus, favorisant l'expression de ses habitudes quoditaines, bref l'amenant à se sentir en confiance... tout comme s'il se reposait dans l'intimité de son propre foyer.

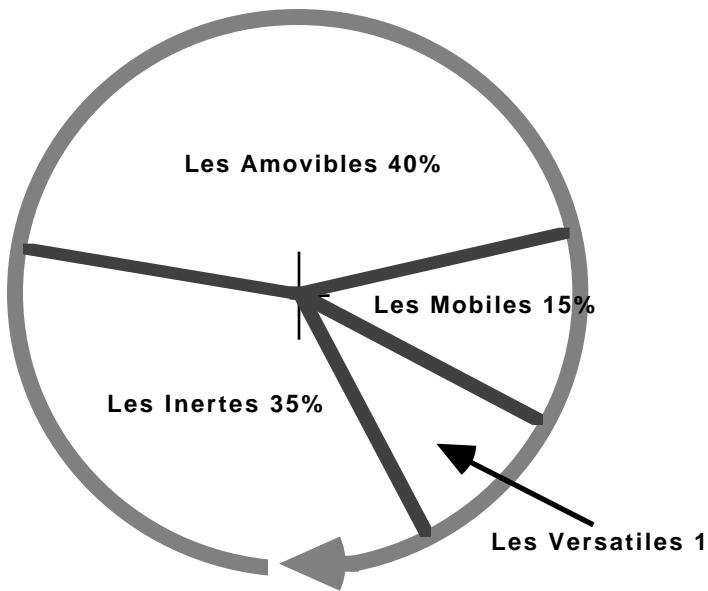
En publicité, "l'interlocuteur discret à l'autre bout de la ligne" reste en définitive un illustre inconnu. Illustre parce qu'on tient à lui. Inconnu parce que son prénom, sa taille et sa couleur de cheveux nous échappent. Mais grâce à différentes formes de recherche, dont le test de comportementalité, la tournure d'esprit du consommateur type nous est désormais accessible. Sachant dorénavant "à qui" l'on s'adresse, on pourra confectionner des arguments sur mesure, adopter un niveau de langage approprié...

L'étape initiale du processus qui permet de scinder un marché en sous-groupes de comportementalités consiste à établir un échantillon. Groupement statistique d'individus, cet échantillon se veut par principe représentatif d'une entité beaucoup plus grande, une population. C'est pourquoi on bâtit l'échantillon en le stratifiant selon une série de critères universels: le sexe, l'âge, le revenu, la profession, la région géographique; et selon un critère plus directement commercial: l'orientation envers le bien ou l'idée qu'on désire promouvoir. Cette procédure vise en réalité à polariser l'échantillon de manière à mieux percevoir quel genre de monde achètera éventuellement la marque offerte. Le groupe-repère sera ainsi constitué de deux clans égaux mais opposés, d'une part les "consommateurs naturels" de notre produit, d'autre part les "non-consommateurs naturels". Par consommateurs naturels, on entend les sujets qui ont une attitude globale favorable envers le produit en question, qu'ils l'aient ou non acheté auparavant. En termes psychologiques, les motivations qui habitent ce consommateur

sont vraisemblablement plus puissantes que les freins. Et la réciproque de cette proposition s'applique forcément aux non-consommateurs naturels.

On peut se demander à juste titre comment il est possible de trancher au couteau une population avant même d'amorcer la cueillette des données comme telle? Car la logique porte instinctivement à voir la catégorisation consommateurs/non-consommateurs comme le fruit de l'enquête et non son préambule. En vérité, il demeure relativement aisé de savoir si les gens paraissent enclins ou hostiles à un objet. Il suffit en effet de poser une petite question discriminante pour que le chat sorte du sac. "Croyez-vous que le produit X peut vous être utile, est un bon produit, peut répondre à vos besoins éventuels, etc.?" Grâce à cette question anodine, le consommateur peut être "classé". L'attitude que manifeste une personne devient concrète à partir du moment où on la rattache à des prémisses factuelles: son âge, son milieu, ses goûts, ou d'autres critères qui décrivent son style de vie.

Le test de comportementalité révèle bien plus qu'une simple disposition envers un produit: il permet de sonder les valeurs fondamentales d'une population. Cinq indicateurs servent de base pour la mesure; ce sont la foi, la famille, la patrie, l'attitude vis-à-vis l'autre sexe, et ce qu'on appelle la valeur privilégiée. En indiquant leur philosophie sur chacun de ces sujets, les répondants divulguent leur ouverture au changement. La disposition d'esprit envers l'innovation explique en bonne partie pourquoi les gens pensent ce qu'ils pensent et agissent comme ils le font, du moins en ce qui concerne les comportements de consommation. Au terme de l'enquête, on peut répartir la population en sous-groupes selon qu'ils apparaissent plus ou moins innovateurs. On obtient ainsi une typologie composée d'*Inertes*, d'*Amovibles*, de *Mobiles* et de *Versatiles*. Ces quatre groupes s'emboîtent pour former "la grande roue de la société", représentation du monde dans lequel nous vivons.



## **Schéma 7.4 La grande roue des attitudes sociales**

Cette roue est en constante évolution car les attitudes se modifient au fil des années. La position que préconise aujourd'hui les "versatiles" peut sembler farfelue au yeux de la majorité. Mais dans trois ou dix ans, ces idées auront fait du chemin et constitueront désormais le credo des "amovibles". Les "versatiles" auront cependant déjà abandonné ces idées pour d'autres plus fraîches, plus neuves. Ainsi la société reste scindée selon le même portrait, avec la même proportion de gens dans chacune des quatre catégories.

Administrer le questionnaire de comportementalité aux individus qui composent l'échantillon est la seconde étape du processus. En analysant les réponses au test, on assimilera les deux sous-groupes de répondants, soit les "consommateurs naturels" et les "non-consommateurs naturels", chacun à un indice de comportementalité. Il est révélateur de constater que les tenants de ces deux positions s'opposent presque diamétralement sur la grande roue de la société. Supposons que les consommateurs naturels de la Renault 5 démontrent une position avant-gardiste en regard des cinq indicateurs (la foi, la famille, la patrie, l'attitude vis-à-vis l'autre sexe, la valeur privilégiée). Ils se trouvent donc au nombre des "versatiles". Il est à parier que les non-consommateurs du même produit afficheraient quant à eux un conservatisme flagrant. Ils se rangerait ainsi parmi les amovibles ou peut-être parmi les inertes. On pourrait de même recenser le public pour sa comportementalité au sujet de chacun des biens qu'on retrouve sur le marché. Et huit fois sur dix, la compilation des résultats se traduirait sur notre roue sociale par une dispersion des attitudes, polarisée en deux faisceaux quasiment à contre-pied l'un de l'autre, les adeptes et les rebelles.

La théorie de la roue évolutive colle assez bien au modèle du cycle commercial habituel. Dès qu'un nouvel article de consommation fait son apparition sur les tablettes, on sait par expérience que seule une minorité d'acheteurs se darderont pour l'essayer; la grande majorité ne ressent pas le besoin de se familiariser avec un nouveau produit ou service. Les "novateurs" comme on les appelle, sont, vous l'avez deviné, des versatiles, ces gens spontanés et audacieux qui constituent des agents catalyseurs. Cela ne signifie pas que les versatiles se lancent tête baissée vers les innombrables gadgets qui inondent les boutiques. Certes précoces, les versatiles n'en sont pas pour autant téméraires! Par la suite, lorsque le produit aura fait ses preuves, devenu attrayant et convoité, les trois autres "classes" de la population se l'approprieront tour à tour. Mais la transition peut s'étendre sur nombre d'années. Ainsi, quand les inertes emboîteront le pas avec l'armée des informatisés, les mobiles et les versatiles pencheront depuis belle lurette vers des idées d'avant-garde, moins usées (tels que les voyages intersidéraux, la fission comme combustible domestique, que sais-je...).

Il existe certains rares produits qui conviennent aussi bien aux précurseurs qu'aux retardataires: par exemple les denrées alimentaires courantes. Tous ont besoin de fruits et légumes, de produits laitiers, de féculents ou de viandes, sinon de liqueurs douces. Sauf que même en ce domaine les distinctions apparaissent: dans un poêlon frémira du beurre, dans l'autre de la margarine. Lequel de ces corps gras est l'apanage de la versatilité?

Le test de comportementalité met en lumière les caractères distinctifs des consommateurs naturels et ceux des non-consommateurs naturels. Il reste alors à choisir le public-cible. Optera-t-on

d'emblée pour le marché des consommateurs naturels? Cela implique une foule de décisions tactiques visant à élargir peut-être ce groupe, ou à augmenter la consommation de chaque membre de ce groupe. En quelque sorte à l'asservir en lui promettant service contre fidélité. Jetera-t-on plutôt son dévolu sur l'ensemble des non-consommateurs naturels? Une telle optique trouverait par exemple sa justification dans un positionnement éloigné des concurrents, ou encore comme un acte de spéculation en vue de bénéfices à moyen terme. Il s'agirait dans ce cas de débroussailler le terrain progressivement par coups de campagnes publicitaires et de promotions adéquates, pour en arriver à altérer la perception des gens en utilisant peut-être une des cinq techniques discutées aux pages précédentes.

On est tous figés d'admiration (ou de dégoût) en contemplant le héros du drame policier abattre son ennemi juré au moyen d'une super carabine dotée d'une mire télescopique ultra précise. Plus la cible se définit clairement dans l'objectif, plus l'action entreprise risque de faire mouche... Transposé dans notre univers, ce principe demeure vrai. On s'efforcera donc de cerner le dit public-cible de toutes les pièces de vêtement qui lui conviennent comme un gant, de manière à faciliter la création des messages, le choix des comédiens s'il y a lieu, le placement dans les médias, etc. A qui se destine la campagne Communimark/Crctd? Aux habitants mâles de la province de Québec, âgés de vingt-cinq à quarante ans, et dont les attitudes fondamentales s'apparentent aux amovibles? Le portrait se veut aussi détaillé que cela, et il ne s'agit encore que d'un objectif global. Quand on sait où l'on s'en va, on risque moins de se perdre en chemin.

Cela va de soi: l'inerte ne répond pas aux mêmes sollicitations que le versatile. De même, l'individu d'un groupe-cible considéré comme mobile est mû par un schéma de valeurs qui diffère de celui d'un amovible. Lorsqu'un positionning se moule d'une façon étroite au type de population à qui il est destiné, la publicité qui en découle se doit de miser elle aussi sur les motivations qui iront droit au cœur des destinataires. L'important est de toucher le public, de le faire vibrer en consonnance, de produire une sonorité harmonique sur la gamme de l'émotivité et de la rationalité, il faut également agencer texte et image pour réussir un duo plein de brio.

A chaque public-cible, son choix de messages. Voilà le botté qui marque la conclusion de ce chapitre. Recherche, création, production, tels sont les trois cordes qui forment le lien entre public et message. En guise d'exemple, vous prendrez sans doute plaisir à comparer deux versions différentes d'un message rédigé en vue d'illustrer la relation comportementalité/création publicitaire. La première version s'adresse aux consommateurs amovibles, la seconde aux mobiles.

*Message "Amovibles/petite voiture importée"*

---

OUVERTURE: Musique française des années '30. (Fondu)

ANNONCEUR: En 1932, Louis Renault, un des pères de l'automobile, mettait sur le marché une voiture familiale, solide comme le Pont de Québec, et confortable comme un fauteuil d'antan. Le père Louis baptisa évidemment sa voiture: la Renault.

Témoignage de Louis Renault: "J'ai voulu construire une voiture qui défierait les générations... comme nos maisons ancestrales..."

ANNONCEUR: Louis Renault a réussi. En France, comme ici, beaucoup de choses ont changé, mais pas la Renault. Elle est devenue la Renault 5. On peut bien y ajouter une radio AM/FM, un allume-cigarettes ou un essuie-glace arrière mais pour le reste, tout est dans la pure tradition Renault:

On ne change pas ce qui est bon!

FINALE: (Fondu) Musique du début.

*Message "Mobiles/petite voiture importée"*

---

OUVERTURE: Début du Bolero de Ravel au synthétiseur (Fondu)

ANNONCEUR: La France nous a donné Ravel, Eiffel, Piaf et Bardot... et une petite intellectuelle: la Renault 5. La 5 n'est pas une voiture pour tout le monde. Elle aime le confort et l'argent, le raffinement et le bon vin, l'intimité et les grands espaces, le cinéma et les sports.

Si vous n'êtes pas comme les autres et si vous n'avez pas peur de passer pour "différent", passez en Renault 5: on vous remarquera!

FINALE: (Fondu) Fin du "Boléro de Ravel".

---

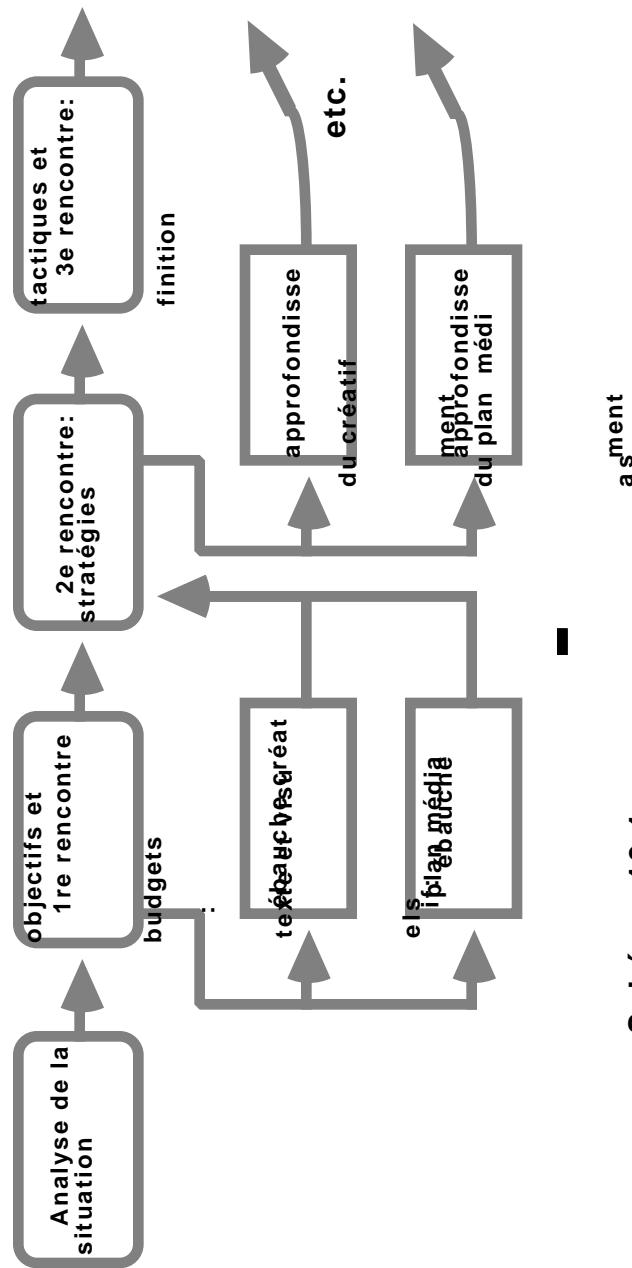
## **4. L'ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS**

Après foule de relevés de terrain, les ingénieurs sont tout feu tout flamme lorsqu'il s'agit d'effectuer les premiers vrais calculs, d'esquisser les versions préliminaires, bref de mettre en chantier ce qu'ils mijotent depuis un certain temps déjà. Suite à la méticuleuse analyse de la situation qu'ils ont effectuée, les publicitaires font un temps d'arrêt pour considérer le dossier entrepris. Quels sont les faits marquants qui émergent de cette vaste recherche d'information? Où se situe le ou les problèmes de communication en rapport avec l'entreprise et son produit? A quoi ressemblent les opportunités découlant du marché? Quelles actions entreprendre afin de répondre aux attentes du client? On trouvera réponse à ces questions au second volet du plan de communication-marketing, là où le désir d'apprendre cède place à la volonté de faire.

Les rouages de la machine fonctionnent désormais à plein régime. Le comité de planification, animé par l'administrateur publicitaire, s'assure le concours des autres départements-clés de l'agence: recherche, création, média. La concertation est de mise. La machine tourne sans trop d'à coups car les engrenages sont bien huilés. Tout en gardant un contact étroit avec le client, la réalisation de la campagne franchit les étapes capitales: l'établissement d'objectifs, la répartition du budget, la mise sur pied de stratégies, le choix de tactiques. A ce stade des opérations, voir ci-dessous, l'allure du processus que suit la campagne publicitaire.

Le schéma fait état du déroulement type d'une campagne au moment où l'on met au point le plan de communication-marketing. Il va de soi que le nombre de rencontres du comité de planification est relativement variable. L'enchaînement des étapes se veut par contre assez rigoureux; la conclusion de ce cheminement étant la première présentation du plan de communication au client.

Les bons gestionnaires sont formels sur au moins un point: mieux vaut consacrer du temps aujourd'hui à décider d'une direction plutôt que de risquer certaines alternatives hasardeuses en cours de route. Gouverner, c'est prévoir; vendre, c'est anticiper. Mais comme un tas de beaux principes, ces vérités premières ne sont pas toujours appliquées aussi souvent qu'elles devraient l'être. Combien d'entreprises se laissent en effet balloter au gré du courant, instables parce que guidées par des balises trop imprécises? Certes un trop grand nombre, dont il serait surprenant de constater le taux de faillites... Dès lors il faut résolument prendre le taureau par les cornes, fixer des objectifs aussi détaillés que possible. Il en va non seulement du succès de l'entreprise, mais encore de sa survie. Car une campagne de publicité sans objectifs n'est rien de plus qu'un grand coup de poing dans le vent.



## *L'analyse de la*

## *Chapitre 6*

### *situation*

### a) Pourquoi fixer des objectifs?

Cette question ne devrait même pas effleurer l'esprit tellement les étapes qui en dépendent sont fondamentales. Pas d'objectif, pas de budget; pas d'objectif, pas de stratégies; pas d'objectif, pas de planification. C'est comme si un contracteur en chaussées se mettait à disposer de l'asphalte ici et là, sans penser ni à son trajet, ni à sa destination et ni à ses échéances! Lorsque nos protagonistes de Bonville et Gauthier ont pris rendez-vous pour discuter des objectifs publicitaires, rien ne leur était plus évident que la nécessité d'établir des points de repère concrets.

Sirotant tranquillement sa tasse de café, Jacqueline attendait depuis quelques instants son vis-à-vis.

Celui-ci se montra enfin, affichant comme toujours un air à la fois sympathique et énergique.

-Vous voilà, Michel... Asseyez-vous, je vous prie.

-Vous savez ce que c'est: circulation dense, embouteillages... Ah ces fichues heures de pointe!...

Néanmoins, bonjour, Jacqueline!

Les yeux se croisèrent pendant une seconde qui en parut cent.

-Dites-moi, Michel, pourquoi avez-vous mis tant de soin à rédiger l'énoncé de nos objectifs de campagne?

-La raison en est bien simple, Jacqueline: quand on veut parvenir à quelque part, disons... à bon port, il faut à tout prix déterminer au préalable la position qu'on vise. Les objectifs permettent en somme de mieux programmer les actions futures, stratégiques et tactiques. Si l'on s'en remettait uniquement à vos objectifs de marketing, on n'aurait guère de pistes pour établir un canevas de communication. Et c'est là qu'interviennent les objectifs publicitaires: leur précision aide grandement à affûter les armes du combat.

-A savoir?

-En simplifiant quelque peu, je dirais que toutes les étapes subséquentes de la campagne vont prendre appui sur le principal objectif de communication et les objectifs secondaires, le cas échéant. Dès que l'énoncé se clarifie, la création des slogans, des textes et des images en devient d'autant facilitée. Le risque d'erreurs, de fausses manœuvres, et de contre-sens se trouve alors amenuisé par le bon balisage de la route à suivre. Le placement média sera également plus aisé dans la mesure où le public-cible aura été circonscrit sans équivoque.

-J'avoue qu'il ne peut en être autrement... J'imagine d'ailleurs que le puzzle collectif ne peut s'emboîter si chaque intervenant n'a pas en tête une idée du tableau d'ensemble. Votre objectif de communication semble donc primordial pour cimenter en un tout homogène les multiples efforts individuels. Enfin, je préfère nettement que vous et vos acolytes de chez Communimark œuvriez de concert, plutôt que de voir les différents spécialistes tirer chacun de son bord...

-Je suis bien d'accord avec vous, Jacqueline. La coordination dans l'exécution demeure un prérequis essentiel à toute réussite. Lorsque mes collègues et moi-même aurons à consulter le plan de communication-marketing, les objectifs seront identifiés en des termes stricts; ainsi on parlera tous le même langage et on évitera les tiraillements inutiles. Quand se présenteront certaines opportunités, les décisions d'investir de l'argent seront prises à bon escient. Les consensus s'obtiendront aussi plus naturellement, la cause commune étant mieux identifiée.

Jacqueline donnait l'impression de boire, en même temps que son café, les dernières paroles de son homologue.

-Si je peux me permettre une petite plaisanterie, cher ami, je vous dirai que vous auriez fait un bon vendeur... En tout cas, vous paraissiez à votre place en publicité. Et l'agence Communimark doit se compter chanceuse de vous avoir comme ambassadeur.

Un observateur attentif aurait pu déceler que Michel, de façon presque imperceptible rougissait. Tâchant de ventiler son émoi, "le kétif" esquissa un sourire maladroit.

-Je vous relance immédiatement le compliment... Le milieu publicitaire correspond en effet à mes aspirations actuelles. (Michel fit une légère pause.) Je vous en reparlerai d'ici cinq ans. Mais avant de clore notre sujet, il faut que je revienne sur ce qui est d'après moi le principal argument pour lequel on établit les objectifs de communication. S'il est vrai qu'ils simplifient la planification et la coordination, ce sont aussi les objectifs qui permettent de mesurer l'impact de la campagne: puisqu'ils centrent l'action sur les attitudes à changer chez les consommateurs, ces objectifs délimitent ainsi le terrain où l'évaluation doit se faire. On rapporte souvent qu'il est difficile d'évaluer l'efficacité de la publicité. Pourtant, dès que l'on quantifie un tant soit peu les objectifs publicitaires, cette mesure devient chose possible.

-Je suis d'accord pour dire qu'une campagne efficace, c'est celle qui atteint ses objectifs. La publicité agit sur les opinions et les croyances des individus et non directement sur les ventes. La publicité influence évidemment les ventes, mais par ricochet, au même titre que les autres éléments du marketing-mix. C'est pourquoi il paraît hasardeux de prédire les répercussions matérielles d'une campagne publicitaire. Mais il reste à la portée d'une bonne équipe de recherche d'en mesurer l'effet sur les attitudes des consommateurs. C'est bien cela?

-Tout à fait cela.

-Au fait, prendriez-vous une tasse de café?

-Mais certainement!

### b) Comment libeller un objectif de communication?

La conversation entre Jacqueline et Michel va bon train. Petit à petit, Michel dévoile à la directrice de la publicité chez Crctd le plan de communication qu'il a mis au point avec la collaboration des "sommiteés" de l'agence Communimark. Comme la coutume l'exige, une longue discussion suit où l'on passe au peigne fin chaque énoncé. L'on revoit point par point l'enchaînement logique, qui doit répondre à une dialectique sans faille. Mille raisons sont invoquées pour justifier chaque position. L'ensemble est plongé dans un bain de crédibilité.

Particulièrement en verve ce matin-là, l'administrateur publicitaire débitait son argumentation à un rythme soutenu. Jacqueline semblait tout ouïe aux propos de son interlocuteur; elle posait occasionnellement une ou plusieurs questions, tâchant d'en savoir plus long sur un point ou l'autre.

-Après avoir considéré et reconcidéré les synthèses qui émergeaient de notre analyse du dossier, nous avons défini l'objectif majeur de communication comme suit: "accroître de 30 % le nombre d'individus de dix-huit à trente-cinq ans qui résident au Québec et sont convaincus que le voyage en train est rapide et agréable."

-Cela me semble à vue d'oeil correspondre assez précisément à nos objectifs marketing. Mais j'aimerais, si vous le voulez bien, que nous y regardions de plus près. Ne trouvez-vous pas que la formulation est un peu lourde?

Michel fronça les sourcils, un peu inquiet. Il tâcha néanmoins de répliquer adroitement.

-Compte tenu de la densité d'informations qu'il renferme, l'énoncé demeure tout de même clair. Il précise avant tout nos objectifs en termes de changement d'attitude et / ou de comportement. En définitive, notre tâche consiste à convaincre nos cibles que le chemin de fer aligne deux avantages marquants: le confort et la rapidité. Ces deux caractéristiques ressortent d'ailleurs de l'étude de marché: elles reflètent les propriétés de votre nouvelle lignée de véhicules ferroviaires... En fait d'axe ou levier-moteur éventuellement susceptible de renforcer les opinions favorables au Crctd, d'après moi il ne se fait pas mieux.

-Je n'ai rien à dire contre l'idée. Je crois au contraire que l'objectif tel qu'il se présente concorde bien avec notre politique de segmentation de marché. La clientèle semble identifiée de manière tangible; je suppose qu'on pourra ainsi la rejoindre sans trop de difficultés grâce à une brochette de médias judicieusement choisis. Dites-moi, Michel, pourquoi n'avez-vous pas décrit les utilisateurs potentiels au moyen d'un indice de comportementalité?

-Je constate, Jacqueline, que vous connaissez bien les outils du métier, même les plus récents. Si je n'ai pas enrobé les cibles d'une touche de comportementalité, c'est simplement pour ne pas surcharger un dispositif que vous jugez déjà lourd. La raison est aussi banale que cela. En réalité les consommateurs que nous viserons correspondent surtout au groupe des "amovibles". C'est une autre décision qui a été prise suite à l'analyse de la situation... Les femmes autant que les hommes seront visées par nos messages. Et la catégorie d'âge qu'on a retenue couvre le segment le plus prometteur du marché... Je dois préciser aussi que les statistiques sur les auditoires médias sont justement codées selon des groupes d'âge similaires.

-Bref tout semble concorder! Votre objectif parvient à mettre en relation intime notre intention et vos cibles. Un aspect important sans quoi un objectif comporterait de sérieuses lacunes. Et puis il y a également la peine que vous avez mise à "chiffrer" votre objectif. J'imagine que l'unique façon de savoir si on aura progressé ou non, c'est de partir avec un point de référence mesurable, n'est-ce pas?

Michel jeta un long regard sur ce visage harmonieux qu'éclairaient des yeux assurés.

-Vous avez entièrement raison, reprit l'administrateur publicitaire. Pour juger le succès d'une campagne, il faut comparer les chiffres avant / après. Comment certifier si une attitude a évolué, sinon en la quantifiant. Cela implique évidemment une recherche ad hoc. Nous avons pour notre part bâti une échelle d'attitude se rapportant au voyage en train, échelle que nous avons appliquée à un échantillon de gens lors d'une enquête préliminaire. Et le sondage nous a permis de connaître avec précision la moyenne des opinions sur le chemin de fer: il en est ressorti que 18% du groupe-cible est déjà enclin à prendre le train.

Michel ingurgita une gorgée de café, puis respira profondément en mettant en application les leçons de sa séance de yoga hebdomadaire.

-Nous croyons fermement pouvoir aller chercher trente points supplémentaires dans cette population, ce qui établirait grossso modo notre part de marché à cinquante (50%) pour-cent parmi le groupe d'âge 18-35 ans du type amovible. Une fois terminé le premier volet de la campagne, on fera un post-test pour voir si la moyenne des attitudes s'est déplacée en notre faveur. Il s'agira simplement d'interroger un échantillon identique au premier, et de comparer les résultats pré-campagne et post-campagne.

-Je suis extrêmement satisfaite de cette approche. Il semble un peu astreignant de quantifier des objectifs publicitaires, mais je fustigerais néanmoins tous ceux qui ne le feraient pas. Par les temps qui courent, il apparaît inconcevable de négliger un tel instrument de contrôle. Vous, les publicitaires, paraissez souvent emballés par vos propres créations; le public peut bien succomber à leur charme, mais là n'est pas l'essentiel. On ne juge pas la valeur d'une

campagne sur les impressions générales du public. Comme vous venez de le souligner, le bon sens impose une évaluation basée sur des chiffres... Et pourtant foule de compagnies et d'agences de publicité oublient de le faire... Quel dommage!

-Comme qui dirait, "heureusement que vous êtes pas d'même" ... (rire étouffé)

Jacqueline parut vaguement étonnée de cette réflexion un peu familière. Elle ne l'eut probablement pas tolérée d'une personne autre que Michel. Elle chercha pendant un bref instant à lui répondre du tac au tac, mais choisit en fin de compte de s'en tenir à des propos neutres, en tout cas, professionnels.

-Croyez-vous vraiment qu'une majoration de trente points soit réaliste?

-A vrai dire, nous avons souposé la question sous toutes ses facettes. Nous sommes bien conscients que la publicité n'est pas une panacée et qu'elle n'est pas le marketing à elle seule. Certains clients un peu naïfs arrivent parfois chez-nous avec un budget de \$100 000 en s'imaginant que cent pour-cent des Québécois connaîtront leur produit du jour au lendemain. Il existe évidemment une relation directe entre objectifs et budget. C'est là que doit intervenir l'esprit critique.

-Je vous voyais venir...

-Pardon?

-Ca va, continuez.

-Bon. Si une firme dispose d'un budget publicitaire de cinq millions, on pourra évidemment naviguer en haute mer. On pourrait par exemple épargner ces beaux billets verts un peu partout dans la province. Alors chaque Québécois entendrait parler du produit une couple de fois d'ici trois mois, sans plus. On pourrait par contre concentrer ses efforts pendant deux ans sur la région métropolitaine en visant la persuasion ultime de tous les citoyens du maire Drapeau. En somme, il faut toujours se montrer réaliste et sur ce, je glisse à votre cas. Vous injectez un budget de trois millions dans un secteur d'activités où la concurrence se trouve, disons, moins féroce que dans le monde alimentaire. Ce budget peut nous mener loin. En considérant la dimension restreinte de notre public-cible, la tâche de communication à accomplir, le créneau qu'on a adopté, et le bruit de la concurrence, nous croyons qu'un accroissement de trente pour-cent de gens intéressés-à-prendre-le-train est chose possible. Le plan avec lequel on va travailler nous le permettra, j'en suis assuré.

-Je suis heureuse de vous l'entendre dire... Somme toute, l'objectif de communication que vous avez enfanté est rempli de promesses. Je tiens à vous dire qu'il m'apparaît adéquat, et surtout bien en ligne sur notre objectif marketing et notre politique commerciale. Un seul petit détail toutefois: pourriez-vous, dans le libellé, faire mention du temps. Explicitez le délai qu'on s'accorde pour toucher au but. Je pense que cet ajout en vaudrait la peine, car plus un objectif est formulé avec précision... enfin, vous connaissez la rengaine!

Jacqueline semblait fière de sa dernière répartie... Visiblement pris en flagrant délit, Michel ne put qu'éprouver une vive admiration pour la directrice de la publicité: elle connaissait le tabac. Il se montra bon joueur et acquiesca à la demande de sa cliente. Que ne ferait l'administrateur publicitaire pour satisfaire Monsieur ou Madame client?

\* \* \*

Il n'existe en soi aucune méthode ni formule établie pour fixer des objectifs de communication valables. La seule vérité universelle, c'est que tout objectif se trouve forcément en relation avec d'une part l'idéal qu'on souhaite atteindre, et d'autre part les budgets dont on dispose. Quelles

que soient les particularités qui épacent chaque problème de communication, l'objectif publicitaire répondra toujours à un principe fondamental: faire glisser les cibles vers une attitude plus positive envers notre produit ou notre service. Mais il ne s'agit là que d'un chétif canevas qui devra tremper dans le moule du client avant de prendre sa forme définitive. Comment parvenir à une telle spécificité? Il faut bien sûr s'en remettre à la désormais célèbre analyse de la situation... et respecter les objectifs marketing établis en haut lieu.

Les objectifs de communication sont d'ordinaire élaborés par un groupe de travail à l'intérieur de l'agence. Il est de fait assez rare que le client dicte lui-même le vade-mecum des publicitaires. Le client a plutôt coutume d'exposer son credo puis d'attendre que les professionnels de la persuasion pondent un guide opérationnel. L'administrateur en charge du budget prendra éventuellement rendez-vous avec son homologue afin de discuter le synopsis proposé: quel pas désire-t-on faire durant l'année qui vient? Auprès de qui portera l'offensive stratégique? Le pistolet de départ a fait entendre son coup, la machine est en branle.

## 5. L'ARRET D'UN BUDGET GLOBAL

Existe-t-il tâche plus ingrate que celle d'établir un budget? Vacillant sous le poids des appréhensions, sombrant dans la mer des alternatives, il faut malgré tout garder les pieds au sec et bâtir du solide avec le matériel en main. Hélas! les meilleures planifications ne flottent jamais à l'abri des variations du climat économique! Vous n'avez qu'à en parler au Ministre des finances du Québec!

Le pire avec la publicité, c'est qu'on ignore l'effet réel des écus investis. Bien malin celui qui peut affirmer sans l'ombre d'un doute qu'une hausse de dix pour-cent en messages télévisés amènera l'attitude moyenne du public à bouger davantage. Et pourtant, avec "rationnel" à l'appui, Mesdames Lavoie et de Bonville sont bel et bien parvenues à obtenir un budget réaliste de trois millions de dollars. Ce qui n'est pas des peanuts. Comment sont-elles arrivées à ce montant? Spéculation? Hasard pur et simple? Loin de tout ça. En se basant sur des méthodes connues, il devient possible d'estimer avec assez de justesse le montant de publicité approprié pour atteindre des objectifs libellés en termes concrets. L'opération "budget" se réalise en passant par une série d'étapes laborieuses. Aucune technique actuelle n'allie rigueur et facilité d'emploi.

Dans sa version préliminaire, le budget qu'on alloue à l'ensemble des communications prend l'allure d'une ébauche certes raisonnée, mais non pas immuable. On doit en plus prévoir les imprévus en se gardant une marge de manœuvre pour ajuster le tir en fonction de rebondissements éventuels, ou répondre aux opportunités alléchantes qui pourraient surgir. Cela signifie que le budget établi apparaît somme toute comme une échelle de grandeur qui sera le cas échéant modifiée selon la tournure des événements.

Le budget global réunit dans le même portefeuille les parts qui seront attribuées d'ici peu aux trois secteurs principaux de la communication de masse: publicité, promotion des ventes et relations publiques. Notons que la grande majorité des directeurs en communications tendent à privilégier d'office une de ces formes de communication aux dépends des autres. Autant la

publicité a toujours été le porte-parole officiel du secteur des ventes, autant les relations publiques ont pris le relais lorsqu'il s'agissait d'activités à but non lucratif, causes philanthropiques et autres. Bien sûr, une catégorisation aussi tranchée se fonde au départ sur la nature des forces en présence. Mais on se retrouve encore avec la vieille dichotomie des pommes et des oranges... Toutefois, le choix des outils de communication ainsi que l'établissement du budget doivent reposer essentiellement sur une expertise, et non sur des idées préconçues. Place à l'invention, que diable!

Voici une revue des différents procédés qui permettent de fixer un budget; en partant de la recette la plus facile (mais la plus lâche), jusqu'à la plus efficace (mais la plus exigeante).

### a) Par les méthodes mécaniques

Certaines décisions émergent de raisonnements, d'autres accouchent machinalement. Le publicitaire français Robert Leduc a qualifié de "mécaniques" les approches qui découlent d'une simple collecte de renseignements financiers. Considérant presque la communication comme un poste fourre-tout au bilan annuel, ces recettes ignorent une réalité fondamentale: la publicité et ses trois émules du marketing-mix demeurent un investissement. Tant pis pour les managers à courte vue qui excluent carrément ce principe... Il est vrai que malgré cette vision dangereusement myope de la réalité commerciale, les procédés mécaniques mènent à un estimé approximatif du budget, à un résultat ni chaud ni froid, ni chair ni poisson. Des outils d'une telle nature peuvent tout de même, si on le désire, constituer un point d'envol utile... aux comptables. Voyons à quoi ressemble la première méthode mécanique.

#### .Le bon vieux manuel scolaire

La façon la plus rapide (et la plus stupide!) de bâcler un budget de publicité, c'est de reconduire les montants qui ont été dépensés lors de l'exercice précédent.

"- Gaston, as-tu inscrit correctement au grand livre le budget publicitaire pour l'année?

-Oui patron. Dix-mille dollars en publicité, comme à l'habitude. Vous savez, je commence à prendre de l'expérience..."

Les esprits cartésiens auront sans doute l'idée géniale d'indexer ce chiffre au taux d'inflation annuel (passé, bien sûr!). Par ailleurs, les esprits curieux consulteront même certains outils de référence, comme par exemple une compilation si possible récente des ventilations budgétaires publiées par des entreprises semblables à la leur. Ce soupçon de débrouillardise n'aurait probablement pas suffi à conduire les américains sur la lune... Au risque de se répéter, toute position commerciale requiert sa propre batterie de décisions autonomes. C'est pourquoi il paraît peu recommandable de s'en tenir uniquement à ces bonnes vieilles coutumes, ou au manuel de la petite école pour brosser un budget personnalisé. D'autant plus que les conjonctures économiques évoluent à la vitesse de l'éclair, mieux vaut suivre les courants d'avenir que plagier bêtement les recettes d'antan.

#### .Le pourcentage sur les ventes

Sortez vos calculatrices et préparez-vous à établir quelques ratios. Tâchez d'avoir en main la panoplie des données relatives aux ventes du produit à publiciser. Une fois ce matériel

disponible, trois optiques seront à envisager. Dans chacun des cas, le budget alloué à la communication correspondra à un pourcentage strict des ventes totales, pourcentage déterminé par le bon vouloir du chef.

Le premier type de ratio s'établit curieusement à partir des ventes passées. La firme qui a bouclé l'année avec un chiffre d'affaires de cent-mille dollars et qui décide d'en allouer vingt pour-cent à la publicité (future!) se retrouvera donc avec un budget de vingt-mille piastres. Cette méthode est peu rigoureuse car elle fait abstraction des besoins imposés par les objectifs, elle renie la notion d'investissement, et elle ignore le dynamisme du marché. Pour toute entreprise dynamique, les ventes futures n'ont rien à voir avec les ventes antérieures. Qui plus est, posons l'hypothèse que le chiffre d'affaires précédent ait été anémique en raison d'un budget publicitaire trop frêle. Il deviendrait alors désastreux de réduire encore le volume de publicité! Cela entraînerait sans doute une chute accentuée des ventes, suivie bien sûr d'une nouvelle coupure dans la publicité, et ainsi de suite. On imagine sans peine le cycle infernal qui pourrait naître de l'incongruité du système...

La seconde formule, bien que supérieure à sa soeur cadette, est encore loin de la vérité ultime. Elle s'enligne sur un pourcentage des ventes anticipées. Délaissant tout à fait les rétrospectives, l'accent est mis vers l'avenir. Il s'agit d'une nette amélioration. Cependant, les fondements de cette méthode n'en demeurent pas moins biaisés: la publicité est censée agir sur les ventes, et non l'inverse. Fonder le budget sur une prévision de ventes revient à mettre la charrue avant les boeufs. Outre cette lacune, s'ajoute le fait que le modèle en question ne tient nullement compte du mandat à accomplir. On a beau jouir d'un fonds de  $x$  milliers de dollars, tel qu'estimé grâce à ce plaisant calcul arithmétique, cela sera-t-il suffisant pour percer le créneau qu'on tente d'investir, persuader la catégorie de consommateurs qui nous tient à cœur, réaliser la pas qu'on désire franchir? Le montant  $x$  s'avèrera-t-il adéquat? Trop élevé? Questions qui demeurent muettes si l'on n'a recours à aucune technique plus sophistiquée.

Il existe en troisième lieu une méthode passablement similaire à la précédente. Elle s'appuie sur le nombre d'unités écoulées dans un laps de temps réduit, plutôt que sur le chiffre brut des ventes annuelles. Cette variante allie sensiblement les mêmes avantages et les mêmes inconvénients que sa proche parente.

Le tableau étant ce qu'il est, il ne faut pas se surprendre si les trois procédés à base de ratio ne peuvent, au mieux, que baliser une éventuelle décision qui doit s'appuyer sur un tas d'informations additionnelles. Quelles sont les leçons qui découlent du cadre esquisssé? D'abord, que la concurrence constitue un point de référence non négligeable. Si la firme rivale n'obtient qu'un chiffre de ventes légèrement supérieur au nôtre malgré un budget publicitaire gigantesque, il faudra s'en frotter les mains. Mais il faudra aussi s'interroger sur les répercussions à moyen terme... Il peut en effet advenir que notre maigre budget soit éventuellement submergé par le flot des communications adverses. Alors nos objectifs deviendraient subitement utopiques. C'est pourquoi on ne saurait balayer du revers de la main tout renseignement susceptible de fournir quelque lumière sur la situation commerciale. Comme par exemple les dépenses publicitaires des compétiteurs... (Certaines firmes spécialisées peuvent d'ailleurs fournir ces chiffres, moyennant rétribution bien sûr.)

A vue de satellite, l'industrie publicitaire ressemble aux autres secteurs de la jungle des affaires. A vol d'oiseau, le même milieu apparaît soudain comme un tapis d'essences végétales différentes. La famille des cosmétiques arbore par exemple un ratio publicité / ventes pouvant grimper jusqu'à près de cinquante pour-cent et même plus. Pour sa part, la cellule automobile n'investit en publicité qu'une moyenne de un pour-cent de son chiffre de ventes. Et pourtant ces deux branches d'activités marketing fonctionnent apparemment selon le même schéma, posant objectifs, stratégies et tactiques, etc. Qu'est-ce alors qui différencie les communautés? Les conjonctures particulières à chacune. Ce n'est pas par caprice que les produits Avon se vendent de porte à porte et que les véhicules quatre roues séjournent chez des concessionnaires. Voici une brève série de chiffres présentés à des fins indicatives. On y constate que les entreprises semblables adoptent un ratio presque identique.

**LES 100 PLUS GRANDS ANNONCEURS**  
répartis par secteur d'activité  
avec le ratio publicité / ventes

<i>Secteur</i>	<i>Nombre</i>	<i>% des ventes</i>	<i>Moyenne</i>
Alimentation ex: General Foods Corp Kraft Inc.	19	1.0 - 5.9 5.0 1.3	3.6 %
Automobile ex: Chrysler Corp. General Motors Corp.	8	0.6 - 6.2 1.4 0.6	1.4 %
Appareils ménagers, tv, radio 3 ex: General Electric Co.		0.6 - 2.8 0.6	2.4 %
Appareils photographiques	3	1.0 - 5.2	3.3 %
Aviation ex: American Airlines	5	1.2 - 2.8 1.2	2.0 %
Boissons alcooliques ex: Seagram Co. Ltd	6	1.4 - 9.1 2.3	5.9 %
Boissons douces ex: Pepsi Cola Inc. Coca Cola Inc.	2	3.4 - 3.7 3.7 3.4	3.5 %
Communications et loisirs ex: Time, Inc.	6	1.6 - 6.9 4.5	4.3 %

Cosmétiques ex: Noxell Corp. Brystol-Myers Co. Gillette Co.	11	2.3 - 54.7 22.3 7.1 4.0	11.2 %
Friandises ex: William Wrigley (gomme)	3	3.9 - 10.5 8.5	6.7 %
Produits chimiques ex: Du Pont	3	0.5 - 3.8 0.6	1.7 %
Produits pharmaceutiques ex: Johnson et Johnson	6	1.8 - 13.7 2.2	6.8 %
Savons et détergents ex: Procter et Gamble Co. Colgate Palmolive Co.	5	3.3 - 11.3 5.1 3.4	6.4 %
Tabac	5	1.3 - 4.3	3.2 %
Téléphonie ex: AT & T	2	0.5 - 0.9 0.5	0.7 %
Vente au détail ex: K-Mart	3	1.8 - 2.1 2.1	2.0 %

*Source: Advertising Age*

On précise, pour chaque secteur, le nombre d'annonceurs se situant dans la liste des 100 plus grands annonceurs et la moyenne des dépenses de ce nombre d'annonceurs. Ces chiffres servent comme point de départ à situer "ce qui se fait" chez des entreprises oeuvrant peut-être dans des domaines similaires au nôtre.

*.La parité entre les concurrents.*

Jacques Cartier, Louis Riel, John F. Kennedy et Jean Bélieau étaient tous en un sens des leaders d'opinion. Grâce à leur idées clairvoyantes et au magnétisme qu'ils irradiaient, ils ont tracé les sentiers que devaient suivre leurs admirateurs, leurs pairs et même leurs rivaux. Voilà matière à discussion: faut-il voler sous l'aile protectrice du chef, ou ne suivre que sa propre conscience? Si on emprunte la voie de la tribu, ou aura droit à une part de son succès. Par contre, si on n'écoute que ses voix intérieures, on risque une chevauchée solitaire et gratifiante, mais sujette également à des revers bien lourds à porter seul. Un défi de taille...

La part de marché que décroche une entreprise correspond en principe à l'effort marketing qu'elle a déployé. Cela signifie que la récolte s'avère théoriquement proportionnelle aux semaines, à moins que l'environnement ne vienne chambarder toutes les espérances. Il est indéniable que

la recette qui a propulsé une compagnie à la position de chef de file doit avoir certaines qualités; elle ne peut être complètement insipide. C'est pourquoi un coup d'oeil furtif sur les budgets publicitaires de la concurrence ne peut pas nuire... surtout si le dit concurrent semble avoir découvert le secret de l'or. Un industriel qui se lancerait par exemple dans les lames de rasoir aurait avantage à considérer le ratio publicité / ventes qu'a adopté la firme Gillette, soit environ quatre pour-cent (voir tableau). Il pourrait déterminer son budget en tenant compte à la fois de ce nombre et de ses objectifs personnels.

Il s'agit encore une fois de déceler des points de référence utiles parmi la masse des statistiques du marché. Bien qu'hermétiques à l'état pur, ces statistiques deviennent éclairantes lorsqu'on les réorganise de façon ingénieuse. C'est ainsi que les budgets des compétiteurs ne doivent pas être "pris pour du cash"; ils doivent plutôt subir un traitement de choc visant à les adapter à notre situation spécifique. Ils concourront alors à une double fin: jouant d'abord un rôle de balise, ils feront ensuite ressortir une sorte d'indice sur le bruit publicitaire ambiant. On doit en effet se rappeler que dans un univers foisonnant de communication, la faconde combinée d'un ensemble de producteurs finit par se traduire à un moment donné par l'enlisement total de l'un ou l'autre des messages. Si notre adversaire numéro un dépense chaque année trois-cent mille dollars en placements médias, comment se faire entendre par le public avec un micro budget de cinq mille dollars? Un cri aussi tenu passerait vraisemblablement inaperçu aux oreilles des destinataires.

En pleine guerre des ondes, chacun des antagonistes doit donc veiller à ce que son déploiement publicitaire ne se fasse pas engloutir par les dépêches adverses. Il faut en somme ajuster son niveau de flottaison au-dessus d'un seuil minimal, sans quoi tout effort serait vain.

Nous venons de mettre en valeur certains aspects positifs du modèle de parité entre les concurrents. Mais de là à imiter à pied levé le budget des entreprises rivales, il y a des limites... Il faut d'abord penser que le leader du marché dispose sans doute de ressources financières incommensurables! Ce n'est certes pas le cas de la majorité des petites entreprises. Il faut ensuite se rendre à l'évidence: puisque chaque compagnie diffère par son identité, sa taille, sa philosophie et ses objectifs, ce n'est pas en copiant le voisin qu'on élucidera nos propres énigmes.

Ces méthodes dites mécaniques d'établissement du budget semblent, en rétrospective, plus ou moins aléatoires surtout si on les confronte à des critères rigoureux. Elles nécessitent peu d'investigation et sont généralement faciles d'accès; en contrepartie, elles demeurent relativement inefficaces. Elles s'inscrivent donc comme un préambule au véritable travail d'estimation budgétaire.

### b) Par la méthode analytique

Selon une moisson d'analystes financiers, les investissements en publicité constituent a priori des valeurs spéculatives. Pourquoi ce scepticisme? D'abord parce que la publicité n'agissant que de concert avec les autres canons du marketing, il devient pratiquement impossible de cerner avec précision son effet direct. Et c'est le cas pour chaque outil individuel du marketing-mix.

Ensuite, et force est de le reconnaître, parce que la communication de masse n'est pas en mesure d'obliger qui que ce soit à penser et faire ce qu'on lui dit. La publicité que l'on côtoie chez nous n'est tout de même pas propagande totalitaire; ce sont les règles du jeu. Donc, rien ne nous assure que tel consommateur soumis à notre message achètera effectivement le produit qu'on lui propose. Enfin, parce que l'efficacité publicitaire s'évalue en termes de changements d'attitudes plutôt qu'en dollars. Et aucun facteur de conversion crédible dollars / attitudes n'a été mis au point jusqu'à date.

La relation dollars-attitudes cause de sévères maux de tête aux socio-économistes qui s'y plongent. Pourtant certains modèles de construction de budget à cheval sur les chiffres existent déjà, notamment l'approche économique traditionnelle (basée sur les coûts et les revenus marginaux) et la méthode du retour sur l'investissement. Mais ces procédés hyper-théoriques aboutissent plus fréquemment sur les tableaux noirs des universités que dans la pratique quotidienne. Leur conception et leur application reste trop livresque, inadaptée par rapport aux procédures de la profession et surtout à ses contraintes.

Peut-on alors compter sur une technique appropriée, aussi efficace que réaliste? Une technique qui serait à l'abris des biais de l'interprétation? Nous croyons qu'une telle recette existe, surtout si on se rappelle que l'énoncé budgétaire initial laisse place à une marge de manœuvre. Notre modèle repose à la fois sur l'analyse de la situation, et sur l'évaluation des tâches à accomplir. Connaissant les objectifs commerciaux de l'entreprise, les objectifs de communication ayant été arrêtés, il s'agit d'identifier les mesures qui s'imposent pour parvenir au but, et d'accorder ensuite à chacune un budget de dépenses publicitaires. Il faut pour cela prendre en ligne de compte les considérations qui ont émergé à chaque étape -et parfois aux toutes premières- du dossier: quelle est la conjoncture commerciale? quelle est la clef de voûte du marketing mix? quelle est la portée de chaque action envisagée? Ces idées ont fait leur chemin, voici venu le moment de leur aligner des chiffres.

Il est évident que l'ensemble du marketing influence de façon indéniable chaque étape d'une campagne de publicité, de la détermination du budget à la création des messages. L'orientation du produit, sa fourchette de prix, l'ampleur de sa distribution et l'achalandage du marché sont autant de micro-systèmes qui gravitent en constante interaction. Le lien étroit qui unit tous ces univers nous incite d'ailleurs à qualifier de systémique l'approche qui conduit à un budget réaliste.

La grille suivante dresse un tour d'horizon des principaux volets à interroger lors de la mise au point du budget global. Elle propose un guide de raisonnement qui s'applique aux différentes composantes du marketing mix. Rappelons que les techniques précédentes, dites mécaniques, peuvent avoir servi comme cadre de référence. Puisque chaque contexte requiert un traitement spécifique, les conclusions qui sont énoncées ici apparaîtront dans bien des cas trop vagues ou trop générales. La démarche constitue néanmoins un modèle systémique de déductions à la fois logiques et pragmatiques! On pourra ainsi déterminer dans quelle mesure les premières esquisses de budget s'avéraient, oui ou non, adaptées à la situation dorénavant mieux cernée.

Voici un tableau qui est une illustration du cheminement à suivre lors de la mise sur pied d'un budget global par la méthode analytique. Le contexte dans lequel évolue la prise de décision se

qualifie de systémique puisque chaque élément influence tous les autres et est à la fois influencé par tous les autres.

## CHEMINEMENT A SUIVRE POUR ÉTABLIR UN BUDGET GLOBAL SELON LA MÉTHODE ANALYTIQUE

<i>Variable en considération</i>	<i>Critères à surveiller</i>	<i>Possibilités d'application</i>
.Le produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>-sa définition, sa spécificité. (Qu'apporte-t-il de particulier dans le monde du consommateur?)</li> <li>-la classe de produits à laquelle il appartient.</li> <li>-la "façon dont il réagit" à la publicité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Si le produit est nouveau et sensationnel, les journalistes se rueront pour en parler. Le budget peut alors être moins imposant. .La réciproque s'applique également.</li> <li>.Le ratio budget publicitaire / prix de vente varie selon les catégories de produits. .Ex.: Si le budget pour une marque de cigarettes est très élevé et que les consommateurs sont bombardés de messages, ils décideront peut-être d'arrêter de fumer (!)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-sa position à l'intérieur de son cycle de vie</li> <li>-la ou les motivations qui poussent les consommateurs à l'acheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Plus la motivation est symbolique plus la campagne doit être progressive (donc susceptible de durer plus longtemps; le budget doit alors être plus élevé).</li> </ul>

---

	-l'attitude du public-cible face à lui (l'image de marque)	.Une attitude défavorable nécessite un budget plus volumineux. Une attitude favorable demande à être maintenue (en évitant d'atteindre un seuil de saturation)
.Le prix	-le prix relatif par rapport aux biens concurrents	.Si le produit est plus cher que la moyenne, il faudra expliquer pourquoi; le budget publicitaire sera normalement plus élevé.
.La distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>-le nombre de points de vente. (leur accessibilité joue également)</li> <li>-le nombre et la qualité de la force de vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Un produit vendu à un nombre d'endroits limité requiert probablement un budget supérieur.</li> <li>.Plus grand le nombre de vendeurs -personne à personne-, moins imposant pourra être le budget.</li> </ul>
.Les communications	<ul style="list-style-type: none"> <li>-l'achalandage général de la publicité relative à ce type de produit</li> <li>-l'impact des communications antérieure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Si les concurrents inondent les médias, il faut théoriquement investir autant qu'eux, ou alors changer d'optique en considérant toujours les objectifs.</li> <li>.Si le public ne se souvient pas de nos messages, le budget devra sans doute être haussé, tout comme la "cote de persuasion" des messages.</li> </ul>

---



---

.La réciproque est plus délicate; il faut lui rappeler constamment notre présence en restant en deçà d'un seuil de sur-exposition

---

**Le marché**

-le taux d'opportunités par rapport aux contraintes (incluant l'agressivité des concurrents)

-l'étendue physique, la taille du public-cible

.Une vaste opportunité nécessite théoriquement un budget supérieur

.Plus le marché est vaste, dans son étendue ou dans sa taille, plus le budget sera élevé

---

Il n'est généralement pas du ressort de l'agence d'établir le budget. Cette tâche incombe davantage au client, puisqu'il se trouve au cœur même de toute l'histoire commerciale de son produit et qu'il a fait sa propre analyse de la situation. Le client s'évertuera donc à disposer de ses ressources financières le plus rationnellement possible, utilisant une ou plusieurs des méthodes décrites précédemment. Lorsque l'entreprise invite certaines agences à concevoir une présentation speculative, elle leur fournit alors un estimé budgétaire bien délimité. C'est pourquoi l'agence Communimark savait dès le départ que le compte Crctd chiffrait autour de trois millions. Ce montant sera sous peu découpé en tranches, puis affecté aux différentes actions de communications qu'on aura retenues. On plonge ici dans le feu de la stratégie.

## Document pratique no 7

---

### SOMMAIRE BUDGÉTAIRE

\$ 3 millions

Campagne québécoise de la Crctd

---

#### *OBJECTIF (rappel):*

Persuader une tranche supplémentaire de 30 points d'hommes et de femmes de 18-35 ans du Québec de comportementalité "amovible-mobile" (francophones, anglophones) que le transport-passager par train est rapide et confortable.

#### *RÉPARTITION DU BUDGET*

*par genre de communication:*

Publicité 53%	1,600 000
Relations publiques 13%	400 000
Promotion 13%	400 000
Motivation interne 8%	250 000
<i>sous-total</i>	<i>2,650 000</i>
Réserve pour production (12%)	350 000
Total	\$ 3 000 000

*Note: le budget production est réservé à la publicité les autres formes de communication intègrent leurs frais de production dans leur budget.*

#### A- PUBLICITÉ (\$ 1,600 000)

---

##### STRATÉGIE:

- a) *Média de base:* la télévision. Permettra d'auréoler de prestige le transport-passager par train et d'assurer une présence simultanée auprès des hommes et des femmes.
- b) *Médias d'appoint:*
  - l'imprimé (quotidien et magazine d'intérêt général): permettra de s'insérer, si on peut dire, dans la vie quotidienne même des cibles visées par l'utilisation des pages spécialisées (économiques, foyer, etc.);
  - la radio permettra d'assurer une présence supplémentaire dans les périodes de pointe: vacances d'été, Noël, Pâques.
  - les bandes de patinoire au Colisée et au Forum assurera un rappel auprès du public leader.

## COURBE DE DIFFUSION

Après un "blitz" de départ de trois semaines, le poids pénétration-fréquence suivra une courbe croissante avec pics saisonniers en fonction des périodes propices à l'affluence naturelle (une en décembre, une en avril et une en juin).

## TYPE D'ACHATS

Télévision: achats réseaux; tout "prime time".

Quotidiens: tout en pages économiques, sportives ou foyer.

Radio: tout en période de navettement automobile; choix après étude Telmar.

Périodiques: couvertures 2 et 3.

## FORMATS et BUDGETS PRODUCTION

	<i>budget global</i>	<i>budget annuel</i>
Télévision: deux messages de 30 sec.	\$ 157,500	75 000
Quotidiens: 600 li x 4 sujets-périodes	105 000	6,500
Radio: vingt-cinq messages de 60 sec.	42,500	1,700
Périodiques: quatre ann. 1 page	35 000	8,750
Bandes:	10 000	-----

## ÉTUDE DE PORTÉE FRÉQUENCE

Télévision:

Quotidien:

Radio:

## ALLOCATIONS BUDGÉTAIRES

a) *Par média* (budget de diffusion \$ 1,600 000)

Télévision (45%):	720 000
Quotidiens (30%):	470 000
Périodiques (10%):	160 000
Radio (15%):	240 000
Bandes:	10 000
	=====
	Total \$ 1,600 000

b) *Par mois*: (en pourcentage)

Se Oc No De Ja Fé Ma Av Mai Ju Jui Ao

---

Télévision  
Quotidien  
Périodiques  
Radio

Bandes

c) *Par marché linguistique:*

Francophone

Anglophone

## CHOIX DES MÉDIAS

*Atteinte moy*

*CPM*

---

Télévision	
Réseau TVA	
Réseau RC	
CFCF	
Quotidiens	
Le Devoir	
La Presse	
Le Journal de Montréal	
The Gazette	
Le Soleil	
Le Journal de Québec	
Radio	
?	
Périodiques	
Actualité	
Chatelaine	
Bandes	
Forum, Colisée	

## B- PROMOTION (\$ 400 000)

---

Le budget de promotion sera consacré à deux grandes promotions du voyage en train Crctd, une en juin et l'autre à l'approche des fêtes de Noël.

## C- RELATIONS PUBLIQUES (\$ 400 000)

---

Nonobstant les actions ponctuelles qu'il faudra mettre sur pied en fonction des conjonctures, le budget de relations publiques sera consacré à trois activités principales:

- les relations constantes avec la presse -la presse d'affaires en particulier- afin de bien faire connaître les efforts permanents de la Crctd pour dispenser des services passagers à la fine pointe du progrès;
- des activités de représentation auprès de différents corps constitués susceptibles de devenir des clientèles particulières: associations de professionnels, du troisième âge, etc.
- publication d'une série d'annonces institutionnelles sur le rôle social de la Crctd: 3 annonces grand format x publiées 3 fois x dans 6 quotidiens (provision de \$ 150 000)

## D- MOTIVATION INTERNE (\$ 250 000)

*Chapitre 6  
situation*

*L'analyse de la*

---

Les activités de motivation interne se dérouleront en plusieurs étapes:

- Grand congrès de motivation fin août pour tous les employés: présentation dynamique de la Crctd, explication de la campagne de publicité à venir, explication de leur importance pour l'avenir de la Crctd et pour la protection de leur emploi à long terme (2000 employés x \$ 50 = \$ 100 000);
- Série de deux rencontres régionales mi-motivationnelle, mi-sociale au cours de l'année (2000 employés x \$ 20 = \$ 40 000 x 2 = \$ 80 000);
- Publication mensuelle d'un bulletin de "potins" (petites nouvelles d'intérêt individuel) par et pour les employés;
- Lancement d'un Grand concours d'idées auprès des employés avec des prix exceptionnels: phase A "Ce que la Crctd fait pour le Québec"; phase B "Ce que la Crctd devrait être dans 20 ans", idées pratiques d'améliorations tangibles des services de la Crctd (\$ 35 000).



## 6. LE CHOIX DE STRATÉGIES

- (...) Ton idée me plaît beaucoup, mais on va essayer de faire mieux.
- Attends voir. Que dirais-tu si on utilisait un procédé éblouissant, tu sais, le genre laser-rubis pas mal aveuglant! Ou encore des montgolfières! Je ne pense pas qu'aucun des concurrents ne l'ait fait à date...
- Oui, oui... On se rapproche... Il faut aboutir à une stratégie inédite!
- Essentiel! D'après moi, la meilleure stratégie serait donc...

Où se cache-t-elle donc cette stratégie vainqueure dont rêvent tous les GI de la publicité? Dans l'humour? Dans le sensationnel? Dans le jamais vu? Ou plutôt dans les sentiers battus? A l'image de Dieu, la meilleure stratégie peut se trouver partout à la fois. Aucune recette ne prévaut, car tous les plats ont leur petit côté affriolant... Comme à la guerre, la stratégie la plus efficace ne correspond pas forcément à celle que les autres généraux adoptent. Parfois, c'est en s'écartant des règles qu'on atteint le succès. Mais parfois il faut suivre les modèles qui ont fait leurs preuves. Quel que soit le chemin emprunté, il s'agit en définitive de trouver une manière spécifique et gagnante de réaliser ses objectifs de communication. Le public doit absolument franchir un pas en faveur de notre marque.

Choisir une stratégie, la stratégie, sa stratégie, relève ainsi de l'intuition. D'accord, une foule d'informations gisent à portée de la main: l'analyse de la situation, l'expertise des collègues, l'expérience accumulée. Néanmoins, la conviction d'avoir posé le bon geste découlera pourtant d'un jugement de valeur: la certitude que la stratégie x permettra de mieux atteindre ses objectifs que tout autre alternative. Les possibilités demeurent multiples, mais il faut bien se décider un jour ou l'autre...

Michel Gauthier soupesait certaines clauses du contrat avant de rejoindre les autres membres du comité de planification. Trois millions pour convaincre un groupe d'hommes et de femmes âgés de vingt-cinq à quarante ans que le voyage en train n'a pas son égal. C'est fou ce qu'on peut faire avec un tel budget! Pourquoi ne pas offrir une randonnée gratuite aux candidats visés ainsi qu'à leurs familles? Ou peut-être faut-il tenter de gagner ces clients petit à petit. Par exemple, les interroger chaque semaine par le biais d'un média dédié à notre cause. Se faire apprécier au fil des mois. Finalement, atteindre au bout d'un an ce qui était escompté... Michel repassait l'éventail complet des stratégies dignes d'être endossées. Se battre en lion sur le même terrain que les firmes rivales? Explorer des avenues non défrichées? L'important étant, dans un premier temps, de se faire remarquer.

### a) Ne pas atteindre Jupiter si on vise la lune

La mentalité nord-américaine en est une de compétition. Elle pousse chaque individu à se surpasser, à grimper plus haut, et selon l'expression consacrée, à relever de nouveaux défis. Pas surprenant que les entreprises florissantes augmentent leur fond de roulement, accroissent leur actif et se votent année après année des budgets de croissance. Les agents de la publicité emboîtent nécessairement le pas. Leur but: élaborer des stratégies ingénieuses afin d'étendre la part de marché des produits dont ils s'occupent. Pour de faire, on allie les ressources de la publicité à celles de la promotion et des relations publiques. On met au point un cadre de communication fortement incitatif, dans la perspective que les compagnies qui réinvestissent boucleront leurs opérations annuelles un cran au-dessus. Le système capitaliste ne souffre d'aucun complexe d'infériorité...

Avouons qu'il semble intéressant de considérer à brûle-pourpoint les stratégies les plus spectaculaires qui soient. L'esprit humain est encore loin de sa dernière trouvaille! On peut par exemple verser un cachet astronomique afin de s'assurer les bonnes grâces d'une vedette internationale. On peut également commanditer la création d'une oeuvre d'art gigantesque qu'on promènera partout au pays dans le but d'attirer les gens. Pourquoi ne pas marquer de son symbole la livrée des sportifs professionnels, le revêtement d'édifices situés sur des artères à grande circulation, la carrosserie des taxis, les contre-marches du grand escalier des cégeps, que sais-je? Autant d'idées retentissantes qui intégrées à une stratégie peuvent produire des effets extrêmes: succès grandiose ou échec monumental. Tout dépend des circonstances... et de la réaction du public.

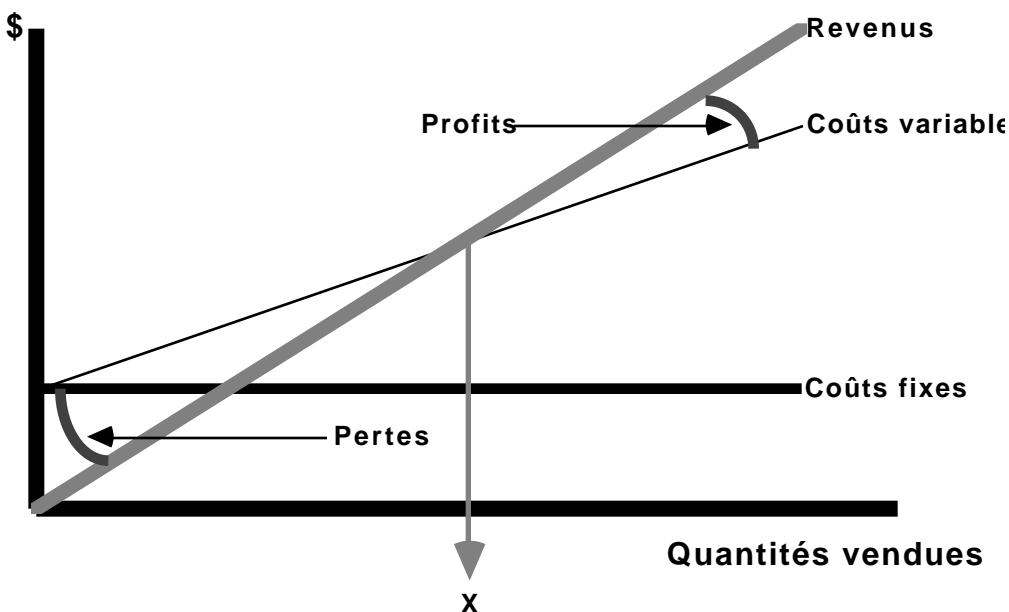
Il existe bien sûr des stratégies plus orthodoxes qui siègent paisiblement aux côtés de ces "m'as-tu vu". Faisant appel au matériel connu, c'est-à-dire plan média en bonne et due forme, axe motivationnel approprié, etc, ce type de stratégie aboutit généralement à un bon résultat, dans la mesure où il répond adéquatement à la problématique en jeu. Doit-on se contenter de la lune quand on pourrait peut-être décrocher Jupiter? La réponse naturelle pour un businessman serait non.

Mais la réponse à ce dilemme n'est pas si simple. La réalité fait intervenir plusieurs facteurs cruciaux qui brouillent le désir somme toute normal d'aspirer à l'infiniment grand. On peut penser entre autres aux coûts et aux limitations de la machinerie, et surtout au phénomène délicat du "seuil de rentabilité". L'expansion n'engendre pas forcément le profit. L'entreprise

traverse en effet une série quasi cyclique de creux et de crêtes, les creux correspondant à des périodes de non-rentabilité, les crêtes aux périodes de profitabilité.

Pourquoi ce cycle de creux et de crêtes? Pour une raison simple. Quand une firme s'organise (ou se réorganise), les opérations peuvent difficilement s'avérer rentables dès les premiers pas. Il faut compter un certain délai d'ajustements: le rodage de la machinerie, l'émulation de la main d'oeuvre, le marketing de nouveaux produits. Au début, on risque donc de rouler en deça du seuil de rentabilité. Puis, sachant tirer le maximum de la force de travail, les machines tournant dorénavant à plein rendement, le marketing est d'autant plus facilité (produit de qualité, prix de revient avantageux). On franchit alors le seuil; on retire des profits, c'est la période des vaches grasses. Si ce succès persiste, il faudra penser à une nouvelle réorganisation pour pallier à la demande croissante: capitaux supplémentaires, machines rajeunies, personnel d'appoint... qui entraîneront presque à coup sûr une nouvelle période de vaches maigres.

Le seuil de rentabilité se définit comme le point magique sur la courbe des ventes où les revenus égalent, puis devancent ensuite la somme des coûts fixes et des coûts variables. Un schéma s'impose.



**Schéma 7.2 Détermination du seuil de rentabilité**

où :

*coûts fixes* : un montant invariable pour une période de temps donnée, généralement un an. (ex.: le salaire des cadres, le loyer, la publicité, la dépréciation)

*coûts variables* : un montant directement relié au volume de production. (ex.: le coût des matières premières, le salaire de la main d'oeuvre directe, les commissions sur les ventes, les frais de transport.)

*coûts totaux* : somme des coûts fixes et des coûts variables.

$x$  : le point d'équilibre ou seuil de rentabilité ; les revenus générés par les ventes égalent alors les coûts totaux. Le seuil de rentabilité s'exprime en nombre d'unités vendues, ou encore en chiffre de ventes correspondant à ce nombre.

Lorsque le nombre d'articles vendus est en-deçà du seuil, l'entreprise encourt des pertes.  
Lorsque le nombre est supérieur, l'entreprise récolte des profits.

L'enthousiasme gagne les dirigeants de l'entreprise quand les revenus excèdent les coûts totaux.

On fait alors des pieds et des mains pour hausser les ventes dans l'espoir de maximiser les bénéfices. Mais arrive un moment où les employés tirent la langue et les machines commencent à sentir le surchauffé: la demande devenue tellement forte, le régime actuel de production et de distribution ne peut dorénavant plus suffire. C'est là qu'intervient le phénomène décrit précédemment. Si la compagnie décide de suivre l'élan, elle devra engager du personnel supplémentaire, accroître sa mécanisation, rajeunir l'équipement, améliorer la productivité, bref réorganiser la genèse du travail. Cela implique bien sûr des déboursés fort considérables, qui déséquilibrent temporairement la santé financière de la firme. Dès lors, les opérations traîneront dans le rouge pendant un ou plusieurs trimestres, voire même plusieurs années, tant et aussi longtemps que ne sera pas atteint le prochain seuil de rentabilité, c'est-à-dire l'instant où les ventes permettront de combler l'augmentation des frais internes, fixes et variables.

Il ne faudrait surtout pas croire que l'ascension dans l'échelle commerciale soit toujours néfaste. D'accord, certaines entreprises ont peut-être avantage à demeurer petites, lorsque la nature de leurs services est liée à une dimension humaine, au contact interpersonnel. Ainsi, à moins d'un changement drastique, le bureau d'avocats et le salon de coiffure juste à côté garderont pour un bon moment encore leur taille sympathique... Mais pour grand nombre de firmes, la croissance reste une fin en soi. D'ailleurs aucun gestionnaire réaliste ne peut viser à un pur état de stabilité: les concurrents étant imprévisibles, l'inflation grugeant la valeur des revenus réels, en somme une entreprise qui n'aspirent à rien ne pourrait que perdre des plumes petit à petit. Vive la croissance calculée!

L'azimut vers le succès ne s'improvise pas. S'il apparaît enviable de croître pour ne pas régresser, il s'avère aussi désastreux d'écoper de résultats qui outrepassent de beaucoup les objectifs fixés au préalable. Si un fabricant de jouets souhaite une augmentation des ventes de trois pour-cent, il lui serait peut-être fatal de drainer subitement trente pour-cent du marché. Cela causerait plusieurs problèmes insolubles d'approvisionnement, de production et de distribution. La pagaille, quoi!

La stratégie idéale devient donc celle qui permet d'atteindre confortablement les objectifs, sans les dépasser. Lorsqu'on vise la lune, il faut se rappeler qu'on ne dispose probablement pas du carburant nécessaire pour soutenir un voyage jusqu'à Jupiter!

Les décisions stratégiques portent sur quelques aspects capitaux: le rôle que tiendra chaque type de communication, le choix du levier motivationnel, la sélection de médias appropriés, le plan de diffusion des messages. On peut affirmer de façon générale que l'agencement qui en résulte a le potentiel de résister assez bien au passage du temps. Une stratégie gagnante est un atout précieux qu'il faut conserver tant que la conjoncture le permet. Souvent les publicitaires caressent le goût de tout recommencer, d'accoucher de nouvelles campagnes. Créateurs à l'imagination fertile, ils ne demandent rien de mieux que de produire des slogans tout neufs, des images toutes fraîches. Mais en réalité le public-cible se lasse beaucoup moins rapidement d'une "vraie bonne campagne publicitaire". La trame qui assure la continuité d'un message à l'autre plaît aux récepteurs, tout comme une histoire captivante qui se poursuit et dont on a hâte de découvrir le prochain volet. C'est pourquoi l'adoption d'une stratégie prend en compte la durée: on mise sur un étalon tant qu'il termine dans le peloton de tête. Lorsque le marché évoluera, on pensera alors à dénicher un autre poulain de race.

#### *. Pression et aspiration*

Plusieurs campagnes de publicité font à la fois appel à une manœuvre de pression et à une manœuvre d'aspiration pour aboutir à leurs fins. Ces actions simultanées qui tendent bien sûr aux mêmes objectifs se jouent sur deux paliers distincts. L'aspiration relève des méthodes publicitaires habituelles, tandis que la pression s'exerce normalement par le biais de la promotion sous toutes ses formes.

Une campagne de pression typique s'adresse avant tout aux distributeurs et aux détaillants plutôt qu'aux consommateurs ultimes. Il faut convaincre ces intermédiaires qu'ils amasseront des profits substantiels en mettant de l'avant tel et tel produit. (Les fabricants accordent en effet une certaine marge bénéficiaire à chaque paire de mains qui contribue à la mise en vente de leur marque.) Un représentant commercial ira donc cogner à la porte des détaillants pour leur "chanter la chanson", visant à ce que ces derniers stockent le produit et s'efforcent d'en promouvoir l'écoulement. Le représentant fournira même des conseils gratuits, des présentoirs spéciaux ou d'autres supports promotionnels afin que l'article en question soit bien en vue sur les tablettes... et qu'il reçoive toute l'attention qu'il mérite. Ce genre d'initiatives porte le nom de stratégie de pression. Il s'agit de fournir les meilleurs outils aux revendeurs pour que ceux-ci poussent largement le produit.

La campagne d'aspiration intervient sensiblement en même temps que la campagne de pression. Pour certaines marques, on s'assure d'abord que l'article est disponible en magasin (via la pression) avant d'entreprendre l'action publicitaire (l'aspiration). En d'autres cas, la publicité mousse tellement l'image de la marchandise que les consommateurs inciteront eux-mêmes les détaillants à faire provision du produit qui les intéresse. Le procédé d'aspiration crée une demande auprès du public-cible. Il développe ou entretient des attitudes positives à l'égard du produit, de manière à ce que les utilisateurs potentiels aspirent la marchandise à l'embouchure des canaux de distribution, soit le plancher des ventes. L'option pression et l'option aspiration sont de fait complémentaires: l'acte d'achat ne peut s'accomplir quand l'une des étapes a été négligée. Si un consommateur est prêt à se procurer un produit mais que le commerçant ne le garde malheureusement pas en stock, le client optera vraisemblablement pour un item concurrent. Par contre, un article bel et bien en étalage ne suscitera peut-être aucun émoi chez

la clientèle si la publicité n'a donné aucune information à son sujet. Voilà pourquoi la pression et l'aspiration vont de pair. Notons en passant qu'elles ne doivent pas

être perçues comme deux pôles totalement étrangers, ou pis encore deux campagnes différentes. Il s'agit bien d'une seule et même campagne, dotée d'une stratégie bivalente. Il est d'ailleurs rarissime qu'on utilise simultanément deux stratégies distinctes pour atteindre les objectifs. En effet, les multiples décisions concernant la création et la diffusion corroborent toutes la grande stratégie maîtresse. Plongeons maintenant au cœur des composantes stratégiques.

### **b) Le poids respectif de chaque type de communication**

Pour gagner une guerre, il faut avoir recours à ses meilleurs soldats. Connaissant chaque combattant, il s'agit de disposer scientifiquement les troupes en tenant compte de leurs qualités spécifiques. Cette philosophie s'applique aussi en marketing: maximiser le rendement grâce à une sage utilisation des ressources. La publicité, la promotion des ventes et les relations publiques constituent un éventail riche en possibilités. Ces trois formes de communication permettent une souplesse infinie pour autant qu'on sache identifier les conditions de leur efficience et leurs champs d'action respectifs.

Quelques chercheurs américains ont proposé certains principes généraux quant au dosage des éléments. Robert Prentice conseille par exemple d'accorder au moins cinquante pour-cent du budget à la publicité, de manière à entretenir l'image de marque du produit et la confiance de ses acheteurs. Une politique commerciale trop axée sur la promotion causerait selon lui une baisse des ventes et des profits à long terme. Voilà qui semble parfaitement censé, mais encore faut-il considérer le secteur d'activités en cause. Aussi John DeWolf a pour sa part émis une règle qui s'applique au marketing industriel, domaine où les ventes se concrétisent majoritairement par négociations de personne à personne: on doit consacrer au moins vingt pour-cent du budget à la publicité mais sans jamais excéder trente-trois pour-cent. Ces recettes s'admettront plus facilement après avoir repassé les caractéristiques fondamentales des différents types de communication.

#### *.La publicité: souplesse et fiabilité*

La publicité demeure le canon privilégié pour rejoindre un public-cible et le persuader. Cette forme de communication de masse est non seulement la plus utilisée par les professionnels, elle reste aussi l'emblème du marketing pour la grande majorité des profanes. Ne demandez pas au gamin qui flâne sur la rue ce qu'il pense des relations publiques ou de la promotion des ventes, demandez lui plutôt son opinion sur la publicité et il vous tiendra compagnie jusqu'au lendemain...

La publicité paraît omniprésente, cela est vrai, mais son action se veut pourtant subtile, constante et progressive. La publicité se doit d'agir en douceur, émerveillant discrètement son auditoire, le ralliant petit à petit à sa cause, et n'espérant de lui des réponses tangibles qu'à moyen terme. Les messages publicitaires amènent les gens à se forger une attitude par rapport à un produit ou un service. Certains auditeurs se montreront emballés face au contenu de la communication,

d'autres n'en feront pas de cas, pendant que d'autres témoigneront même une franche hostilité. Il s'agit là du découpage normal de la population en consommateurs naturels et non-consommateurs naturels.

La publicité est donc le grain en terre qui mûrit au fil des saisons et produit éventuellement un fruit à l'image de ses racines. Il s'agit d'ensemencer en sol fertile puis récolter en temps opportun. Sans semaines, pas de récolte; sans publicité, pas de fidélité, pas de ventes renouvelées. Outil extrêmement vigoureux, la publicité doit cependant être manipulée de main de maître. Car une mauvaise campagne ou une mauvaise réalisation peuvent entraîner beaucoup plus de tort que de bien. Mais dès qu'on utilise la machine avec finesse et dextérité, elle s'avère à coup sûr un investissement fiable et rentable.

On connaît les conditions qui régissent l'utilisation de la publicité et des autres types de communication. Mais évidemment, le comité de planification, nonobstant entente avec le client, garde toute liberté quant au choix des canaux de communication. Lorsqu'on sait cependant que la publicité est le meilleur moyen pour rejoindre un vaste auditoire et l'interpréter plusieurs fois par la suite, on hésite alors avant d'opter pour une autre forme de communication. Outre son atout d'ubiquité, la publicité est étonnamment souple. Malgré le fait que tout message doive s'insérer à l'intérieur d'un cadre physique prédéfini et limité, c'est-à-dire les trente ou soixante secondes du média électronique, ou la page de l'imprimé; la facture du message peut prendre toutes les couleurs imaginables! Dans les limites que lui impose la loi, la publicité a le loisir de dire ce qu'elle veut, de la manière qu'elle le veut... pourvu qu'elle réponde à ses objectifs. Arrêtons-nous un instant à imaginer la multitude des motifs qui peuvent être invoqués:

-Si le produit qu'on annonce est tout frais, tout neuf, on peut fort bien suggérer au public-cible de l'essayer "juste pour voir"... On peut également démontrer que notre petit protégé déclasse tous les compétiteurs actuels. Rien ne nous empêche dans certains cas de parler de la compagnie qui a mis au point le fameux produit: si cette entreprise bâtit des navettes spatiales, pas surprenant que ses avions à coller soient de bonne qualité... Et si la firme est déjà connue du public, pourquoi ne pas présenter le produit comme étant le dernier-né d'une famille célèbre!

-Si notre produit a déjà acquis une place enviable sur le marché, un jour viendra où il faudra instruire les gens sur ses qualités insoupçonnées, dans l'espoir d'accroître sa durée et sa fréquence d'utilisation. On pourra de plus suggérer de nouveaux usages. Pareilles circonstances ont d'ailleurs alimenté plusieurs campagnes fort réussies. Par exemple les campagnes de Bovril (où l'on tâchait de démontrer la versatilité du produit, tant en qualité de boisson que d'aide cuisine), celles des Q-Tips (où l'on suggérait des façons de "passer à travers la boîte" en moins de deux ans), et bien d'autres.

-Si le produit est bien en selle sur la route du succès, on devra à l'occasion redire aux gens pourquoi ils l'ont adopté, pourquoi ils l'ont couronné leader, somme toute pourquoi ils devraient continuer à l'acheter. C'est exactement l'apanage des marques aussi prestigieuses que Tide, Crest, Corn Flakes, Aspirin, etc. Même si en principe tout produit doit s'éteindre au crépuscule de sa courbe de vie, il faut se rappeler (et rappeler aux consommateurs) qu'un produit ne commence réellement à être vieux que lorsqu'il ne répond plus à aucun besoin.

-Lorsque le produit stagne sur les tablettes depuis un moment déjà, car il semble avoir fait son temps, il faut songer à recruter une nouvelle catégorie d'utilisateurs. Cela nécessitera peut-être une étude de marché, mais c'est le prix à payer si l'on désire prolonger la vie du produit en question. Un objet peut théoriquement changer de segment à trois reprises: après avoir fait l'honneur des versatiles, il sera adopté par les mobiles, ensuite par les amovibles et enfin, peut-être, par les inertes. Une fois le cycle bouclé, le produit a tout avantage à consulter un chirurgien esthétique, question de se faire enlever quelques rides avant de tenter une nouvelle escalade de la spirale ascendante.

-Lorsque le produit a une connotation luxueuse et se vend plus cher que ses concurrents, il est souhaitable de justifier cet état de choses auprès du public... On peut alors faire résonner les mirifiques propriétés du fameux produit, confirmant en quelque sorte son appartenance à une classe sélecte.

-De façon générale, la publicité sert à bâtir l'image d'un produit, ou, le cas échéant, à modifier avantageusement cette image. Si le produit se trouve en contradiction par rapport aux concurrents de sa classe, s'il en résulte un blocage psychologique au niveau du public, les messages publicitaires viseront à instaurer de nouveaux critères de choix, ou du moins à transformer les critères qui existent déjà. Il s'agira alors de mettre l'emphase sur un aspect qui serait tout à l'avantage du bien à promouvoir. Par exemple, les chaînes de restauration minute qui offrent à leur clientèle des sous-marins savent à l'avance que les hamburgers et les pizzas leur feront une féroce compétition. Ils doivent donc proclamer haut et fort que leur produit constitue un aliment beaucoup plus sain et beaucoup mieux équilibré sur le plan diététique... en espérant que les personnes concernées reviseront leur échelle de valeurs et rectifieront progressivement leurs habitudes.

-Loin d'être possessive, la publicité prête parfois sa robe de noce aux autres formes de communication qui daignent en faire l'humble demande... On peut ainsi concevoir une campagne publicitaire afin de paver la voie à une super promotion des ventes qui se tiendra chez les détaillants. La publicité peut également servir à annoncer à une communauté que des représentants feront la tournée des maisons et/ou des commerces pour leur présenter tel ou tel article utile, pratique et agréable. En somme, tout pour plaisir!

La communication publicitaire reste bel et bien capable d'endosser toutes les situations. Elle constitue une activité de premier plan qui développe à moyen et à long terme la confiance d'un public-cible envers un produit ou un service.

#### *.La promotion des ventes: il y en a pour tous les goûts*

Il serait superflu d'insister sur l'abondance de promotions qui s'infiltrent à travers notre quotidien. Les ondes radiophoniques regorgent de tirages, de réductions, de "jamais vu". On se demande parfois si les chroniqueurs sportifs et autres vedettes des ondes ne consacrent pas l'essentiel de leur temps à faire le pied de grue dans de multiples boutiques en tant que reporters spéciaux. Douze fois par heure, ces "correspondants" nous rapportent le détail explicite de la promotion en vigueur, invitant bien sûr le public à se rendre sur place pour profiter des aubaines... Les journaux constituent également un des repères privilégiés du phénomène promotionnel: plus de

soixante pour-cent de leur espace est réservé à la "publicité" dont une majeure partie se compose des bas prix qu'on retrouve à nul autre endroit que chez... Il semble donc réaliste d'affirmer que la promotion des ventes pullule.

Ce phénomène a pris une ampleur considérable depuis une dizaine d'années. Plusieurs observations ont été émises afin d'expliquer l'essence de cette effervescence. Premièrement, il est indéniable que le rythme d'introduction de nouveaux produits a fait boule de neige. Ces arrivants tout neufs ont pour la plupart été propulsés grâce à une mixture de publicité et de promotion. Et ils ont dû lutter par la suite pour se tailler une place sur les tablettes: encore d'autres promotions. Le marché de certains biens se saturant peu à peu, on a assisté à des guerres de prix répétées dont l'enjeu était la domination ou la survie! Et les périodes de récession économique ont également contribué à populariser la promotion des ventes. Les gens prennent alors davantage soin de leurs gros sous, ils se tiennent à l'affût des économies... et des promotions du genre "prix réduit". Enfin les techniques de promotion se sont elles-mêmes affinées suite à une demande nettement accrue pour ce type d'activités.

A quoi rime ce fourmillement promotionnel? A la rapidité d'action d'une part, et aux billets de banque d'autre part. La promotion des ventes cherche à accélérer significativement le processus de transaction commerciale: par elle on vise à écouter le stock à brève échéance et renflouer le tiroir-caisse. Voilà la vocation de la promotion des ventes telle qu'on la connaît, celle qui apparaît un peu agressive et tapageuse. Mais il existe en réalité deux espèces assez distinctes de promotions ayant chacune ses propres fins et ses propres stratagèmes.

Parlons d'abord des promotions courantes du type "escompte au comptoir", ce qui inclut les rabais sur les prix, les coupons qui donnent droit à deux articles pour le prix d'un seul, les ventes à un sou, les achats où l'on remet des billets pour un tirage, les certificats d'escompte sur le prochain achat, les "gratouilles", etc. La liste n'a pour ainsi dire pas de fin, car toute initiative décente peut s'avérer valable. Ce type de promotions ne vise aucun effet à long terme: ce qui importe, c'est le total des ventes supplémentaires immédiates qui n'auraient probablement pas eu lieu sans la réduction consentie sur les prix (sous une forme ou sous une autre), ou sans l'agitation envoûtante des magasins en solde.

Déclencher une série de ventes inespérées n'est certainement pas mauvais. Bien au contraire, cela demeure très encourageant pour le commerce au détail dont la fonction première reste avant tout d'échanger des marchandises contre de l'argent. Le modus vivendi de plusieurs secteurs d'activités commerciales repose d'ailleurs sur un ratio indispensable de promotions des ventes: tel est le cas de nombreux biens de commodité peu notoires qui bataillent constamment avec des concurrents établis de longue date. Pourquoi opter pour un David inconnu quand on connaît la force d'un Goliath fidèle? Parce que David coûte vingt pour-cent de moins que son illustre rival!

Promotion rime avec action. Non seulement la promotion espère-t-elle créer un remous auprès du public, mais sa confection même est souvent fort bouillonnante. La promotion allie en effet latitude dans la conception, simplicité dans l'élaboration et rapidité dans l'exécution. En général, il semble plus commode de mettre au point une activité promotionnelle que n'importe quelle autre forme de communication. Il apparaît également plus aisément de photographier des

étiquettes de prix coupés à plein, que de composer une argumentation filmique aussi langoureuse que fascinante, avec tout le tralala de comédiens, de décors, de musiciens, etc.

Allégrement produite, la promotion peut être lancée en ondes avec la vitesse de l'éclair... ou presque! (car ceci n'est souvent qu'apparence.) Mieux encore, puisque les médias le plus couramment utilisés sont souples (la radio et les quotidiens), on peut si on le désire modifier du jour au lendemain certains détails dans la formulation des messages. Ajouter par exemple de nouveaux articles en solde, introduire un événement spécial pour telle ou telle journée, etc. Il s'agit en gros de créer une circulation de consommateurs potentiels dans l'enceinte des ventes.

Il ne faudrait pas croire cependant que le simple fait d'afficher l'écriveau "VENTE" sur le perron d'un magasin attirera les foules comme par enchantement. Mais c'est hélas ce que pensent trop de commerçants... On doit d'abord commencer par divulguer la nouvelle à la masse concernée. Encore faut-il que l'offre soit digne de mention: ce n'est pas en réduisant ses prix de deux pour-cent qu'on drainera la population entière vers son kiosque de ventes! Il demeure donc essentiel que la réduction consentie soit significative aux yeux des gens. Lorsque certaines boutiques coupent leurs prix de cinquante ou même soixante-dix pour-cent, on doit se lever de bonne heure pour impressionner davantage la populace.

La recette minimale se résume à peu de choses: dix à quinze pour-cent d'escompte, pour que ça vaille la peine d'en parler. Si le produit ne vaut que quelques dollars, indiquer le rabais en pourcentage plutôt qu'en chiffres absolus. Par contre, pour un bien dont le prix comporte deux ou trois zéros, le montant net de la réduction en argent fait meilleure impression.

Il y a lieu de se demander sur qui agissent d'habitude les promotions des ventes: sur les acheteurs réguliers du produit, ou sur de purs étrangers qui n'ont jamais essayé la marque et qui se laissent tenter par une aubaine? Il semble que les principaux intéressés soient encore les consommateurs usuels du produit. Ceux-ci sautent sur l'occasion pour se procurer un article manquant, ou même pour en faire provision à bon prix. Quant aux tierces personnes qui ne connaissent pas la marque en question, peu probable qu'elles l'achètent en grande quantité pour en faire son essai. Il reste cependant une faible lueur d'espoir que les "non-consommateurs naturels" achètent de temps à autre un produit en solde, surtout si leur attachement pour les marques concurrentes demeure faible.

Donc pour l'ensemble des commerçants, la promotion des ventes signifie joie et liquidité. A court terme! Mais gare aux répercussions à long terme! Certaines études américaines sur le marché de l'alimentation ont en effet démontré qu'après une promotion, le niveau de ventes d'un article a grand peine à remonter à son allure initiale. Car dès que les gens développent l'habitude d'acheter un produit parce qu'il est moins cher, ils attendront la promotion suivante avant de s'en procurer de nouveau, ou pis encore, ils choisiront dans l'entrefaite le premier substitut qui se détaille à meilleur marché. Lorsque le prix devient l'argument de vente dominant, la confiance et la fidélité envers un produit risquent fort de s'effriter peu à peu.

La sagesse prône donc d'y regarder deux fois avant d'injecter une trop grande dose de promotion dans le plan de communication. Même s'il est impossible de proclamer une vérité universelle qui régirait l'allocation de chaque budget, la dose fatale de promotion semble s'établir autour de

quarante-cinq pour-cent et plus. Dépassé ce stade "critique", la personnalité distinctive du produit s'expose à l'érosion. Mais en-deça d'un tel excès, la promotion des ventes contribue sans doute au succès marketing. La publicité est l'environnement qui permet à la graine de pousser; la promotion est le soleil qui fait éclore une récolte abondante et opportune. Vue sous cet angle, la promotion s'impose comme une sorte de catalyseur qui distille toute l'énergie investie dans le produit. Son pouvoir étant typiquement sauvage, il faut donc veiller à ce que la chimie des éléments en présence soit bien balancée. Sinon la graine risque de périr... noyée ou séchée.

Quand le mariage publicité-promotion est béni des dieux, la réussite peut devenir triomphale. Le cas McDonald's illustre à souhait cette affirmation. Big Mac, frites dorées et Quart de livre se consomment à l'année longue en quantité industrielle. Lorsque "par malheur" les plats vedettes sont réduits à 99 sous, on assiste à une ruée délirante de la population. Les restaurants sont bondés, les hamburgers se vendent à décimer les troupeaux bovins, bref, c'est l'euphorie! Quand les prix reviennent à l'état normal, on relaxe un peu; mais on continue d'aller chez McDonald's comme à l'accoutumée. Cet exemple met en évidence l'aspect stimulant d'une promotion. Il s'agit en somme d'inciter les consommateurs à essayer le produit une fois de plus, pour qu'ils se convainquent eux-mêmes de ses qualités immortelles. Nous en arrivons ainsi au second type de promotion des ventes, celui qui se rapproche davantage de la publicité "orthodoxe".

Quelques activités de promotion tendent, assez surprenamment, à instaurer ou à raffermir la confiance envers une marque. Ces actions ont par le fait même une portée à long terme, ce qui les range dans la lignée publicitaire traditionnelle. Prenons par exemple les enveloppes de coupons rabais qu'on nous envoie par la poste à intervalle régulier. Certains de ces bouts de papier ne représentent que des remises plutôt minimes sur des produits courants. D'autres items sont toutefois plus alléchants, car ils explicitent, photos et texte à l'appui, les caractéristiques désirables des produits dont ils font la promotion. Notre boîte aux lettres contient même parfois des échantillons d'un savon ou d'un shampoing, ingénieuse méthode pour introduire ces produits dans notre chez-soi douillet et clos. Les recettes qui garnissent le côté des boîtes de céréales, les livres de cuisine qui accompagnent les fours micro-ondes, les manuels d'instruction qui relatent à l'avance les façons de grossir son micro-ordinateur "afin d'en tirer un potentiel maximal" (!), voilà autant de promotions discrètes et efficaces.

Ce second type de promotion des ventes vise donc à encourager l'usage répété des produits. On tâche de glisser l'article entre les mains du consommateur, on essaie de lui expliquer comment s'en servir, on vise à maximiser le plaisir relié à son utilisation, on cherche enfin à imprimer son sceau dans l'esprit des gens.

Les démonstrations qui ont lieu dans les mails des centres d'achat ou en plein magasin répondent aussi aux mêmes objectifs. Des experts sont sur place pour élucider les questions des consommateurs... mais surtout pour les convaincre ipso facto de l'efficacité de tel ou tel item en montre. Si l'étalage adjacent regorge du produit miracle et que celui-ci affiche par surcroît une réduction substantielle, plusieurs spectateurs épatisés par la présentation reviendront chez-eux avec un colis sous le bras...

La promotion du second type devient particulièrement spectaculaire lorsqu'elle voyage à bord d'un message publicitaire percutant. Étudions le cas d'une récente proposition fort audacieuse. "...Si les chutes de neige totalisent 50% de moins que la moyenne des hivers, nous rembourserons le plein prix de votre souffleur Toro ...que vous pourrez bien sûr conserver..." Cette campagne ahurissante mettait au premier plan le brio de l'appareil en question. La promotion suivait ensuite, particulièrement bien choisie, car les hivers précédents avaient été dépourvus de neige. L'offre de la compagnie Toro atténuait ainsi le frein principal à l'achat de souffleuses, elle parvenait également à en mettre plein la vue à un public pour le moins estomaqué par cette garantie incroyable. C'est ce qui s'appelle jouer le grand jeu.

Il y a sans doute un temps pour accorder l'emphase à la promotion des ventes, du premier ou du deuxième type, mais aussi peut-être un temps pour filer la pédale douce. Il semble à priori logique que les démonstrations de toutes sortes soient parfaitement indiquées aux premières étapes de la vie d'un produit. Mais en est-il ainsi aux autres moments du cycle? Voyons quels rôles respectifs peuvent remplir la publicité et la promotion au fil des jours.

-Lorsqu'un produit innovateur tente de fracasser le marché, la publicité et la promotion ont tout avantage à coordonner leurs efforts et à se répartir les tâches. Un bataillon publicitaire pour faire connaître l'existence du produit, une escadrille promotionnelle pour mousser sa présence aux points de vente et tenter de piquer les utilisateurs potentiels. Quand le joyeux luron entreprend son étape de croissance, l'accent glisse d'habitude vers la communication publicitaire dont le but reste de bâtir une réputation.

-Au stade de maturité, une grave alternative se pointe à l'horizon. Si les consommateurs manifestent une grande fidélité envers la marque, la publicité doit continuer à tenir le haut du pavé afin de cimenter la confiance des gens et leur rappeler constamment que le produit n'a pas son pareil. Par contre, quand l'infidélité rage au cœur du marché, on peut d'une part s'en remettre à la promotion et ainsi lutter pour conserver sa place au soleil. Rien ne garantit toutefois que cela fonctionnera... C'est pourquoi on peut d'autre part essayer de renouer avec le public grâce à une intensive campagne publicitaire. Le choix publicité vs promotion est ardu et lourd de conséquences... Et le succès dépendra, dans un cas comme dans l'autre, de l'angulation précise de l'attaque. Il faut donc s'en remettre aux études de marché tout en comptant sur un minimum d'intuition.

-Parvenu aux derniers kilomètres de sa course, le produit périclite souvent par la force des choses. L'innovation marchant à pas de géant, il est somme toute normal de voir se développer des compétiteurs plus jeunes, plus énergiques, bref mieux conçus. A moins qu'il ne subisse lui-même un lifting, notre protégé se retrouve donc dépassé par la voie insoudable du progrès. Le seul recours possible pour en extirper les jus ultimes repose alors sur une promotion des ventes quasi perpétuelle, où le facteur bas prix déclenchera peut-être quelques achats tardifs auprès des retardataires.

#### *.Les relations publiques: l'image avant tout*

Ma mère m'a toujours poursuivi avec sa manie de faire attention à une foule de petits détails: la couleur de la cravate appariée avec celle des bas, la propreté, les bonnes manières, les mots

gentils, la distinction dans le langage, etc. "C'est beaucoup plus important que tu ne crois", disait-elle. Ma mère possédait sans doute l'éthique d'une excellente relationniste... En ce siècle des communications, tout le monde veille de près ou de loin à ses relations publiques: du jeune finissant qui cultive ses contacts dans les clubs professionnels à la grande entreprise qui soigne son image par le biais d'activités philanthropiques.

Les relations publiques se définissent globalement comme une série d'actions diverses visant à instaurer un climat de compréhension et d'acceptation mutuelle entre un individu ou un organisme et la collectivité. Bien que toujours désirable, le bénéfice qui en découle est rarement immédiat; il n'est en outre pas forcément tangible. Ici et là un sourire, un embryon de relation, un communiqué de presse enthousiaste. Puis on se croise les doigts en espérant que le public saura penser à nous en temps et lieu.

Pour la firme jeune et ambitieuse qui lance sur le marché un produit original, les relations publiques jouent parfois un rôle prépondérant. Ayant des ressources financières limitées, qui ne permettraient certes pas un envol publicitaire grandiose, une telle compagnie doit alors opter pour une solution de rechange, quitte à reporter à plus tard l'usage des grands moyens. On rédigera donc des communiqués qui mettent en évidence la "matière à nouvelle". Puis on remettra le tout aux journalistes et aux médias, les priant de faire part à leur auditoire de notre projet "qui les concerne, selon nous, au plus haut point." Et dans un élan de générosité, pourquoi ne pas leur envoyer également un échantillon du fameux produit!

Si le sujet est digne de mention, parce qu'il est franchement révolutionnaire, parce qu'il est hautement scientifique ou génialement artistique, parce qu'il comble un trou considérable dans nos vies ou qu'il valorise la condition humaine, alors les chances sont qu'on fera parler de soi. On pourra obtenir en effet de la "publicité gratuite", c'est-à-dire une parcelle d'espace média consentie sans frais aucun. Après tout, si les journalistes vantent notre produit sans demi-mesures, les objectifs de communication peuvent être atteints tant bien que mal. Hélas, on peut difficilement prévoir la quantité exacte de "publicité gratuite" qui sera effectivement accordée. Encore plus difficilement prévoir la qualité en regard de nos attentes. Tout dépend de la motivation que l'on suscite chez les porte-parole de l'opinion publique (en somme de leur bonne volonté), et bien sûr du temps d'antenne que ces derniers peuvent vraiment consacrer aux communiqués de presse. Néanmoins, de telles initiatives peuvent contribuer à la notoriété. Et, lorsque bien contrôlées par des professionnels, les relations publiques peuvent certes déplacer des montagnes.

Quand le budget de communication est dramatiquement bas, il faut chercher à "faire scandale"! Cela signifie en mettre plein la vue, de façon à fournir au public matière à bavarder sur un temps riche. Pour y parvenir, il faut d'une part organiser des événements spéciaux qui éveilleront la curiosité d'une population choisie. D'autre part il faut aussi alimenter les journalistes et autres leaders d'opinion en nouvelles à la fois captivantes et sensationnelles. Ce recours aux mass-media est capital: voilà en fait l'unique véhicule lourd capable de divulguer à un large public la nature de nos activités commerciales. L'entrefilet dans les quotidiens et la courte allusion à la radio ou à la télévision constituent rien de moins que de la publicité gratuite. Et celle-ci de promouvoir, même indirectement, notre produit ou notre service. Il s'agit donc de foncer... et de faire parler de soi.

Si la nouvelle se répand bon train et que l'initiative s'avère fructueuse, les gens seront alors possiblement tentés de poursuivre l'expérience, le cas échéant en essayant eux-mêmes le produit exposé. En ce domaine, tout comme en promotion et en publicité, l'imagination des créateurs ne se bute pratiquement à aucune frontière. Lorsqu'il est question de monter un coup d'éclat pour forcer l'attention collective, les idées se surpassent les unes les autres. Le centre d'attraction prendra tour à tour l'allure d'un colloque informatif, d'un gala du mérite, d'une parade de mode hautement colorée, d'une exposition scientifique à caractère tantôt vulgarisateur, tantôt technique, etc. On pourra inviter les gens à venir contempler un prototype rarissime d'un objet enviable, une toile ou une photographie géante d'un artiste connu, ou encore le dernier-né d'une gamme de produits hyper sophistiqués... L'objectif reste avant tout de rassembler un groupe d'individus autour d'un centre d'intérêt.

Ce dernier genre de manifestations évoque pleinement le dynamisme intarissable associé au phénomène promotion des ventes. On peut d'ailleurs affirmer qu'il s'agit là bel et bien d'un mélange subtile à base de promotion: les relations publiques servant à ameublir le terrain et engendrer un brin de notoriété, la promotion "en clinique" visant à approfondir le contact et instaurer un début de confiance.

Dans le giron des entreprises solidement établies, les relations publiques servent ni plus ni moins d'agent polisseur... Leur but consiste à effectuer une douce propagande favorable à l'action de la compagnie. Et ce ne sont pas les ressources qui manquent. Il y a d'abord les communications directes: on peut en effet envoyer des communiqués aux multiples intervenants qui sont liés de près ou de loin avec la firme, des actionnaires privilégiés au dernier des clients. Mais un tas d'autres éléments contribuent à projeter une aura flatteuse: le bilan annuel de l'entreprise soigneusement présenté par un graphiste professionnel, l'architecture du siège social, l'amabilité du personnel d'accueil, voilà autant de facteurs qui collaborent à entretenir l'image de marque.

Quelle que soit la place qu'on leur accorde dans la stratégie de communication, les relations publiques s'utilisent tout de même avec la notion de profit en tête. Malgré le fait que les retombées tangibles (c'est-à-dire chiffrables) paraissent difficiles à évaluer, il reste qu'on ne mettrait jamais en branle tout ce processus si on n'était pas persuadé de son rendement financier. Poser des gestes de relations publiques aux quatre vents semble peut-être aléatoire, mais il n'en est rien. Et il est loisible de penser que les sommes et les énergies investies produiront un écho rentable un de ces jours prochains.

Ce genre de communication s'adresse à un auditoire beaucoup moins circonscrit que la publicité: les relations publiques reluent en fait plusieurs niveaux de récepteurs. Il va de soi qu'elles visent d'emblée les clients potentiels d'un produit ou d'un service. Il faut aussi garder le contact avec les multiples personnes dont le statut ou la fonction pourrait éventuellement avoir une influence sur les affaires de l'entreprise. On peut penser aux "notables" de la région, aux leaders d'opinion et autres individus susceptibles de manipuler les ficelles de l'économie. La collecte d'appuis est un travail délicat mais nécessaire. Par ailleurs, il faut bien sûr entretenir des liens serrés avec chaque fournisseur ou intermédiaire qui se trouve impliqué à une étape ou l'autre du processus commercial.

Le match ne peut se remporter toutefois sans les alliances capitales auprès des maîtres de l'opinion. On doit gagner l'appui des journalistes de la radio, de la télévision et de la presse écrite, qui à l'aide de leur porte-voix médiatique ont la liberté, et même le devoir, d'entretenir des idées, des faits, des réflexions. On doit de plus rejoindre les sphères d'action et de pensée spécifiquement intéressées à notre contexte: c'est-à-dire les professionnels qui emploient à chaque jour des produits de même catégorie. Si l'on manufature par exemple des espadrilles pour la course à pied, il faut s'efforcer de démontrer aux Jacqueline Gareau, Bill Rodgers et Jo Malléjac que notre produit convient parfaitement aux usages pour lesquels il a été conçu. Ces idoles étant perçues comme les gourous de la "profession", leurs conseils et recommandations seront suivis à la lettre par de nombreux disciples. Ainsi, il faut adresser nos communiqués aux agents d'information qui, détenteurs d'une expertise certaine aux yeux du public, jouent un rôle d'intermédiaire obligé entre les produits et les utilisateurs.

Enclins à distribuer ses communiqués de presse aux différents producteurs d'opinion, il faut par contre s'interroger quant aux limites de ce mode d'expression. Et de là à s'en remettre aux seules relations publiques pour fonder une campagne solide, il y a tout un monde. Rappelons-nous que la publicité réalise souvent ses objectifs grâce à un long programme de répétitions. Or il est évident que les relations publiques ne possèdent pas ce caractère de régularité. Personne ne peut avoir la certitude que les "gatekeepers" de l'opinion publique diffuseront notre message; et dans l'affirmative, on ne possède aucun contrôle sur ce qu'ils raconteront au sujet de notre produit. Qui plus est, il n'est pas question pour eux de scander la même rengaine à chaque jour que le Bon Dieu amène. Il devient donc particulièrement ardu d'élaborer un plan de relations publiques "solide comme le roc de Gibraltar". On s'imagine alors assez bien la dose d'hésitation qui surgit lorsqu'il faut attribuer une part du budget à ce type de communication.

Les points faibles ayant fait surface, il reste à départager le pour et le contre. Si une campagne vise à promouvoir un organisme philanthropique ou une cause sociale brûlante, il est certain que les relations publiques peuvent en principe devenir le cheval de bataille principal. De même, une jeune entreprise qui lance un article sans précédent peut miser gros sur cette forme de communication. Une image solide peut ainsi être développée à peu de frais. Mais pour la plupart des compagnies, la solution réside dans les procédés mieux ancrés et plus autonomes.

A un certain tournant dans la vie d'une entreprise, le portrait qu'on souhaite refléter correspond globalement à un état de grâce et de plénitude. Des firmes comme Alcan, Hydro-Québec, Bell Canada diffusent en effet l'idée qu'elles se préoccupent autant du bien de la société que du leur. "Nous ne sommes pas de vils marchands", donnent-ils à entendre. Voilà une initiative du même acabit que les relations publiques: on lance des fleurs à la population en vue de s'attirer la sympathie générale. Mais bien sûr on espère que les gens utiliseront en retour nos services et nos produits! Après tout, charité bien ordonnée revient toujours vers soi-même.

Lorsqu'on se nomme Alcan, Hydro-Québec ou Colosse Inc. et qu'on désire informer cent pourcent de la population que l'usine met tout en oeuvre pour lutter contre la pollution, il se peut fort bien que les communiqués de presse ne suffisent plus à traduire avec l'élan souhaité la grandeur de ses sentiments. C'est pourquoi on fait alors appel à une forme de communication à mi-chemin entre la publicité et les relations publiques. Il s'agit de la publicité dite

institutionnelle, qui paie les espaces médias au tarif standard pour diffuser des messages "humanitaires".

Citons dans cet ordre de pensée la société des alcools, la brasserie Labatt et la distillerie Seagram's qui nous ont longtemps rappelé par le biais d'une publicité en bonne et due forme que "la modération a bien meilleur goût." Résultat: les communications sont sûres d'arriver à bon port, les récepteurs sont instruits de se comporter sagement en matière de boisson, les compagnies à la source de ces messages passent pour extrêmement magnanimes, enfin, les médias et les agences reçoivent leur cachet pour avoir joué leur rôle pédagogique. Voilà ce qui s'appelle de l'efficacité en capsule!

#### *. La nouvelle génération d'outils*

En ces temps qui courrent, la communication de masse évolue à pas de géant... et se débat comme un diable dans l'eau bénite! Il est d'abord surprenant de constater jusqu'à quel point elle veille à sa popularité. L'accès à la parole devenant de plus en plus facile, chacun lutte à corps perdu pour avoir bonne presse. Du politicien blessé dans son orgueil, à l'animateur de tribune libre perché sur un fil de fer... à une population tout entière qui s'en remet au pouvoir des mass médias pour laver son linge sale en famille. Quelle famille! Par ailleurs, on dénombre de nouveaux véhicules de communication. La publicité institutionnelle dont nous avons parlé, la publicité de commandite et la publicité par la poste en sont des exemples pour ne citer que ceux-là.

La jeune génération des moyens de communication doit son existence à un mélange de conditions économiques, sociales et légales. Nous avons vu que la publicité institutionnelle adoptait une forme purement publicitaire pour divulguer un fond apparenté aux relations publiques. Et il en résulte des messages dûment payés à saveur humaniste. A quoi attribuer un tel changement, sinon qu'aux nouvelles tendances de notre société moderne. Une série quasi infinie d'exemples pourrait être invoquée pour illustrer ce respect des valeurs humaines. Le mouvement général en ce sens a donc incité l'entreprise commerciale à élargir ses horizons: conscience accrue des besoins des employés, préoccupation croissante envers l'équilibre de l'environnement, parrainage de groupes sociaux, voilà quelques manifestations tangibles qui donnent le jour à des communications du type "publicité institutionnelle".

Un contexte légèrement différent a provoqué le développement d'un autre phénomène récent qu'on appelle "publicité de commandite". Cette nouvelle vague tire ses origines d'une réglementation tacite ou explicite qui a banni des ondes la publicité en matière de tabac et de boisson. Il va sans dire que les producteurs lourdement engagés dans ce commerce ont alors cherché à contourner de manière positive ces pertes de terrain. Il fallait en quelque sorte inventer un tour de passe-passe qui permette de diffuser ses messages sous un angle camouflé. Le miracle n'a pas tardé à se réaliser. Ainsi, plusieurs de ces compagnies s'associent dorénavant à des événements majeurs afin d'accroître leur notoriété en milieu actif. Pensons par exemple à la classique de golf Peter Jackson, au gala des étoiles du Maurier, au grand prix Molson de Trois-Rivières, etc.

En commanditant de gros déploiements sportifs et culturels, les entreprises affichent leur emblème là où des milliers d'amateurs ne pourront qu'être soumis à leur présence. C'est le cas des amphithéâtres de baseball, de hockey et de football, littéralement engloutis par la guerre que se livrent les grandes brasseries. Fort bien! Mais qu'en est-il de l'efficacité de ces "nouveaux" médias? Force est d'admettre en premier lieu qu'un panneau-réclame à plus de trois-cent pieds de l'observateur le plus proche ne peut verbier indéfiniment... Selon toute vraisemblance, le message doit se réduire à sa plus simple expression, c'est-à-dire au symbole de la marque, un point c'est tout. Malgré cette limitation impérative, on ne peut nier l'impact de pareils outils. Ils rejoignent un vaste auditoire qui ne se montre pas indifférent à l'offre subtile qu'on leur propose. Allez donc vérifier la sorte de bière qui se consomme au Colisée de Québec!

Le mécanisme derrière ce système rejoint celui qu'utilise la promotion des ventes. On crée un rassemblement s'il le faut, ou encore on prend part à une foire publique déjà existante. Le plus formidable dans tout ça, c'est que les reportages des journaux et de la télévision à propos de l'événement capteront forcément sur pellicule les panneaux du commanditaire... Voilà donc un tas d'expositions supplémentaires à un coût par mille frisant le ridicule!

Les canaux de communication se diversifient et se fortifient de jour en jour. Lorsqu'un besoin nouveau se fait sentir, les gens du marketing se remuent pour concevoir des formules adaptées aux nouvelles situations. C'est ainsi que la publicité par la poste a pris un essor considérable. Ce canal a acquis par surcroît une polyvalence digne de mention, car il dessert lui-même les quatre variables du marketing (4 "P"); simplifiant ainsi de beaucoup le processus de transaction commerciale. On peut donc parler de marketing direct par la poste.

Grâce à ce système, un producteur distribue sa marchandise sans intermédiaire aucun et surtout sans plancher de ventes onéreux. Le procédé permet des économies substantielles qui se traduisent par un prix de détail largement inférieur à toute autre méthode de vente conventionnelle. Qui plus est, le client a le loisir de magasiner dans l'intimité de son foyer sans courir de Caïphe à Pilate... A l'économie d'argent s'ajoute donc une économie de temps. Les ventes par correspondance accusent toutefois un certain retard au Québec, si on les compare du moins aux provinces anglophones et aux Etats-Unis. Ces derniers détiennent en effet leurs lettres de noblesse en matière de "mail ordering". Mais ici bas, il semble que les Québécois se montrent réticents à commander des choses s'ils ne peuvent les palper au préalable. Le mouvement fait néanmoins une percée.

Pour l'instant la vente et les communications par la poste sont l'apanage des produits de beauté, des livres et des menus articles pour la maison. Les politiciens locaux utilisent également ce medium pour transmettre leur idéologie aux futurs électeurs. Mais peut-être nous trouvons-nous à l'aurore d'une révolution commerciale où la grande majorité des achats se fera de cette façon: évachés devant notre ordinateur personnel, nous feuillerons les pages-écran des fournisseurs, mûrirons notre choix grâce aux compte rendus disponibles dans les banques d'information, puis concluerons enfin la transaction en appuyant sur quelques touches du clavier préprogrammé. Notre livret de banque sera débité automatiquement. Le produit sera quant à lui livré dans les vingt-quatre heures par des services de messagerie privés.

N'allez pas croire que ce scénario relève de la science-fiction! Dès aujourd'hui la communication de masse est en constante fusion vers une plus grande diversité et une meilleure coordination. Le tableau suivant résume les pourparlers concernant l'une ou l'autre des formes de communication "classique".

## LES FORMES DE COMMUNICATION DU MARKETING ET LES OBJECTIFS / PRODUIT

<i>Publicité</i>	<i>Promotion</i>	<i>Rel. publiques</i>	<i>Ventes pers.</i>
<i>Objectifs:</i>			
-embellir l'image de marque	-accélérer les ventes à court terme	-faire connaître les activités	-rejoindre des groupes d'usagers
-accroître la confiance du public	-appâter de nouveaux clients	d'une compagnie	circonscrits
-créer la demande à long terme	-créer l'offre portée "locale"(!)	-embellir l'image d'une compagnie	-courcircuitier les canaux habituels
-portée "nationale"		-faire connaître les actions à portée sociale	
<i>Le produit:</i>			
-bien différencié de ses concurrents	-possède un aspect régional	-est nouveau, révolutionnaire	-cas 1: est un investissement cher et durable (souvent destiné
-comporter des attributs à valeur émotive ou psychologique	-est un bien de commodité	-représente un bienfait pour ses utilisateurs	à des usagers industriels)
-de meilleur qualité ou plus cher que ses concurrents	-lutte contre un concurrent établi,	-suscite un intérêt public	-cas 2: objet très
-à son stade d'introduction ou de croissance	connu et différencié	-connu grâce à une anecdote, ou une personne de renom	personnel ou partie intégrante d'une résidence

### *Le marketing-mix:*

---

-l'achat se répète assez fréquemment	-l'achat se répète très fréquemment	-le budget est faible mais le produit est intéressant	-cas 1: l'achat est un processus peu fréquent
-demande inélastique (les fluctuations de prix n'importent pas)	-demande élastique (variable en fonction du prix)	-le marché ne se fonde sur aucune loyauté envers les différentes marques	-cas 2: l'achat est un processus assez fréquent
-le marché est actif et les concurrents solides	-le canal de distribution est long et complexe (stratégie d'aspiration est alors préférable)	-les produits concurrents y vont de promotions agressives	-le canal de distribution est court

---

Le comité de planification doit établir le dosage le plus efficace des outils de communication et distribuer les budgets en conséquence.

### **c) La courbe de diffusion**

Branle-bas stratégique chez Communimark. Le comité de planification vient de décider que la publicité constituerait la principale arme communicationnelle. On y ajoutera périodiquement certains blitz promotionnels de manière à pousser les gens à l'action. Survient ici un nouvel item à l'ordre du jour: la courbe de diffusion des messages.

La salle de conférence sentait le surchauffé. Chacun des intervenants chuchottait, les yeux rivés sur le grand tableau. Richard Lalonde, le directeur des médias, haussa la voix.

-Je pense que la meilleure façon de rallier notre public-cible serait de l'accrocher périodiquement. L'essentiel est de voir à ce que les trois millions dont on dispose nous permettent d'obtenir un ratio pénétration / fréquence optimal. J'entrevois d'emblée une gamme de médias: radio, journaux, périodiques, et télévision.

Sylvie Lachance, directrice de la création, semblait sceptique quant à cette approche "vachement", comme elle le pensait, conventionnelle.

-Moi je pense qu'on devrait attaquer en lion en concentrant nos efforts dans un média, puis réduire petit à petit la fréquence de nos communications. On pourrait raconter une sorte d'histoire à notre clientèle, en introduisant à chaque semaine un élément nouveau. Cela donnerait un

scénario du type téléroman hebdomadaire, ce qui ne manquerait pas d'éveiller la curiosité du public.

-Je persiste à croire, reprit Richard, que la rétention maximale de nos messages passe par leur répétition. Si on espaces trop nos spots, on ne créera jamais d'impression favorable permanente. Aussi on doit marteler le public à intervalle serré de sorte que chaque message arrive au moment où le précédent marque encore le souvenir. Il s'agit d'identifier la fréquence idéale qui déclenchera un tel effet d'entraînement. Résultat: une image de plus en plus précise se dessinera dans l'esprit des récepteurs, et ceux-ci auront même tendance à parler de nos communications ou de notre produit à leurs chums.

-A condition bien sûr de ne pas provoquer un effet boomerang!

-Je suis d'accord avec toi, Sylvie. Il ne faut vraiment pas en venir à saturer le public. C'est pourquoi je te concède qu'on peut éventuellement alléger la cadence de nos diffusions. Lorsqu'un test de reconnaissance aura prouvé qu'on a atteint un coefficient optimal de notoriété, on atténuerai quelque peu le rythme.

Michel Gauthier se glissa à ce moment dans le débat.

-J'appuie à la fois les idées de Sylvie et de Richard. D'ailleurs l'étude de marché a clairement démontré que notre champ d'action s'ouvrait à perte de vue: les concurrents n'infestent pas les médias, il reste donc amplement de place pour qu'on répartisse notre budget en visant à la fois une couverture élevée et une fréquence confortable. Alors enfonçons le clou jusqu'à l'os, en s'assurant toutefois que la campagne roule sur un rail de continuité.

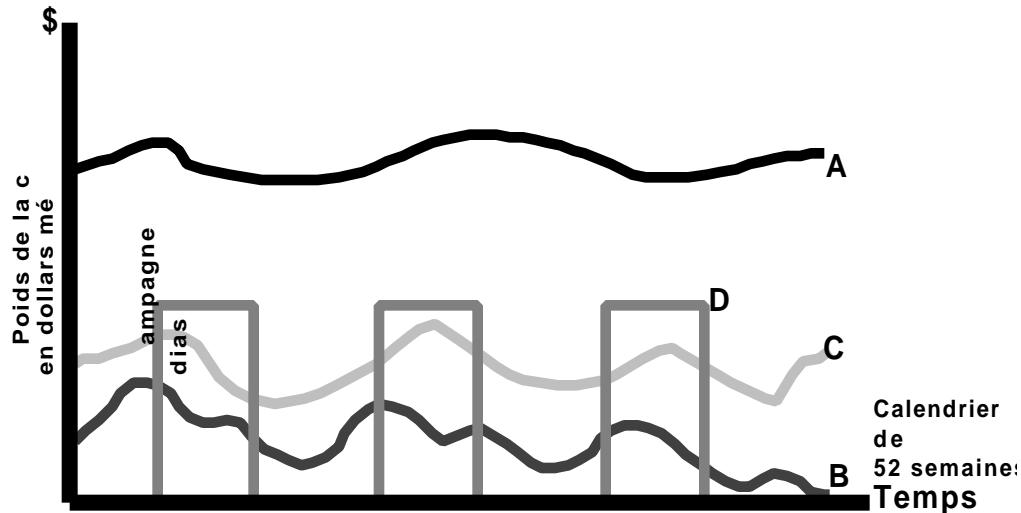
L'administrateur publicitaire fit une pause, se décroisa les bras et bascula son fauteuil en arrière.

-Vous vous rappelez certainement comment la situation était différente quand on a fait la campagne A & W. Notre compétiteur paraissait tellement omniprésent qu'il a fallu opter pour une courbe de diffusion opposée à la sienne. Dans ce cas précis, on avait choisi de faire sept ou huit irruptions massives durant l'année, puis de se tenir tranquille le reste du temps.

-Oui, Michel, on se souvient très bien. Le rythme de diffusion devenait alors sinusoïdal: une offensive, un moment d'arrêt, une nouvelle offensive, un autre temps d'arrêt, etc. Et le tout avait fonctionné rondement.

-Bien sûr, Sylvie, il n'y a pas de recette unique. La courbe peut être croissante, décroissante, régulière ou saccadée. Ca dépend toujours de la nature des choses. Mais pour revenir au cas présent, je crois que le protocole que Richard et toi venez de débattre est tout à fait ce qu'il nous faut. Une diffusion constante, basée sur la répétition et dont la fréquence décroîtra peut-être après un certain temps.

La courbe de diffusion reflète la façon dont le budget est distribué tout au long de la campagne. Une telle répartition traduit le caractère de saisonnalité d'un produit, la riposte qu'on souhaite opposer aux offensives des entreprises rivales, ou d'autres facteurs importants sur le plan stratégique. Seuls quelques gros annonceurs ont les reins assez solides pour innonder les médias à l'année longue. Chez le commun des mortels, les tambours publicitaires battent rarement pendant cinquante-deux semaines consécutives. Certains roulements franchiront les barrières de la perception, d'autres ne résonneront hélas que comme de lointains grondements. Les profils annuels de diffusion peuvent ainsi prendre plusieurs formes.



**Schéma 7. Modèles de profils de diffusion annuelle**

La première courbe de diffusion (a) matérialise la stratégie des énormes compagnies qui ne lésinent pas le moins du monde quant à leur budget publicitaire. Une telle prodigalité apporte sans contredit couverture, fréquence et notoriété, à tel point qu'on se demande parfois s'il ne s'agit pas là d'un gaspillage d'argent. Voyons les motifs qui nous amènent à penser ainsi. Lorsqu'un produit parvient à une renommée de première ligne suite à un marketing exemplaire, la loi des rendements décroissants ne tarde pas à s'appliquer. Chaque dollar supplémentaire investi en publicité rapporte alors de moins en moins. C'est pourquoi il est sage, rendu à ce stade, de s'arrêter afin de remettre en question la cédule des placements. Il est probable qu'une fois la fidélité du public acquise, une masse moins importante de publicité suffit à entretenir la flamme. La seconde courbe (b) sur le schéma illustre l'antithèse de la précédente. Le budget consacré à la publicité se trouve réduit; de ce fait la diffusion des messages adopte un profil discret. Une telle situation peut subvenir pour deux raisons: soit que l'on dispose d'un budget réellement anémique, ou soit qu'on limite de plein gré le dit budget. Etudions d'abord ce dernier cas. L'annonceur a pris conscience, grâce à des études marketing, que son produit résidait en bonne place dans l'esprit des consommateurs. Il a donc décidé de réduire substantiellement son déploiement média, lui conférant en quelque sorte une simple fonction de rappel. L'hypothèse est la suivante: si on souligne un minimum de fois notre présence, le public ne nousoubliera pas. Par ailleurs, et cela devient joliment cocasse, une entreprise régnant au centre d'un pareil environnement peut même bénéficier de la publicité de ses concurrents chétifs ou mal établis. Si par exemple un ketchup faiblement positionné tentait une apparition au petit écran, il serait étonnant de dénombrer les récepteurs distraits qui identifieraient la marque à Heinz...

Peu de marques peuvent toutefois se flatter du pouvoir de leader d'un Heinz. En réalité ce n'est qu'après avoir mangé ses croûtes qu'on y parvient. D'ailleurs on n'y parvient pas toujours. Que dire alors de la firme qui, n'ayant pratiquement aucun arrière de ménagé, fait sienne la courbe de diffusion (b)? Il est d'abord probable que les compétiteurs profiteront de cette faiblesse en tentant de dominer les ondes. Pour pallier un tel handicap, l'entreprise démunie se verra forcée de mettre tous ses oeufs dans le même panier, c'est-à-dire concentrer ses efforts sur un seul medium. Elle pourra ainsi ventiler son budget annuel à travers le média qui lui assure la meilleure couverture de son public-cible ou, seconde possibilité, envahir tour à tour les différents médias qui correspondent à ses objectifs. Cette technique de guérilla devrait permettre d'atteindre une certaine domination et une certaine fréquence dans chacun des médias utilisés. Le troisième tracé (c) caractérise le cheminement normal d'un produit en phase d'introduction. L'entrée en piste se doit d'être fracassante. On doit donc injecter dès les premiers instants une dose massive de publicité de manière à rejoindre la totalité du public-cible et tenter de le convaincre grâce à un coefficient de répétitions d'acheter notre produit. Une atteinte et une fréquence élevées généreront normalement un score d'impact important. Une fois franchie la rampe de lancement, ce qui peut nécessiter un laps de temps considérable, la communication publicitaire est réduite à un rythme de croisière moins essoufflant. Durant les semaines et les mois qui suivront, on nourrit l'espoir que le taux résiduel de publicité parviendra à maintenir une notoriété suffisante. Et dans les cas limite, on peut toujours relancer la campagne au moyen d'un blitz momentané.

Le dernier profil de diffusion (d) tranche radicalement avec les précédents par son absence de continuité. Il s'applique dans des circonstances délicates: lorsque le marché est passablement saturé et que la compétition occupe la pôle position. La solution consiste alors à attaquer par bourrasque. Les messages sont diffusés en rafale à certaines périodes de l'année avec la portée-fréquence voulue pour créer un impact véritable. On se croise ensuite les doigts en espérant que les temps morts entre chaque poussée ne plongeront pas notre marque dans l'oubli...

Deux questions se posent à chaque fois qu'on établit une courbe de diffusion: les récepteurs réagiront-ils promptement aux messages? le souvenir s'effacera-t-il dès qu'on suspendra les activités publicitaires? Les réponses à ces énigmes deviennent capitales car elles seules justifient le choix de l'un ou de l'autre profil de diffusion. Parfois une recherche s'impose afin de découvrir la réaction des cibles face à la communication. Parfois les expériences antérieures apportent la lumière voulue. Mais dans tous les cas, une analyse selon quelques critères clés établit les fondements d'une bonne décision. Effectuons un petit saut en arrière pour observer Richard Lalonde et Jacqueline de Bonville en grande conversation sur ce sujet.

- Ainsi M. Lalonde, vous croyez que notre public-cible est théoriquement ouvert à nos communications?
- Si vous me permettez, Jacqueline, il serait peut-être plus juste de dire que c'est le contexte global de marketing qui favorise notre communication.
- C'est bien ce que je pensais aussi. Pourriez-vous toutefois me préciser ce qui vous incline, vous, à penser cela?
- Certainement, Jacqueline. D'ailleurs le chapitre que j'ai rédigé dans le plan de communication couvre en détail ce sujet. Chez nous, au département des médias, on tâche toujours d'étiqueter les campagnes en fonction de la réaction éventuelle des destinataires. Disons en gros que le

contexte peut engendrer deux types de réponse: ou bien les récepteurs acquiescent naturellement à la communication, l'impact étant dans ce cas assez durable; ou bien ils font la sourde oreille et nous oublient à la première occasion. Il existe donc un schéma de réponse positif et aussi un schéma tout à fait négatif.

-J'imagine bien entendu que cette typologie laisse place aux cas médians. Je veux dire qu'il y a sans doute des courbes de réponse ni amicales, ni hostiles.

-Oui, bien sûr. Mais du point de vue pratique, il est plus facile pour nous de ne travailler qu'avec l'eau chaude et l'eau froide. En réalité, les courbes de réponse idéales restent assez rares; elles constituent la fierté d'une poignée d'entreprises habituellement grosses. Mais la majorité des annonceurs, appelons-les "normaux", se retrouvent hélas près de la barre minimale. Ce n'est pas qu'on soit pessimiste chez Communimark, mais je vous affirme que les situations moyennes sont souvent plus ardues qu'aisées. Cela nous motive en quelque sorte à fournir l'effort maximal peu importe la campagne.

-Voyez-vous cela! Eh bien! on peut dire que votre façon d'envisager les choses ne manque pas d'originalité! Qu'arrive-t-il au juste lorsque les réactions à la publicité sont mitigées? À vous entendre parler cela semble monnaie courante.

-Je ne voudrais surtout pas paraître tragique. Après tout, c'est là notre pain et notre beurre... Et je dirais même qu'on y voit un défi continual. Quand le public-cible se montre résistant, seules l'astuce et la persévérance peuvent en venir à bout. Règle numéro un, on met l'accent sur l'éclat de la création, tâchant d'abasourdir les récepteurs afin qu'ils aient la mémoire plus longue. Règle numéro deux, on allie les ressources de la promotion et de la publicité sur les lieux de ventes pour décupler l'effet présumé de la pub. Cela permet d'attaquer les cibles sur les flans et de contrer dans une certaine mesure les adversaires qui détiennent un net avantage quant au budget et à la notoriété. Il faut alors veiller par-dessus tout à profiter du momentum: lorsqu'on relâche la poussée publicitaire, on met toute la gomme dans les outils d'appoint. J'ai envie d'ajouter enfin que la dominance dans au moins un des médias constitue une autre excellente solution au problème. Si le budget de diffusion ne permet pas de voguer mer et monde, mieux vaut se montrer fort dans un camp retranché que de ferrailler mollement à découvert dans la plaine.

-C'était là, j'imagine, la règle numéro trois...

-En plein ça.

-J'admire les gens qui structurent leur pensée. Mais dites-moi, Richard, quand vous mentionniez tout à l'heure que seules une poignée de grosses compagnies détiennent le haut du pavé, j'ai cru apercevoir un éclair dans vos yeux. Vous pensiez sans doute au fait que la Crctd est au nombre de ces entreprises bénies des dieux? Richard aurait certes aimé faire languir son interlocutrice quelques instants de plus... Mais il décida en fin de compte de piler sur son orgueil et cesser de faire de l'esprit.

-Effectivement, c'est ce que nous croyons suite à l'analyse de la situation. Des quatre critères d'évaluation que nous avons utilisés pour prévoir la courbe de réponse, trois semblent tout à votre avantage.

-Voilà qui est bien. Très bien.

Richard patienta encore quelques instants dans l'attente d'une demande de renseignements supplémentaires de la part de Jacqueline. Mais les mots attendus ne se firent pas entendre. Surpris, le directeur des médias risqua une intervention bizarre:

-Pardonnez-moi, mais j'étais sûr que vous voudriez en savoir plus long sur le sujet.

- Rassurez-vous, je suis tout excitée à l'idée d'en apprendre davantage. Je désirais simplement vous laisser poursuivre sans vous interrompre.
- Ah! je vois. Toujours est-il que le premier facteur à considérer lorsqu'on doit déterminer l'allure probable de la courbe de réponses, c'est le public-cible lui-même. Plus un segment de marché paraît enclin à utiliser un produit, plus les échos à la publicité s'avéreront positifs.
- Ainsi vous supposez que nos clients potentiels sont presque gagnés d'avance, qu'ils seront définitivement persuadés par nos messages.
- Attention! je ne saurais être aussi catégorique... Je vous concède que les versatiles sont vendus à l'idée de choisir un autre moyen de transport que la voiture pour leurs déplacements professionnels ou informels. Le train figure d'ailleurs parmi leurs plans de voyage. Mais les mobiles, quant à eux, demeurent vraisemblablement plus fidèles à leur quatre roues. S'il arrive qu'ils optent pour un véhicule différent, soit l'autobus ou le train, leur décision semble alors se fonder sur le coût relatif de chaque alternative, et peut-être également sur la coïncidence des horaires.
- Si je comprends bien, les versatiles se rangent parmi nos usagers normaux, tandis que les mobiles demeurent très souvent soudés à leur cabriolet...
- Je pense que les versatiles sont bel et bien acquis; leurs réactions à nos messages publicitaires devraient s'avérer favorables. Mais les mobiles ne m'apparaissent pas hors de portée. On ne peut les compter d'emblée parmi les utilisateurs naturels; cependant ils ne sont pas complètement menottés aux moyens de transports qui nous compétitionnent. Ce sont des clients occasionnels qui oscillent selon leur bon gré entre la voiture, l'autobus et le train. Tout ce que je peux vous dire, c'est que notre campagne devrait les rallier au chemin de fer et particulièrement à la Crctd.
- Comment réagissent d'habitude de pareils candidats qui, excusez l'anglicisme, "switchent" d'un produit à l'autre?
- Disons qu'ils ne constituent pas les récepteurs les plus fidèles au monde. La courbe de réponses risque dans leur cas d'être fluctuante.
- Et alors?
- Alors il faudra miser sur la fréquence pour les persuader petit à petit. Si on n'avait qu'eux comme cibles, un profil de diffusion sinusoïdal serait à conseiller. Une attaque massive, un léger fléchissement, puis une nouvelle poussée dès que les symptômes de l'oubli commencent à se manifester.
- Je crois qu'on parviendra à convaincre cette catégorie de prospects tout comme les versatiles. Pourriez-vous maintenant me parler des trois autres facteurs qui influencent la courbe de réponse?
- J'allais justement le faire. La nature du produit arrive au même rang que la qualité du public-cible en tant que critère de base. Vous êtes certainement familière avec ce sujet car il s'agit de concepts fondamentaux en marketing. Vous savez donc comme moi que certains articles s'achètent impulsivement tandis que d'autres commandent mûre réflexion. Il faut se demander ici combien de sources d'information vont entrer en conflit avec la publicité. Il semble en effet que plus un achat paraît important, c'est-à-dire dispendieux ou fastidieux, plus les preneurs de décision consultent à droite et à gauche: experts en la matière, amis qui ont effectué un achat similaire, livres et revues spécialisés, tout ce beau monde a son mot à dire. Il est évident qu'au travers cette meute d'intervenants, la publicité perd un peu de sa force persuasive. En conséquence, les courbes de réponses prennent une débarque. Voilà à quelques détails près la situation qui prévaut dans les marchés de l'immobilier, de l'automobile, de l'équipement lourd

- ou scientifique. Par contre, en ce qui concerne les biens usuels qui ne demandent pas de méditation avant l'achat, les messages publicitaires conservent normalement tout leur impact. Jacqueline avait les yeux grand ouverts comme si elle venait de découvrir une vérité insoupçonnable.
- Ce que vous dites a bien du bon sens. Et dans notre cas, nos clients ne se mettent certainement pas martel en tête lorsqu'ils entrevoient de se procurer un billet de train à trente dollars... Notre campagne devrait donc résister aux pressions des leaders d'opinion.
  - C'est ce que je pense. Un bon point en faveur de notre courbe de réponses! Et en voici maintenant un autre. Avez-vous déjà songé combien le renom de la Crctd ajoutait de crédibilité aux communications? Vous détenez une part très importante du marché, votre image de marque est solidement ancrée dans l'esprit du public, la campagne devrait donc se tailler une place sans encombre... Du moins, beaucoup plus aisément que votre plus proche rival dont la notoriété n'arrive pas à votre cheville. Et d'ailleurs, celui-ci ne dispose pas d'un budget égal au vôtre. Bref sa publicité avancera en petite vitesse pendant que vous roulerez en Cadillac!
  - Je conçois que la position d'une marque affecte le déroulement d'une campagne. Vous avez abordé la question de la présence de nos concurrents sur les ondes. Croyez-vous que l'achalandage global risque d'entraver notre percée?
  - A vrai dire, cela me surprendrait beaucoup. D'abord, et vous serez assurément de mon avis, parce que la publicité des compagnies ferroviaires n'est généralement pas achalante et surtout pas perçue comme telle. Ensuite, parce qu'elle n'infeste pas les médias comme persistent à le faire les brasseries. Il y a donc peu de chances pour qu'une tribune libre ou une ligne ouverte nous fasse un jour mauvaise presse (à moins que ne survienne bien sûr un ou plusieurs déraillements, hi! hi!). Enfin, votre secteur d'activités ne s'infiltra pas dans le raz-de-marée promotionnel auquel on est habitué. Peu ou pas de gratouille, peu ou pas de couponnage. De plus, vous n'embauchez aucun vendeur pour faire du porte à porte. Tous ces indices me portent à croire que l'environnement publicitaire sera quasi idéal... Un autre point en faveur de la courbe!
  - En parlant de courbe, pourriez-vous me dire à quoi va ressembler le protocole de diffusion?
  - On est justement en train de le signifier chez Communimark. Mais je peux déjà affirmer qu'on misera sur une portée maximale et un effort de continuité tout au long de l'année. On utilisera probablement une série de médias de manière à aller chercher cette couverture, et conférer à la campagne le suivi nécessaire.
  - Ne laissiez-vous pas entendre il y a quelques minutes que la courbe de diffusion prendrait une allure style "montagnes russes" afin de piquer au vif les mobiles par des phases successives de répétitions concentrées?
  - Eh bien, ce n'est pas ce que j'ai voulu dire. Compte tenu de votre position dominante sur le marché, il serait exagéré d'employer cette stratégie. L'objectif restant d'amener les récepteurs à prendre le train, on fera évoluer les attitudes progressivement, grâce à un volume relativement uniforme de publicité. Quant aux réticences des mobiles, l'emphase des premières semaines devrait éveiller leur attention aux messages. Ainsi la phase introductory de la campagne sera certes déchaînée mais les hauts et les bas seront moins prononcés que les pentes des montagnes russes.
  - Je suppose que des études spécifiques en cours d'évolution nous fourniront les indices nécessaires pour apporter les modifications qui s'imposent. Par exemple relancer la machine si on constate que les échos tardent à se manifester, ou au contraire mettre la pédale douce si on approche dangereusement du taux de saturation.

-Les intra-tests font en effet partie de notre plan de contrôle d'efficacité. On veillera à ce que les objectifs soient atteints convenablement, sans garrocher l'argent par les fenêtres.

-Cher Monsieur Lalonde, notre entretien fut des plus constructif.

-Je vous remercie. Ce fut pour moi un plaisir.

Quelques jours plus tard, le comité de planification chez Communimark se réunissait à nouveau.

Entrons dans la salle de conférence. Le débat dure depuis près d'une heure. On s'est mis d'accord sur l'allure de la courbe de diffusion. Reste à établir la répartition géographique: va-t-on accorder l'emphase aux grandes municipalités, ou ventiler le budget uniformément sur l'ensemble du Québec?

Après un bref silence généralisé, Richard Lalonde, le héros du jour, afficha sa mine léonine, signe qu'il était fier de ses fumantes cogitations.

-L'analyse de la situation a bien identifié deux catégories dominantes d'utilisateurs: les gens d'affaires qui voyagent seuls entre deux villes, et les semi-vacanciers qui partent en visite pour quelques jours avec leurs familles. Je pense donc qu'on devrait réellement axer le gros de notre diffusion sur Montréal, Québec et quelques autres centres urbains. D'ailleurs, les citadins sont probablement plus enclins de nature à adopter l'attitude qu'on leur propose. C'est comme si leur train de vie rapide et actif les inclinait presque forcément vers la bonne voie...

Sylvie lança un coup d'oeil complice vers Richard. Plusieurs commentaires furent échangés, mais cette fois peu d'objections furent levées. Sylvie alla inscrire les dernières propositions au tableau.

#### d) L'élaboration d'un axe

Si on épingle n'importe quel message publicitaire, si on le dépouille de ses coloris, de son humour, de sa mise en scène, on aboutit à ses racines profondes, c'est-à-dire à l'argument premier que le dit message utilise pour parvenir à ses fins. On appelle axe de communication ce mobile fondamental. Jacques Bouchard emploie plutôt le terme "corde sensible", mais il s'agit bel et bien du même concept: une motivation spécifique qui détient le pouvoir de modifier les attitudes des cibles pour déclencher éventuellement l'acte d'achat.

Etablir l'axe qui sous-tendra la campagne de publicité revient à choisir parmi une série d'arguments possibles celui qui colle le mieux à l'environnement du produit et aux affinités du public-cible.

Si la réflexion et le jugement demeurent les outils prédominants pour arrêter l'axe, l'intuition des concepteurs a aussi son importance. On aura toutefois avantage à respecter une série de critères généraux si on veut s'assurer que l'axe cadre parfaitement avec le contexte:

-L'axe doit d'abord corroborer la stratégie globale. Il se doit d'être pleinement fonctionnel en regard du budget alloué et des objectifs. De plus, il doit chapeauter chacun des messages quel que soit le véhicule de communication utilisé en garantissant à l'ensemble une homogénéité manifeste. Le positionnement qui a été établi pour la marque se reflétera en effet à travers tous les volets de la campagne, de façon à ce que le public perçoive nettement l'image particulière de la marque.

-L'axe doit être moulé dans le bain des usagers potentiels. Si une analyse de situation découvre par exemple que les besoins de confort et de rapidité s'avèrent les pistons qui incitent les gens à sauter dans un train, il n'est pas question de renier outrageusement cette réalité! Les publicitaires américains sont reconnus pour leur adhésion indéfectible à un principe de base: montrer le produit en action dans les mains de son utilisateur. Ils espèrent ainsi que les cibles s'identifieront aux comédiens et qu'elles accepteront les motifs évoqués. Voilà un modèle à prendre en considération...

-L'axe doit susciter le désir impératif de se procurer le produit. Pour y parvenir, on s'efforce de manipuler subtilement la psychologie du consommateur, mettant de l'avant pléthore d'incitations et tentant d'amenuiser craintes ou inhibitions. La publicité pour un achat somptueux tel une Mercedes Benz doit ainsi faire gaffe de ne pas évoquer maladroitement le frein majeur, vous l'aurez deviné, le prix. C'est pourquoi un axe du type "chère mais prestigieuse" serait probablement à troquer contre un autre du style "incomparable satisfaction pour son possesseur". Encore là, les études de marché devraient fournir les lumières nécessaires.

-L'axe doit constituer un levier durable. Il doit harponner le public-cible avec un petit quelque chose de particulier qui donne un goût de revenez-y. Cette touche de piquant est souvent ce qui distingue les bonnes campagnes des excellentes. Bien sûr la Renault 5 pourrait employer une foule d'arguments conventionnels pour traduire ce qu'elle a à dire. Mais l'axe qui a donné naissance au "chnac", puis au chameau, ajoute une couleur particulière aux messages. Ce genre de construction comporte l'avantage de résister à l'usure et aux contre-offensives tout en donnant vigueur à l'image de marque. Un axe efficace peut avoir la vie longue. Si on adopte la mauvaise habitude de modifier à tout bout de champ le schéma d'argumentation, les firmes rivales profiteront à chaque reprise d'un temps mort pour tenter de nous supplanter. Edifier la confiance autour d'un script tout neuf, c'est repartir à zéro. Cela revient à sacrifier la balle au camp adverse pendant la durée de reconstruction. Morale: préservons le bon grain tant qu'il produit des fruits délicieux.

-L'axe doit allier simplicité et rigueur. Il n'est pas question d'évoquer quatre ou cinq arguments à la fois. Mieux vaut mettre le doigt sur un et un seul, puis lui conférer plein pouvoir. Par contre, avec un peu d'astuce, il y a moyen d'engendrer un axe qui résume implicitement un tas de qualités connexes... Lorsqu'on entend "Avec Coke, y a d-la joie", on ne peut qu'imaginer mille et une situations agréables. De même, le thème que va proposer Michel Gauthier à la Crctd, "Nous roulons bon train", suggère subrepticement plusieurs attraits majeurs. Tout dépend en somme des résultats de la recherche de motivation. La campagne doit miser sans contredit sur le ou les faits qui détiennent la plus grande faculté de stimulation. Règle d'or, moins on aura de détails à dire, plus fortement on pourra les dire, et plus facilement les récepteurs pourront les mémoriser. Et puisque les médias de masse s'adressent à la masse, il est de bonne guerre de réduire les considérations hautement subtiles en des termes familiers, mais évocateurs.

-L'axe doit être spécifique, tant par rapport à la marque qu'au public visé. Tout doit être mis en oeuvre pour que l'argumentation reste exclusive. On annonce bel et bien un article précis, pas n'importe lequel de ses compétiteurs. De nos jours, certaines expressions comme "qualité",

"service", "prix", "choix", "nouveau", "amélioré", "pur" et "riche" sont tellement galvaudées qu'on finit par ne plus savoir très bien en quoi cela peut distinguer une marque d'une autre. C'est pourquoi un argument spécifique vaut son pesant d'or ("Rolaids neutralise 47 fois son propre poids d'acide"). On doit aboutir à une proposition unique et distinctive, de sorte que le consommateur potentiel se sente réellement appelé par le message.

-L'axe doit demeurer imperméable aux contre-attaques des concurrents. Cette propriété venant consacrer la précédente s'inscrit en accord parfait avec le concept de positionnement. Une idée innovatrice émanant d'un chef de file en son domaine ne risque guère d'être plagiée avec succès par les voisins. Mais gare aux banalités!

Développer un axe consistant, inédit et prometteur demeure une tâche passionnante. On donne libre cours à l'imagination et la censure n'intervient qu'en dernier ressort. Ce n'est que lorsqu'on sera convaincu qu'une proposition n'a aucune possibilité d'application qu'on devra alors la reléguer aux oubliettes. Les voies d'exploration sont multiples. Comme matériel de référence, on dispose toujours de l'analyse de la situation, des études de motivation, de l'expérience et de l'expertise des personnes-ressource. On pourra accessoirement procéder à une recherche ad hoc dans le but de pré-tester un canevas mis de l'avant. De plus, il est sage de consulter les grossistes et les détaillants afin de connaître leur point de vue et tirer parti de leurs antécédents auprès de la clientèle. Puisque ces derniers auront à poursuivre selon leurs moyens les efforts de la campagne, il reste de prime importance de les associer à la cause.

L'axe repose inévitablement sur des caractéristiques physiques ou psychologiques du produit. Certaines firmes comme Procter & Gamble exigent des concepteurs publicitaires de visiter leur usine afin d'apprendre l'abc de la production des biens. Il serait en outre surprenant de constater le nombre d'arguments originaux qui ont été cueillis sur la chaîne de montage. Mais il ne suffit pas de dire qu'une tondeuse tond bien pour déclencher les ventes... Les attributs du produit demeurent insignifiants s'ils ne rejoignent pas les besoins fondamentaux des consommateurs! Ainsi, les membres du comité de planification essaieront toujours de se mettre dans la peau des clients. A quoi pense réellement le jeune ouvrier lorsqu'il déguste une bière suite à sa journée de travail? Pourquoi telle classe de ménagères préfère le jus d'orange frais pressé au jus reconstitué à partir de concentré? Le révélateur de l'axe se situe dans la relation de base qui unit un consommateur à son produit. L'axe doit tabler sur cette interaction et, à l'image du vendeur empathique qui évoque au moment opportun l'argument massue, doit emporter spontanément l'adhésion.

Une telle démarche semble à l'abris de la moindre faille. Du moins en théorie. Cependant les choses se corsent un peu dans la pratique... Il ne faut pas oublier que les damnés compétiteurs offrent des produits assez identiques au nôtre, qui répondent peut-être de fait aux mêmes motivations. Bref, si toutes les agences de publicité respectaient à la lettre le scénario prescrit, on aboutirait inévitablement à des campagnes très voisines. Heureusement que les gens du marketing ont réponse à tout... ou presque.

C'est ainsi qu'intervient le positioning. Positionner une marque requiert des points d'appui distinctifs. Si de telles particularités existent déjà, on n'a qu'à les exploiter en riant à belles dents. Si par contre elles manquent à l'appel, qu'à cela ne tienne: il faudra alors édifier pierre

sur pierre un créneau inédit! Et les publicitaires savent comment s'y prendre... Mousser un attribut secondaire mais affriolant qui n'a pas encore été corrodé par les compétiteurs. Doter le produit d'un avantage extrinsèque, par exemple ces paillettes bleues ou jaunes qu'on ajoute au savon à lessive. Mieux encore, instiller à la marque une nouvelle dimension psycho-émotive qui lui conférera une personnalité attachante...

Maintes avenues peuvent donc être explorées pour construire un axe puissant et remarquable. L'originalité ne fera surface toutefois qu'aux étapes ultérieures du processus, soit celles de la création du thème, de la mise au point des textes et des images. L'axe étant une élaboration conceptuelle, ses fondements demeurent capitaux, mais sa concrétisation est plus libre. Plusieurs créatifs peuvent se chevaucher pendant une même campagne, le thème peut à la rigueur être rajeuni périodiquement, mais le levier motivationnel, quant à lui, doit afficher une permanence statutaire.

#### e) L'orientation média

Certaines agences de publicité établissent leur stratégie média avant de fonder l'axe de communication. Elles optent pour la sélection de supports les mieux adaptés au public-cible. Cette méthode semble être pleine de gros bon sens, car une fois les médias choisis, il paraît plus facile de patauger parmi le tralala psychologique des motivations. Les stratégies de création subséquentes s'en trouvent donc mieux encadrées, puisque guidées par les contraintes matérielles des médias sélectionnés. Par exemple, une campagne qui utilise le panneau-réclame comme véhicule principal devra être portée par un thème vif et concis. Ainsi, l'élaboration du plan média resserre de beaucoup l'entonnoir des décisions à venir.

Mais la procédure habituelle emprunte néanmoins le chemin inverse. On délimite d'abord le jeu motivationnel, puis ensuite le trafic médias. La majorité des publicitaires croient en effet qu'il est plus logique de fonctionner de cette façon, puisque l'axe reste le moteur de toute entreprise de persuasion et qu'il peut s'adapter à n'importe quel véhicule médiatique. Un de nos illustres prophètes des temps modernes, Marshall McLuhan, suite à une série d'explorations personnelles étayées sur des exemples à l'emporte-pièce, affirmait catégoriquement que "le médium, c'est le message". Les théories de ce grand gourou ont certes fait réfléchir une ou deux générations de communicologues, mais sa déclaration la plus célèbre a vraisemblablement été reléguée parmi la nuée d'exagérations McLuhanesques... Il serait plus juste d'alléguer que le médium conditionne le message sans toutefois en supplanter le contenu.

Composer une symphonie média s'avère un exercice à la fois fascinant et exigeant. Un génie comme Richard Lalonde y trouve son contentement. La copine Sylvie a beau se pâmer devant ses créations toutes plus excitantes les unes que les autres, Richard ne l'envie pas le moindrement du monde, et pour cause. On doit lui conceder que son champ d'action demeure immense. Un ensemble impressionnant de médias s'offre à sa disposition: il jauge les opportunités en fonction des objectifs, remet le flambeau à un ou quelques véhicules dominants, puis opte, le cas échéant, pour une brochette de médias complémentaires. Il établit les priorités, détermine le rôle de chacun des supports, et planifie ensuite le calendrier. Personne ne peut lui enlever sa créativité à lui. S'il pressent que les objectifs du client pourraient mieux s'atteindre en s'écartant de la voie traditionnelle, il veillera alors à imaginer

des protocoles spéciaux. Par exemple, il a conçu dans le passé un certain nombre de panneaux-réclame ahurissants, il a déjà suggéré l'emploi de montgolfières, il a également expédié des magnétophones portatifs chargés d'une cassette à un groupe de prospects notables. Bref il n'y a rien à son épreuve!

L'orientation média répond à une problématique complexe, car assise sur une multitude de facteurs. Quelle recette média répond le mieux aux objectifs de communication tout en satisfaisant l'axe fraîchement identifié? Cette recette devra respecter le budget disponible, et assurer un ratio couverture / fréquence idéal pendant une période de temps donnée. Cette recette devra aussi porter les messages au bon public, à l'intérieur du bon environnement, au bon moment, et ce avec les répétitions suffisantes. Voilà assez de pain sur la planche!

Fort heureusement, l'analyse de la situation réalisée par Gauthier n'a pas été jetée aux poubelles...

Dieu merci! car elle alimente copieusement les méditations de notre ami Richard. Celui-ci s'attarde en premier lieu au segment de marché visé par la campagne: l'identité socio-démographique et la comportementalité des consommateurs potentiels constituent en effet ses préoccupations initiales. Si les cibles bougent sans arrêt, Richard fera sans doute appel aux médias "de transit", c'est-à-dire les autobus, les stations de métro, les panneaux-réclame, etc. Si les clients paraissent sophistiqués, notre homme songera aux périodiques à connotation prestigieuse. S'ils ne prennent aucune décision à la légère, alors place aux grands quotidiens. Mais ce ne sont là que des généralisations en laboratoire. C'est pourquoi Richard prend soin de vérifier et revérifier chaque hypothèse en la confrontant avec les faits.

L'information dont on dispose sur le public-cible oriente donc les choix médias. Il s'agit de sélectionner les supports dont l'auditoire correspond à l'image du groupe-cible. Cette équivalence théorique se suppose par le biais des statistiques émises sur les auditoires des grands véhicules culturels. Le directeur des médias identifie ainsi les émissions ou les imprimés dont l'audience satisfait le plus étroitement possible certaines caractéristiques démographiques et psychographiques. Le contenu intrinsèque de ces médias importe lui aussi. Plusieurs études ont en effet démontré que l'attention aux messages publicitaires croît en fonction de l'intérêt suscité par la programmation qui les encadre, par la matière éditoriale. Il faut donc tabler sur les affinités entre le contenu du média et le contenu de la publicité. Corollaire évident, pas question d'annoncer des produits de beauté pendant un "spécial chasse et pêche"! En somme, plus un medium cernera de près les cibles envisagées, plus les messages publicitaires auront la chance de développer leur pleine efficacité.

La nature du produit et l'axe de communication influent également le type de canal à prescrire. Rares sont les fois où une annonce télévisée joue essentiellement sur le prix de l'article. Rares sont les fois où un message radiophonique explique en détail le fonctionnement d'un nouveau gadget électronique. Rares sont les fois où l'on parvient à évoquer l'attrait irrésistible d'un parfum dans un quotidien en noir et blanc. Rares sont les fois où l'on démontre les propriétés d'une balayeuse sur un panneau-réclame. Chaque medium fonctionne selon un principe d'action spécifique d'où découlent certaines contraintes et certains avantages respectifs qui n'attendent qu'à être mis à profit. Cela tient pour tous les médias, pas seulement pour la télévision...

Tous les Richard Lalonde se voient à chaque jour confrontés à un phénomène externe mais omniprésent: l'influence des messages concurrents diffusés dans le même environnement. Ce facteur peut prendre des proportions considérables si bien qu'on doive parfois revoir in extremis l'affectation médias. L'activité ennemie a pour effet d'encombrer les canaux de communication, et de miner l'acceptabilité de chacun des messages en lice. Si quatorze manufacturiers de jeans affirment tour à tour qu'ils ont le meilleur produit sur le marché, on ne pourrait blâmer les récepteurs de remettre en question l'intégrité de toute cette publicité... Devant la présence irrémédiable des compétiteurs, un annonceur dispose tout de même d'une alternative: ou bien ouvrir les hostilités sur le terrain média déjà occupés par eux; ou bien faire cavalier seul et investir de nouvelles terres, en l'occurrence, de nouveaux véhicules.

Évaluons d'abord la première option de l'alternative. A priori, il semble contre-indiqué de plagier les patterns des adversaires. Ceux-ci caressent visiblement des objectifs, stratégies et budgets qui ne correspondent pas forcément aux nôtres. C'est pourquoi chacun devrait veiller à établir ses propres coordonnées médias. Sauf dans certains cas particuliers où il s'avère rentable de fouler le sol de son voisin... Quand on dispose par exemple de ressources financières trois fois plus imposantes que les siennes, bref suffisantes pour l'engloutir. Ou encore quand on désire réellement provoquer un contraste flagrant entre lui et nous.

Ainsi la firme 7-Up utilise les mêmes canaux que Pepsi et Coke de manière à transcender la guerre de créneaux qu'elle a déclarée: incola contre colas. Il devient manifeste que 7-Up tente par ce procédé de recruter des adeptes chez Coke et Pepsi pour les convertir à la pureté de sa boisson claire et nette. On comprend maintenant pourquoi l'incola affronte ses compétiteurs sur le sentier même de leur gloire... Mais en dehors de pareilles circonstances, il est fortement recommandé de s'écartier des chemins suivis par les concurrents, pour en somme mieux se différencier.

Voilà pour les considérations générales. Il reste maintenant à évaluer certains détails techniques. Bien sûr le plan média doit concilier à merveille la stratégie de distribution du produit. En d'autres termes, la portée des médias sélectionnés doit correspondre à l'aire de distribution. Les quotidiens ainsi que les stations locales de radio et de télévision ont un territoire de rayonnement spécifique. Par contre, les réseaux de radio et de télévision dans leur ensemble ont plutôt une couverture nationale. Quant aux périodiques, ils ont pour la plupart une diffusion nationale. Et certains ont plusieurs éditions différentes en ce qui regarde la publicité: Chatelaine a par exemple 17 éditions géographiques différentes, anglaises et françaises. On doit donc puiser parmi ces ressources une construction qui parviendra à rejoindre tout le public voulu sans toutefois déborder le cadre territorial. Mais ce n'est pas tout de choisir le média offrant la bonne couverture géographique, il faut encore qu'il procure le bon contenu culturel, la bonne sélection d'auditoire, et ce à un tarif envisageable. Sans compter qu'il faut également déterminer le nombre de fois qu'on devra diffuser le message ainsi que la cadence à laquelle interviendront ces répétitions.

En termes publicitaires, la puissance d'un média s'apprécie par la quantité de récepteurs qu'il est capable d'atteindre. Ce chiffre est appelé couramment "cote d'écoute" pour les médias électroniques, ou en général, auditoire. Plus les cotes d'écoute d'une entreprise de diffusion sont élevées, plus les agences seront prêtes à payer pour combler les trous dans l'horaire, c'est-

à-dire acheter les espaces commerciaux. Si l'émission Les Beaux Dimanches attire chaque semaine 95,000 téléspectateurs, Communimark pourra éventuellement négocier avec Radio-Canada pour garantir à un de ses annonceurs un auditoire hebdomadaire de 95 000 personnes. C'est ce qu'on appelle la couverture (le "reach", disent les anglophones) ou la pénétration.

Le concept de "couverture" réfère à l'auditoire qui a été exposé au moins une fois au contenu publicitaire. Une telle mesure s'avère hélas assez vague. D'abord, le nombre 95000 n'est malheureusement qu'une moyenne établie à partir d'un recensement ponctuel par tranches de treize semaines. Cela n'implique nullement que les personnes qui s'assoient devant leur petit écran demeurent les mêmes d'une semaine à l'autre... Qui plus est, il s'en trouve inévitablement plusieurs qui ne manifestent pas le même engouement pour les messages des commanditaires que pour les concerts de musique classique. Pierre Delagrange affirme que "l'auditoire publicitaire est en pratique la moitié de l'auditoire mentionné; l'autre moitié en profite pour aller au petit coin ou faire ses commentaires au voisin". C'est pourquoi on doit multiplier les occasions où se transmet la publicité, afin de récupérer les récepteurs qui faisaient du jogging la semaine précédente, et afin surtout d'accroître de fil en aiguille notre notoriété auprès des acheteurs éventuels.

Il faut être drôlement bon orateur pour convaincre ses électeurs du premier coup. Surtout par les voies de la communication de masse où l'emprise sur le public reste pour le moins très lousse. Lorsqu'on ne voit pas le bout du nez de l'individu à qui l'on s'adresse, ce qui demeure le cas en publicité, les chances sont qu'il faut remettre cent fois l'ouvrage sur le métier si l'on veut être sûr de se faire entendre.

Par ailleurs, la fréquence est le nombre moyen de fois qu'un message parvient aux cibles. En se fiant à la loi des grands nombres, chaque fois qu'une communication atteint ses récepteurs, elle risque de rejoindre parmi ceux-ci des consommateurs sur le point de se procurer le bien en question. Pour déclencher de plus en plus de ventes "théoriques", il apparaît donc souhaitable d'augmenter la fréquence de diffusion, sans toutefois outrepasser un seuil critique de saturation. Voilà où les choses deviennent délicates...

Tâchant de s'en sortir allègrement, le directeur des médias opte pour le compromis qu'il juge le plus opportun. Une stratégie carabinée serait par exemple de réservier un beau matin tous les espaces publicitaires sur toutes les stations de radio à Québec et à Montréal. On imagine sans peine le délire qui en résulterait! Une couverture frôlant certes cent pour-cent, mais pas le moindre sou pour tenter le coup une seconde fois. Aussi bien dire que l'impression qui se dégagerait ne ferait pas long feu. En somme, un compromis... inacceptable! D'ailleurs, l'idée n'émanait sûrement pas de Richard...

-Vous me connaissez, il n'est pas dans mes habitudes de défoncer les portes. Je suis plutôt le type de gars pour sonner jusqu'à temps qu'on me réponde. (rire étouffé) La stratégie média que je vous propose devrait plaire au client. Le panneau-réclame et la télévision constituent les principaux supports. On utilisera également comme médias d'appoint le magazine populaire, certains périodiques spécialisés, la radio pour compenser la chute des cotes d'écoute de la télévision en été, les grands quotidiens régionaux, et enfin un support plus cocasse, les bandes de hockey au Forum et au Colisée.

Michel gribouillait quelques notes sur un petit bout de papier. Ayant lui aussi établi une esquisse de plan média, il désirait ardemment confronter son point de vue avec celui de Richard.

-Dis donc, Richard. Tu ne penses pas qu'on va s'éparpiller un peu trop avec cette fanfare de médias?

-Au contraire, cher ami. J'ai d'abord compilé le coût approximatif de tous ces placements pour m'assurer qu'on respectait le budget. Aucun problème à ce sujet. Quant au risque d'éparpillement, je peux te certifier que nos trois millions vont nous placer dans une position dominante à l'intérieur de chaque medium. Le fait que le message soit véhiculé par plusieurs canaux est d'après moi un avantage marquant. La pénétration et la fréquence seront toutes deux accrues par la force des choses. Je pense en définitive que le public-cible sera visé par tant de médias et de messages complémentaires qu'on obtiendra un effet synergétique.

-Ca, je ne peux te l'enlever. Mais je considère que la télévision est trop dispendieuse pour qu'on arrive à en tirer un réel profit si on conserve tous les autres médias.

-Excellent réflexion. Dans bien des cas je serais d'accord avec toi. Tu sais d'ailleurs comment je répugne à choisir la télévision sans m'y arrêter à deux fois. Mais notre contexte est sensiblement différent. Je pense qu'on doit tenter d'atteindre nos cibles en face à face; et seule la télévision permet de le faire de manière effective. Disons qu'on n'a pas le choix...

-Comme d'habitude tu as réponse à tout. Alors si personne n'a d'autre commentaire à ajouter, on pourrait maintenant entrer dans le détail de ces stratégies, aborder les tactiques.

Avant de plonger dans les avenues tactiques, récapitulons par un tableau ce à quoi doit ressembler une "bonne" stratégie.

## Document pratique no 7b

### LES 8 COMMANDEMENTS D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION EFFICACE

---

- 1-Elle doit être coordonnée aux autres éléments du marketing-mix afin que le tout baigne dans une parfaite cohérence. Il est par exemple évident qu'on ne peut pas vendre une Lada en affirmant que c'est la voiture la mieux construite au monde... avec le meilleur réseau de distribution...
- 2-Elle doit être simple et univoque. "Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément."
- 3-Elle doit s'adapter aux cibles; ce qui rappelle une fois de plus l'importance capitale de définir en termes précis la nature du public visé. L'analyse de la situation aura certainement identifié la préoccupation majeure des clients face à l'usage du produit. Si ces derniers recherchent d'abord la performance technique, la campagne devra vraisemblablement tabler là-dessus; si le prix s'avère l'argument crucial, alors on jouera sur les chiffres.
- 4-Elle doit autant que possible s'exprimer par un U.S.P. (unique selling proposition). Elle doit donc employer un argument de vente convaincant qui ne pourra être repris par les compétiteurs.
- 5-Elle doit instaurer ou renforcer la personnalité distinctive de la marque. Tandis que le U.S.P. agit sur le plan rationnel ou pseudo rationnel, l'image de marque agit sur le plan affectif. La coordination de ces deux éléments constitue ainsi un fief presque inébranlable, pour autant qu'il soit conforme au positioning du produit.
- 6-Elle doit être probante. Le produit ou service est censé gratifier son utilisateur en lui apportant une satisfaction physique, psychologique, matérielle ou économique. Et cette satisfaction doit paraître significative aux yeux du public. Ce n'est pas à cause du soufre qu'il renferme qu'un schampoing tire son immense popularité, mais bien parce qu'il confère aux cheveux une texture et un lustre sans pareils. Cette satisfaction, la stratégie doit l'évoquer au moyen de preuves suffisantes. Il s'agit donc de démontrer d'une façon crédible que le produit apporte vraiment les satisfactions qu'il promet.
- 7-Elle doit être révélatrice. Les faits évidents n'ont pas besoin d'être répétés. Encore que ce qui est évident pour l'émetteur ne l'est pas nécessairement pour les récepteurs (Gillette l'a appris à ses dépens avec sa première campagne Track II). Tout le monde sait qu'une tondeuse à gazon tond le gazon. Mais ce que les consommateurs ignorent peut-être, c'est que la tondeuse XYZ démarre coup sur coup, qu'elle comporte un mécanisme d'auto-nettoyage, qu'elle est supportée par une garantie de cinq ans. Bien sûr il ne faut pas dire tout cela! Il faut plutôt sélectionner parmi tout ce bagage l'idée qui risque le plus d'emporter l'adhésion (ce qui est l'essence de l'axe).
- 8-Elle doit être stable. On n'abandonne pas un cheval gagnant sans bonne raison.

---

## **6. L'ÉLABORATION DE TACTIQUES**

Une étape de plus vient d'être franchie dans la campagne. Les assises ayant trouvé leur place, la machine débute sa production tangible. Et les enfants verront bientôt le jour.

Les tactiques apparaissent comme le prolongement naturel des stratégies. Si les stratégies se mijotent à un niveau purement conceptuel, les tactiques s'élaborent les deux mains dans la pâte. Des stratégies résultent les recettes; mais la vraie cuisine se concocte à partir de tactiques. Plusieurs décisions ponctuelles seront prises afin que s'exécute le plan fraîchement établi. Une multitude de détails se régleront: la formulation du message, le format des supports, les dates et les heures précises de diffusion, le choix des vedettes s'il y a lieu, etc. Avec tout ce canevas en branle, une version quasi définitive des annonces sera réalisée en vue d'une nouvelle présentation au client.

### **a) Quand l'axe devient thème**

La meilleure des motivations demeure stérile tant qu'elle n'est pas traduite en termes concrets. Lorsqu'un individu se voit happé par un message publicitaire, ce ne sont pas les fondements psychologiques qui lui sautent aux yeux, mais bien leurs extensions matérielles: l'image, le slogan, le titre, le sous-titre. Le thème se présente ainsi comme l'expression verbale et / ou graphique de l'axe fondamental. L'axe ressemble à un noyau d'énergie: il faut provoquer la fission de ce noyau afin que s'en dégage une énergie fantastique. Cela se fait à travers le thème.

Avouons que les mots relèguent souvent les images au second plan quand il s'agit de mettre en capsule l'axe de communication. La tradition le veut ainsi. Ce sont malheureusement trop souvent les communicateurs par le texte qui détiennent le gros bout du bâton dans les agences de publicité, et ce, aux dépens de leurs confrères graphistes. Ce sont les rédacteurs qui endosseront la plupart du temps le titre de concepteur et ce sont éventuellement eux qui deviennent directeur de la création. Bref une bonne partie des honneurs et du mérite leur échoit, à tort ou à raison. Les graphistes, quant à eux, portent pompeusement le titre de directeur artistique sans qu'ils aient toujours ascendant sur qui que ce soit. Pourtant ces derniers sont tout aussi concepteurs que les gens de plume. Mais ce sont les représentants littéraires qui sont chargés le plus souvent de démontrer au client que le thème qu'ils proposent s'avère correct. Le langage écrit fonctionnant selon un déroulement linéaire et logique, il semble plus adéquat de prouver par le texte que par l'image.

Ce jugement demeure néanmoins préjudiciable, car le texte n'est finalement pas meilleur véhicule que l'image. Surtout en publicité où nombre de motivations s'expriment beaucoup plus facilement par le pouvoir évocateur des illustrations. D'ailleurs, bien des auteurs attribuent à l'image publicitaire un rôle dominant dans le processus, celui de susciter le désir chez les récepteurs. Et encore s'agit-il peut-être d'une prise de position trop limitative. En

rétrospective, l'image reste un medium grossièrement sous-estimé, puisque ses mécanismes internes apparaissent pour l'instant moins bien contrôlés que ceux du texte. Voilà qui met fin à ce petit aparté.

Nous parlions tout à l'heure du thème publicitaire. Celui-ci doit donc évoquer concrètement une satisfaction qui découle de l'usage du produit. Il communique, par un choix de termes adéquats, une sorte de promesse qu'on dédie aux récepteurs. Cette promesse devra s'articuler avec l'axe qu'on aura retenu à cause de sa puissance motivante. Développer un thème efficace requiert certes autant d'esprit de synthèse que d'originalité. Car il va de soi que le thème corrobore aussi les objectifs et les stratégies.

Voici quelques règles d'utilisation. D'abord, l'argument employé dans le thème doit être perçu positivement par les cibles: il doit porter un coup précis au cœur et à la raison. Ensuite, le thème doit arborer une tournure connue mais néanmoins rafraîchissante. On fera usage à bon escient d'une expression populaire qui ne manque pas de brassier les souvenirs des récepteurs. Autre critère primordial, le thème doit non seulement présenter un puits d'intérêt, il doit aussi pouvoir renforcer ou modifier les attitudes du public. Ainsi il devra rester crédible, non mensonger, non exagéré. Inspirer la méfiance c'est se fermer les portes de l'avenir.

Ceci dit, il faut maintenant déterminer la matière première dont se composera le fameux thème. Bon an, mal an, on peut tout d'abord énoncer directement la satisfaction rattachée au produit ou au service. "Une protection garantie" s'avèrerait par exemple un thème idéal pour n'importe quel fabricant de maxi-serviettes. "Pour commencer la journée du bon pied" s'applique très bien au jus d'orange matinal, aux céréales, aux gaufres, etc. L'agence Communimark a elle-même adopté cette approche afin de concevoir le thème de la campagne Crctd. Les motivations reposant sur le confort et la rapidité des voyages en train, Michel Gauthier a eu un éclair de génie (un autre!) lorsqu'il a pondu le slogan "Nous roulons bon train".

Dévoiler la satisfaction ultime semble donc facile et efficace; mais il faut prendre garde de sombrer dans la banalité ou les lieux communs. Si les divers manufacturiers d'un produit "z" exposaient froidement la principale utilité de leur rejeton, les thèmes publicitaires se ressembleraient tous comme deux gouttes d'eau. Il est donc conseillé de divulguer les choses différemment de son voisin, à moins d'être le premier à révéler les dites choses.

Une tactique astucieuse pour contourner le dilemme consiste à suggérer la motivation de manière indirecte plutôt que de la relater en clair. Cette disposition fonctionne particulièrement bien lorsque l'énoncé nécessite une démonstration, ou quand il apparaît impossible pour des raisons d'éthique de décrire directement les facultés du produit. "Quel âge donnez-vous à Diane?" est une approche originale pour introduire les merveilleuses propriétés d'un émollient facial. "Libre comme l'air" peut devenir le thème idéal d'une marque de soutien-gorge. Ce second procédé -évoquer indirectement les avantages du produit- donne toujours lieu à des créations spontanées qui impliquent peut-être davantage le destinataire. Celui-ci se trouve quasiment appelé à prendre part à une sorte de dialogue intérieur avec le message. Voilà à coup sûr une recette gagnante.

L'image publicitaire engendre également ce type de relation avec les cibles. Elle dispose d'une panoplie presque illimitée de symboles qui infèrent un tas de connotations dans l'esprit des gens. Par exemple, la photographie d'une cascade sauvage suggère universellement le concept de fraîcheur. Le récepteur perçoit cette image et la décide en fonction de son bagage d'expériences personnelles. Si la communication lui fait franchir une étape de plus, notre individu s'identifiera à la scène et fera sien le contenu du message. Le processus va donc beaucoup plus loin que la simple description du produit: on crée un lien entre l'univers imaginaire de la publicité et le monde tout à fait réel des cibles. Nul besoin d'ajouter que les ressources persuasives d'une telle annonce s'en trouvent décuplées!

Le vaste domaine des symboles et autres éléments de suggestion dote le concepteur d'une grande marge de latitude. Il reste tout de même que l'idée première du message doit être pigée rapidement par les récepteurs. A moins que la campagne ne se fonde sur un mot-mystère ou un bout de phrase énigmatique (dont la signification sera révélée ultérieurement), le thème publicitaire ne constitue pas un parc à devinettes. On doit s'assurer, s'il le faut, par un pré-test de concept que les symboles employés appartiennent véritablement au champ de référence des cibles.

Il ne suffit pas de composer un thème que l'on croit magistral, il faut aussi le soumettre pour évaluation. Un petit conseil: pour ne pas se retrouver le bec à l'eau , rien de mieux que d'imaginer quatre ou cinq thèmes plutôt qu'un seul. Des pré-tests comparatifs permettront éventuellement de sélectionner LE thème, celui qui aura plu davantage, mais surtout celui qui aura respecté le protocole à la lettre. Foi de Michel Gauthier, il demeure tellement plus facile de certifier au client qu'un thème est vraiment parfait lorsqu'on l'a mesuré à d'autres qu'on traîne justement dans son porte-documents...

## b) Le calendrier média

Véritable travail d'orfèvre, le calendrier média apparaît comme un chef d'oeuvre de minutie. Il nécessite multiples décisions parmi des possibilités innombrables, moult rigueur malgré un contexte sujet à interprétation. Ce livre d'or comporte tous les détails relatifs au contingent de médias qui sont censés satisfaire les objectifs de communication et véhiculer efficacement le thème. Pour chacun des medium dans la course, on retrouve les objectifs de portée / fréquence, le plan de diffusion selon les périodes de l'année et les régions géographiques, puis les renseignements plus techniques: la durée ou le format de chaque annonce, l'emploi ou non de la couleur dans le cas des annonces imprimées, enfin le nombre d'expositions théoriquement produites parmi les cibles (les fameux PBE que l'on examinera plus loin).

### . *Les horaires de diffusion*

Le directeur des médias vient d'établir comme cadre stratégique un protocole global de diffusion, c'est-à-dire l'allure que la campagne empruntera au fil des mois. Il faut maintenant fendre les cheveux en quatre, plonger vers l'infiniment petit, trancher les saisons en semaines, les semaines en jours, les jours en heures et en instants précis. Le résultat prend généralement la forme suivante: "pendant la première semaine, les messages télévisés seront diffusés à Radio-

Canada les lundi, mardi et jeudi, en soirée. Deux trente secondes seront en ondes à chacun de ces soirs, l'un pendant le téléroman de 20h30, l'autre immédiatement avant le téléjournal (etc)."

Le même degré de précision doit s'appliquer à chaque medium. En ce qui a trait aux médias électroniques, il faut décider quelle(s) station(s) précise(s) diffuseront les messages, et ce combien de fois par semaine, à quel moment du jour, à l'intérieur de quel type d'émission. Dépendant des caractéristiques du public-cible et de la nature du produit, certaines heures d'écoute s'avèrent particulièrement appropriées, d'autres moins. Certaines émissions culturelles se prêtent fort bien à la diffusion de nos messages, d'autres pas du tout. Il faut donc déployer un effort maximal pour s'insérer à des postes adéquats.

Si le plan média fait appel aux panneaux-réclame ou à l'affichage de transit (autobus, métro, etc.), les considérations temporelles adoptent forcément une tangente différente. Il s'agit dans ce cas de déterminer le nombre d'affiches "en circulation", leur localisation (l'emplacement des panneaux-réclame, la disposition intérieure / extérieure des panneaux d'autobus et de métro), la date de leur mise en vigueur et celle de leur retrait. En ce qui concerne l'imprimé (quotidiens, hebdomadaires, périodiques), les décisions ont rapport à la date de parution des annonces, à leur position exacte à l'intérieur du support, et bien sûr à la fréquence à laquelle interviendront ces insertions. Tout comme pour les autres médias, il faut choisir s'il est préférable de paraître moins souvent en des endroits stratégiques et en grand format, ou plus souvent dans des recoins.

Même si ce plan d'attaque est sujet à des modifications émanant du client, les négociations entre l'agence et les représentants commerciaux des différents médias vont malgré tout bon train. Dès l'instant où Richard Lalonde a prévu utiliser la télévision, l'imprimé, certains postes de radio, et peut-être les bandes du Forum et du Colisée, il a contacté les vendeurs afin de savoir quels espaces étaient disponibles et à quel prix. Sans garantir qu'il allait acheter ou non, il a réservé les occasions qui l'intéressaient le plus. "Gardes-les-moi, et je t'enverrai probablement mes bons de commande d'ici peu..." Richard s'est ensuite empressé de consulter Jacqueline de Bonville pour obtenir son opinion quant à ces initiatives. (Mais elle n'a pas encore rendu sa décision.) Si cette dernière approuve les intuitions de notre James Bond national, Richard fera alors parvenir les bons de commande aux médias concernés. Dans l'alternative, notre don Juan se remettra au boulot pour effectuer les retouches nécessaires au canevas de diffusion.

Il est possible que durant l'intervalle entre la proposition et l'approbation, les médias aient été "obligés" de vendre à quelqu'un d'autre les espaces à demi réservés. Notamment dans le cas où l'annonceur dominant sur le réseau a subitement manifesté un friand besoin de temps publicitaire... et exercé les pressions suffisantes pour qu'on le lui cède. Après tout, l'avantage va au premier preneur. Cela incite donc les directeurs médias à écourter les périodes d'indécision. Surtout que les meilleurs emplacements s'envolent comme des petits pains chauds...

Il existe heureusement une méthode, quoique drastique, pour s'assurer que personne ne nous coupera l'herbe sous le pied. Il s'agit tout bonnement d'acheter à brûle-pourpoint les espaces, dès l'aurore de la campagne. Cela peut paraître présomptueux, connaissant l'immense respect qui est d'habitude voué au client et à sa parole. Mais il est logique d'anticiper que certaines

émissions colleront parfaitement au produit. Pourquoi alors hésiter avant de bien faire? Supposons par exemple que Communimark décroche le compte d'O'Keefe. Il est probable que Lalonde se ruera aussitôt pour commander un tas d'occasions durant les matchs de baseball et une fois et demi autant durant ceux de hockey. On imagine la facilité avec laquelle Richard convaincra par la suite Mme O'Keefe de sa clairvoyance! Evidemment, une fois scellée l'acquisition de minutes commerciales, plus question de se désister. Apparaît alors le problème latent: comment régler les cas (rarissimes!) où le client fera la fine gueule devant une prise de position irréversible? D'abord en argumentant avec lui. Ensuite, en tâchant de contrebalancer la situation par l'achat de nouveaux médias.

#### *. Le format des annonces*

Voilà un paramètre qui complique grandement les choses. Comme on s'y attendait tous, un format plus grand coûte plus cher!!! Cela signifie-t-il nécessairement qu'il faille réduire la dimension des messages pour consacrer plus d'argent à une portée / fréquence maximale? On peut au contraire opter pour un élargissement du format si on est convaincu qu'un message "plus gros" frappera davantage l'attention. En fait, il n'y a aucune règle qui régisse la manipulation des trois critères primordiaux: portée, fréquence, format. Mis à part certains paramètres généraux que l'on considérera plus loin, la seule équation qui tienne, c'est l'équation du bon sens et de l'expérience. Chaque campagne requiert un dosage spécifique, posologie qu'on établit en fonction du message à communiquer, des objectifs rattachés au projet, et du budget disponible.

Le choix d'un format (ou plutôt d'une durée) à la radio et à la télévision ne prête certes pas à confusion: le trente secondes et le soixante secondes sont pour le moment les seuls formats en vigueur. Rayez donc de vos projets l'envie (brillante mais farfelue) de raccourcir votre annonce de quatre secondes afin d'économiser vingt dollars... Naguère la majorité des messages diffusés par les médias électroniques adoptaient comme durée standard la minute entière. Mais en raison du coût croissant des espaces publicitaires, on a assisté depuis quelques années à la prolifération du court message, le trente secondes. La demi-minute télévisée est deux fois moins dispendieuse que sa soeur aînée; la demi-minute radiophonique se détaille pour sa part environ vingt-cinq pour-cent de moins que la minute entière.

Plusieurs études ont surprenamment démontré que la réduction du facteur durée n'affectait pas drastiquement la valeur d'attention des annonces. Constatation fascinante! Ainsi, une formulation directe, moins encombrante et probablement moins redondante, parvient à transmettre son argument avec autant d'effet que le message traditionnel enrobé de velours. Et le coefficient de rétention semble comparable. Cela remet en question bien des croyances immémoriales... Par ailleurs, on assistera peut-être d'ici peu à la naissance du trente secondes mixte, à l'intérieur duquel une compagnie présentera dorénavant deux de ses produits. (Cette idée ne fait présentement pas l'approbation des médias, pour des raisons financières. Profit oblige! De toute façon, on n'arrête pas le progrès...)

La standardisation des formats ne touche cependant pas le petit monde merveilleux de l'imprimé. Quand elle se glisse dans les entrailles des médias écrits, la publicité bénéficie en effet d'une énorme latitude quant à ses dimensions. Faut-il opter pour la page entière, la demi-page, le

quart-de-page, (ou tout autre dimension intermédiaire) ou plutôt pour la taille minuscule d'une carte d'affaires? Si l'impact visuel sur le lecteur reste, dans une certaine mesure, proportionnel à la superficie de l'annonce, la relation entre ces deux paramètres n'est pas mathématique. Doubler la superficie n'entraîne donc pas forcément une majoration équivalente dans l'attention. Même que des formats dramatiquement réduits créent parfois des sensations aussi fortes que les surfaces gigantesques. Réservez un emplacement particulier dans le bas d'une page de journal pendant cinq jours consécutifs et vous en aurez la preuve. Mieux encore, réservez la même position sur cinq pages successives la même journée et les gens vous remarqueront à coup sûr.

L'apparente incongruité d'un format peut ainsi devenir le gage d'un succès monstre. En réalité, l'efficacité du format tient justement... en son efficacité! Cela signifie théoriquement que n'importe quelle dimension physique peut porter fruit, à condition que l'on maximise ses possibilités par un apport créatif. Les portes sont donc grand ouvertes. On peut par exemple acheter une page complète dans un quotidien et n'en occuper qu'une infime parcelle au centre-bas. On peut provoquer l'hilarité générale pendant les premières vingt secondes d'un message télévisé, grâce à un quiproquo invraisemblable, puis transmettre le fond de la communication dans les derniers instants. On peut aussi concevoir un super panneau-réclame visiblement oblong pour accrocher l'attention de tous les automobilistes.

Ce bel esprit inventif se voit cependant tempéré par le cap de plus en plus précis que prend la campagne à ce stade. La confirmation de l'axe et du thème imposent en effet un certain tempo aux décisions qui suivent. S'il apparaît qu'on doive montrer aux récepteurs une photographie en coupe d'un moteur diésel, plus question de miser sur un format anormalement modeste. Qu'adviennent alors de nos fiers espoirs créateurs? Ils ne sont certes pas remisés pour de bon, mais au contraire sérieusement mis à l'épreuve. Il reste indéniable qu'un format utilisé astucieusement provoque un attrait supplémentaire. La seule mise en garde qui puisse être portée dès lors, c'est de veiller à ce que l'homogénéité de la campagne ne soit pas brisée. Les constructions publicitaires érigées jusqu'à date répondent d'une façon impeccable aux objectifs, aux stratégies, et à la psychologie des cibles. Le choix d'un format ou d'une durée doit donc revêtir une couleur conforme aux étapes antérieures.

#### *. Les PBE ou points bruts d'exposition*

La bibliothèque de tout directeur média conscient se compose en majeure partie de recueils statistiques sur les auditoires des différents médias. Pas une journée se passe sans que Richard Lalonde ne consulte un de ces ouvrages de référence essentiels. Les cotes d'écoute d'un poste de radio, les habitudes de vie des lecteurs d'un magazine, la portée de telle émission de télévision, voilà le genre de données qui jonglent à tout moment entre les mains de Richard. Lorsque celui-ci met sur pied son calendrier de diffusion, il s'évertue à trouver des bases de comparaison fiables pour évaluer les multiples opportunités qui s'offrent à lui. Et à ce sujet, la mesure dite des PBE semble être devenue son outil de travail fondamental.

L'abréviation PBE, qui signifie Point Brut d'Exposition, est elle-même une traduction du terme anglais GRP, Gross Rating Point. Exprimé en chiffres, l'indice PBE constitue la somme des expositions théoriquement produites par un message à l'intérieur d'un marché donné, et ce

pendant une période de temps connue. Règle courante, le calcul des PBE s'échelonne sur une durée d'une semaine. Expliquons-nous (en examinera la question en détail au chapitre Médias).

Les points d'exposition transposent la cote d'écoute des médias en un indice portée / fréquence. Ainsi, 10 points d'exposition -10 PBE- représente une couverture de 10% parmi un auditoire bien circonscrit, ou ce qui est équivalent en PBE, un auditoire de 1% qui aura été exposé 10 fois. Supposons maintenant qu'on désire évaluer l'impact d'un panneau-réclame édifié sur le bord d'une route achalandée. Des tests routiers indiquent que 3000 automobilistes circulent à chaque jour devant notre panneau. Or la population totale de l'arrondissement frise les 30,000 personnes. C'est donc dire qu'à toutes les fois que le soleil se lève, le média extérieur accumulera 10 points d'exposition ( $3000 / 30,000 = 10\% = 10$  PBE) dans la localité en question. Et au bout d'une semaine de sept jours, le total s'élèvera à 70 points...

Comment se lit un indice PBE de 70 points? Tout d'abord, comment ces chiffres sont-ils enregistrés? Il est possible que ce soit les 3000 mêmes gens qui aient franchi l'emplacement sept matins d'affilée. 10% de couverture multiplié par une fréquence de sept égale bien 70. Mais imaginons un instant que la route mène à une usine nucléaire où la besogne s'avère risquée sur le plan physique, si bien que les employés prennent congé une journée sur deux. Compensant cet état de fait, les patrons de la boîte ont donc embauché 6000 travailleurs plutôt que 3000, et tout ce beau monde vit une alternance de boulot / repos / boulot / repos / etc. Cela nous amène à modifier nos positions et déduire que le groupe de travailleurs A circule, une semaine donnée, quatre fois devant le panneau-réclame, tandis que le groupe B ne la croise que trois fois. 10% de couverture ( $3000 / 30,000$ ) multiplié par une fréquence de 4, plus 10% de couverture multiplié par une fréquence de 3 donne encore 70 PBE. Voilà qui est fantastique(!?).

La mesure des PBE met ainsi en relation le pourcentage des cibles atteintes par un message (portée) avec le nombre d'occasions où les cibles sont atteintes (fréquence). Il en découle d'énormes avantages au point de vue des applications. Premièrement, un tel mode de quantification rationalise la structure des différents auditaires. Il apparaît dorénavant possible de doser le plan média, quels que soient la taille des marchés et le nombre de médias disponibles dans chaque marché. Peu importe la fragmentation des marchés ou la complexité du calendrier de diffusion, des valeurs équivalentes d'exposition pourront s'obtenir en tout temps! Il devient par le fait même plus facile de répartir équitablement le budget selon les particularités de chaque région.

Il va sans dire que le copain Richard tire profit de cette démarche lorsqu'il met au point son protocole. Disposant de toutes les données pertinentes, il détermine sagelement le "quota d'exposition" auquel sera soumis chaque secteur géographique de la province. Il veillera à respecter la courbe de diffusion préétablie, puis élaborera un réseau de couverture / fréquence suffisant pour créer l'impact voulu au cœur de tous les marchés stratégiques.

### c) La répartition du budget

Ah! comme on vogue dans l'abondance quand le client nous apprend que son budget annuel frôlera les trois millions de dollars... Mais diable qu'on désillusionne vite la minute où le directeur des médias et la directrice de la création nous communiquent le coût probable de leurs projets! Immanquablement, on se dit qu'il n'est pas possible d'arriver si juste, compte tenu des provisions gigantesques dont on semblait disposer... Et voilà que la directrice de la création propose une série de cinq images complémentaires pour améliorer, dit-elle, la crédibilité du thème! Et voilà que le directeur des médias prévient qu'il manquera d'argent si on tolère une telle ignominie! Ah! mes aïeux! quel imbroglio!

Le conflit d'intérêt quasi constant qui échauffe le département de création et celui des médias tient à une philosophie d'action différente. Chacun prêche en fait pour sa paroisse. Sylvie Lachance, directrice de la création, soutient qu'une campagne à messages multiples fait naître un intérêt supplémentaire chez les cibles pourvu que les différents volets s'apparentent tant au niveau de la forme que du contenu. Sylvie maintient qu'une attitude se modifie plus aisément si on l'attaque morceau par morceau. Avouons, en dehors de tout sexism partisan, que son idée se défend fort bien.

Sauf que le parti de Richard Lalonde est lui aussi difficile à réfuter... Il s'objecte d'abord à Sylvie en affirmant qu'une argumentation diluée sur quatre ou cinq messages n'offre pas la résistance d'une argumentation unique, ferme et irréfutable. Mieux vaut selon lui répéter inlassablement le thème plutôt que de s'éparpiller à gauche et à droite. Richard reproche aussi à sa collègue l'augmentation des coûts de production qui résulterait d'une campagne multi-thématische. Tâchant de rapatrier le plus d'argent dans sa cour, il prône sans relâche un budget de diffusion maximal! On comprend maintenant la nature du débat qui en résulte... Mais rassurez-vous, il n'y a ni gagnant ni perdant. On finit toujours par trouver un compromis!

La répartition du budget à l'étape de production / diffusion conclut les efforts déployés jusqu'à maintenant. Remontons quelque peu la rivière afin de se remémorer d'où émerge cette cascade monétaire. Ann Lavoie et Jacqueline de Bonville ont alloué à Communimark une somme de trois millions qui constituait alors un budget global. Le comité de planification à l'intérieur de l'agence a aussitôt entrepris d'élaborer le plan de communication, celui-ci devant refléter à merveille certains objectifs précis. Dans cette optique, on a puisé parmi les multiples ressources de la communication les différents outils aptes à rencontrer le mandat. Puis on a assigné à chacun des tâches spécifiques. Il s'agissait là d'une première évaluation budgétaire car on pouvait d'ores et déjà avoir une idée des coûts.

Les stratégies ont suivi, moment à partir duquel le département de création et celui des médias ont commencé à ressentir leur autonomie respective. On a convenu de l'axe, du thème, sans oublier le calendrier média. La plupart des esquisses ayant été réalisées, le temps est venu de clôturer les propos budgétaires.

On a beau appuyer corps et âme les élans de Sylvie Lachance, il reste évident que la tranche majeure du budget est consacrée aux placements médias et à la diffusion des annonces en tant que telle. Cette somme considérable peut être ventilée de plusieurs façons, produisant dans chaque cas un portrait fidèle mais différent de l'allure que prendra la campagne. On peut ainsi tracer la répartition budgétaire selon les différents marchés visés; ou encore en fonction des

semaines, des mois ou des saisons. On peut également décortiquer le budget en regardant cette fois le total investi dans chacun des médium. De manière générale, plus de 80% du budget global est alloué à la diffusion des messages. Cela, pour les gros budgets. Dans le cas des budgets plus limités, ce taux sera moindre (aussi peu que 60% et parfois moins encore).

L'autre 20% des fonds se retrouve au poste de production. Il défraie le salaire des spécialistes affectés à la réalisation des annonces et les autres frais inhérents à cette production. Une part importante est impartie au paiement de certaines personnes clés; on pense en premier lieu aux porte-parole du produit choisi soit pour leur compétence notoire, soit pour le magnétisme qu'ils dégagent. Embaucher une célébrité reste une pratique courante dont le but est d'auréoler davantage le blason d'une marque. L'élaboration des commerciaux fait aussi intervenir une quantité de personnel technique, photographes, illustrateurs, musiciens, choristes, éclairagistes, caméramans, réalisateurs, etc. Ajoutons enfin à cette liste les frais encourus pour les sous-traitants, imprimeurs et autres fournisseurs de toute sorte.

## Chapitre 8

# Rechercher quoi?

### 1 A QUOI SERT LE DÉPARTEMENT DE RECHERCHE?

a) Une fonction sous-estimée

b) En avant la recherche

### 2 L'ABC...D D'UNE RECHERCHE

a) Objectifs et méthodologie

b) Population et échantillonnage

c) Rédaction et distribution du questionnaire  
d) Le petit catéchisme de la directrice

### **3 DES RECHERCHES A TOUTES LES ÉTAPES**

- a) Les études pré-publicitaires
- b) Les études publicitaires
- c) Les études médias

# Rechercher quoi?

Chantale Moisan occupe la fonction de directrice de la recherche chez Communimark depuis sept bonnes années. Lorsqu'elle mit les pieds dans la boîte, elle devenait la première femme à occuper un poste de direction au sein de l'agence. Inutile de vous décrire à quel point elle se fit taquiner par ses amies intimes et ses nouveaux émules mâles. Richard Lalonde ne s'est d'ailleurs pas retenu de lui faire les yeux doux pendant un bon moment... Mais Chantale ne s'est pas laissée désarçonner. Affable, voire flegmatique, elle plongea dans son travail sans négliger toutefois le côté social de la profession. Femme en apparence très autoritaire, elle a cependant avoué tout dernièrement qu'elle se sentait beaucoup plus à l'aise depuis que Sylvie Lachance avait elle-même hérité d'un poste stratégique parmi les troupes... Comme si le poids des regards -et des attentes!- s'en trouvait réduit de moitié!

L'histoire de son ascension n'est pas unique, mais elle est intéressante. Après avoir oeuvré à gauche et à droite dans des métiers divers jusqu'à l'âge de vingt-trois ans, Chantale obtint l'occasion de participer à un sondage électoral par l'entremise d'un de ses copains. Ce fut le coup de foudre. S'immiscer dans la vie intime de Jos Public, poser un tas de questions, cocher des réponses sur des feuilles-questionnaire, voilà qui était passionnant. Chantale décida donc de postuler auprès d'une maison de sondages réputée de la région de Montréal. Et elle y travailla deux ans. Soudain, le goût d'en savoir davantage la fit retourner aux études. Elle entreprit un baccalauréat général axé sur la recherche marketing et la statistique. Après un court séjour dans une maison de recherche spécialisée, elle décrochait le poste de directrice de la recherche chez Communimark.

## 1. A QUOI SERT LE DÉPARTEMENT DE RECHERCHE?

Même s'il n'emploie que trois personnes à temps plein (Chantale et deux chargés de projets), le service de la recherche chez Communimark n'en demeure pas moins un rouage essentiel. Comme le proclament à vive voix le président Jean-Pierre Francoeur, les administrateurs publicitaires, et bien sûr Chantale elle-même, une publicité improvisée n'a plus sa place dans un marché basé sur l'efficience. Chaque étude que mène le module interne de recherche, avec la collaboration de sous-traitants extérieurs, raffermi sans contredit les fondements des campagnes. Mais la somme d'informations ramassées à partir des enquêtes ne suffit pas à elle seule à combler les attentes. Un esprit alerte doit trier et décortiquer cette masse de chiffres afin d'en dégager des principes d'action.

Chantale Moisan est reconnue pour son esprit de synthèse et sa faculté de décision. Quand un besoin d'information fraîche se fait sentir, elle anticipe dès les premiers instants l'objet précis de la recherche et la façon dont on puisera les renseignements. Mais ce n'est pas tout. Connaissant par expérience les biais rattachés aux méthodes de cueillette, elle détient la

compétence nécessaire pour extraire malgré cela les faits marquants et, de là, émettre les recommandations pertinentes. Car la recherche s'avère inutile si elle n'éclaire pas les manoeuvres tactiques de l'agence.

### a) Une fonction sous-estimée

A l'aurore des années 1960, le département de recherche de quelques grosses agences américaines (dont certaines avaient parfois pied à terre ici) s'affirmait comme auto-suffisant. On veillait alors de près à l'exécution de toutes les étapes: du design initial de la recherche aux démarches techniques sur le terrain, le tout couronné d'un rapport clair et concis. Les tendances économiques, combinées au développement de firmes spécialisées dans les sondages d'opinion ont amené les publicitaires à redéfinir leur propre rôle en ce champ. Redéfinir reste un terme fort généreux, car certaines agences ne s'adonnent pratiquement plus à la recherche.

#### . *Quelle situation déconcertante!*

Il faut d'abord reconnaître que la fonction marketing a pris une place de plus en plus considérable au sein des entreprises productrices de biens et services. Si bien que celles-ci se sentent maintenant responsables de leur "propre recherche". Au moment où des entrepreneurs désirent lancer sur le marché un nouvel article, ils prennent à leurs frais une série de tests visant à cerner les préférences du public-cible, que ce soit pour le goût, la présentation, l'emballage, ou finalement n'importe lequel des quatre "P" dont se composera le mix-marketing de ce produit. Ces explorations, passablement coûteuses, ne sont généralement conduites qu'un nombre limité de fois: avant la mise en marché, puis par la suite à intervalle assez irrégulier. Ainsi une entreprise n'y fera appel que lorsqu'un réajustement du produit s'impose. Notons toutefois que cette parcimonie n'est digne d'aucune louange. Au contraire, plus le contact entre le manufacturier (ou le distributeur) et l'utilisateur est étroit, plus l'offre et la demande risquent de coïncider. Bref, toute compagnie devrait se munir d'un système d'information auto-régulateur qui se fonderait sur une recherche quasi perpétuelle.

La majeure partie de l'exploration préalable au processus publicitaire est donc prise en charge par la firme productrice. Mais qu'en est-il pour la phase qui gravite autour de la campagne elle-même, c'est-à-dire les pré-tests de création, les études médias, les tests de perception, etc.? Ce genre d'examen doit quant à lui s'exercer sur une base continue, ou tout au moins sur une base annuelle. Et, bien qu'il semble logique de penser que la manipulation de cette recherche revient de droit aux agences, tel n'est pas toujours le cas...

Quelques agences ne disposent en effet d'aucun personnel affecté directement à la recherche. On confie plutôt la question à des consultants externes, maisons de sondages bien établies, ou non, qui accomplissent tout le cheminement voulu, de la rédaction des questionnaires à l'analyse des résultats. Apparemment cette façon de faire semble justifiée. Mais si on enquête minutieusement sur ces fameuses maisons de sondages, on risque de déchanter. D'abord elles se proclament spécialisées. Le sont-elles vraiment? Une entreprise qui s'occupe à la fois de sondages politiques, de sujets d'intérêt général et de tests de marché peut-elle maîtriser à fond la problématique de la communication publicitaire? Il est vrai par ailleurs que la plupart de ces firmes jouissent d'une très bonne organisation sur le terrain. Elles retiennent les services de

"superviseurs" qui encadrent des enquêteurs (à vrai dire, ce sont surtout des enquêteuses) dans toutes les régions géographiques du pays. Par contre, lorsqu'il s'agit de structurer une fouille qui génère des réponses explicites à des concepts précis de communication, la compétence de ces boîtes peut être questionnée.

Cette interrogation repose principalement sur le fait que les tierces parties oeuvrant en recherche ne voisinent pas les cogitations des agences publicitaires. Repassons mentalement le trajet parcouru par un projet de recherche tout à fait standard. Pour les besoins de la cause, l'exemple se déroule à l'intérieur d'une agence moyenne qui n'emploie qu'un directeur de la recherche, sans plus. Ce qui n'est évidemment pas le cas de Communimark...

Supposons qu'un administrateur publicitaire issu de cette agence moyenne soumette à la directrice de la recherche un topo d'investigation. La directrice devra le glisser immédiatement entre les mains d'une maison spécialisée, comme la procédure l'exige dans ce type d'agence. L'étranger devenu responsable du dossier transmettra le papier à son chargé de projet numéro un, qui le refilera à l'un des nombreux superviseurs exécutants, qui lui-même le repassera aux intervieweurs exécutants. Et d'où proviennent ces fameux intervieweurs? Ont-ils été correctement formés à un protocole efficace de cueillette de données? Ou ne sont-ils pas plutôt des apprentis, rémunérés au salaire minimum, qui cochent bêtement les questionnaires sans surcroît d'éthique? Bien sûr, chaque entreprise impose sur son processus ses propres normes d'excellence; mais on peut tout de même tirer une leçon du tableau: lorsque tant d'intermédiaires brassent l'information, il ne faut pas s'étonner si celle-ci parvient au sommet de la pyramide toute déformée. C'est à l'image du célèbre jeu du téléphone.

Autant chaque produit de consommation doit être conçu en fonction des besoins et particularités d'un public bien défini, autant les messages publicitaires doivent coller à la psychologie des cibles, autant la recherche doit s'insérer dans un cadre conceptuel adapté aux répondants. Or, plusieurs des plus réputées maisons de sondage du Québec sont aujourd'hui encore anglophones. Les questionnaires rédigés originellement en anglais se voient par la suite traduits, et pas toujours bien traduits... Qui plus est, la genèse de ces études provient de Toronto, c'est-à-dire d'une région à mentalité pour le moins différente de la nôtre. Heureusement, des firmes de recherche québécoises se sont taillées une part enviable dans le marché (on peut penser à Crop, Iquop, Cegir ou d'autres), et l'on peut désormais compter sur du matériel bien de chez nous.

Selon l'importance qu'elles accordent à leur département de recherche, on peut catégoriser en trois types les agences de publicité. Le premier type correspond au portrait que l'on vient de tracer. L'équipe interne de recherche se résume à une seule personne, qu'on daigne appeler "directeur". Cet individu fait partie du comité de planification qui oeuvre sur toutes les campagnes. Il établit les objectifs des recherches à entreprendre, en élabore quelques plans sommaires, puis transmet les coordonnées à un sous-traitant extérieur qui s'acquittera du boulot. Le directeur récupérera éventuellement le produit fini, et le présentera sous forme de rapport à l'administrateur publicitaire puis au client.

Se pliant à la volonté du président Francoeur, le groupe Communimark juge que l'entité "recherche" mérite une attention particulière. Ainsi ce corps de chercheurs ne comprend pas

seulement la directrice Chantale Moisan, toujours à l'affût de questions nouvelles à éclaircir, mais aussi deux chargés de projet qui travaillent à temps plein. Ces deux gentilshommes précisent, à partir des prémisses mises de l'avant par Chantale, la méthodologie des enquêtes. Ils déterminent l'échantillonnage, rédigent les questionnaires, procèdent à certains pré-tests de rigueur et confient enfin à des sous-contractants l'exécution proprement dite sur le terrain. Il leur importe bien sûr de prodiguer des directives aux intervieweurs, ou du moins à leur responsable, et de manière générale ils veilleront à la bonne marche du travail. Ils procéderont eux-mêmes à la compilation et à l'interprétation des données. La touche finale, soit la rédaction du rapport incluant une liste de recommandations devant faciliter la prise de décision ultime, sera accomplie de concert avec Chantale.

Une troisième catégorie d'agences certes convaincues de la portée capitale des recherches vont encore plus loin. Ces entreprises contrôlent en effet la quasi totalité du processus. Pour y parvenir, elles embauchent sur une base régulière des superviseurs sur le terrain. Ces employés qui ne détiennent toutefois pas le statut de permanent se chargent de sélectionner les enquêteurs et de les former adéquatement aux exigences spécifiques des différentes recherches. Il va sans dire que seule une minorité d'agences colle à ce schéma d'action. Pourquoi? D'abord, parce que garder en place une telle structure de terrain nécessite beaucoup de temps et d'argent. On peut également lui reprocher de tendre à des évaluations subjectives du matériel élaboré par le personnel même de l'agence: il est plausible d'imaginer que des superviseurs internes se montreraient moins critiques face aux créations qu'ils auraient vues naître pratiquement sur leurs propres genoux. C'est pour ces raisons que Jean-Pierre Francoeur a opté pour un arsenal de recherche moins lourd, moins bureaucratisé, plus libre quant à ses réflexions. Cela n'implique pas cependant que l'organisation idéale se limite à celle prônée chez Communimark. Même Jean-Pierre est le premier à l'admettre...

Certaines agences favorisent donc une approche paternaliste de la recherche, tandis que d'autres sont mues par une philosophie plus libertaire. Il en résulte que l'ampleur du travail supervisé par le directeur du département varie considérablement d'une place à l'autre.

La recherche, on l'a vu, n'est pas pilotée uniquement par les publicitaires. Et même lorsqu'elle est sous leur tutelle, il est ahurissant de constater comment les tâches se répartissent parfois de façon étrange. Car au sein de plusieurs agences traditionnelles, le directeur de la recherche n'est pas le seul individu qui fasse de la recherche. Eh oui! Il arrive en effet que trois personnes se partagent les responsabilités selon leur champ d'investigation respectif. Situation tristement anormale, surtout aux yeux du directeur consciencieux qui trouve matière à se désoler en voyant ses confrères ampiéter dans ses platebandes. Examinons de quelle manière se distribuent les fonctions dans pareil cas.

L'administrateur publicitaire est un des premiers à qui incombe une somme imposante de recherche: pas n'importe laquelle, puisqu'il s'agit de la volumineuse analyse de la situation. Le chargé de compte s'occupe alors de rassembler l'information déjà existante concernant le client et son produit de manière à constituer un document fiable qui servira pendant la durée entière de la campagne.

Le directeur des médias prend sur lui les explorations touchant les canaux de communication. Amplement documenté de rapports statistiques sur les caractéristiques des médias (cotes d'écoute, portée, composition des auditoires, etc.), il effectue ainsi une recherche assez factuelle, généralement basée sur des chiffres. Grâce aux données qu'il détient, il établit des projections sur l'efficacité et la puissance des médias. Et si l'envie lui en prend, il organisera lui-même des études circonscrites afin de vérifier a posteriori que tel support obtient réellement la couverture attendue, s'il transmet le message avec l'impact supposé. Par exemple, on s'assurera que le panneau-réclame a généré effectivement autant de points bruts d'exposition (PBE) que les statistiques laissaient prévoir. En définitive, une série quasi illimitée d'initiatives sont ouvertes au directeur médias jaloux de l'autonomie de son département. Par ailleurs, pareilles recherches font intervenir des méthodes nettement différentes de celles employées par exemple dans la recherche de motivations. Il semble donc logique de penser que le chef des médias peut s'acquitter de ce boulot sans y perdre son latin.

Ces démarches d'intervenants divers à l'intérieur des agences amenuisent sans contredit le pouvoir du représentant officiel de la recherche. D'autant plus qu'il arrive que le directeur de la création accomplisse lui-même ses petites recherches maison... Dans certaines agences, la situation est tellement débridée que le directeur de la recherche se retrouve presque les mains vides, se contentant de répondre aux questions spécifiques qui lui sont adressées par son entourage. Son travail consistera alors à organiser des enquêtes quantitatives ponctuelles édifiées sur les méthodes les plus répandues. Voilà qui semble de maigre teneur lorsqu'on sait pourtant que le directeur de la recherche est certes la personne la plus compétente pour mener toutes les sortes d'investigations. Non seulement maîtrise-t-il à la perfection les diverses méthodes d'enquête, mais son expertise à elle seule peut souvent faire la différence entre une recherche valable et une recherche invalide.

Et maintenant le coup de massue, les chiffres! Evaluant grossièrement à 600 millions le budget annuel global des campagnes "nationales" réalisées au Québec, on se rend compte péniblement que moins de 3% du gâteau est affecté à la recherche sous toutes ses formes. On peut se demander comment parvient à survivre la fonction investigatrice du marketing et de la publicité?

#### *. Pourquoi ne se fait-il pas plus de recherche?*

Connaissant dorénavant les paramètres économiques du débat, on n'aura aucune misère à endosser l'état d'âme dans lequel se trouvait notre amie Chantale il y a un peu plus de sept ans. Celle-ci se butait alors à un dilemme cornélien: faire application dans une maison de sondages conventionnelle, ou tenter sa chance en publicité malgré l'apparent contingentement des ressources... Croyez-le ou non, c'est en discutant avec sa mère (femme très libérée, précisons-le) que Chantale fixa sa décision.

- Ma fille, es-tu bien sûre que tu n'as pas fait une gaffe en abandonnant ton travail pour retourner aux études?
- Voyons, maman. Tu sais bien que je n'aurais pas pu demeurer simple intervieweuse toute ma vie.
- Je sais, tu ne cesses de me le répéter. Mais pourquoi alors es-tu attirée par la publicité même si les agences n'ont pratiquement pas de département de recherche?

- Parce que le domaine me fascine. Et d'ailleurs détrompes-toi, car plusieurs agences structurent elles-mêmes leurs enquêtes.
- Veux-tu bien me dire dans ce cas pourquoi on engage dix rédacteurs-concepteurs et six administrateurs publicitaires pendant qu'on embauche un seul candidat à la recherche?
- Plus qu'embêtée, Chantale se mordait les pouces d'avoir tout raconté à sa mère...
- Je vais te répondre indirectement. Il existe d'abord un tas de petits clients qui sont persuadés qu'avec leur chétif budget de \$10 000 ou \$50 000, la recherche ne leur servirait à rien.
- Ont-ils raison?
- Pas du tout. Ces gens-là devraient toujours consacrer cinq ou dix pour-cent à la recherche. De cette façon, ils seraient plus en mesure de jauger la portée et la direction de leur campagne. Ils devraient se pencher davantage sur l'état de la situation, interroger ne serait-ce que quelques personnes clés, bref mieux savoir où ils s'en vont.
- Bon. Admettons que tu penses juste. Cela n'explique toujours pas pourquoi une si faible parcelle du budget est allouée à votre science.
- Je t'adore, maman. Tu viens de toucher le fond de la question. En réalité, tout le monde désire de la recherche; mais personne n'est prêt à la défrayer.
- Ah oui?
- C'est bien cela. Nombre de clients sont intractables à ce sujet. Et, avec leur air désinvolte, ils chantent aux administrateurs de l'agence une rengaine qu'on commence à connaître par cœur: "Si vous demeurez persuadés qu'on a besoin de recherche, nous disent-ils, eh bien payez-la et entreprenez-la sans plus tarder."
- Les brutes. Mais pourquoi se comportent-ils ainsi?
- Parce que la majorité de nos clients refusent obstinément mais erronément de réduire leur budget de diffusion pour satisfaire aux impératifs de la recherche. Ils s'imaginent qu'avec les quinze pour-cent de commission qui nous sont versés, on est à même de défrayer l'investigation sans brûler notre marge de revenus.
- Qui l'eût cru!
- Il va sans dire qu'on s'insurge violemment contre ce point de vue. On pédale déjà assez comme ça, s'il fallait qu'on accroisse encore la charge de travail sans augmenter la rémunération, le système finirait par craquer... Toujours est-il qu'il en résulte sur l'aspect de la recherche une sérieuse négociation entre le client et l'agence.
- Excuse-moi de t'interrompre Chantale. Je m'aperçois que je t'oblige à me raconter des choses qui te sont peut-être pénibles. Alors si cela t'ennuie, on peut aussi bien jaser de ton voyage en Europe, ou de ton premier mari.
- Madame Moisan avait conservé cette franchise que lui enviait un peu Chantale.
- Je te remercie de te préoccuper de moi si tendrement, mais je t'assure que le sujet me tient à cœur. Et plus j'y pense, plus je crois que je vais tenter ma chance chez Communimark, tu sais, la jeune agence dont je t'ai parlé ces derniers temps. Bon. Laisse-moi revenir à mes moutons. Je te disais que les publicitaires et leurs clients doivent déterminer ensemble à qui revient la responsabilité de la recherche. Et dans de pareils cas, j'ai tendance à me rappeler que la loi du plus fort est toujours la meilleure. En définitive, celui des deux partis qui détient la position maîtresse parvient presque toujours à renvoyer la balle dans l'autre camp.
- Assez fière de la formulation de son discours, Chantale tâchait par là de se confirmer à elle-même et à son entourage qu'elle détenait le potentiel suffisant pour envisager une brillante carrière dans le marketing ou la publicité. Elle reprit son souffle, puis redémarra de plus belle.

-Quand le budget en cause reste petit, bah disons moins de cent-mille dollars, c'est généralement l'agence qui a le dessus. Elle considère que pour un si "faible" montant en jeu, les travaux de recherche ne sont pas inclus dans ses services de base. Elle s'évertue alors à convaincre le client, premièrement que la recherche est essentielle, deuxièmement qu'il faut bien la payer un jour, quitte à réduire un tant soit peu les sommes allouées à la diffusion. Assisté du comité de planification, le directeur de la recherche déterminera la nature des informations requises, évaluera les coûts d'une éventuelle démarche en ce sens, puis soumettra le projet au client.

-Tu semblais affirmer tout à l'heure que personne n'accepte d'amputer ses placements médias...

-Personne n'accepte en principe, mais la minute qu'un personnage influant persuade son homme qu'il faut à tout prix organiser deux ou trois groupes de discussion, le client serait bien mal vu de refuser! Sinon la publicité sera conçue au pif et elle produira des résultats au pif. Je pense sérieusement qu'on doit toujours débroussailler le terrain avant de se lancer dans l'euphorie de la création.

-J'avoue que je n'y connais rien, mais ce que tu affirmes semble logique. Dis-moi Chantale, les publicitaires sont peut-être en mesure de convaincre leurs partenaires "courants". Toutefois j'imagine que la multinationale qui se présente avec un compte de cinq millions doit vous mener par le bout du nez...

-Là tu exagères... Mais il est certain que les fournisseurs de gros budgets obligent les agences à s'acquitter d'un minimum de recherche. Par exemple des pré-tests et post-tests de campagne. Les clients "première classe" remettent beaucoup d'argent entre les mains des publicitaires; ils attendent donc en échange des services hors pair. Non seulement une campagne excellente, mais aussi les preuves tangibles de cette excellence. Bref, des chiffres et des faits de recherche. Ces gros annonceurs favorisent d'ailleurs l'évaluation continue. Périodiquement, ils réclament des enquêtes pour mesurer l'évolution d'une série de critères reliés à leur publicité: notamment la crédibilité de leur image de marque, la valeur d'attention et de rétention des messages, etc. Il revient à nous d'identifier des méthodes de recherche permanentes, de façon à pouvoir comparer les chiffres et les données d'une fois à l'autre.

-Ho la la! Je sens que tu as l'intention de devenir la première grande directrice de recherche dans une agence francophone.

-Je ne sais pas si je serai la première, mais je tâcherai de m'affirmer comme la meilleure. (petits rires nerveux)

-Et comment escomptes-tu t'infiltre chez Communimark? Y a-t-il un poste vacant?

-Oui. J'ai justement entendu raconter que le directeur de la recherche s'est fait mettre à la porte. Voyant que l'expression de sa mère venait de tourner au vinaigre, Chantale s'empressa d'ajouter:

-Tu n'as pas à t'inquiéter, maman. C'est monnaie courante dans le monde de la publicité. Il y a en effet un roulement constant dans le personnel.

-Alors qui me dit que la même chose ne t'arrivera pas dans trois mois?

-Ecoute bien. Et je n'ai aucune honte à te dire ceci. S'ils me laissent faire mes preuves, ils ne pourront pas se permettre de me perdre un jour.

Elle fit ses preuves.

Laissons les souvenirs et retrouvons la Chantale Moisan en poste chez Communimark depuis sept ans. Son dynamisme au travail lui aura rapidement permis de conquérir le respect de ses proches. Et ses idées avant-gardistes l'ont d'ores et déjà propulsée au rang des vedettes du milieu. Ajoutons à cela sa féminité, il faut bien l'admettre, qui lui a valu un attachement spécial de la part du président Francoeur. En cet instant même, la directrice de la recherche et son

patron partagent un souper en tête à tête. Plus tard dans la soirée, peut-être discuteront-ils de choses plus personnelles. Mais pour le moment, Chantale relate à Jean-Pierre ses dernières préoccupations en vue d'améliorer le fonctionnement interne de l'agence.

- (...) Bien que j'en sache la raison fondamentale, je ne cesse de me demander pourquoi nous n'avons pas de système d'information évolutif sur les attitudes du public quant aux biens de consommation usuels.
- Ce n'est pas la première fois qu'on en discute, Chantale. Mijoterais-tu par hasard une nouvelle recette?
- A vrai dire oui, Jean-Pierre. Il est officiel qu'on pourrait se faire une banque de données formidable à partir des enquêtes qui me circulent entre les mains. On n'aurait qu'à extraire les renseignements non confidentiels en éliminant bien sûr toute indication spécifique se rapportant aux clients. Je te garantis qu'on aboutirait à un exceptionnel vade-mecum sur la comportementalité des consommateurs.
- Suggestion alléchante, c'est le moins que je puisse dire. Mais tu sais comment les annonceurs sont possessifs! Lorsqu'ils paient les frais d'une étude de marché, d'une analyse de produit, ou d'un test de communication, ils considèrent mordicus que les fruits de la recherche leur appartiennent. De ce fait, les informations colligées sont rapidement éclipsées sous le sceau d'une extrême confidentialité. D'ailleurs, les études conduites avant le lancement d'un produit ne sont que très rarement sous notre juridiction. Pour ce qui est des études pré ou post publicitaires, notre rôle nous donne certes accès à l'information, mais de là à la rendre accessible... c'est une autre paire de manches.
- Je comprends très bien le point de vue. Il n'est pas question de refiler les dossiers d'un client à l'autre. Cependant, puisque ceux-ci font souvent la gueule avant de débourser leurs gros sous dans mon département, je pense qu'il y aurait moyen de trouver un compromis qui satisfasse tout le monde. Par exemple, on pourrait proposer à nos dix plus grands partenaires de participer à une maxi recherche auprès du grand public. Si chacun versait \$25 000 -ce qui est peu en regard de l'information escomptée- tu imagines la pléiade de renseignements qu'on pourrait recueillir: une véritable étude de fond sur la psychologie de l'homo consumens québécois! Evidemment, cette étude pourrait servir de tremplin pour les investigations ponctuelles ultérieures de nos chers associés pendant les deux ou trois prochaines années. Wow! Ce serait génial!

Chantale semblait tellement enthousiaste qu'elle en oubliait totalement son apéritif... de même que son interlocuteur.

- Chantale, ton audace me plaît au plus haut point. Et je crois en effet que ton idée est géniale. Mais je demeure sceptique quant aux réactions de nos partenaires commerciaux. Vont-ils accepter de déborder leur cadre d'action préétabli pour nous confier des projets en dehors de leurs objectifs premiers? Je n'en suis pas sûr.
- Il te revient donc de les convaincre... De toute manière, même si mon idée leur apparaissait farfelue, il faudra néanmoins entrevoir une solution miracle pour remédier à la duplication superflue de maintes recherches. Je suis persuadée qu'une grosse maison de sondages comme Crop entreprend souvent à moins de quelques semaines d'intervalle des enquêtes totalement identiques pour le bénéfice de produits en compétition directe. J'admets que chaque cas est traité confidentiellement, que chaque client travaille avec une agence différente, que chaque recherche devient la propriété privée d'un annonceur précis. Cependant ce principe entraîne un gaspillage monstrue d'argent et d'énergie. Et il faut arriver à éviter cela chez nous.

-Tu as parfaitement raison, Chantale. On tâchera d'en discuter lors d'une prochaine réunion de gestion. Préfères-tu une bouteille de rouge ou de blanc avec ton veau marengo?

### b) En avant la recherche !

Nos amis publicitaires viennent d'émettre un souhait tout à fait légitime. En effet, les artisans engagés dans le secteur de la recherche luttent pour une reconnaissance accrue de leurs services, pour un barème de rémunération moins aléatoire, et pour une meilleure intégration de leur activité au cœur du processus marketing. Cette quête d'épanouissement n'est certes pas une cause perdue. Car dès l'instant où l'on vise à mieux structurer la création publicitaire, l'on croisera nécessairement en chemin tous les messieurs-dames Chantale Moisan qui se dédient à la cause de la rationnalisation des choix.

#### . *On parle d'une nécessité*

Dans le domaine de la production de biens et services, la force d'une entreprise se mesure souvent par le dynamisme de son département de "recherche et développement" (R & D, disent les Américains). Le principe s'applique également en publicité: l'efficacité d'une campagne sera normalement proportionnelle au volume de recherche qui la sous-tend.

On parle de recherche? Voici pourquoi il faut en faire de la recherche... D'abord pour identifier les besoins fondamentaux des consommateurs. Cela semble banal, mais il s'agit là véritablement de la pierre angulaire de tout marketing et de toute publicité. C'est pour satisfaire ces besoins que sont conçus les produits. Les mélanges à soupe ont par exemple été "inventés" pour accélérer la préparation du repas tout en laissant au chef une marge de latitude assez grande pour qu'il (ou elle) ait l'impression d'avoir concocté lui-même une bonne petite recette personnelle. Elémentaire mon cher Watson, direz-vous. Mais les tests de produit vont plus loin. Il faut aussi déterminer à partir des réactions initiales des utilisateurs témoins quel fumet devra dégager le mélange, quelle couleur de poudre est la plus suggestive, quelle grosseur des composantes est la plus appréciée, quel emballage sera le plus fonctionnel, etc. Puisque les clients potentiels s'attendent à certaines normes de qualité / prix, le produit devra donc répondre adéquatement à ces aspirations.

Au delà des besoins exprimés ouvertement par les consommateurs, résident des motivations profondes. Il appartient à la recherche de classifier et de "psychanalyser" les attitudes sous-jacentes du public-cible par rapport au produit ou au service en cause. A partir d'un enchevêtement complexe de pulsions, de freins et de motivations, la recherche devra parvenir à déceler les faits saillants qui guideront l'argumentation publicitaire. Le contenu des messages est en effet rédigé de manière à persuader le futur acheteur sur le terrain même de ses réflexions intimes. Encore faut-il cependant que le portrait robot du client soit tracé finement... Et si l'entreprise qui commande la campagne persiste à croire aveuglément que son produit rejoint tous les jeunes de sept à soixante-dix-sept ans, un débroussaillage obligatoire aura lieu afin d'étiqueter les utilisateurs potentiels en termes socio-démographiques et psychographiques.

Les fouilles sur le terrain débutent donc bien avant les ébats publicitaires dans les mass media. Outre les considérations psychologiques qui donneront naissance à l'axe, la recherche joue

aussi un rôle particulièrement capital dans l'évaluation des premières esquisses de création. L'individu qui recevra la communication devra se sentir chez lui; la perception des éléments sonores, imaginaires ou textuels devra déclencher en son for intérieur un processus d'identification. Le contenu du message doit donc être façonné sur mesure: l'ambiance doit évoquer des consonnances connues, la musique doit charmer, le dialogue doit sonner vrai. Qu'ajouter alors, sinon que ce but ne peut être atteint sans investigation préalable.

Évidemment, le bon goût et le génie artistique des créateurs contribuent sans l'ombre d'un doute à renforcer l'impact publicitaire, à assurer la persuasion. Personne ne se laisse impressionner par les décors de carton-pâte (sauf peut-être les cinéphiles vendus à la science-fiction japonaise!) Il reste que dans une économie capitaliste fondée sur la production et la vente de biens de toutes sortes, on ne valorisera jamais assez l'importance de la recherche. Surtout lorsqu'on a affaire à un processus aussi dispendieux que la publicité! Citons encore une fois les paroles de John Wanamaker, célèbre commerçant de Philadelphie: " Je sais que la moitié de mon budget en publicité est gaspillée, mais malheureusement je ne sais pas laquelle."

Selon l'entreprise, on investit de 0.5 à 50% de son chiffre d'affaires dans la "bourse publicitaire", avec la ferme intention que cet argent rapporte des dividendes. Parlez-en à un courtier en valeurs mobilières: on n'achète jamais de titres sans détenir des renseignements frais sur l'activité des compagnies en question. L'apport de la recherche est d'autant plus essentiel qu'il est sécurisant. Ainsi, le jeu des études pré et post-publicitaire permet de vérifier si les messages lancés sur les marchés sont appropriés, si les résultats escomptés ont été atteints, en d'autres termes, si les deniers ont été versés à bon escient. L'exécution de recherches rend donc possible un contrôle étroit sur le déroulement d'une campagne.

Malheureusement, certains communicateurs s'en remettent encore à leur sixième sens pour produire les discours publicitaires réclamés par les clients. Dès lors ils privilégient outrageusement l'Art, aux dépens de la Science. Sans renier la part des résultats qui revient à la créativité, faut-il rappeler qu'une campagne appuyée sur des faits est toujours moins risquée qu'un échafaudage ésotérique basé sur des spéculations personnelles. Et cela peu importe la grosseur du budget en question! Car la nécessité d'avoir recours à la recherche tient autant pour une campagne de \$100 000 que pour une de \$ 5 millions.

#### *. Suivons donc le gros bon sens*

Tous les manufacturiers, les entrepreneurs et les détaillants devraient avoir recours à un outillage de recherche convenable: lorsqu'ils conçoivent un produit, lorsqu'ils délimitent leur clientèle-cible, lorsqu'ils démarrent leurs activités commerciales, mais aussi lorsqu'ils entrent en campagne publicitaire. Débarrassons-nous enfin du damné sophisme selon lequel un maigre budget anéantit pratiquement toute possibilité de recherche. Quitte à réduire le volume des placements médias de 3%, 5% voire 15%, assurons-nous donc que les opérations à entreprendre seront décemment éclairées. Une chose reste certaine: un pré-test de concept dévoilé à une poignée de personnes qui s'apparentent au groupe-cible, ne serait-ce que quelques individus témoins, apporte toujours matière à réflexion. Personne ne devrait passer outre à ces exigences minimales.

C'était là une recommandation destinée aux entreprises. En voici une maintenant qui s'adresse aux agences... D'une part, nous croyons fermement que chaque maison de publicité devrait se doter d'un service interne de recherche. D'autre part, il va de soi que ces gens de recherche devraient intervenir dès le début du processus, sinon leur participation ne sera que superficielle. En effet, si on invite subitement la directrice de la recherche à se joindre au comité de planification une fois le travail fort avancé, celle-ci ne pourra que "remplir des commandes", répondre à des problèmes mineurs, bref, boucher les trous. Une femme comme Chantale Moisan n'accepterait jamais de fonctionner dans de telles conditions. Elle a donc fait valoir son point de vue depuis belle lurette auprès des instances décisionnelles chez Communimark: qu'on la convoque aux meetings plus précocement que tardivement. Son désir, somme toute normal, est d'être sensibilisée au contexte global du client dès son arrivée dans l'agence, de peur de se sentir d'abord étrangère aux pourparlers, ensuite improductive dans ses réalisations.

Le personnel de recherche doit s'intégrer au processus de mise au point d'une campagne dès les tout premiers jours. Ainsi, les besoins en information ou en contrôle pourront être anticipés bien avant qu'ils ne deviennent problématiques. Les démarches seront exécutées en meilleure connaissance de cause; les résultats devraient donc ainsi s'avérer plus subtils et plus probants. D'ailleurs l'expérience même de la directrice de recherche demeure un argument en soi. Cette femme a réalisé plein d'études de motivation, de recherches de toute sorte; elle maîtrise la psychologie des récepteurs, elle sait ce qu'il faut leur dire pour les convaincre. Elle est en fait une publicitaire chevronnée: non seulement amène-t-elle des réflexions clairvoyantes au sein du comité de planification, mais elle peut aussi bien collaborer à l'édification de la stratégie, au choix de l'axe, voire à la formulation du concept. Et quand tous les chefs de département se mettent à brasser des idées, des solutions exceptionnelles ne tardent pas à ressortir.

Mais la véritable force de la directrice de recherche (ce pourquoi on l'embauche!), reste son excellence dans ce domaine où les chercheurs pullulent mais où les trouveurs se font rares. Lorsque Chantale Moisan s'implique dans un dossier dès le début, lorsqu'elle établit elle-même les méthodes de cueillette de données, il est garanti que le questionnaire sera rédigé en conformité aux objectifs de la recherche, bref que celle-ci éclairera les lanternes des collègues. On ne peut malheureusement pas en dire autant lorsqu'un chargé de projet externe accomplit le boulot... Trouver des réponses imprécises aux bonnes questions est certes décevant, mais trouver des réponses correctes aux mauvais problèmes n'est guère plus utile!

## 2. L'ABC... D! D'UNE RECHERCHE

Chantale Moisan a bien raison d'être enthousiaste à chaque fois qu'elle entreprend un nouveau projet pour l'agence Communimark. Notre grande dame a fait beaucoup de chemin depuis le début de sa carrière; mais elle n'a pas oublié l'époque où son travail d'intervieweuse lui conférait presque le statut d'un médecin. Certains répondants étaient parfois si naïfs qu'ils s'évertuaient à répondre correctement aux questions posées, comme si certaines réponses étaient plus valables que d'autres! Trois ou quatre ont même déjà demandé à Chantale s'ils étaient "normaux"... On raconte que Mme Moisan perçoit sa profession comme une quête vers l'absolu, une envolée planifiée dont l'aboutissement émerveille, surprend, réjouit ou attriste. La recherche est le processus qui chemine de l'hypothèse aux faits et tente d'établir une relation

entre ces deux états. On n'improvise donc pas une recherche; il faut tracer le canevas avec rigueur.

Les champs d'application de la recherche sont immensément vastes. Certaines fouilles n'ont pour but que de générer des idées globales concernant un sujet (que se passe-t-il?); d'autres visent par contre à élucider une question jusque dans ses moindres détails, de manière à ce que ressorte un pourquoi et un comment. La démarche poursuivie peut être qualifiée tour à tour d'exploratoire, de descriptive, ou de causale, selon la portée que l'on confère aux investigations. La recherche exploratoire intervient normalement aux tout premiers stades: on se contente d'interviewer soit des individus isolés, soit des groupes-témoin composés d'experts en la matière ou de néophytes apparentés au public-cible. L'encadrement étant maintenu à un degré relativement faible, les intervenants sont libres d'y aller de leurs plus beaux fantasmes; aussi les données qui en résultent restent souvent hypothétiques et qualitatives.

La recherche descriptive est certes la forme la plus connue de la populace et la plus employée en communication-marketing. Le questionnaire "fermé" en est l'outil de base: on y mesure des cotes d'écoute, des cotes d'amour, des cotes de n'importe quoi. Et ceci à un instant précis à l'intérieur du continuum spatio-temporel. C'est comme si l'on photographiait un aspect d'une situation commerciale à l'aide d'une caméra instantanée. Le système reposant sur des méthodes d'évaluation assez terre à terre, les chercheurs sont portés à y puiser des résultats plus quantifiés, donc plus comparables.

En ce qui a trait enfin à la recherche causale, nec plus ultra de l'exploration, il est certain qu'elle élève le seuil de compréhension à un niveau beaucoup plus intéressant. Ce type d'examen permet de vérifier si tel facteur a produit tel effet: par exemple, si l'emploi d'une vedette a rendu l'argumentation plus acceptable, si le message radio parvient tout de même à faire la démonstration du produit, etc. Il ne doit subsister aucune équivoque quant aux résultats, les faits retenus après expérimentation devant confirmer ou infirmer l'hypothèse mise de l'avant.

### a) Objectifs et méthodologie

Papier, crayon, calculatrice, ordinateur, banques de données, échantillon, personnel de terrain, cabinet de psychanalyste, réflexions, déductions, extrapolations, conclusions. Voilà en gros la matière première, il s'agit alors d'emboîter les étapes les unes à la suite des autres...

Les esprits se tournent d'abord vers les objectifs et la portée de la recherche. Trois questions pragmatiques viennent en tête: pourquoi a-t-on réellement besoin de recherche? quelle est la liste et la nature des informations à recueillir? comment le travail envisagé éclairera-t-il l'éventuelle prise de décision? Avec des objectifs bien circonscrits, la recherche démarrera sur le bon pied. Il sera alors plus facile de déterminer la méthodologie et de choisir parmi les différentes alternatives qui se présentent.

Découlant des objectifs, la méthodologie de recherche choisie permet d'établir le plan d'action à respecter. On décide de quelle manière seront puisés les renseignements; on délimite une marge d'erreur tolérable compte tenu du budget disponible, le degré de fiabilité dont sera assuré

le résultat. On sélectionne un échantillon représentatif, on voit à ce que le questionnaire n'introduise aucun biais.

#### *. Fouiller les données ou engendrer des données?*

Plusieurs recherches liées à la publicité peuvent être conduites à partir d'informations déjà existantes. L'analyse de la situation, certains tests de marché, de même que les études médias font en effet appel à des données éparses ici et là qu'il faut colliger puis digérer. Les statistiques sur les auditoires des médias sont probablement les plus faciles à retracer: quelques organismes bien connus publient régulièrement des rapports complets que tout directeur média se doit d'avoir à portée de la main. En ce qui concerne l'analyse de la situation et les études plus générales sur le marketing-mix d'un produit, la débrouillardise des chercheurs semble de mise. Il s'agit de dénicher, le cas échéant, une ou des publications valables pouvant émaner soit d'un pallier gouvernemental, soit du secteur privé. Faute de document écrit, il y a toujours moyen de s'en remettre à l'expertise de personnes-ressource impliquées dans le domaine.

On peut ainsi répondre à une partie plus ou moins grande des questions que l'on se pose grâce au matériel déjà en place, que l'on appelle "données secondaires". Il faut toutefois soupeser la valeur de ces "données secondaires"... D'abord, elles sont rarement aussi précises qu'on le souhaiterait: il est donc improbable qu'elles satisfassent à cent pour-cent les objectifs de la recherche. Ensuite, elles peuvent dater de deux, trois ou cinq ans, et Dieu sait que le monde évolue rapidement... En somme, même si la quête de tels renseignements coûte une fraction de ce que représente une enquête bâtie de toutes pièces, elle ne suffit pas toujours à résoudre toutes les interrogations.

C'est à la directrice du département que revient la décision: soit se contenter des données disponibles, soit entreprendre une étude en bonne et due forme. Si l'information requise doit être à la fois récente, spécifique et détaillée, nul doute qu'il faudra opter pour la seconde option...

Elaborer une recherche en communication-marketing nécessite de nombreux choix logiques parmi une kyrielle d'alternatives. Après avoir fixé les objectifs et la méthodologie, après avoir tiré le meilleur des données secondaires, il faut dès lors agencer les matériaux qui serviront à la démarche active qu'on nomme "collecte de données primaires". Sur qui portera l'étude? Combien de personnes passeront les tests? De quelle manière sera établi cet échantillon? En quels termes sera rédigé le questionnaire? Comment sera-t-il distribué aux répondants? Souhaite-t-on obtenir surtout du quantitatif, ou plutôt du qualitatif? Autant de questions qui définissent l'allure de la recherche.

#### **b) Population et échantillonnage**

Les études inhérentes à la publicité concernent en premier lieu le public-cible auquel on destine la campagne. Dans le cas de la Crctd, on se rappellera que les objectifs de communication visaient les hommes et les femmes de dix-huit à trente-cinq ans qui habitent au Québec. Les recherches devront donc coller intimement à cette catégorie de gens. Cependant, certaines études plus globales ont avantage à englober une couche plus large d'individus. En sondant les

pulsions et les besoins de monsieur tout le monde, on peut notamment parvenir à centrifuger les consommateurs naturels des non consommateurs naturels, à identifier un nouveau segment de marché important et peut-être quelques segments secondaires. Il peut devenir aussi instructif d'apprendre pourquoi certaines personnes détestent un produit ou un service que de savoir pourquoi d'autres l'adorent.

Le regroupement théorique d'individus satisfaisant au cadre de la recherche constitue, aux fins statistiques, la population de référence. Tous les Québécois de dix-huit à trente-cinq ans constituent donc notre population de référence. Voici d'autres exemples de populations de référence: les professionnels qui gagnent \$40 000 par année ou plus, les adolescents qui suivent des cours de break-dancing, les hommes mariés qui restent à la maison pendant que leur épouse fait vivre leur famille, etc. Bien que le dernier cas ne recrute pas, à l'heure où l'on se parle, des millions d'adeptes, la majorité des enquêtes courantes porte auprès de populations beaucoup trop nombreuses pour que l'on interviewe une à une chaque personne répondant aux critères du recensement.

A l'opposé, un autre grave problème se pose à l'endroit des recherches très spécialisées: c'est la difficulté encourue pour rejoindre les membres d'une telle population, parce que trop dispersés géographiquement ou trop isolés sociologiquement. Si l'on désire par exemple mener une campagne de publicité pour promouvoir un service de réhabilitation prévu pour les jeunes victimes d'agressions sexuelles, les directeurs de recherche auront du pain sur la planche lorsqu'ils tenteront d'identifier et interviewer les candidats appartenant à cette population.

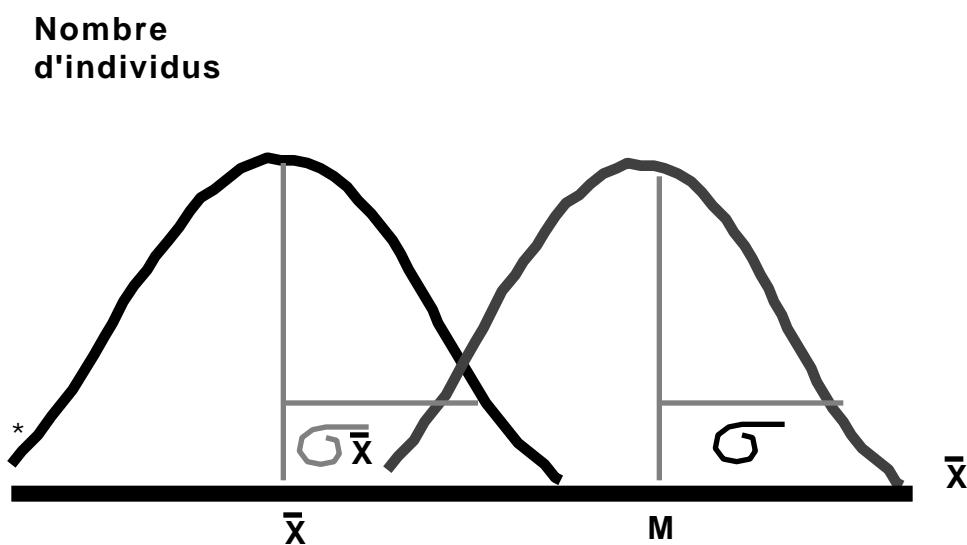
Il est certain qu'un interrogatoire en règle de la population tout entière fournirait des résultats "représentatifs". Mais l'investigation à une si vaste échelle s'avère bien souvent inutile et prohibitif, bref peu défendable selon le ratio coût / bénéfice. Pensons d'abord aux considérations temporelles: la cueillette de données risquerait de prendre un temps fou. Ensuite les aspects financiers: le nombre d'enquêteurs requis pour l'accomplissement d'une telle tâche commanderait un budget exorbitant. Enfin pour ce qui est de la fiabilité du rapport: plus le nombre de personnes qui travaillent sur une recherche est grand, plus le contrôle des activités est difficile, plus de biais et de déformations peuvent entacher les précieux renseignements.

#### *. Fixer la taille de l'échantillon*

La presque totalité des études en communication et en marketing sont réalisées à partir d'un échantillonnage de la population de référence globale. On entend par échantillon un sous-ensemble de "n" éléments prélevés de manière aléatoire à partir de la population statistique. Si l'échantillon convient, on pourra inférer à partir de sa connaissance des conclusions s'appliquant à l'ensemble de la population. Le principe en cause est le suivant: un échantillon de taille adéquate et sélectionné par des méthodes objectives conduit à un portrait relativement fidèle de la réalité. Les lois des probabilités et de la statistique sont d'ailleurs là pour le prouver.

Esquissons la situation telle qu'elle se présente au niveau mathématique. L'étude de marché a pour but de connaître l'attitude d'une population quant à un produit donné. Puisque l'action du

marketing et de la publicité se destine toujours à une "masse" plus ou moins grande d'individus (le marketing n'existant que s'il existe un marché ou segment de marché; la publicité oeuvrant via les médias de masse), il est surtout intéressant d'identifier les "grands courants de pensée", c'est-à-dire les régions sur la courbe des attitudes où une forte concentration de répondants (donc, une "masse" d'individus) pensent de la même façon. En termes de statistique, on voit ici apparaître le concept de "moyenne" de l'échantillon. Si les opinions du public sont distribuées normalement (cette affirmation peut s'interpréter tant au sens sociologique qu'au sens mathématique), la courbe de ces opinions prendra l'allure d'une courbe de Gauss, c'est-à-dire une courbe en forme de cloche qui suit une loi normale:



**M** : moyenne de la population; valeur inconnue qu'on doit estimer grâce aux caractéristiques de l'échantillon

$\sigma$  : écart-type de la population

$\bar{x}$  : moyenne de l'échantillon; suit une distribution qui peut varier en fonction de la taille de l'échantillon et de son écart-type

$s$  : écart-type de l'échantillon

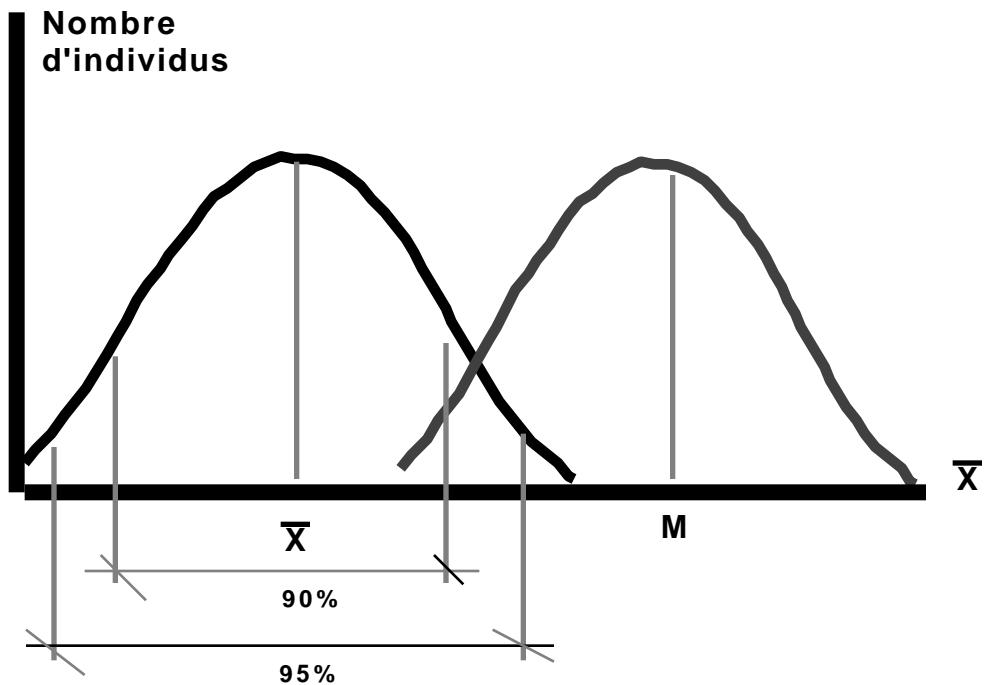
**Schéma 8.1 Distribution normale des attitudes des répondants**

Si l'on demandait aux Soviétiques ce qu'ils pensent des Américains, il y a de fortes chances que les opinions seraient passablement uniformes. Mais lorsqu'on fait goûter une barre de chocolat Caramilk aux gens de chez-nous, on ne peut s'attendre à une telle homogénéité dans les résultats. Il existe donc une certaine variance parmi les attitudes d'une population, variance qui nous est le plus souvent inconnue. On peut toutefois affirmer que la majorité des membres de la population se rangent autour d'un consensus plus ou moins flexible, si l'on se fie encore une fois aux lois d'une distribution normale. Ce consensus constitue la partie centrale de la courbe, où l'on retrouve une proportion maximale de réponses uniformes. Les opinions plus "extrémistes" s'éparpillent pour leur part vers les deux extrémités de la courbe.

L'échantillon puisé à partir de la population est logiquement soumis lui aussi à une certaine variance. Si on prélève un échantillon de faible taille, disons cinq ou dix personnes, on risque peut-être de tomber sur un taux anormalement élevé de déviants... La moyenne de cet échantillon serait alors biaisée en plus ou en moins, et la conclusion qu'on tirerait ensuite sur la population deviendrait par le fait même erronnée. Plus on augmente la taille de l'échantillon, plus grande sera la chance qu'on obtienne une répartition normale de résultats "moyens" et de résultats "extrêmes".

On doit donc sélectionner un échantillon assez grand pour que la distribution de ses résultats corresponde le plus étroitement possible à la distribution "idéale" que donnerait un recensement auprès de la population tout entière. De cette manière, l'on pourra estimer avec assez de précision la valeur du paramètre qui nous intéresse, en l'occurrence la moyenne  $M$  de la population.

Le degré de précision d'une recherche de type quantitatif repose grossièrement sur deux facteurs: l'intervalle de confiance que fournit l'échantillon et la marge d'erreur qui affecte les résultats. Logiquement, la valeur exacte de la moyenne de la population se situe à quelque part sur la courbe des réponses provenant de l'enquête effectuée auprès de l'échantillon. Plus la taille de l'échantillon sera élevée, meilleure sera la probabilité que cet échantillon soit représentatif. L'intervalle résultant sera plus fiable, donc meilleures seront les chances que la moyenne de la population soit comprise entre les bornes délimitées par cet intervalle. L'intervalle de confiance s'exprime en pourcentage; il représente une certaine superficie sous la courbe de la loi normale. Observons graphiquement ce qui se passe lorsqu'on accroît l'intervalle de confiance.



**Schéma 8.2 Limites de confiance et représentativité de l'échantillon**

Les deux intervalles tracés sous la courbe recouvrent, dans le cas présent, la vraie moyenne  $M$  de la population (mais il n'en est pas toujours ainsi).

$\sigma_{\bar{x}}$

est l'écart-type de l'échantillon. Cette variable indique le degré de dispersion qui existe entre les résultats. (En réalité l'écart-type est égal à la racine carrée de la "variance" dont nous avons parlé plus haut; il est par ailleurs inversement proportionnel à la taille de l'échantillon.)

L'intervalle délimité par les bornes supérieure et inférieure habituelles couvre 90% de la superficie totale comprise sous la courbe de  $\bar{X}$ .

Si l'on rapproche nos bornes des extrémités de la courbe, l'intervalle de confiance devient alors de niveau 95%. Cela signifie qu'il y a 95% de chances que la moyenne de la population soit comprise entre les limites aléatoires de cet intervalle.

Il faut noter que les nombres  $5/3$  et 2 sont des approximations que l'on utilise parce qu'elles sont plus faciles à retenir que les chiffres exacts issus des tables de la loi normale, soit respectivement 1,64 et 1,96.

L'intervalle de confiance indique donc le degré de certitude rattaché à la recherche. Il est évidemment dans l'intérêt du chercheur d'accroître la taille de l'échantillon de manière à ce que les extrapolations futures puissent être considérées comme exactes dans la majorité des cas. Cela signifie qu'il faut idéalement "maximiser" les limites de confiance, tant que les ressources financières le permettent. La variable "marge d'erreur" doit quant à elle être "minimisée". Si l'on désire que notre estimation de la moyenne de la population soit la plus précise possible, on doit donc veiller à ce que la marge d'erreur qui affecte les résultats soit acceptable, c'est-à-dire en général moins de 10%, plutôt 5%, moins encore si possible.

La taille de l'échantillon peut alors se calculer selon une formule connue et en se référant aux tables d'une loi normale centrée réduite.

On doit aussi prendre en considération la variance de la population. Pour chiffrer cette variance, on peut s'en remettre aux données certifiées de recherches déjà accomplies s'apparentant à la nôtre. Une autre façon d'entrevoir le problème, c'est de pré-tester le questionnaire auprès d'un petit groupe de répondants pour évaluer la dispersion des attitudes. A partir de l'homogénéité des résultats, on pourra estimer grossièrement la variance de la population. Mais la solution la plus sûre et la plus couramment employée consiste à maximiser cette variable. On se figure ainsi un cas extrême où cinquante pour-cent de l'échantillon pense blanc tandis que l'autre cinquante pour-cent pense noir. Et dans pareille situation, la variance est alors égale à  $1/4$ . On peut donc attribuer d'emblée cette valeur à la variable "variance", en sachant que cette astuce accroît notre marge de manœuvre. En effet, la variance réelle de la population sera sans doute inférieure à  $1/4$ , et la taille de l'échantillon sera d'autant plus représentative.

Enfin, on doit mentionner un indice de précision statistique souhaitée, ou marge d'erreur. C'est au directeur de la recherche que revient le souci de déterminer la marge d'erreur acceptable. Cette variable est exprimée en pourcentage.

Voici donc le tableau qui donne la taille des échantillons en fonction des facteurs "intervalle de confiance" et "marge d'erreur".

## TAILLE DE L'ÉCHANTILLON

calculée en prenant comme variance la valeur maximale (1/4). Si la variance mesurée est plus faible que cette valeur extrême, la taille de l'échantillon idéal diminuera en conséquence.

## INTERVALLE DE CONFIANCE

%	(*)	80%	90%	95%	99%
		1.282	1.64	1.96	2.575

Marge d'erreur en %	Chiffre	Nombre de répondants			
0.1%	.001	410,881	672,400	960,400	1,657,656
0.5%	.005	16,435	26,896	38,416	66,306
1.0%	.01	4,109	6,724	9,604	16,576
5.0%	.05	164	268	384	663
10%	.10	41	67	96	166
20%	.20	10	17	24	41

(\*) valeur mathématique exprimant le nombre d'écart-type de la loi normale centrée réduite associés aux intervalles de confiance. Cette valeur s'obtient en consultant les tables de la loi normale.

Ce qui surprend à prime abord dans cette litannie sévère de chiffres, c'est leur vaste étendue et la rapidité avec laquelle ils progressent. Pour diminuer la marge d'erreur par un facteur deux, toutes choses restant par ailleurs égales, il faut accroître la taille de l'échantillon par un facteur quatre, soit deux au carré. Et lorsque la marge d'erreur devient infinitésimale, l'échantillon correspondant prend des proportions gargantuesques. Corollairement, une augmentation linéaire de l'intervalle de confiance se traduit par un accroissement géométrique de la taille de l'échantillon.

Aucune entreprise commerciale ne se payera le luxe d'entreprendre une enquête auprès de 1,657,656 répondants. Un échantillon si foisonnant n'a sa place que dans les hautes sphères scientifiques, par exemple en médecine ou en pharmacie, où le degré de certitude doit friser la

perfection. Les recherches en communication marketing s'effectuent quant à elles auprès d'un public plus restreint, pour des raisons multiples d'économie. Trois nombres sont à retenir: 384, 96 et 24; qu'on arrondit généralement à 400, 100 et 25.

Un échantillon de 400 personnes fournit un intervalle de confiance de 95% avec une marge d'erreur de 5%. Voilà le standard sur lequel est basée la grande majorité des études usuelles. Moyennant des coûts relativement abordables, on peut donc estimer de manière précise le paramètre qui nous intéresse. Un échantillon de 100 individus s'avère une solution intéressante pour qui désire des réponses rapides, économiques et malgré tout assez fiables. Lorsqu'on ne vise qu'à pré-tester un produit ou un concept, on peut fort bien se contenter d'un petit échantillon quitte à reprendre l'enquête à une plus vaste échelle si les réponses semblent favorables. En vertu de l'approximation par le théorème central limite, un groupe de 25 répondants constitue le seuil minimum pour une recherche décente. Il serait évidemment osé de se lancer dans la production d'un article coûteux dès la minute où 25 personnes expriment une opinion positive. Mais pour obtenir une idée globale de la situation, on peut à la rigueur s'en remettre à un tel lot.

Le seul hic dans toute l'affaire, c'est que les chiffres précédents n'endorssent leur pleine signification que lorsqu'il n'y a qu'un seul paramètre à évaluer. Or le cadre des recherches contemporaines étant souvent volumineux, le nombre d'indicateurs et de variables à y cataloguer dépasse largement la capacité de nos échantillons magiques de 400, 100 et 25 personnes. Reprenons le cas de la Crctd où l'enquête doit recueillir le comportement d'hommes et femmes de 18 à 35 ans en matière de transport, ainsi que les attitudes, freins et motivations qui les incitent ou non à prendre le train. Il est probable que le questionnaire tâchera aussi d'identifier le "style de vie" des répondants, c'est-à-dire leurs opinions sur la société, leur gamme de loisirs, etc., de manière à établir des relations entre les types d'individus et les types de comportements. La recherche prenant une portée multi-sectorielle, elle engendre alors un tas de sous-catégories qui doivent toutes, idéalement, comprendre un nombre suffisant d'appartenants, soit quelques dizaines, si on veut pouvoir extrapoler les résultats de chaque sous-catégorie à la population de référence entière.

Quand le jeu des corrélations entre variables entraîne de multiples croisements parmi les segments de population, l'astuce utilisée pour fixer la taille de l'échantillon consiste à identifier intuitivement le plus petit des sous-groupes et s'assurer par la suite que celui-ci sera suffisamment représenté pour qu'on puisse en tirer des conclusions significatives. Si la plus modeste des sectes affiche une bannière bien repérable au travers les dédales de l'échantillon, toutes les autres seront assez fournies puisqu'elles sont censées recruter plus d'adeptes.

Supposons, dans notre contexte Crctd, que la classe de gens la moins populeuse (on estime qu'elle constitue 5% de la population de référence) soit celle formée des femmes célibataires âgées entre 18 et 25 ans, qui oeuvrent dans le monde des affaires et voyagent plus de trois fois par année en train. Cette entité doit contenir au moins 25 répondants, sinon 100, pour respecter nos principes statistiques habituels. C'est donc dire que l'échantillon global devra compter au moins 500 personnes (25 / 5%), voire 2000 (100 / 5%), pour que l'analyse informatique des résultats soit en mesure de certifier si les relations hypothétiques qui unissent les variables sont

réellement significatives (par exemple s'il est vrai que les gens mariés prennent plus souvent le train que les célibataires).

Une fois scellées les considérations mathématiques, la taille de l'échantillon est affectée en dernier ressort par deux facteurs beaucoup plus terre à terre, soit le budget disponible et le délai accordé pour générer des conclusions. Il paraît évident que le coût d'une recherche est fonction du volume d'investigation; mais il est impératif de produire des résultats fiables peu importe les contraintes... Heureusement, notre amie Chantale Moisan a l'habitude de jongler avec ces différents aspects. L'expérience aidant, Chantale parvient toujours à composer avec ses "variables bien à elles", pour aboutir à un protocole adapté aux demandes pressantes du client et de l'agence.

#### *. Comment recueillir l'échantillon?*

Imaginons que Mme Moisan décide de mener enquête auprès de 1200 consommateurs potentiels. Il reste à recruter 1200 individus qui répondent à des critères fixés de sélection. Va-t-on opter pour les 1200 premières personnes accostées dans un centre commercial en plein vendredi soir? Ou bien 1200 passagers tirés au hasard parmi la liste des clients de la Crctd au cours des deux derniers mois? Autre possibilité, on pourrait extraire 600 noms de l'annuaire téléphonique de Montréal, 200 de l'annuaire de Québec, 100 à Sherbrooke, 100 à Trois-Rivières, et ainsi de suite pour obtenir un total de 1200; chaque région fournissant proportionnellement autant de répondants que son importance par rapport à l'ensemble du Québec. En réalité, 1200 personnes sont vite trouvées... Sauf que certaines approches pêchent par manque de rigueur, tandis que d'autres jouissent de fondements certes plus cartésiens.

Statistiquement parlant, plus grande est la part de hasard dans le recrutement de l'échantillon, moins élevés sont les risques de biais. Car qui dit hasard, dit probabilité; c'est-à-dire la certitude qu'un élément "x" d'une population aura très exactement une chance sur "n" d'être choisi, et ce peu importe sa disponibilité ou son bon vouloir à répondre aux questions. Afin de définir le cadre précis de l'échantillonnage, diverses orientations doivent être considérées.

Chantale Moisan connaît la difficulté à rejoindre certains regroupements d'individus. Cela force depuis belle lurette la directrice de la recherche à entrevoir des alternatives au cadre naturel d'échantillonnage. Dans le cas qui nous préoccupe, Chantale a décidé que l'enquête serait réalisée auprès des clients réguliers ou occasionnels de la Crctd; mais elle aurait pu provenir d'un ramassis de voyageurs de commerce et de gens relativement aisés habitant les grandes villes du Québec.

Repassons les arguments qui ont éclairé Mme Moisan dans sa décision. D'abord, la nature et la dynamique du marché. En se fiant au rapport compilé par l'administrateur publicitaire Gauthier, Chantale a constaté que le choix du mode de transport relève d'un consensus établi au sein de l'unité familiale. Cela signifie que l'un ou l'autre des membres adultes d'une famille pourra répondre au questionnaire. L'analyse de la situation a aussi révélé que le gros des utilisateurs de la Crctd provient des régions urbaines. C'est donc en ce terrain que devra s'effectuer l'exploration, à moins d'indication contraire.

Sans tomber à pieds joints dans les solutions de facilité, Chantale affiche néanmoins une préférence normale pour les populations qui paraissent "commodes" à échantillonner. Dans la mesure où les risques de biais peuvent être amenuisés, elle croit qu'il ne faut pas rejeter les échantillons "naturels". Soit une recherche sur les attitudes et le comportement des passionnés de la photographie: la liste d'abonnements au magazine Photo-Sélection pourrait constituer un excellent cadre d'échantillonnage. (Il s'agirait alors de se procurer la dite liste... ce qui ne se fait pas toujours en criant lapin.)

Un dernier aspect que Chantale négocie, c'est le respect des objectifs ultimes liés à la recherche. Puisque la campagne Crctd a pour but de convaincre un public déterminé que le voyage en train n'a pas son égal, puisque l'étude auprès des utilisateurs potentiels doit identifier leurs freins et motivations, Chantale a donc décidé de définir sa population de référence comme étant tous les voyageurs réguliers ou occasionnels qui prennent le train. L'échantillon sera ainsi puisé à partir de cet ensemble-là.

Ceci dit, les meilleurs échantillons au point de vue statistique restent ceux qui sont établis selon un protocole basé sur le pur hasard. De tels échantillons sont qualifiés de "probabilistes"; et on en compte deux types: les échantillons de hasard simple et les échantillons stratifiés.

### Échantillon de hasard simple

Soit une population de "n" éléments. Un échantillon de hasard simple pourra être obtenu en tirant au sort un nombre donné d'éléments parmi l'ensemble, chacun des éléments ayant obligatoirement la même probabilité d'être choisi. Une des méthodes les plus utilisées pour assurer l'objectivité lors de la pige est la méthode dite des "nombres aléatoires". Supposons qu'on détienne le nom et l'adresse des 3500 clients qui ont récemment voyagé à bord de Crctd. On numérotera ces individus de 1 à 3500, puis on sélectionnera au hasard certains numéros en suivant une liste de nombres aléatoires (qu'on retrouve à la fin des volumes de statistique, ou qui peuvent être générés par un ordinateur). On "tombera" par exemple sur les consommateurs numéro 0784, 2512, 3249, 2973, 0015, et ainsi de suite. De cette manière, l'échantillon se trouve constitué sans le moindre risque de biais.

### Échantillon systématique

L'échantillonnage systématique est une variante un peu moins rigoureuse de la technique précédente. Pour fabriquer l'échantillon, on utilise dans ce cas un protocole abstrait que l'on détermine (par exemple on téléphonera au septième nom dans chaque page de l'annuaire). Le risque d'erreur associé à ce mécanisme naît de la façon dont sont réalisées les listes de candidats. Il arrive en effet qu'une série apparemment aléatoire soit pourtant ordonnée selon un critère imperceptible. Si le chargé de projet emploie une telle liste sans déceler le pot aux roses, l'échantillon sera inévitablement biaisé. Apparemment, l'annuaire téléphonique ne semble renfermer aucun critère d'ordonnance. Et pourtant, en sont exclus les fameux "numéros secrets". Or les gens qui préfèrent garder leur numéro secret ne pensent peut-être pas comme tout le monde. Et s'ils étaient majoritairement de grands voyageurs par train...? En définitive, l'échantillonnage systématique s'avère assez commode, pourvu que l'arrangement initial à partir duquel seront extraits les répondants ne soit pas lui-même pipé.

Il reste que le tracas suscité par cette quête de listes (surtout de listes impartiales!) jette un inconvénient majeur dans le sillon des échantillons probabilistes. Car il n'existe aucun répertoire, par exemple, des personnes à haut revenu d'investissement, des gens qui prennent le train, des individus à comportementalité versatile, des amateurs de jogging, etc. Notre directrice de recherche se trouve donc entraînée plus souvent qu'à son tour dans une exploration pour découvrir des succédanés aux répertoires inexistantes d'affiliations. L'annuaire de Bell Canada, les Pages jaunes, les listes électorales, les associations professionnelles, les abonnés aux divers périodiques, les membres des clubs de toutes sortes, les étudiants des collèges, les listes d'entreprises par produit ou par secteur, voilà matière à fonder bien des échantillons. Le tout est de localiser ou créer le regroupement qui se rapproche le plus de la population de référence visée.

Il est en effet capital que l'échantillon soit érigé conformément aux tendances et au caractère de la population. Par exemple, si l'ensemble universel englobe autant les mordus d'une activité que les pratiquants occasionnels, il faudra tâcher de recenser tout l'éventail des opinions, malgré le fait que les invétérés soient, de nature, plus enclins à répondre au questionnaire que leurs tièdes confrères. Le biais issu des radicaux pose d'ailleurs un problème assez fréquent. Ainsi, il est probable que les détenteurs d'abonnements à des périodiques soient plus engagés dans leur domaine que le commun des mortels.

Somme toute, on doit veiller à ce que le cadre de l'échantillonnage ne contienne pas de distorsion sérieuse.

### Échantillon stratifié

L'échantillonnage par strates constitue peut-être la clé au phénomène de variance à l'intérieur de la population. Lorsqu'on prévoit que des sectes bien démarquées d'attitudes feront jour, ou lorsqu'on souhaite garantir une répartition équivalente des répondants selon des critères socio ou psychographiques, il s'agit de diviser au préalable la population en strates, puis sélectionner un certain nombre de candidats au sein de chacune des strates grâce aux techniques de hasard simple. Cette procédure appelée "échantillonnage stratifié" a d'ailleurs été retenue par Chantale Moisan lors de l'étude préparatoire à la campagne Crctd. La directrice du département de recherche a d'abord trié la population cible en fonction du lieu d'origine et du sexe des voyageurs en train. On a ensuite fixé le nombre de personnes que devrait contenir chaque strate pour être représentative aux fins de l'analyse informatique. Ces personnes furent enfin sélectionnées par un tirage selon le principe des nombres aléatoires.

Les échantillons probabilistes reposent donc, en grande partie, sur des certitudes mathématiques. Dès qu'une liste de répondants potentiels s'avère disponible, ou tout au moins constitue une base pour calculer la probabilité que tel ou tel répondant soit sélectionné, l'outillage de la statistique fournit alors au chercheur les éléments pour évaluer la nature et l'ampleur des biais qui peuvent affecter les résultats. De plus, on est en mesure de savoir à quel point le protocole d'échantillonnage influencera lui-même la fiabilité de la recherche.

Cette belle exactitude s'évanouit cependant lorsqu'on doit opter, bon gré mal gré, pour les aléas de l'échantillonnage non probabiliste. La rigueur des chiffres cédant sa place à la commodité, les résultats courent le risque d'abriter des biais souvent considérables, hélas indécelables. Néanmoins, certaines circonstances entourant les études en communication-marketing forcent parfois les directeurs de recherche à se rabattre sur de telles constructions d'échantillon.

### Échantillon de jugement

Le type le plus fréquent d'échantillon non probabiliste se nomme échantillon de jugement. Cette approche ressemble grossièrement à celle qu'emploient les journalistes quand ils recueillent les opinions du public sur un fait d'actualité. On se promène sur la rue ou dans un carrefour commercial; et on accoste les personnes qui se plient volontiers au jeu des questions. Assez surprenamment, de récentes études américaines ont indiqué que 22% de toutes les entrevues en marketing s'effectuent selon ce modèle, en plein cœur des centres d'achats. Pourtant, la technique en est une des plus biaisées... Le personnel de terrain a beau se munir d'un code mathématique pour recréer un tantinet de hasard (par exemple, on arrêtera chaque septième personne qui défile devant nous), il reste que les intervieweurs tendront surtout à interroger les gens qui ont l'air sympathique, qui disposent du temps nécessaire pour répondre à l'enquête, ... et qui fréquentent les centres d'achat. Or ces personnes affables ne pensent peut-être pas de la même façon que les personnes pressées ou bouscules; elles ne pensent peut-être pas comme toutes les autres personnes qui magasinent chez le marchand de leur quartier; enfin, elles ne pensent peut-être pas comme la masse d'individus qui vaquent à la maison ou au travail plutôt qu'au centre d'achats. Ma foi, que d'incertitudes!

Il semble que les échantillons non probabilistes trouvent leur raison d'être lorsqu'il serait prohibitif ou pratiquement impossible d'établir un échantillon fondé essentiellement sur le hasard. Il y a quelques années, Mme Moisan devait constituer un dossier sur les attitudes des adolescents fréquentant les discothèques. Un inventaire des établissements les plus en vogue fut mis sur pied, ce qui permit à des enquêteurs appropriés de se dépêcher sur les lieux pour sonder les opinions du public en question. Quand un relevé des membres appartenant à la population de référence n'existe tout bonnement pas, la solution qui consiste à se rendre sur place pour tâter directement le pouls peut être considérée comme acceptable.

D'autre part, lorsqu'il a été décidé que le nombre de répondants serait faible, c'est-à-dire 25 personnes ou moins, il s'avère préférable de "bâtir" l'échantillon plutôt que de se fier au hasard. De cette manière, on sera certain que l'éventail des attitudes sera fidèlement reproduit parmi nos dix ou vingt candidats. Citons aussi un dernier cas où il apparaît souhaitable de forger un échantillon volontairement biaisé: c'est lorsqu'on dirige la recherche auprès de consommateurs soit très sympathiques à notre produit, soit très antipathiques. Par ce stratagème, on aboutira à une connaissance approfondie des motivations et des freins, éléments essentiels pour concevoir une campagne efficace. On saura donc de quel bois se chauffent les consommateurs naturels et, le cas échéant, les non consommateurs naturels.

### Échantillons de convenance et pyramidal

Également au rang des échantillons non probabilistes, retenons l'échantillon de convenance et l'échantillon "pyramidal". Comme son nom l'indique, l'échantillon de convenance se construit à partir des unités de recensement les plus accessibles qui soient. On interrogera nos voisins et amis, nos confrères de travail, cinquante personnes dans un supermarché... Probablement peu représentatif des attitudes profondes d'une population, le travail ainsi acquis servira néanmoins comme agent de débroussaillage. Et les champs d'application pour ceux qui n'ont pas de

budget de recherche sont nombreux: pré-tester un produit, un service, un slogan, une image, un "jingle", un questionnaire, etc.

L'échantillon pyramidal s'utilise quant à lui dans les recherches plus spécialisées, où la population, à cause de son caractère inusité, ne comporte que des individus clairsemés, difficiles à rejoindre par les voies traditionnelles de la masse. Les coureurs automobile, les passionnés de physique nucléaire, les joueurs de bridge sont quelques exemples de populations qui s'avèrent plutôt hermétiques pour qui n'en fait pas partie. Ce type de clientèle se recrute généralement grâce à l'entremise de personnes déjà impliquées dans le milieu. Il s'agit donc d'approcher un ou plusieurs experts en la matière, puis les convaincre eux-mêmes de jouer le rôle d'interviewer. L'échantillon sera forcément biaisé, puisque constitué sur des bases nullement aléatoires; mais en de pareilles circonstances il faut souvent plier aux contraintes, au risque d'outrepasser quelque peu l'éthique statistique.

### c) Rédaction et distribution du questionnaire

Les opérations précédentes (fixer la taille de l'échantillon et sélectionner les répondants selon une méthode donnée) peuvent engendrer des distorsions, que nous appellerons secondaires, au niveau de la fiabilité des résultats. Mais les préoccupations cruciales d'une recherche gravitent autour du questionnaire lui-même. Un mauvais choix de questions peut entraîner des pseudo découvertes tout à fait hors propos. Des questions mal formulées amènent souvent des réponses inutilisables. Même un questionnaire peu attrayant enlève aux interviewés le goût de divulguer sincèrement leurs opinions. Chantale Moisan prend toujours au sérieux la qualité des questionnaires qui lui passent entre les mains. Elle y puise d'ailleurs sa part bien à elle de créativité: puisqu'elle ne fait pas de "réaction publicitaire" au sens où Sylvie Lachance l'entend, elle considère donc l'élaboration d'un questionnaire comme la soupe d'échappement où peuvent se ventiler ses élans créateurs.

Trois interrogations fondamentales surgissent dès l'instant où Mme Moisan entreprend la fabrication d'un questionnaire: quels types de renseignements seront recueillis? quelle allure empruntera le questionnaire? comment sera-t-il administré auprès de l'échantillon? Ces décisions impliquent directement la directrice de la recherche, car il en va des lignes directrices qui guideront tout le cheminement futur. Le rôle de Chantale consiste en somme à établir les stratégies et superviser les initiatives des chargés de projet. Selon les observations de ses proches partenaires, Chantale persiste à croire que son apport relève surtout des idées clairvoyantes qu'elle parvient à imposer campagne après campagne. Mais le copain Richard Lalonde affirme narquoisement que la grande blonde s'occupe plutôt de gestion du personnel... Il est vrai qu'elle aimerait signer de sa main chaque questionnaire expédié dans le vaste monde!

#### . *Quelles questions faut-il poser?*

La nature de la recherche et les objectifs qui y sont rattachés forment le point de départ pour dresser le tableau d'informations qu'on souhaite prélever. Le cas de la Crctd constitue un exemple type où des renseignements de différents ordres doivent être extraits de l'échantillon.

1- Il apparaît d'abord essentiel de mettre en lumière le comportement actuel de la population face au produit ou au service concerné, si cela n'a pas déjà été fait lors d'études antérieures (logiquement, l'analyse de la situation réalisée à la fois par le client et l'agence doit contenir ces éléments de connaissance; néanmoins, il ne serait pas superflu de les récolter à nouveau, soit pour confirmer les faits acquis, soit pour voir si les comportements ont évolué, soit pour établir des critères dans le but d'une segmentation de marché). Qui plus est, ces pourparlers pragmatiques constituent une excellente entrée en matière. Et la formulation peut ressembler à ceci: "Vous arrive-t-il de participer à telle activité?", "Utilisez-vous tel produit?", "Combien de fois par mois ou par année l'utilisez-vous", etc.

2- Le chapitre suivant traite des notions capitales au marketing et à la publicité: les perceptions, attitudes, préférences et degrés de satisfaction de la clientèle visée. Idéalement, un questionnaire bien construit va du général au spécifique, les questions anodines devenant au fur et à mesure plus directes et plus percutantes. "Que pensez-vous de la musique moderne?", "Etes-vous en accord avec la politique de tarification qui s'applique aux soins dentaires?", "Classez selon votre ordre de préférence les portions de gâteau au chocolat ici présentes", etc.

3- Si les opinions véritables des répondants semblent dans certains cas difficiles à obtenir, que dire alors des motivations profondes qui sous-tendent les attitudes et le comportement? Par exemple, on imagine le doigté requis pour faire admettre à certaines gens qu'ils craignent les homosexuels. Quels subterfuges faudrait-il employer dans ce cas pour déterminer le pourquoi d'un tel jugement! Réaffirmons cependant la portée capitale des motivations dans le travail des publicitaires: elles sont en effet le carburant qui alimente toutes les campagnes décemment conçues.

Ernest Dichter soutenait qu'on ne doit jamais demander aux gens "pourquoi" ils agissent ou pensent d'une certaine façon. Selon lui, mieux vaut tourner patiemment autour du pot; et les substrats psychologiques remonteront petit à petit à la surface. Il est vrai que pour un sujet délicat (alcoolisme, maladies transmises sexuellement, etc.), l'approche de Dichter semble de mise. Il faut alors instaurer un climat de confiance qui permettra aux répondants de s'exprimer en toute liberté et en toute quiétude. Voilà une tâche ardue, car elle nécessite un degré d'intimité difficile à obtenir par la voie des questionnaires écrits. D'ailleurs plusieurs recherches dites qualitatives utilisent vraisemblablement des méthodes plus "chaleureuses" que le questionnaire traditionnel.

Il ne faut cependant pas croire que les motivations découlent toujours d'instincts ésotériques. Si un consommateur relate qu'il achète telle marque de savon à cause de l'odeur agréable que celui-ci dégage, il n'est peut-être pas nécessaire de chercher midi à quatorze heures les fantasmes rattachés à ce comportement. En définitive, seuls le jugement et l'expérience peuvent guider la directrice de la recherche dans le choix et la formulation des questions relatives au domaine motivationnel.

On peut d'abord tenter de cerner les motivations par des questions à "choix multiples". "Pour quelle(s) raison(s) préférez-vous ce détergent? Cochez le ou les facteurs qui s'appliquent dans votre cas." Mieux encore, on demandera au public-cible d'ordonner, selon une échelle d'importance, les différentes pulsions susceptibles de diriger leurs réflexions et leurs actions.

"Classez par ordre d'importance de 1 à 5 les motifs qui vous poussent àopter pour cette voiture." Bien sûr, des questions si transparentes ne peuvent introduire un questionnaire: elles doivent plutôt se glisser en cours de route, une fois le débat bien amorcé, et une fois établi le climat de confiance. Et lorsque la matière apparaîtra trop "intime" pour utiliser cette approche, on songera alors aux entrevues personnelles, ou à la technique du "focus group".

4- Tous les efforts menés par la publicité et le marketing recèlent des intentions prospectives. La production d'un nouvel article ne serait jamais déclenchée s'il n'existe aucun segment de marché en vue. De même, il serait vain de louer les vertus d'un produit qui n'intéresse strictement personne. C'est donc dire qu'il ne suffit pas de constater que les gens apprécient un bien ou un service, il faut aussi tâcher de savoir si tout ce beau monde a le goût de passer aux actes. Ainsi, après avoir mis à nu l'aspect attitudinal et motivationnel, le questionnaire type se consacrera par la suite au côté pragmatique à brève échéance. "Seriez-vous intéressé à convertir votre système de chauffage actuel en un système bi-énergétique?", "Maintenant que vous savez que ABC lave aussi bien que Tide, que comptez-vous faire?", "Avez-vous l'intention de vous procurer l'item sous peu?", etc.

Le seul ennui avec les intentions de comportement, c'est qu'on ne peut être certain de leur réalisation. Plusieurs personnes remplissent en effet les questionnaires en s'imaginant qu'il faut plaire aux intervieweurs. Ce n'est pas parce qu'elles auront répondu "oui" à une question hypothétique qu'elles se sentiront vraiment obligées de condescendre en temps et lieu. Néanmoins, ce genre d'information occupe une place importante dans l'esprit des gens du marketing.

5- Enfin, la totalité des questionnaires incluent une sous-section destinée à identifier le profil socio-psycho-démographique des répondants. Ces données s'avèrent essentielles pour le dépouillement ultérieur des résultats, où l'on essaiera de mettre en relation le "qui" et le "quoi" tirés de la problématique suivante: qui fait quoi et qui pense quoi. Il s'agit en somme de trouver un point d'ancrage aux diverses opinions émises, ce qui sert d'une part à segmenter le marché global et d'autre part à approfondir la connaissance d'un public-cible qui sera éventuellement soumis au bombardement publicitaire. Si on apprend que les familles avec des enfants prennent le train pour des raisons et en des circonstances complètement différentes de celles exprimées par les gens d'affaires, le choix de l'axe, la conception des messages et le placement médias s'effectueront en conséquence. Ainsi les usagers potentiels auront le sentiment de trouver ce qu'ils souhaitent à l'intérieur de la publicité qui leur sera destinée.

L'âge, le sexe, la profession, le lieu de résidence, le niveau de revenu, le statut civil, la taille de la famille, le degré d'instruction sont les variables descriptives les plus souvent en usage dans les questionnaires courants. Même si la profession et le niveau de revenu paraissent plus confidentiels que le sexe et l'âge, ces renseignements s'obtiennent volontiers lorsque les répondants n'ont qu'à cocher parmi des options pré-établies. Il reste que toutes ces intrusions dans la vie privée agacent à la longue. Et en général, plus vite les répondants pourront se débarasser de ces "formalités", mieux ils se porteront. C'est pourquoi rarissimes sont les fois où un questionnaire largue en rafales toute la batterie des critères socio-démographiques. La directrice de la recherche ou le chargé de projet doivent donc s'en tenir aux indicateurs qui serviront le plus; ils doivent aussi éviter de poser des questions inutiles.

Les variables psychographiques sur le style de vie ou la comportementalité se sentent pour leur part moins à l'aise dans le carcan des questionnaires fermés. Car le lot de questions requises pour catégoriser les membres d'un échantillon selon un indice de comportementalité est certes trop considérable pour s'insérer suite aux 20 ou 30 questions spécifiques à l'objet de la recherche. Le compromis qui paraît acceptable, c'est de glisser deux ou trois questions d'intérêt général, puisées parmi un domaine où les attitudes et le comportement sont déjà catalogués. Par exemple, on peut demander aux répondants de lister leurs passe-temps, les périodiques auxquels ils sont abonnés, les émissions de télévision qu'ils regardent, ou leurs endroits de prédilection pour passer leurs vacances. Mine de rien, ces quelques faits en apparence inoffensifs reflètent en partie la mentalité des individus. D'ailleurs, il se peut fort bien que ces informations aient déjà été répertoriées dans le cadre d'une autre recherche. Par association et par comparaison, on peut donc en arriver à situer le style de vie de nos répondants.

Soulignons une fois de plus que la structure du questionnaire est largement modifiable en fonction des besoins précis liés à la recherche. Le patron que nous venons de décrire correspond à celui utilisé dans les études de marché et les tests de produit. L'agencement des questions peut varier lui aussi, quoique la séquence ci-haut (comportement actuel, attitudes, motivations, intentions de comportement, identification) soit appropriée dans la majeure partie des cas. Certaines enquêtes se consacrent uniquement aux attitudes et aux motivations du public-cible, d'autres tâchent de mesurer la valeur d'une campagne publicitaire en termes d'attention, de rétention et de persuasion. Un questionnaire bien rédigé doit lui-même susciter un maximum d'intérêt chez les répondants; les questions qui le composent doivent toutes engendrer des réponses applicables. Encore faut-il cependant que ces questions soient correctement formulées...

#### *. Comment poser les fameuses questions?*

Le français est une langue si riche qu'on tend parfois à négliger deux qualités du style pourtant fondamentales: la clarté et la simplicité. En rédaction publicitaire, et lorsqu'on bâtit un questionnaire, le texte doit être conçu avec un vocabulaire familier au public auquel on le destine. Point de mots tape-à-l'œil, point de significations sous-entendues, point de constructions ampoulées. Dieu sait comment les répondants semblent parfois s'obstiner à ne rien comprendre! Ils cochent tous les choix de réponses alors qu'on leur demandait une préférence. Ils signent leur nom même si le questionnaire est présenté comme anonyme. Ils oublient des questions, répondent par des "X" alors qu'on demande des crochets, et quoi encore... Il faut admettre qu'en leur soumettant des chinoiseries du type de la célèbre question référendaire, les gens finissent par y perdre leur latin.

Voici quelques principes de rédaction qui favorisent la compréhension tout en amenuisant le risque de biais.

-Il est essentiel d'utiliser un langage simple et direct. Le commun des mortels serait peut-être embêté s'il lui fallait décliner son "statut marital"... Pourquoi ne pas lui demander carrément s'il est marié ou célibataire? D'autre part, un certain pourcentage de candidats ne possèdent

pas la finesse ou les connaissances nécessaires pour remplir un document qui leur rappelle amèrement la période scolaire. Raison de plus pour éliminer les tournures épistolaires et les questions qui nécessiteraient trop d'efforts.

-La simplicité n'exclue toutefois pas l'usage de termes précis. Par exemple, mieux vaut remplacer les adverbes quantitatifs un peu vagues (i.e. parfois, souvent, etc.) par une échelle numérique claire comme de l'eau de roche (de 1 à 3 fois, de 4 à 7 fois, etc.). De même, si l'on souhaite connaître le revenu des individus, il faut préciser s'il s'agit soit du revenu hebdomadaire, mensuel ou annuel, avant ou après impôt, incluant ou excluant les autres sources de revenu familial. Moins grande sera la marge d'interprétation laissée aux répondants, meilleures seront les chances qu'on soit bien compris.

-Les gaffes surviennent rapidement si l'on pêche par excès de confiance: gare aux tournures de phrases biaisées et aux formules partisanes! "Ne pensez-vous pas que ce produit coûte trop cher?", "Etes-vous en accord avec l'opinion exprimée par ce groupe d'experts?" Le fait d'inclure des qualitatifs polarisés du type "beau", "bon", "efficace", ou des expressions chargées émotivement telles que "pour le bien de la communauté" peut également pousser les répondants à abonder dans le sens proposé par la question. Genre: "Croyez-vous que la beauté d'un salon soit rehaussée par l'achat de meubles luxueux?", "Trouvez-vous cet article efficace ou non?". Une autre forme de question insidieuse se retrouve couramment: on mentionne une option de l'alternative de manière à ce que le sujet soit correctement compris. "Comment occupez-vous vos soirées, sortez-vous dans les bars ou faites-vous autre chose?" Toutes ces approches subjectives sont à éviter coûte que coûte. Une question honnête doit forcément rester neutre, impersonnelle, et détachée de toute allégeance.

-Les questions qui comprennent deux volets sont à bannir. Ainsi: "Jugez-vous que le prix et la qualité de cette automobile soient satisfaisants?" Il est évident que chaque aspect du produit doit être étudié séparément.

Abordons maintenant quelques considérations techniques. Si un questionnaire abrégé ne peut apporter une mine d'informations, sombrer dans l'excès n'est guère mieux. La longueur idéale d'un questionnaire se situe donc dans la moyenne, tenant compte de la quantité de renseignements à obtenir et du temps approximatif que peuvent consacrer les interviewés. Une trentaine de questions semble un maximum. Il n'est pas rare qu'on adjoigne au document une faible récompense (crayon, pièce de monnaie) pour inciter les candidats à donner le meilleur d'eux-mêmes. Cependant l'encouragement ultime naît du contenu des questions. Elles doivent être assez courtes, intéressantes, agencées dans un ordre progressif et fonctionnel. Les sujets plus délicats peuvent être intercalés entre deux interrogations apparemment banales. L'identification socio-démographique aura avantage à conclure le questionnaire, puisqu'elle demande peu d'énergie et qu'elle laisse l'individu sur une note de satisfaction du devoir accompli.

A aucun moment les répondants ne devront ressentir l'impression d'être jugés sur la "valeur" des réponses qu'ils donnent. Ce qui est loin d'être facile... Par exemple, lorsque les gens ont à définir leur champ d'activité professionnelle, il est probable qu'ils seront tentés de cocher les métiers à connotation libérale (représentant plutôt que vendeur, cadre plutôt qu'employé,

pigiste plutôt que journalier, etc.). Il faut donc user dans l'ensemble de beaucoup de tact et de perspicacité, comme seule une Chantale Moisan sait le faire... Parfois les choix de réponses devront être très encadrés, parfois devront-ils laisser respirer davantage les gentils collaborateurs!

Une structure hermétiquement fermée convient fort bien aux renseignements d'ordre factuel:

\* *Combien de fois par année prenez-vous le train?*

- jamais
- une ou deux fois
- de trois à cinq fois
- de six à dix fois
- plus de dix fois

\* *Choisissez une des deux affirmations:*

- je vis en couple
- je vis seul(e)

L'éventail complet des situations étant répertorié, les choix de réponses étant, de plus, mutuellement exclusifs, il s'agit bel et bien de questions dites "fermées". Mais lorsqu'on souhaite soupeser une opinion ou une motivation, l'approche idéale doit emprunter un chemin plus subtil. Bien sûr, il y a moyen dans certains cas de concevoir une échelle uniformément graduée allant du plus au moins, ou vice versa:

\* *Exprimez votre satisfaction au sujet du confort à l'intérieur des wagons de la Crctd?*

- extrêmement insatisfait
- très insatisfait
- moyennement satisfait
- très satisfait
- extrêmement satisfait

\* *Où se situe votre opinion concernant ces différents aspects du voyage en train (posez un X sur la case correspondant à votre opinion):*

.agréable	— — — — —	.désagréable
.monotone	— — — — —	.captivant
.confortable	— — — — —	.inconfortable
.lent	— — — — —	.rapide
.relaxant	— — — — —	.stressant
.dispendieux	— — — — —	.abordable

Cette dernière question se fonde sur les "échelles de sémantique différentielle" d'Osgood (Charles E. Osgood étant le plus célèbre concepteur de ce type de mesure d'attitude). Les candidats sont appelés à fournir leur appréciation sur une échelle polarisée à cinq ou sept degrés. Par la suite, une analyse statistique exhaustive (moyenne, écart-type, fréquences cumulées, etc.) pourra se réaliser facilement, ce qui permettra de tracer un schéma des attitudes de chacun des sous-groupes de l'échantillon pour tous les aspects considérés. Les qualificatifs que l'on oppose par paires s'identifient aux attributs du produit ou du service qui semblent cruciaux aux yeux du public-cible. Le pôle négatif du critère doit se retrouver tantôt à gauche de l'échelle, tantôt à droite; ceci pour éviter un effet de halo selon lequel l'emplacement des réponses précédentes influence les réponses subséquentes.

Il existe une façon plus sophistiquée de sonder les attitudes: on propose aux répondants une série d'affirmations rigoureusement construites en les priant de choisir celle ou celles qui correspondent le plus étroitement à leur pensée. Les échelles de Thurstone et de Likert emploient, à quelques variantes près, ce procédé. Il s'agit en premier lieu de dresser une nomenclature complète d'opinions allant de la plus favorable à la plus défavorable. Ces énoncés sont par la suite soumis à un comité d'évaluation (composé de juges dans le cas de l'échelle de Thurstone; et d'un faible échantillon arborant les mêmes caractéristiques que la population de référence dans le cas d'une échelle de Likert). On ne conservera après le tri que les phrases non ambiguës, celles qui traduisent le mieux l'attitude à communiquer.

Une question fabriquée selon la méthode Thurstone mettra aux prises dix à vingt affirmations classées selon un ordre croissant d'acceptation d'une idée ou d'un produit. Pour ce qui est de la technique Likert, cinq à vingt phrases seront présentées aux répondants; ceux-ci devront indiquer leur degré d'accord avec chacune d'entre elles. Relevant de démarches très élaborées, la production de pareilles questions apparaît fastidieuse en temps et en argent. C'est pourquoi elles se glissent rarement à l'intérieur des questionnaires courants... Voici néanmoins à quoi elles ressemblent:

\* Cochez la ou les affirmations avec laquelle (lesquelles) vous êtes en accord:

- Je ne conseille même pas à mon pire ennemi de voyager en train.
- Je ne conseille pas à mon voisin de voyager en train.
- A l'occasion, il se peut que je décide de voyager en train.
- J'aime bien voyager en train.
- Je conseille à tout le monde de voyager en train.

Les principes du positioning nous ont enseigné à quel point il est capital de savoir où se situe le produit étudié par rapport aux marques concurrentes et aux produits substituts. Autre élément d'information essentiel, l'importance relative des différents attributs du fameux produit. De tels renseignements s'obtiennent en sollicitant les membres de l'échantillon d'établir leur ordre de préférence. Première possibilité, on liste les items en compétition et on demande aux répondants de les classer en leur accolant un chiffre de 1 à "n". Le nombre d'articles à coter ne devrait pas dépasser cinq ou six, car les candidats auraient alors beaucoup de difficulté à départager les "tenants de la médiocrité" (ceux qui ne sont perçus ni comme excellents, ni comme mauvais).

\* Lorsque vous décidez de faire un voyage en train, dans quel ordre choisiriez-vous les compagnies suivantes? Inscrivez un chiffre de 1 à 3, "1" correspondant à la compagnie que vous choisiriez en premier.

- Canadien Pacifiste
- C.R.C.D.T.
- Canadien Nationaliste

Agréablement instructives, les informations recueillies par la méthode précédente ne constituent néanmoins pas la crème de la quantification. En effet, nul ne saura l'écart véritable qui sépare la première place de la seconde, la seconde de la troisième, et ainsi de suite. Il peut donc s'avérer rentable d'exiger un peu plus d'effort de la part des répondants, afin de chiffrer la dose de préférence pour chaque item en lice. Malheureusement, l'application de ce principe engendre un inconvénient d'une autre nature: le calcul mental nécessaire pour répondre à la question prend parfois des proportions inquiétantes, ce qui décourage les honnêtes gens, ou les incite à bâcler le travail. Il ne faut pas oublier que le public consent déjà un certain sacrifice pour remplir les fichus questionnaires... Trop c'est trop! Essayez par exemple de répondre à cette question-ci:

\* Quelle importance en pourcentage accordez-vous aux critères suivants lors du choix de votre compagnie ferroviaire? Le total de vos réponses devra bien sûr donner 100%.

- la possibilité de prendre les repas à bord.
  - la commodité et la flexibilité des horaires.
  - le confort à l'intérieur des wagons.
  - l'amabilité du personnel.
  - la rapidité du trajet.
  - le coût des billets.
  - la renommée de la compagnie.

Nous venons de passer en revue un certain nombre de façons de tourner les questions. Très encorsetés, de tels questionnaires ne permettent évidemment pas d'échange entre l'interviewé et l'intervieweur. Cela signifie qu'un questionnaire basé sur un tel protocole (qu'on appelle fermé) navigue à l'intérieur d'horizons déjà tracés, enlevant ainsi la possibilité de s'ajuster en cours de route pour mieux rejoindre les états d'âme des répondants.

Aussi, certaines enquêtes ont avantage à adopter un cheminement différent. C'est le cas notamment des recherches exploratoires: quand on débute les fouilles dans un domaine, mieux vaut d'abord survoler l'ensemble de la situation avant de songer au matériel quantitatif. Il s'agit d'accoster un groupe de personnes témoin pour leur poser une vague et invitante question du type: "Que pensez-vous des voyages en train?" Voilà une question franchement ouverte... Pareille ouverture d'esprit sert également quand on veut aborder un sujet capricieux, ou lorsque la liste des réponses possibles dépasse notre capacité d'imagination. Comparons sans plus tarder les avantages et les inconvénients respectifs des questions fermées et des questions ouvertes.

## Questions fermées

Les questions fermées se retrouvent grossièrement sous trois formes. Les répondants peuvent être sommés de sélectionner parmi une série de réponses pré-établies celle qui leur convient le mieux; ils peuvent aussi retenir différents énoncés qui correspondent à leur position; ils peuvent enfin coter un produit, un service ou un concept en le situant sur une échelle de valeur. Une telle standardisation des questions et réponses facilite autant le travail de l'interviewé que celui de l'intervieweur. Le premier appréciera probablement le fait de pouvoir remplir la besogne sans être forcée de rédiger de nombreuses lignes de texte. Le temps et l'effort consentis restent ainsi en deçà des limites acceptables, ce qui est certes un encouragement. Ces aspects positifs s'appliquent également au personnel de terrain chargé de réaliser l'enquête. Libérés de la lourde tâche que serait la transcription mot à mot des réponses verbales, exempts d'avoir à soutenir la conversation en posant les questions adéquates au bon moment, les intervieweurs sont déchargés de maintes initiatives: ils deviennent donc moins sujets à introduire des biais ou des distorsions personnelles au travers les opinions émises par le public.

Mais c'est lors de la phase d'analyse des résultats que joue le principal atout relié à l'utilisation des questionnaires structurés. Le dépouillement des réponses se fait comme un charme, puisqu'aucune interprétation ni aucun décodage n'est nécessaire. La puissance insoupçonnable des ordinateurs se charge du traitement des données, compilant en un temps record les

statistiques d'usage: fréquences, mesures de tendance centrale, tests de validité, etc. De cette manière, on pourra établir des comparaisons directes entre les attitudes et le comportement de chacun des sous-groupes constituant l'échantillon. Chiffres à l'appui, il deviendra possible de fonder des relations biunivoques entre les variables étudiées. Bref, de quoi réjouir tous les analystes programmeurs... et tous les directeurs de recherche.

Comme rien n'est parfait en ce bas monde, il faut accepter que la philosophie des questions fermées prête à critique. Examinons quelques lacunes. D'abord, la préparation du questionnaire exige un soin minutieux et des connaissances étendues. Pour pouvoir proposer aux répondants un choix complet d'alternatives, il faut déjà connaître en profondeur le domaine qui fait l'objet de la recherche. D'ailleurs, cela nécessite parfois des investigations initiales réalisées par le biais de questions ouvertes. En second lieu, il est évident que les subtilités d'information risquent d'être étouffées par la rigidité du format. Un "oui" inscrit sur un questionnaire ne signifie pas nécessairement que le candidat se rallie sans aucune réserve. Qui plus est, la nature même d'une opinion est plus nuancée que ce que peut traduire le meilleur agencement de questions fermées.

Par ailleurs, progressant au fil du questionnaire structuré, le répondant se voit parfois obligé de catégoriser son idée alors qu'il n'a peut-être arrêté aucun jugement en la matière. Il découvrira probablement des choix de réponses qu'il n'aurait pas envisagés, et décidera de résoudre son incertitude en optant pour l'affirmation la mieux admise par la collectivité, ou celle qui a l'air la plus intelligente, ou encore pour la solution de facilité: le "je ne sais pas" ou "pas d'opinion". Souvent serait-il révélateur de savoir pourquoi les gens n'ont pas d'opinion, ou du moins ce que signifie pour eux cette réponse.

### Questions ouvertes

Si l'on troque cette approche qui s'apparente grandement à ce que l'école a surnommé "examens objectifs" pour un protocole conforme aux fameux "examens traditionnels", les répondants se retrouvent confrontés à eux-mêmes: ils n'ont plus sous les yeux une sélection de réponses stéréotypées, ce qui atténue l'apport des influences externes sur leur propre conception. La liberté de pensée qui leur est octroyée leur plaît sans aucun doute: on n'a qu'à songer au nombre intriguant de commentaires qui sont griffonnés dans les marges des copies de questionnaires pourtant fermés. Somme toute, la technique ouverte permet aux individus de s'exprimer plus spontanément, du moins s'ils le désirent et s'ils le peuvent. Notons que l'éventail des réponses obtenues par cette méthode peut devenir imposant, ce qui complique d'autant le traitement des données.

Le questionnaire non structuré, c'est-à-dire celui qui repose sur des questions ouvertes, s'emploie volontiers dans les situations suivantes: l'entrevue libre ou entrevue en profondeur où l'on souhaite déterrer des vérités enfouies dans l'inconscient; le groupe de discussion où un animateur s'efforce de stimuler les débats en favorisant un climat de libre expression; la phase initiale de débroussaillage de terrain pour une recherche qui sera poursuivie autrement; lorsque la panoplie des réponses envisageables serait trop incommodante à lister sur un questionnaire fermé; enfin, quand l'étude a pour but de mesurer l'intensité et la proximité psychologique d'une attitude. Le principal attrait de cette technique réside dans sa souplesse: le personnel de terrain a la responsabilité de s'adapter au langage et au rythme des répondants, de manière à

tirer le maximum des entrevues. Des sujets relativement délicats peuvent être abordés au fil de tels échanges; et souvent, les réponses tant convoitées surgiront d'elles-mêmes pourvu que l'ambiance s'y prête.

Les inconvénients des questionnaires ouverts sont liés principalement à la tâche qui incombe aux intervieweurs. Tout d'abord, ceux-ci doivent enregistrer eux-mêmes les réponses des candidats. Si les entrevues sont réalisées au téléphone, ce travail peut devenir épineux. D'autre part, les meneurs de l'enquête ont l'obligation de conserver une nette attitude de recul, de non-implication affective tout au long de l'entrevue. Non seulement doivent-ils éviter de "faire dire" aux répondants ce qu'ils n'auraient pas dit, mais ils doivent aussi s'abstenir d'interpréter les propos en fonction des attentes de la recherche. Enfin, le facteur temps constitue un autre sérieux désavantage, puisque chaque interview peut s'étendre en long et en large. Tomber sur un voluble ou un intraverti nécessitera bien du temps... Une fois les monologues recueillis à l'état brut, il faut ajouter un délai considérable pour décortiquer, comparer, classer les informations. Avant de compter gaiement le nombre de fois qu'une réponse aura été formulée, un boulot fantastique doit être accompli afin de rationaliser des formulations souvent disparates en apparence mais pourtant équivalentes.

Il n'est donc pas surprenant de constater que la plupart des études en marketing sont conduites par la méthode des questionnaires fermés. On continue cependant d'utiliser à certaines fins les questions ouvertes, surtout que le débat quantitatif / qualitatif est loin d'être tranché. Nous verrons un peu plus loin que les multiples explorations autour d'une campagne de publicité exigent chacune une méthodologie spécifique. Règle générale, les recherches à vaste déploiement ont avantage à utiliser autant de questions fermées que possible. Un effort doit être fourni pour synthétiser les choix de réponses, établir des catégories exhaustives et discriminantes. Ainsi, on obtiendra sans trop de détours un tas de renseignements objectivés. Pour ce qui est des recherches en profondeur effectuées auprès d'échantillons moins importants, le recours aux questionnaires ouverts est plus indiqué. Par exemple, dans les études de motivations et les tests de concepts, l'accent doit être mis sur la spontanéité. Il semble alors préférable de ne pas proposer de réponses, sinon des pistes susceptibles de déclencher l'accouchement.

En réalité, plusieurs de ces décisions gravitent les unes autour des autres. La formulation des questions de même que la sélection de l'échantillon ne peuvent que découler de la méthodologie de recherche qui elle-même a été tracée en fonction d'une certaine connaissance souhaitée.

Une fois le questionnaire couché sur papier, il est essentiel de procéder à une phase de polissage, de révision et d'évaluation. Un pré-test sera conduit auprès d'un faible échantillon des personnes cibles (5 à 10 individus suffisent amplement). Cela permettra de s'assurer que les questions sont bien libellées, bien comprises; qu'aucun choix de réponses possibles n'aura été omis dans le cadre des questions fermées; enfin, que l'enchaînement du questionnaire ne provoque pas trop d'appréhensions... Souvenons-nous que des choses qui nous paraissent si claires sont parfois interprétées complètement de travers par autrui.

### *. Comment administrer le questionnaire?*

Il reste à déterminer le réseau via lequel le questionnaire sera acheminé aux répondants. On considérera cette fois les facteurs suivants: le coût, la justesse, la flexibilité et la rapidité de la technique utilisée.

#### **Enquête par téléphone**

Un nombre très significatif d'enquêtes sont défilées par l'invention de Graham Bell. Le téléphone permet une collecte facile et rapide des informations, et ce à un coût généralement plus avantageux que les autres canaux de distribution. Mais il faut d'abord posséder les numéros de téléphone des membres formant l'échantillon. Or voilà que survient un problème, puisque près de 10% des gens préfèrent garder leur numéro secret. Ce groupe d'intouchables constitue d'ailleurs une source de biais potentiel, puisque leur mentalité diffère sans doute des personnes "ordinaires" qui ne voient aucun inconvénient majeur à divulguer leurs coordonnées dans l'annuaire téléphonique.

Lorsque l'échantillon n'est pas structuré au point de connaître à l'avance les numéros de téléphone de chaque interviewé, on peut envisager une solution de rechange: il s'agit de générer grâce à une routine mathématique un répertoire de numéros aléatoires, et procéder par la suite aux appels en ne retenant que les candidats qui conviennent à la recherche (cette sélection s'opère facilement en débutant la conversation par une question discriminante du type "vous arrive-t-il de voyager en train?"; ceux et celles qui répondront "oui" seront invités à poursuivre la démarche, les autres seront poliment remerciés).

Si les récepteurs téléphoniques actuels alliaient le son et l'image, à peu près n'importe quelle enquête pourrait s'exécuter de cette manière. Il serait possible de présenter au regard les objets à apprécier et les échelles d'évaluation pénibles à visualiser en temps normal. Mais la technologie de Bell n'a pas encore franchi le cap des années 2000, ce qui limite pour l'instant la nature et la complexité des recherches qui peuvent être abordées au téléphone... Et ce n'est pas le seul problème relié à cette méthode d'administration des questionnaires. D'abord, on se doit de constater que les répondants ne disposent que d'un bref laps de temps pour réfléchir et émettre leur opinion. Les réponses sont donc éjectées sous pression, ce qui comporte autant d'aspects positifs que négatifs. Ensuite, il arrive que les interviewés se refusent à commenter leur vie "privée" au téléphone: certains coupent la communication dès les premiers abords, d'autres raccrochent la minute où ils se sentent scrutés. Cela réitère la nécessité d'établir un climat de confiance, et de ne pas importuner les gens outre mesure.

Pour réussir, il faut idéalement poser des questions courtes, simples, pas trop nombreuses et surtout pas trop dérangeantes. L'intérêt de la conversation doit être maintenu à un niveau agréable, car les temps morts au téléphone paraissent toujours stressants.

Compte tenu de ces caractéristiques, parmi lesquelles on retient surtout l'économie de coût et de déplacements, l'entrevue par téléphone s'avère finalement recommandable lorsque la recherche porte sur des données quantitatives, et, ce qui est intimement relié, auprès d'échantillons de forte taille. Le taux de réponses ne pose pas réellement de problèmes, puisqu'il est vite fait de

composer un autre numéro si une personne nous raccroche au nez. On ne peut certes pas parler d'une telle vitesse de rétroaction dans le cas des enquêtes réalisées par la poste...

### Enquête par la poste

Comme se plaisent à dire les traditionalistes, les temps ont bien changé! A notre époque, il devient de plus en plus difficile d'être reçus par nos semblables, que ce soit par le biais du téléphone, canal impersonnel en proie aux plaisanteries de mauvais goût, ou par le courrier, infesté de sollicitations indues. Malgré tout, la poste sert encore aux recherches. Ainsi, la firme BBM effectue tous ses sondages en postant aller retour ses carnets dans lesquels les gens notent leur consommation quotidienne de médias électroniques. Le succès de cette approche tient peut-être à la notoriété étonnante des batailles que se livrent chaque saison les stations de radio et de télévision. Puisque le sujet alimente les bavardages populaires, les cahiers d'écoute sont apparemment remplis avec grand soin. Mais qu'en est-il du taux de réponses ou de l'exactitude des données? Cette technique, comme toute autre, comporte sa mixture de commodités et de lacunes.

Voyons d'abord le pour. Avec les questions et les choix de réponses à portée de la main, les répondants baignent dans la quiétude. Ils possèdent tout le temps voulu pour mûrir leur réflexion, nuancer leur appréciation, sélectionner l'option précise qui reflète leur opinion. D'ailleurs les choix de réponses sont déjà plus étayés qu'ils ne peuvent l'être au téléphone. Le nombre de questions posées peut croître lui aussi, parce que l'apparence de liberté est moins agaçante que les minutes consenties en présence d'un étranger. Passons maintenant aux aspects problématiques...

Pour réaliser une enquête par la poste, on se doute bien qu'il faille dénicher les adresses des membres constituant l'échantillon. On tentera de se les procurer en consultant les annuaires d'associations professionnelles, les listes d'abonnés à une activité ou à un périodique, ou tout autre relevé disponible (cartes de garantie retournées au manufacturier après l'achat d'un produit, factures compilées par les détaillants, etc.). Sinon, il faudra fonctionner à tâtons: ne détenant aucun répertoire, on s'en remettra à un choix d'adresses par une méthode systématique, en s'assurant bien sûr que les quartiers susceptibles d'abriter la population de référence seront ratissés. Cette technique empirique convient probablement mieux aux sondages d'intérêt général qu'aux recherches plus raffinées.

Le problème de recrutement n'est pas le seul associé aux entrevues par la poste. L'impossibilité de contrôler l'environnement dans lequel seront traités les questionnaires demeure elle aussi une lourde pierre d'achoppement. Car on ignore qui répond aux questions, on ignore le degré de sérieux qui y sera mis; bref, on ignore si les circonstances seront favorables ou défavorables. Esquissons le cas trivial: le répondant feuillette le questionnaire d'un bout à l'autre avant de s'y consacrer. Il soutire de l'aide de son conjoint, de ses enfants, ou de son chien; il interprète mal quelques questions, il néglige de répondre à celles qui paraissent longues et compliquées. Or ces items escamotés sont peut-être ceux qui importaient le plus aux enquêteurs... Quoi qu'il en soit, on ignore par-dessus tout le temps que mettront les individus à retourner les questionnaires dûment remplis. Ceux-ci reviennent normalement au berceau après une, deux, ou trois semaines. Encore faut-il se compter chanceux d'en revoir la couleur!

Le taux de réponse aux recherches administrées par la poste sombre parfois vers un niveau inquiétant. En effet, il n'est pas rare de récupérer seulement vingt ou trente pour-cent des questionnaires expédiés. Voilà qui donne du fil à retordre aux chargés de projet, eux qui ont pourtant mis en application tous les principes connus pour motiver les répondants. Le taux de réponse varie en fonction des aspects suivants: la crédibilité de l'organisation qui patronne l'enquête, l'intérêt suscité par le sujet et par la formulation des questions, la dose d'effort exigée 1des répondants, enfin, l'attitude globale de la population à l'égard des recherches de ce type. Il est d'autant plus frustrant de constater que certains questionnaires disparaissent de la circulation quand on sait que les non-répondants pensent sans doute différemment des valeureux consentants.

Malgré tous ces obstacles, l'enquête par la poste continue néanmoins à être utilisée pour des raisons d'économie et de fiabilité des résultats. Il semble en effet que les données recueillies de cette façon s'avèrent généralement assez justes, du moins les données qui proviennent de ceux qui daignent remplir et renvoyer leur questionnaire. Nous discuterons un peu plus loin des remèdes prescrits contre le tourment occasionné par les non-réponses.

#### Entrevue personnelle

L'entrevue de personne à personne constitue le canal le plus ancien, mais toujours le plus percutant, pour cerner les attitudes émanant du public. La proximité d'un intervieweur stimule sans contredit l'intérêt de l'interviewé: il devient alors possible d'aborder un certain nombre de questions plus ou moins épineuses, puisque des explications et des aides visuelles peuvent être fournies sur demande. L'intervieweur détient un contrôle étroit sur le processus: il peut améliorer par sa présence et sa prestance le taux de réponses, il peut soupeser les temps de réaction, lancer s'il le faut des contre-questions pour jauger la force des opinions émises; il peut enfin étendre les pourparlers pour aller chercher aussi bien les raisons profondes que les nuances significatives. La possibilité de feedback immédiat rend, somme toute, la démarche très flexible.

D'un autre côté, les répondants se sentiront peut-être intimidés par le statut inquisiteur de la personne se trouvant en face d'eux. Il est sûr aussi que les gens s'efforcent inconsciemment de bien paraître devant le "perquisiteur"; ils tendent alors à acquiescer dans le sens prôné par la conscience collective ou les coutumes. C'est donc dire qu'un interviewé peut affirmer connaître un fait, plutôt que de passer pour ignorant; il peut donner son appui à une idée ou un produit, de peur de se faire étiqueter comme antisocial. Qui plus est, il sera peut-être porté à émettre spontanément la première opinion qui lui passe par la tête, même s'il ne s'y rattache pas à cent pour-cent, de manière à minimiser les délais de réflexion perçus comme dévalorisants.

Là n'est pas le moindre risque. Il peut aussi arriver qu'un individu souffrant d'un complexe de supériorité ne se gêne pas pour décrier tout ce qui se présente à lui. On lui demandera de juger un projet de création publicitaire: il s'empressera de découvrir un paquet de défauts, critiquant le thème "trop banal" et les slogans "dépassés". Ce type de personnalité crée sans doute un remous monstre autour de lui, mais il faut parfois en prendre et en laisser... Sinon, on n'aurait

jamais connu "le secret de la Labatt bleue", ni la façon d'injecter le caramel dans la Caramilk. En somme, il faut autant se méfier des lymphatiques que des Jos connasseurs.

Le principal inconvénient relié à l'entrevue personnelle se situe au niveau de la facture à débourser pour compléter les enquêtes. Les intervieweurs consacrent un temps énorme à la quête des données -une heure est un minimum-, sans compter la prise de rendez-vous avec les répondants, le trajet en voiture pour se rendre chez eux, les conflits d'horaire susceptibles de naître dès qu'une conversation s'étend au-delà de la durée prescrite, et surtout l'entraînement considérable qu'ils doivent suivre pour être à la hauteur de toutes les situations. Un simple enquêteur dépêché sur le terrain ne ferait probablement aucune différence entre un "oui" affirmatif et un "oui" mitigé. Chaque fois qu'il entend "mmooui", il coche "oui" et non "indécis". Par contre, un intervieweur chevronné notera à la fin de son étude que les gens ont tous répondu "nnooui", mais qu'au fond ils ne sont pas vraiment d'accord avec les positions avancées. Tout cela coûte très cher au bout de la ligne.

L'entrevue de personne à personne trouve visiblement sa place lorsque les informations requises sont de nature complexe, personnelle, motivationnelle, en d'autres mots plus qualitative que quantitative. On peut fort bien demander au téléphone combien de fois par année les gens prennent le train. Mais quand on souhaite découvrir de long en large pourquoi ils empruntent ce mode de transport, mieux vaut un contact plus direct et plus prolongé.

### Groupe de discussion

Il existe une variante intéressante de l'enquête personnelle qui atténue d'une part le phénomène de biais de l'intervieweur, et soulage d'autre part la facture à payer. Il s'agit de l'entrevue de groupe ("focus group"), où une dizaine de personnes sélectionnées en raison de leur compétence dans un domaine ou de leurs affinités avec le public-cible discutent librement pendant une heure ou deux autour du sujet de l'enquête. Un professionnel spécialisé joue le rôle d'animateur, favorisant la participation de chacun des intervenants, orientant subtilement la discussion vers les points cruciaux, relançant les débats de manière à explorer la pluralité des opinions. Cette méthode jouit d'un haut degré de polyvalence. Elle semble particulièrement appropriée pour pré-tester un produit, un concept, et même une ébauche de création publicitaire. Les données recueillies sont surtout d'ordre qualitatif, mais elles peuvent très bien servir comme base pour une recherche subséquente axée sur l'aspect quantitatif.

On a pu constater à regret combien chaque canal emprunté par ces recherches comporte sa part embarrassante de lacunes. Constatation finale: les enquêteurs éprouvent toujours divers tracas à prendre contact avec les gens et à s'assurer de leur franche collaboration. Heureusement, il y a moyen de combiner plusieurs voies d'accès successives pour colliger toute l'information nécessaire, ainsi qu'accroître le taux de réponses. En mariant les avantages respectifs du téléphone, de la poste et du face à face, on peut ainsi parvenir à des résultats nettement plus satisfaisants. Voici quelques combinaisons fréquemment utilisées:

-appel téléphonique pour prendre rendez-vous / entrevue de personne à personne / (optionnel) questionnaire remis en mains propres.

-appel téléphonique pour obtenir consentement / questionnaire envoyé par la poste / rappel au téléphone pour vérifier que le travail a été fait.

-questionnaire envoyé par la poste / appel téléphonique d'encouragement / enquêteur va ramasser lui-même le questionnaire à la maison.

La série de permutations pourrait s'allonger encore et encore, la morale étant de se montrer déterminé, sans toutefois devenir agressif! Pas question par exemple de déranger les gens plus de deux fois, sinon ils renieront leur engagement et bâcleront le travail sans cérémonie.

Le tableau suivant résume les forces et faiblesses des différentes méthodes employées pour administrer un questionnaire.

### FORCES ET FAIBLESSES DES DIFFÉRENTES MÉTHODES POUR ADMINISTRER UN QUESTIONNAIRE

<i>Canal</i>	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
- téléphone	.coût .rapidité d'exécution .représentativité statistique	.difficulté à trouver des listes de numéros .questions toujours courtes et simples
- poste	.coût .choix de réponses complets et à la portée des yeux .aucun stress pour les répondants .représentativité	.taux de réponses faible .difficulté à trouver des listes d'adresses .aucun contrôle sur l'environnement .délai de réception des questionnaires
- entrevue	.bon taux de réponses .questions peuvent être plus complexes et plus profondes	.coût .biais de l'intervieweur
- groupe de discussion	.stimulation des idées .données qualitatives qu'on tâche de quantifier	.faible encadrement

#### d) Le petit catéchisme de la directrice du département

Soupesant une dernière fois le protocole établi pour mener la recherche afférente au Crctd, Chantale Moisan se prit à fabuler sur les horizons de son métier. Le jour où un client étalera devant elle un budget faramineux, se plaisait-elle à imaginer, elle entreprendra une maxi-enquête en profondeur auprès de 400 personnes. Toute la quincaillerie y passera, des études psychanalytiques aux tests de perception par pupillométrie, sans oublier les échelles sémantiques d'Osgood et les vérifications d'ordre pragmatique sur le comportement des consommateurs. On assistera à la réconciliation des champs ésotériques avec la matière

tangible, du qualitatif avec le quantitatif. Pauvre Chantale, mieux vaut rêver la nuit que le jour...

. *Rigueur mathématique ou profondeurs psychologiques?*

Si l'on s'en tient aux notions statistiques, une information se classe comme fiable lorsqu'elle se vérifie dans x pour-cent des cas. On doit donc maximiser l'ampleur de l'expérimentation afin d'atteindre un niveau de confiance respectable, la confirmation des hypothèses étant obtenue par la duplication de données identiques. C'est ici que se pose le dilemme. En raison même de leur nature, les méthodes d'enquête qui permettent d'examiner un vaste échantillon ne s'avèrent généralement pas aptes à rendre compte des subtilités et des cas "à part". Un questionnaire fermé, que l'on soumet par la poste ou par le téléphone à quelques milliers de répondants, ne possède pas en principe la faculté de révéler la complexité des attitudes profondes.

Par contre, une entrevue ouverte conduite auprès d'un nombre limité d'intervenants consomme trop de temps, d'argent et d'énergie pour être reprise des milliers de fois. On aboutit donc à la loi implicite qui régit le monde des affaires: tôt ou tard une entreprise doit opter pour l'une ou l'autre de deux avenues opposées; l'une, celle de la standardisation et de la répétition calculées; l'autre, celle de la différenciation et de la spécificité à petite échelle. La dualité quantité / qualité n'est donc pas un mythe. Et les partisans de chaque idéologie cèdent rarement un pouce à leurs adversaires. Provigo vs l'épicerie du coin, McDonald's vs le casse-croûte Ste-Thérèse, l'enquête au téléphone auprès de 1600 canadiens vs l'échange personne à personne qui dure trois heures et qu'on recommence quelques fois seulement.

La tendance populaire associe erronément l'école quantitative de la recherche à la production de masse et à la consommation de masse. Cependant, ce n'est pas en répondant à la simple question "qui consomme quoi?" qu'on parviendra à positionner une gamme d'articles qu'on dit "communs", mais qui restent néanmoins difficiles à cerner. Supposons que les producteurs des cigarettes "Nouvelle Fraîcheur" s'enorgueillissent d'enfumer trois millions de canadiens. Grisés par le succès des ventes, ils ont comme réflexe de gonfler la taille de leurs échantillons de recherche au profit d'une représentativité additionnelle. Ne devraient-ils pas plutôt s'attarder davantage aux motivations évolutives du public fumeur? En réalité, lorsqu'un bien est consommé massivement, ses caractères distinctifs risquent d'être corrodés par l'usure et l'action des concurrents. La théorie des créneaux préconise dans pareil cas de réagir sans tarder à l'abrutissement collectif. Il faut donc explorer en profondeur toutes les facettes du produit, y compris ses multiples connotations psychologiques, pour en tirer des traits subjectifs qui sauront particulariser l'image de marque. Bref, le qualitatif ne doit pas forcément être enseveli par le quantitatif, même dans les situations commerciales les plus quantitatives qui soient...

Puisqu'on ne peut renier l'importance de l'un et l'autre des aspects, il apparaît soudainement une possibilité nouvelle: concevoir, lorsque la chose est possible et souhaitable, un processus de recherche bivalent, qui combinerait la certitude des données quantitatives à la fraîcheur des données qualitatives. Par exemple, on pourrait adjoindre à une recherche effectuée par la poste sur un échantillon de 400 individus une entrevue en profondeur auprès d'une dizaine de répondants. Dans cette optique, la solution la plus répandue reste le groupe de discussion.

Une conversation ouverte en compagnie de huit à douze personnes génère normalement un tas d'opinions reflétant des dizaines d'attitudes. Il n'y a qu'à recréer cet événement trois, six ou dix fois pour obtenir une certaine "normalisation" des résultats.

Toute entreprise devrait investir disons cinq pour-cent de son budget publicitaire en recherche.

Une campagne nationale minimale se chiffre dans les cent milles dollars: cinq mille dollars devraient donc être consacrés à la préparation du terrain de l'offensive. Par ailleurs, il en coûte environ \$100 par personne pour réaliser un groupe de discussion. Chaque groupe de dix intervenants exige ainsi un déboursé de l'ordre de \$1000; c'est donc dire que la majorité des annonceurs nationaux pourraient facilement s'en payer trois ou quatre.

On réalisera vite, si ce n'est pas déjà fait, que la recherche est un engrenage dispendieux... En conséquence, des restrictions s'imposent constamment, tant au niveau de la taille de l'échantillon qu'à celui de la variété des explorations. Même si on fonctionne par groupes de discussion, il est évident qu'on ne peut aborder en une seule séance les opinions concernant un produit, l'image de marque de l'entreprise-mère, et l'impact des messages publicitaires de la compagnie. Il est impossible de tout savoir en même temps... non seulement à cause des gros sous, mais aussi en raison des délais. La campagne doit progresser, les résultats ne peuvent donc se faire attendre.

#### *. Où sont les biais? Les biais sont partout!*

Constatation qui ne surprendra dorénavant personne, les recherches en sciences sociales ne se targuent pas du même degré de précision que les investigations en sciences pures telles la chimie, la physique et la biologie. Le chimiste en laboratoire parvient avec assez de précision la marge d'erreur qui affecte ses données. Mais en marketing et en publicité, les biais s'immiscent un peu partout sans qu'on puisse toujours les détecter. Une liste d'adresses aura été dressée selon une routine tandancieuse. Un répondant remplira nonchalamment son questionnaire en s'amusant à aligner des colonnes de crochets. Un leader naturel d'opinion entraînera dans son sillage les autres participants lors d'un groupe de discussion. L'ambiance artificielle entourant certains pré-tests de communication faussera les perceptions des individus à cause du matériel lourd employé (tachitoscope, ophtalmokinésigraphie, etc.). Un rapport de recherche sera entaché d'un niveau de confiance médiocre si l'échantillon ne comprenait pas un nombre suffisant de personnes. Et la gamme des aléas n'a pour ainsi dire pas de fin. Pourtant, la campagne doit s'appuyer sur de l'information!

En fait, tous les biais qui affectent une recherche en publicité ne sont peut-être pas catastrophiques s'ils demeurent constants dans le temps et l'espace. Voilà une affirmation qui va loin, surtout qu'elle exprime une tradition tenace chez les publicitaires. Selon ce principe, tant qu'une recherche se fonde sur le même protocole, aussi longtemps qu'elle est administrée de la même façon, les résultats qui en découlent seront tous "contaminés" au même degré. Que le biais soit gros ou petit, les tendances maîtresses proviendront de la même souche: elles seront donc, à toutes fins pratiques, comparables. Prenons par exemple la méthode Starch qui sert à évaluer le coefficient de rétention des messages publicitaires dans les imprimés. La constance avec laquelle est appliquée cette technique est en soi un gage de fiabilité. Si une annonce obtient un

taux de reconnaissance de 40% pendant qu'une autre obtient 55%, on pourra considérer la seconde comme "meilleure", puisque le biais jouant sur les deux données est le même.

Malheureusement, les approches utilisées dans plusieurs types d'enquêtes s'avèrent beaucoup moins systématiques que ce n'est le cas pour Starch. L'univers libidinal étant flou par définition, les sciences sociales s'y perdent, tout comme les recherches qui tentent de percer le mystère... Les études de motivation, les pré-tests de création, et en général toutes les explorations dans le domaine psychologique ne peuvent être conçus à partir de patrons parfaitement rigoureux. Les mises en situation à l'intérieur de groupes de discussion varient également selon l'opportunité du moment. Un animateur pourra raconter une petite histoire afin de démarrer les réflexions des participants, un autre demandera aux gens de se mettre dans la peau d'un personnage fictif... Bref, les pourparlers des différents groupes n'assureront pas la comparaison, et l'interprétation des résultats se verra forcément intuitive! Nous voilà revenus à la grille de départ, certaines recherches pouvant tabuler sur un degré de confiance intrinsèque, d'autres se butant à la fluidité des matières premières... La certitude conférée à une recherche est donc fonction de son objet.

### **3. DES RECHERCHES A TOUTES LES ÉTAPES**

Il est grand temps de jeter dans la mêlée les diverses facettes déployées jusqu'à date. La recherche supervise bel et bien toute l'activité marketing et publicitaire, des tests de marché et de produit à l'étude de motivation et aux pré- / post-tests de campagne. Le domaine effervescent des médias ne fait pas exception à la règle, chaque décision en cette matière s'appuyant en effet sur des données de recherche. Il est indéniable que l'efficacité de la publicité est tributaire de la recherche; c'est d'ailleurs grâce à elle qu'on parvient à évaluer le rendement des actions entreprises.

#### **a) les études pré-publicitaires**

Nous avons vu que les préparatifs d'une campagne débutent longtemps avant son enfantement. L'administrateur publicitaire Gauthier a consacré plusieurs jours à l'élaboration de son analyse de la situation, recueillant à droite et à gauche les innombrables pièces du puzzle que constituent le client et le produit. Ce document fait état de la conjoncture commerciale entourant la Crctd, complexe aiguillage d'où démarre toute stratégie et tactique. Les canons de la publicité ne font feu que si la cible est bien circonscrite, c'est-à-dire lorsque les études de marché, les études de produit et surtout les recherches auprès du consommateur convergent vers un champ d'action propice.

##### *. Les études de marché*

L'expression "étude de marché" fait dorénavant partie intégrante de notre jargon... On veut savoir s'il existe un certain marché pour introduire un article supposé révolutionnaire. On veut s'assurer que le marché n'est pas encore saturé par la présence de producteurs volubiles et omniprésents! On veut palper le profil du marché, les caractéristiques spécifiques de la clientèle. On veut connaître l'évolution de ce marché; en somme, ce à quoi la clientèle s'attend

et ce qu'elle espère trouver en achetant le produit en question. Voilà quelques-unes des situations où l'étude de marché s'avère non seulement rentable, mais aussi essentielle. Demeurer en contact avec son marché est une nécessité, qui incombe à tous les fabricants et distributeurs de biens et services.

Pour les publicitaires qui partent en campagne, l'étude de marché implique d'une part l'étude de la demande (identification la plus précise possible des consommateurs-types), et d'autre part l'étude de l'offre (marketing-mix des compagnies qui se livrent bataille dans le cercle de prédilection).

#### Monographies documentaires

Avant d'envisager une recherche ponctuelle sur le terrain, il est coutume de repasser d'un trait tout le matériel disponible sur le sujet, question de se tremper dans le bain, de défricher les avenues à explorer par la suite. Il s'agit d'une quête de données dites secondaires, c'est-à-dire déjà existantes mais éparsillées ici et là. Véritable travail de rat de bibliothèque, que l'administrateur publicitaire a la responsabilité de rendre productif. Il consultera les annuaires de Statistiques Canada, les pages financières des grands quotidiens, les publications spécialisées en marketing, finance et publicité (Finance, les Affaires, Financial Post, Advertising Age, Marketing, Journal of Marketing Research, etc.), sans compter un petit séjour en librairie publique ou gouvernementale. Les renseignements ainsi mis à nu varient en quantité et en qualité: ce n'est qu'une fois le tour d'horizon terminé qu'on pourra en juger la valeur.

Que parvient-on à dénicher de cette manière? Des chiffres et des faits à l'état brut, des comptes rendus d'enquêtes qui sont rarement aussi spécifiques que souhaité, mais néanmoins utiles comme points de référence. Si la pêche est bonne, on tirera des informations multidisciplinaires. D'abord, des éléments de nature économique: le nombre d'entreprises à oeuvrer dans le domaine, la production et la consommation annuelle, la fluctuation des prix, le pouvoir d'achat des familles, etc. Ensuite, des bribes sur la démographie des consommateurs: taille moyenne de la famille, salaire, occupation professionnelle, etc. Enfin, quelques parcelles psychosociologiques: type d'habitation, habitudes alimentaires, niveau d'instruction, etc. Il est évident que de telles informations, compte tenu de leur provenance, sont relativement grossières. D'ailleurs, on se saurait trouver données plus bêtement quantitatives que celles-là... Heureusement, le client a l'habitude de fournir sa propre analyse de la situation à l'agence de publicité qu'il a engagée.

#### Panels de consommateurs

Certaines compagnies se spécialisent en recherche sur les habitudes d'achat de la population selon un modèle répétitif. C'est ce qu'on nomme "panel de consommateurs". Les techniques utilisées sont stables et efficaces: un amalgame de questions fermées que l'on distribue par la poste après s'être assuré de la fidélité des répondants. Les taux de réponses semblent toujours élevés et la collaboration de ces répondants s'échelonne sur une longue période de temps. On peut ainsi palper l'évolution des comportements d'achat, déceler les tendances en matière de consommation, et apprécier grâce à des résultats tangibles l'impact créé par les manœuvres de l'offre: campagnes publicitaires, promotions des ventes, introduction de nouveaux produits,

etc. Il s'agit en somme d'un véritable système d'information perpétuelle, accessible moyennant un abonnement aux rapports fournis par les sociétés qui conçoivent et réalisent ces panels.

Les questionnaires sont munis de grilles-réponses à la fois claires et exhaustives, car une quantité considérable de renseignements y sont recensés, notamment tous les principaux indicateurs psycho, socio, démographiques. On aboutit avec une description schématisée du profil des répondants (âge, état marital, profession, éducation et autres détails techniques!), accompagnée d'un sommaire sur leurs activités, leurs marottes, leurs valeurs mobilières (voiture, chalet, équipement électro-ménager, système haute fidélité, ...), et surtout leur pedigree en tant que consommateurs (ce qu'ils achètent, en quel format, selon quelle fréquence, etc.). Toutes ces données constituent la base pour établir différentes segmentations de marché.

Dès lors, on peut par exemple démarquer les attitudes et comportements de la classe moyenne vis-à-vis la classe supérieure, des gens égés par rapport aux jeunes boute-en-train, des francophones et des anglophones, des utilisateurs de beurre versus ceux de margarine, des friands du chocolat par rapport aux goûteurs occasionnels, etc. En triant la population à partir des critères de segmentation, on obtient des portraits des sous-groupes qui constitueront la cible d'actions spécifiques en communication-marketing. Dis-moi qui tu es, et je saurai bien trouver l'argumentation pour te persuader!

On peut citer en exemple trois grandes associations qui réalisent des "panels de consommateurs". La firme International Surveys Limited met à la disposition de ses clients un panel de 3500 familles canadiennes, le "Consumer Panel of Canada". Sa méthode, de type quantitatif, a fait depuis 1945 sa réputation dans la plupart des pays industrialisés. L'échantillonnage s'édifie à partir d'un protocole stratifié visant à constituer des cellules statistiquement représentatives dans chacune des catégories suivantes: lieu de résidence, revenu, âge de la mère de famille, origine ethnique et taille de la famille. Une fois ce cadre délimité, les participants sont sélectionnés selon un protocole aléatoire systématique; et l'on recruterá à chaque année environ 350 nouvelles familles de manière à pallier le vieillissement de la population et le désistement de certains adhérents désabusés ou frivoles. Afin de stimuler la coopération des candidats, on leur accorde une rémunération financière symbolique, mais convenable. Ceux-ci doivent tenir périodiquement une compilation exhaustive de leurs achats de biens personnels et articles d'épicerie, rejoindre à tout ceci quelques renseignements d'ordre semi-privé, et retourner à la fin de chaque mois leur petit calepin.

Market Facts Inc. a mis sur pied "The Controlled Mail Panel". Ces panels sont réalisés auprès d'échantillons dont la taille est un multiple de mille. L'unité standard comprend mille familles, mais ce nombre pourra atteindre 4000 ou parfois 8000 si un client désire par exemple effectuer une étude comparative de deux concepts. Car on garde en réserve une copieuse banque de répondants pour les situations plus exigeantes. Quoi qu'il en soit, cette prolixité garantit une représentativité hors de doute, et ce même pour les plus petits sous-groupes d'une enquête donnée. De plus, l'abondance de la population témoin génère forcément une immense diversité dans les opinions et les habitudes de vie. Il est donc possible de recenser une quantité appréciable de segments de marché différents, et de rejoindre sans trop de difficulté les individus dits "marginaux".

Les adhérents sont recrutés par la méthode habituelle et sont triés selon les variables démographiques en usage. Mais on prend le soin de les renouveler à tous les deux ans pour éviter qu'ils se lassent ou qu'ils deviennent experts... Côté gratification, on utilise non seulement la récompense monétaire mais aussi d'autres moyens comme les cartes de souhaits et d'anniversaire! Pas surprenant que le taux de réponses soit des plus enviables... Les résultats d'un panel parviennent généralement entre les mains du client après cinq ou six semaines; la facture à éponger varie en fonction de l'échantillon et de la finesse d'analyse exigée.

Citons enfin le "Canadian Family Opinion", panel de consommateurs géré par la firme Canadian Facts et qui opère d'une façon très identique à la précédente.

#### Enquêtes par sondage

Bien entendu, l'information puisée de ces maxi-études périodiques ne fournit pas toutes les réponses. C'est pourquoi beaucoup de recherches plus spécifiques sont effectuées afin de mieux circonscrire l'environnement propre à la demande pour un produit ou un service donné. Les méthodes utilisées sont celles décrites plus haut: on détermine un échantillon, puis on le rejoint grâce au canal le plus propice compte tenu des échéances, du budget et de la nature des questions envisagées. Un sondage en face à face coûte entre \$30 et \$50 par entrevue. Les enquêtes par téléphone tournent autour de \$20 à \$25 par répondant. Les enquêtes par la poste se chiffrent quant à elles à l'intérieur d'une fourchette allant de \$5 à \$25 par questionnaire, dépendant de la quantité de renseignements désirés et de la difficulté relative à assurer un bon taux de réponses. Le groupe de discussion peut également être envisagé.

Toutes ces investigations sont dites particulières lorsqu'elles ne concernent qu'une seule compagnie, une seule agence, bref un seul client. Certaines maisons de recherche favorisent cependant les études conjointes où plusieurs clients fournissent chacun leurs questions particulières. Il en résulte un questionnaire un peu hétéroclite portant sur des sujets variés. Ces enquêtes qu'on appelle "omnibus" s'exécutent par voie postale ou téléphonique, ou même par le biais de panels de consommateurs recrutés à l'avance. Leur coût varie selon la taille de l'échantillon, mais la facture sera évidemment répartie en fonction du nombre de questions proposées par chacun des "associés". Ainsi, le total à payer par chacun des intéressés sera beaucoup moindre que s'il avait entrepris la démarche de son propre chef. On peut estimer le coût à une centaine de dollars par question.

#### Panels de distribution

On a tendance à croire que les artisans de la publicité voguent dans un univers mirobolant, subjugués par l'étonnement et la jouissance que procure l'acte de création. Les rédacteurs et les directeurs artistiques ne peuvent sans doute pas s'empêcher de penser autant à l'originalité qu'au rendement. Mais lorsque le client décide s'il va prolonger ou non son entente avec l'agence, il scrute forcément le bilan financier de l'aventure. Pour lui, rien de plus que le son du tiroir-caisse...

La recherche pré-publicitaire doit donc aussi s'immiscer derrière le comptoir. Car le mouvement des ventes au détail s'avère un témoin oculaire des plus rapide et des plus dramatique pour

mesurer l'efficacité des stratégies. On constate alors de plein fouet les répercussions du marketing-mix. On soupèse la performance des compétiteurs. On découvre le type de magasin qui nourrit le mieux le public-cible. On suit de près la saisonnalité du produit. On apprend quel format se vend le plus, en quelle quantité les consommateurs se le procurent à chaque fois. Toute cette information, il faut la rassembler pour connaître le comportement du produit dans les canaux de distribution.

Les études de l'offre et de la demande n'aident pas seulement le producteur qui désire se jeter dans la mêlée. Il est sage d'y avoir recours à intervalle régulier, et ce à n'importe quelle étape du cycle de vie d'un produit. Le feedback qu'elles apportent établit le lien entre le potentiel de ventes et les dispositions à acheter. Les courbes de ventes ne tapisseraient pas les bureaux des directeurs marketing si elles ne permettaient pas de savoir, en un coup d'œil, à quel point l'offre se trouve demandée... C'est à la firme A.C. Nielsen que l'on doit la consécration de ce type de recherches. Mis en fonction depuis 1933 aux Etats-Unis sous l'appellation "Nielsen Retail Index Services", le service a rapidement acquis une renommée de premier plan dans tous les pays capitalistes. Les enquêteurs de Nielsen sont des employés à plein temps qui se spécialisent dans le domaine. Leur formation et leur supervision semble être plus sévère, ce qui garantit l'uniformité dans les procédures et en fin de compte, des résultats toujours comparables d'une fois à l'autre.

Le Nielsen Index est en réalité un "panel de distribution". On recense à tous les deux mois un échantillon de 475 détaillants dans l'alimentation et 250 dans les produits semi-pharmaceutiques (cosmétiques, articles de beauté, etc.). Bien sûr, cette orientation laisse de côté une partie considérable de l'univers des biens et services. Aucune donnée par exemple sur l'automobile, ni sur l'électro-ménager, ni sur le domaine florissant des loisirs. Néanmoins, l'échantillonnage tient compte de toutes les régions géographiques du Canada (incluant le Québec!), des quartiers métropolitains comme des banlieues et des campagnes, des franchisés comme des propriétaires indépendants, des magasins à rayons comme des boutiquiers marginaux. On mesure à l'intérieur de ce quadrillage le flot d'écoulement des produits, pour chacune des marques et chacun des formats. Et puisque ce sont les ventes finales qui sont enregistrées, plutôt que la quantité de stock acheminée du grossiste au détaillant, la perspective obtenue est bien celle qui correspond à l'état du marché.

Le lot d'informations émanant des rapports bimestriels Nielsen devient un outil de gestion utile à plusieurs. Nous savons déjà que les ventes aux consommateurs reflètent d'une certaine manière l'à-propos des actions de promotion, de communication et de marketing menées. Mais en plus des données fondamentales sur le flot des marchandises, les panels de distribution fournissent un tas d'autres renseignements complémentaires: les achats et l'inventaire permanent des différentes marques tenues par les détaillants; le pourcentage de détaillants distribuant chacune des marques recensées; l'importance relative des ventes de chacune des marques par rapport aux ventes totales de chaque détaillant; les items en commande, c'est-à-dire ceux dont la demande dépasse les prévisions; le prix de revient et le prix de détail des articles; la marge ajoutée au coût (mark up) par les détaillants; le pourcentage de détaillants faisant appel à la publicité sur le lieu des ventes pour l'une ou l'autre des marques; enfin, des chiffres sur les dépenses publicitaires consacrées aux différentes marques et ventilées selon les médias utilisés.

### *. Les études de produit*

Il va de soi que la connaissance en profondeur du produit est une des clefs de voûte à l'élaboration des stratégies publicitaires. Nous avons discuté au chapitre 8 de l'ampleur que prend le concept de produit. Il ne s'agit pas que d'un simple objet matériel assemblé sur une chaîne de montage, mais d'un véhicule pour satisfaire un besoin tangible ou une pulsion inavouée des consommateurs. C'est pourquoi la définition du produit, sa composition, son image de marque, son conditionnement et ses utilisations doivent être analysés d'un oeil scrutateur afin d'en ressortir avec un atout stratégique pouvant devenir l'axe de la campagne. Evidemment, le produit s'étudie toujours en fonction de son public-cible.

#### Tests de produit

Les méthodes employées pour obtenir l'appréciation des consommateurs face à un produit varient selon la nature de ce dernier. S'il est relativement facile de remettre à un groupe témoin d'une quinzaine de personnes un prototype de soupe aux tomates pour fins d'évaluation, les choses se corsent lorsqu'il s'agit d'un soutien-gorge ou des services offerts par une compagnie ferroviaire. Encore une fois, le quantitatif et le qualitatif se livrent bataille. Faut-il chercher à obtenir 400 avis sommaires ou plutôt 20 conversations exhaustives sur le sujet? Encore une fois, la solution idéale se situe probablement entre ces deux extrêmes.

Quand la nature d'un produit s'y prête, la technique courante consiste à en distribuer des exemplaires aux consommateurs potentiels. Ceci étant le principe général, plusieurs variantes interviennent en cours de route. En premier lieu, le test peut se dérouler à domicile; là, le consommateur se sent à l'aise mais le chercheur n'a aucun contrôle. Il peut aussi se dérouler en laboratoire où l'on sera assuré que l'expérience se déroulera dans des conditions idéales, mais ce au détriment de la latitude d'action conférée au cobaye. En deuxième lieu, le test peut mettre en présence un seul produit, ou encore différents articles en compétition directe. Dans un cas comme dans l'autre, il est de coutume de camoufler toute référence à une marque commerciale, afin de ne tester bien sûr que le produit et non l'aura de la compagnie qui le chapeaute. En troisième lieu, si l'échantillon de participants est tiré au hasard, le test permettra vraisemblablement de discerner les consommateurs naturels des non-consommateurs naturels. Par contre, si l'on désire échantillonner uniquement les acheteurs latents, il faut prévoir un quelconque protocole de sélection.

L'évaluation proprement dite du produit peut se réaliser de différentes façons. D'abord, on peut miser sur un questionnaire semi-fermé composé d'échelles d'attitudes, d'indicateurs de sémantique différentielle, et de questions ouvertes où les participants ont le loisir d'émettre leurs commentaires spontanés. Autre possibilité, on peut procéder à une entrevue personnelle quelques jours après la remise du produit. Ainsi, pendant le délai d'appréciation, les répondants ne seront pas influencés par la présence de choix d'attributs déjà proposés. Toutefois, la première de ces approches s'avère plus populaire, sans doute parce qu'elle facilite la constitution de cartes perceptuelles en vue de segmentations de marché.

Les groupes de discussion sont également utilisés pour tester les produits. On recrute de dix à quinze personnes satisfaisant les critères qui découlent des objectifs de la recherche. Par exemple, on peut inviter des clients réguliers de trois compagnies de chemin de fer différentes, que l'on réunit pour leur faire juger en bien et en mal un ou des produits en compétition. Il va sans dire qu'avec les produits eux-mêmes sous la main, le travail est de beaucoup facilité. En somme, cette méthode stimule l'émergence d'opinions particulièrement fraîches, dans la mesure où le modérateur aura maintenu un juste climat.

Les tests de produit peuvent enfin se réaliser par la voie du téléphone ou par voie postale lorsqu'aucun autre moyen n'est envisageable. Il faut pour cela détenir une liste d'utilisateurs certifiés, que l'on peut amasser par le biais des factures d'achat, cartes de garantie et trucs du genre. En s'assurant que ces individus ont bel et bien pris connaissance du produit, on pourra éventuellement obtenir leur évaluation.

#### Tests de conditionnement

C'est au cœur des années 50 que le grand instigateur des tests de conditionnement, Louis Cheskin, a uni ses efforts avec ceux de son copain Ernst Dichter pour se lancer dans la psychanalyse du monde commercial. Pendant que Dichter se consacrait aux études de produits et images de marque, Cheskin axait plutôt son expérimentation sur l'impact qu'exerce l'emballage même, techniquement appelé "conditionnement". Bien que son entreprise portait le nom d'*Institut de recherche sur les couleurs*, ses travaux ont rapidement débordé ce cadre pour englober l'ensemble des causes / effets au niveau du subconscient. La démarche n'avait sans doute rien de ridicule puisque des entreprises aussi renommées que Procter et Gamble, General Foods, General Mills ont eu recours aux services de l'*Institut*.

Depuis ce temps, le profondeurisme a certes pris quelques rides, mais on ne peut dénier l'importance des recherches sur le conditionnement. Car en plus de tenir un rôle purement fonctionnel, le conditionnement d'un produit a une valeur esthétique, communicationnelle et vendeuse capitales. Combien de microsillons sont achetés à cause de leur pochette, combien de livres et de magazines réussissent à se démarquer de l'encombrement des étalages grâce à leur couverture, combien d'instruments de menuiserie seraient mal perçus s'ils logeaient dans un emballage rose et fluet?

L'*Institut Cheskin* a poursuivi ses activités et se trouve aujourd'hui représenté au Canada par la firme Marketing Services Limited de Toronto. Deux types d'études y sont accomplies. D'abord, des tests en laboratoire visant à déterminer le pouvoir de stimulation visuelle des emballages et la lisibilité du texte identifiant le produit et la marque. L'on convoque aux séances un échantillon de six candidats (exempts il va sans dire de tout handicap visuel!), en prétextant qu'il s'agit d'un visionnement, ou d'une démonstration. L'ambiance dans laquelle s'effectuent les mesures sort de l'ordinaire, puisqu'un équipement sophistiqué doit être utilisé pour simuler des étalages de supermarché. Et pour enregistrer le cheminement des yeux lorsque les cobayes sont confrontés aux conditionnements, on emploie un appareil nommé ophtalmokinésigraphie (OKG), la célèbre eye camera des Américains. La méthode est toujours appliquée de la même façon si bien qu'un emballage qui obtient une cote inférieure à la moyenne devra vraisemblablement séjourner dans une clinique de soins de beauté...

En plus de ces épreuves en laboratoire, l'Institut Cheskin conduit un nombre élevé d'entrevues personnelles auprès de "ménagères" (eh oui!) pour mesurer cette fois les attitudes que leur inspirent les conditionnements des produits. Et le scénario n'est pas piqué des vers... Un intervieweur soumet aux femmes de maison la photographie d'une cuisine moderne dont elles doivent juger la valeur esthétique et fonctionnelle. Ensuite, le logotype de quelques produits subit le même traitement. Il s'agit pour les répondantes d'exprimer leurs opinions quant aux produits à partir des perceptions qui découlent des emblèmes de marque. Les grilles de réponses contiennent une vaste liste d'attributs sur lesquels les produits sont jugés; ainsi la recherche peut fournir des données quantitatives sur la force de suggestion des emballages. La photo de cuisine aura servi à catégoriser la mentalité des participantes: des associations pourront alors être établies entre la "comportementalité" des ménagères et leur appréciation des images de marque. Pas bête, n'est-ce pas?

## b) Les études publicitaires

Le secteur d'études étroitement reliées à la bonne marche d'une campagne se nomme, comme bon se doit, secteur des études publicitaires. Il comprend d'abord les pré-tests et les post-tests de communication. Les recherches de motivation, quant à elles, surviennent avant la mise au point des thèmes de la campagne, mais puisqu'elles ont un effet direct sur la mise en forme des messages, nous les avons incluses au rang des études intra-publicitaires.

### . *Les études de motivation*

Il est pratiquement impossible de réfléchir aux études de motivation sans faire référence au travail génial (mais proprement scandaleux, si l'on adopte le point de vue des consommateuristes) mené par Dichter, Martineau et leurs disciples. Ces vikings de l'inconscient économique ont par exemple découvert, à une certaine époque, que les cigarettes Marlboro traînaient de lourdes connotations homosexuelles. On a donc entrepris des campagnes fondées sur la virilité, où une pléiade de symboles mâles (pour ne pas dire "machos") jouaient un rôle prépondérant: cheval, cowboy solitaire, paysages rudes et austères... Et l'image de marque Marlboro est devenue la grande marque connue aujourd'hui. De même, au milieu des années 50, la compagnie Chrysler connaissait elle aussi des problèmes de mise en marché. Elle croyait ses voitures tout-à-fait au point, puisque comparativement performantes selon tous les critères techniques d'usage. Dichter a alors mené son enquête pour découvrir que les gens désiraient inconsciemment des automobiles longues et basses, synonymes de prestige. Chrysler mit en pratique les conseils prodigués par le communicateur imbu des théories freudiennes, et redessina ses voitures: ce fut le succès.

C'est encore Dichter qui fit remarquer qu'on devait continuer à utiliser dans la publicité de luxueuses décapotables rouges, même si ces voitures ne se vendaient pratiquement pas. Il expliquait que pareils engins représentent pour le mâle la voiture de rêve: la sensuelle et volage blonde (pour reprendre les termes des profondeuristes...). Or, au moment d'acheter, l'homme opte plutôt pour un sedan quatre portes de couleur beige! Tout à fait normal, rétorque Dichter: "Gentlemen prefer blondes but marry brunettes".

Après un recul de trente ans, et suite à la montée du consommateurisme, il serait hasardeux d'accepter sans aucune réticence l'ésotérisme de l'approche Dichterienne. La génération actuelle est certes plus réaliste et plus critique en matière de comportements économiques que ne le semblaient les joyeux gobeurs d'illusions de jadis... Mais allons y voir de plus près.

Plusieurs décisions que prennent les consommateurs font intervenir une foule de critères parfois enchevêtrés. Ainsi, les adolescents qui ont jeté leur dévolu sur une motocyclette invoquent pour justifier leur choix l'économie sur le coût d'achat, la faible consommation d'essence, la facilité à stationner et la sensation de vitesse. Toutefois, ils savent très bien que ce mode de transport est dangereux. En réalité, le véhicule affirme d'une manière implicite leur adhésion à un groupe d'amis et leur statut réactionnaire face aux contre-indications des aînés. Les artisans de la persuasion ne peuvent donc pas balayer d'un revers de la main toute notion sentimentale, psychologique, ou semi-rationnelle lorsqu'ils décortiquent les motivations qui poussent à l'acte d'achat. D'autant plus que la similitude de certains produits de masse entraîne souvent les producteurs à miser sur un créneau plus psychologique que réel.

Les études de motivation débutent souvent par le biais de méthodes très qualitatives. La technique du groupe de discussion s'avère par ailleurs un excellent point de départ. Un animateur idéalement calé en psychologie (psychologue avorté ou virtuel) fera échanger librement une dizaine de personnes sur le sujet de circonstance, en l'occurrence, le produit ou service à promouvoir, de manière à mettre à nu les opinions, attraits, craintes et mobiles reliés à son utilisation et à son achat. Les conversations sont enregistrées sur magnétophone; les bandes seront éventuellement auditionnées pour en extraire les éléments significatifs. Une fois cette matière première débroussaillée, on pourra envisager un approfondissement des données afin d'obtenir un niveau de confiance statistique acceptable. Mais si le budget ou les échéances ne favorisent pas la réalisation d'enquêtes supplémentaires, le directeur de la recherche s'en remettra aux fruits d'une, de deux, ou de trois discussions de groupe bâties sur un patron identique.

Un certain nombre d'interviews individuelles peuvent être conduites après le rapport des groupes de discussion, ou même à titre de méthode substitut. Les objectifs restant ceux que l'on connaît, le contact face à face permet au demeurant de tirer le maximum des individus interpellés. L'enquêteur peut palper la situation de plus près, il peut interpréter les lapsus, poser des questions de plus en plus profondes, évaluer les temps de réaction, relancer le débat sur une optique différente, etc. Selon la tournure de la conversation, l'entrevue deviendra en fait plus ou moins psychanalytique. On pourra recourir à des accessoires projectifs (objets, photographies ou dessins énigmatiques, stimuli délibérément vagues, etc.) pour initier chez le répondant un choc des idées. On pourra faire appel à la technique des jeux de rôle, où le participant s'exprimera en se mettant dans la peau de quelqu'un d'autre (son voisin, une vedette, un personnage fictif); on pourra lui soumettre des phrases à compléter et autres trucs du genre. Bref, la panoplie des outils déclencheurs y passe au complet!

Les méthodes qualitatives précédentes permettent d'identifier les freins et les mobiles enfouis dans l'inconscient. Un examen approfondi du matériel permettra sans doute de dresser une hiérarchie sommaire parmi ce bagage motivationnel. Mais rendu à cette phase, l'on souhaitera peut-être quantifier les résultats grâce à des sondages plus traditionnels: questions fermées,

échelles d'attitudes, choix de réponses discriminants. Tout ceci dans le but de pondérer l'importance relative des principales motivations identifiées par les voies qualitatives. Le questionnaire ainsi conçu sera distribué à un échantillon représentatif de la population. Le chercheur ajoutera alors un degré de certitude statistique à ses données psychologiques.

Mentionnons qu'il est assez rare qu'une étude de motivation par la démarche quantitative soit accomplie sans une bonne connaissance préliminaire du dossier. Il serait inutile de recueillir 400 grilles réponses apportant des indications précises à un contexte mal formulé. C'est pourquoi la phase de quantification prend tout son sens lorsqu'elle suit des fouilles qualitatives préalables. A la rigueur, on peut opter pour un enchaînement de deux enquêtes quantitatives si les excursions en profondeur doivent être exclues pour une raison ou une autre: la première ne sera administrée qu'à une vingtaine d'individus pour défricher le terrain; la seconde, reprenant les découvertes de la première, pourra alors être exécutée avec plus d'aplomb auprès d'un échantillon plus volumineux.

#### *. Les pré-tests de communication*

Nous voici enfin parvenus au coeur des recherches proprement publicitaires, celles qui sont soudées à la mise au point de l'axe, du thème, des slogans, des textes et images formant le bataillon près au combat. Ces recherches ne fourniront toutefois pas encores de règles précises pour guider a priori la conception des messages. Certes, il existe de telles clés artistiques, quoique toujours sujettes à controverse, et elles seront énoncées au chapitre suivant. Les pré-tests de communication servent en fait à juger la valeur des ébauches de création, une fois ces créations ébauchées...

##### Pré-tests de concepts

Lorsqu'on érige une pyramide, on s'assure en premier lieu que les fondations seront bien orientées et assez solides pour supporter le poids et le raffinement des étages supérieurs. L'argument moteur d'une campagne, c'est-à-dire l'axe, constitue donc l'item numéro un à pré-tester. Une évaluation initiale se fait sans doute à l'intérieur du comité de planification chargé du dossier. On se rappellera que l'axe a pris forme après mûre réflexion sur l'objectif, le produit et le public-cible. Cependant, le potentiel d'un axe ne s'apprécie véritablement qu'en présence d'un regroupement d'individus arborant les mêmes caractéristiques que le public-cible en question. On peut donc former pour cette fin un groupe de discussion qui aura pour tâche d'évaluer le concept de base.

##### Pré-tests de création

Le produit de l'équipe de création s'évalue en fonction des quelques vertus minimales que doivent porter les messages fonctionnels: valeur d'attention, de mémorisation, de compréhension, de vraisemblance et de conviction. Les méthodes employées à ces fins varient selon la nature du message et le média qui le diffusera. Une annonce prévue pour les journaux et constituée en grande partie de texte se pré-teste par exemple beaucoup plus mécaniquement qu'un projet de panneau-réclame misant presque exclusivement sur l'image. En fait, tous les médias ne bénéficient pas du même appui au niveau de la recherche. D'ailleurs, les organismes qui

coordonnent les évaluations affichent surtout leur compétence en matière d'imprimé et de télévision. Résultat: les directeurs de recherche entreprenants décident de structurer eux-mêmes certaines des études.

Le premier atout fondamental que doit posséder un message, c'est d'attirer l'attention. Cette propriété naît sans doute de l'apport combiné de divers éléments: l'originalité, la composition, le ton, le contexte, etc. Du point de vue de la recherche, il n'est malheureusement pas aussi facile qu'on le croit de décortiquer l'alchimie d'une communication afin d'en prédire l'efficacité. Car ce qui est conçu par voie de synthèse spontanée ne tolère pas nécessairement une analyse à la loupe. Ainsi, on peut savoir si un message a été remarqué, mais par exemple, est-il pertinent de s'attarder à sa première articulation (chacune des pièces constitutantes) alors que son impact relève surtout de la seconde articulation (la signification résultante)? Faut-il scruter a posteriori le débit verbal et les mimiques de chaque comédien jouant dans un message télévisé, ou plutôt s'arrêter davantage à la cohésion de l'ensemble et au contenu qui s'en dégage? En réalité, le contenant d'un message n'existe que pour en transcender le contenu. Les études initiales s'en tiennent au pouvoir accrocheur puis évocateur du contenant; mais petit à petit la recherche s'orientera vers l'aspect persuasif du contenu.

Les premiers contrôles évaluent la capacité d'un message à attirer l'attention. Ils concernent la visibilité et la lisibilité des divers matériaux formant le message, entre autres le titre, le sous-titre et l'illustration principale. Les techniques de mesure en ce domaine reposent souvent sur des reconstitutions artificielles pour simuler le milieu dans lequel les destinataires reçoivent la publicité, ou encore sur des procédés mécaniques faisant appel à un attirail assez complexe.

Ainsi, on peut soumettre à un groupe-témoin d'observateurs un fac-similé de périodique contenant divers messages publicitaires (y compris une ou plusieurs versions du message à évaluer) en chronométrant le temps passé sur chacun d'entre eux. L'on prend pour acquis que la durée consacrée à une communication est proportionnelle à la valeur d'attention suscitée par cette dernière. Suite à l'expérience, une entrevue auprès des participants pourra déterminer quels éléments des messages ont été réellement perçus. Mentionnons que Armand Morgensztern a mis au point une variante quasi "robotisée" de ce test: "l'appareil AMO". Le périodique consiste alors en un fascicule à pages rigides où les annonces occupent toutes les pages de droite et où la couverture extérieure dissimule un mécanisme de chronométrage très précis. Chaque fois qu'une page est tournée, le compteur enregistre le temps d'exposition alloué au message publicitaire de la page suivante.

La technologie des laboratoires permet la réalisation de certains autres tests de perception sophistiqués. L'un des plus intéressants est celui qu'on accomplit avec l'appareil appelé tachitoscope: on projette des stimuli visuels (par exemple, une ébauche de panneau-réclame, le rendu préliminaire d'une annonce destinée à l'imprimé, etc.) pendant des laps de temps très courts, à partir de 1/250 ème de seconde et augmentant ensuite progressivement la durée d'émission jusqu'à une ou quelques secondes. Les spectateurs doivent indiquer ce qu'ils ont réussi à "capter" à chaque tranche de visionnement. Ainsi, on pourra connaître dans quel ordre et avec quelle rapidité sont perçus les éléments du message. Et si les résultats ne s'avéraient pas satisfaisants aux yeux des chargés de recherche, il faudrait alors revoir sa conception.

L'impact visuel des composantes d'un message peut également se mesurer grâce à l'instrument nommé ophtalmokinésigraphe (OKG), sorte de casque installé sur la tête des répondants et muni de senseurs photographiques. L'appareil enregistre le parcours des yeux et leurs fixations successives lorsqu'ils se déplacent pour décrypter le stimulus présenté. On peut donc apprendre l'ordre dans lequel un message a été lu, ainsi que la durée de fixation sur chacune des plages ayant retenu l'attention.

Il est évident que de telles manipulations en laboratoire dérogent au contexte dans lequel un publicable reçoit normalement les communications publicitaires qui lui sont destinées. Néanmoins, ces méthodes permettent de comparer sur des bases équivalentes la valeur d'attention inhérente aux différents messages testés.

La publicité ne produit pas d'effet tant qu'elle n'est pas incrustée dans la mémoire des gens. Les études pour mesurer la valeur de mémorisation s'effectuent elles aussi "en laboratoire", en prenant soin dans ce cas de troquer les éprouvettes contre des cafetières, les électroencéphalogrammes contre des récepteurs de télévision. Il en résulte, par exemple, une reconstitution dans un centre d'achat (facilité de recruter les candidats visionneurs) d'une salle de séjour munie d'un téléviseur. On y projette en circuit fermé une émission dans laquelle on a incorporé une série de messages publicitaires, dont celui qu'on veut évaluer. Après le visionnement, un intervieweur demandera aux candidats de citer si possible le slogan, le titre, la marque; de décrire l'illustration, le produit, etc.

Le test de mémorisation peut également avoir lieu le lendemain de la diffusion sur les ondes: c'est la technique du "day after recall". L'enquêteur muni d'un échantillon du message retourne chez la personne pour obtenir ses impressions à moyen terme... On interroge d'abord le répondant sans lui donner d'indices, puis on lui présente une version camouflée du message en espérant qu'il saura retracer les éléments cachés. Le processus peut aussi s'accomplir au téléphone, à la différence près qu'aucun aide visuel ne peut être fourni.

La valeur de compréhension est la troisième propriété que doivent posséder les messages publicitaires. Il s'agit, pour l'évaluer, de conduire une entrevue libre en demandant aux gens de résumer l'objet du message et la structure de son argumentation.

Au-delà de l'attention, de la mémorisation et de la compréhension, un message fonctionnel doit jouir de vraisemblance, vraisemblance basée sur la crédibilité et l'acceptabilité. L'entrevue libre ou le groupe de discussion semblent être les méthodes les plus adéquates pour cette évaluation. Cependant, on devra toujours se méfier des mouvements de rejet causés par la nouveauté des conceptions proposées, par l'antipathie naturelle de certains leaders d'opinion à l'égard de la publicité, ou par la tendance à émettre surtout du négatif quand il s'agit de critiquer. Mais il ne faudra pas en déduire nécessairement que tout est à recommencer! En définitive, la valeur de ce test repose entre les gens de la recherche qui sauront discerner les affirmations objectives des critiques intempestives. Mentionnons que la valeur de vraisemblance d'un message peut aussi se mesurer à l'aide d'un questionnaire fermé comportant des échelles d'attitude, d'intérêt, de sympathie, de croyance.

Nous arrivons au cœur même du problème. Les messages publicitaires ont comme fonction essentielle, rappelons-le, de persuader les consommateurs en vue de susciter chez eux le désir d'achat. Hélas, la valeur de conviction d'une communication s'avère l'item le plus ardu à évaluer. Certes, des questions portant sur "l'intention d'achat" peuvent toujours constituer une indication. Mais peut-on leur accorder foi? Idéalement, il faudrait mesurer l'intention d'achat du public-cible avant l'exposition au message et après. Or la publicité se caractérise par son action subtile et progressive. C'est pourquoi il apparaît irréaliste d'espérer un changement dans les attitudes dès la première intervention publicitaire. En conséquence, le pré-test de conviction peut difficilement apporter une connaissance adéquate sur la valeur persuasive du message. On y parviendra davantage en comparant les pré-tests et les post-tests de campagne.

Il faut donc compter sur l'ensemble des évaluations précédentes pour savoir si le message convient réellement à la problématique de communication. S'il a su toucher la majorité, s'il déclenche chez les récepteurs un mouvement naturel d'identification, alors on pourra logiquement le larguer.

Les divers pré-tests que nous venons de parcourir s'appliquent de façon générale à toutes les formes publicitaires. Mais le contrôle étant surtout axé sur la justesse du texte ou sur la présentation globale du message, il reste que l'aspect visuel des créations ne se trouve pas évalué en tant que tel. Il existe toutefois une catégorie d'études relatives au domaine des images, qui regroupe grossièrement deux grands appartenants. D'une part, les recherches consacrées aux images statiques, c'est-à-dire celles diffusées par la presse écrite et les panneaux-réclame, se nomment analyses sémiologiques; d'autre part, les images qui défilent au petit écran sont prises en charge par certaines maisons spécialisées.

La publicité diffusée dans les journaux et les périodiques fait presque toujours appel à une juxtaposition de texte et d'image. Comme les images constituent un langage articulé selon des lois qui diffèrent de celles qui régissent l'emploi du français, il est normal que leur efficacité soit évaluée à partir d'une philosophie qui leur est propre. Les analyses sémiologiques des images publicitaires sont effectuées par une équipe formée pour cela. C'est au directeur artistique qu'en revient la responsabilité.

Voici brièvement en quoi consiste une analyse sémiologique. Il s'agit d'abord de décortiquer l'ébauche "d'image" en isolant chacune des unités signifiantes (que l'on a baptisées "iconèmes") pour les confronter avec les objectifs de communication. Une fois les iconèmes principaux listés, c'est-à-dire une fois dénombrés les objets, accessoires, personnages, etc. qui composent l'image, on doit évaluer le rendu graphique de ces éléments en répondant aux questions suivantes: est-ce que la taille, la forme, l'orientation, la couleur, le grain, et la valeur de ces iconèmes favorisent la compréhension du message à communiquer? Est-ce que l'harmonie, le contraste et le rythme de l'image résultante transmettent bien le contenu? Le but étant d'identifier le meilleur choix d'iconèmes et la meilleure mise en place de ces iconèmes, on pourra a posteriori revoir la dynamique interne de l'image pour en améliorer la teneur persuasive. Il se peut qu'on ait par exemple à modifier l'importance relative de certains des éléments constituants, ou encore que l'on décide de substituer à un iconème vide de sens un nouvel iconème plus approprié.

Cette méthode d'analyse sémiologique de l'image s'effectue par la voie d'une grille d'étude spécialement conçue à cet effet: la grille "K-7", explicitée par un des auteurs dans son ouvrage spécialisé intitulé à juste titre "Les images démaquillées".

Les pré-tests de messages télévisuels s'accomplissent d'ordinaire en laboratoire, ou du moins dans une ambiance de visionnement semi-artificielle. Le prix d'une évaluation varie normalement entre \$4000 et \$7000. Trois grandes compagnies se disputent les parts de marché en ce domaine; ce sont la Schwerin Systems Limited, la firme Clucas et la firme Dadson. Leurs méthodes de travail se distinguent tant par leurs objectifs spécifiques, par la philosophie qui les sous-tendent, que par la taille des échantillons employés.

Implantée au Canada depuis 1952, la Schwerin Systems Limited conduit régulièrement ses tests à l'intérieur de toutes les grandes villes canadiennes. Des échantillons de 350 à 450 personnes sélectionnées selon des critères socio-démographiques sont conviés dans un premier temps à remplir des questionnaires qui visent à identifier leurs attitudes face à un groupe de produits ou de services en concurrence directe, y compris bien sûr celui faisant l'objet du message télévisé. On passe ensuite à une séance de visionnement, suivie de multiples évaluations concernant l'impact du message. Ces évaluations portent sur les valeurs d'attention, de mémorisation, de compréhension; sur l'image de marque du produit et du producteur telle que véhiculée par le message; enfin, sur les intentions d'achat. Et c'est là qu'intervient le cœur du système Schwerin: le test de préférence parmi l'ensemble des marques concurrentes.

Ce test de préférence fonctionne comme suit: avant la projection du message, les participants sont priés d'indiquer par écrit laquelle des marques ils désireraient obtenir s'ils étaient gagnants du tirage au sort qui suivra la séance. Une fois le message visionné, ils seront appelés à exprimer de nouveau leur choix. La différence entre le pourcentage de gens ayant opté pour la marque clé avant la présentation du message télévisé et le pourcentage de ceux l'ayant fait après coup représente le coefficient d'efficacité du message. En réalité, la différence nette est comparée aux résultats obtenus lors d'évaluations antérieures de produits similaires, ce qui fournit un indice encore plus révélateur. Il en résulte donc une mesure originale, qui s'avère par surcroît une des rares façons d'estimer, avec un peu de sérieux, les intentions d'achat suscitées par une communication. Notons par ailleurs que le système Schwerin utilise des versions non achevées des messages télévisés: il s'agit généralement de films montés à partir d'une série de photographies qui résument le récit. Peu dispendieuses à produire, ces ébauches permettent réellement de pré-tester la valeur persuasive du message. Le cas échéant, on pourra décider de renforcer certaines scènes si elles n'entraînent pas, chez le public, les réactions espérées.

L'avantage de pouvoir pré-tester des esquisses peu onéreuses est inestimable lorsqu'on parle de messages télévisés. Quel client accepterait de modifier "son message" réalisé à coups de dizaines de milliers de dollars...? Mieux vaut donc faire les corrections qui s'imposent plus tôt que tard...

La méthode Clucas, implantée au Canada depuis les années 70, sert autant à évaluer des messages "bruts" que leurs versions finales. Un échantillon aléatoire de 100 à 150 répondants est soumis à une simulation adéquate d'une "soirée devant le petit écran". On présente un court métrage de fiction, interrompu par la pause commerciale traditionnelle. A l'issue de la

projection, les participants sont interrogés à propos de chacune des scènes formant le message publicitaire à considérer. L'éventail des questions est imposant. On y mesure, à tour de rôle, la rétention orale (pourcentage du public ayant entendu chaque mot), la rétention visuelle (pourcentage ayant vu chaque scène), l'intérêt global, l'image de marque du produit, l'image de marque du client annonceur, le degré d'acceptation des arguments présentés, les intentions d'achat. La valeur de ces résultats découle encore une fois de leur comparaison avec des "normes" établies grâce à la multitude de tests déjà effectués.

En définitive, la technique Clucas procure une abondante information sur les messages examinés. Elle permet d'évaluer, en vue d'une possible révision, les deux matières d'expression formant le message, à savoir l'audio et le visuel. Et le fait d'isoler chacune des scènes facilite la localisation des points forts et des points faibles.

La méthode Dadson s'utilise, quant à elle, pour mesurer l'efficacité d'une ou plusieurs versions différentes d'un message télévisuel. On recrute 200 répondants dans un centre d'achats, puis l'on constitue deux groupes-test à l'intérieur de tout ce joli monde. L'un des groupes sera soumis au message; l'autre constituera le groupe témoin. Les participants des deux groupes devront ensuite répondre aux questions d'usage (attitude face au produit, attitude face au producteur, intentions d'achat). On pourra alors comparer les dispositions de ceux qui ont vu le message par rapport à ceux qui ne l'ont pas vu; et si deux ou trois messages sont à l'essai, on pourra dater chacun d'une cote d'efficacité. D'ailleurs, l'intérêt de cette technique réside principalement dans l'évaluation comparative entre différents messages, car l'ambiance forcée dans laquelle s'effectue le visionnement tend sans doute à hausser l'attention et la rétention. De fait, un message qui semble persuasif en de pareilles circonstances peut obtenir un rendement beaucoup plus mitigé une fois largué dans le feu roulant des médias. Néanmoins, un message qui obtient de meilleurs résultats que ses semblables a de fortes chances de mieux réussir également dans la vraie vie.

#### Tirage divisé (split-run)

Il existe une façon nettement plus pragmatique que les précédentes pour pré-tester l'impact d'une communication. Il s'agit de confronter, par les canaux de la pratique, deux alternatives relativement similaires de messages pour une même marque. Supposons que Communimark veuille sonder l'efficacité de quelques emplacements à l'intérieur des quotidiens. L'objectif: déterminer à quel endroit l'annonce va créer le meilleur impact. Pour y parvenir, Richard Lalonde prend entente avec le responsable de la publicité nationale à La Presse afin que celui-ci place dans son édition du jour J la moitié des annonces en page 3 et l'autre moitié dans la section "loisirs et tourisme". Lalonde aura pris soin de demander à Sylvie Lachance de modifier quelque peu le message en y ajoutant un petit coupon-réponse et un code d'identification dissimulé. Quelques jours après la parution du journal, on dénombrera la quantité de coupons retournés à l'adresse prévue; puis en se fiant sur le code d'identification, on pourra constater de quelle moitié du tirage proviennent la majorité des coupons.

L'exemple ci-dessus illustre l'une des nombreuses applications du procédé que l'on appelle tirage divisé, ou "split-run". Assez fréquemment employé dans les médias imprimés (quotidien, périodique, ou même panneau-réclame), le split-run

ne s'utilise que rarement en ce qui concerne la télévision, et ce pour des raisons de coûts de production.

L'utilisation la plus courante du tirage divisé consiste à introduire deux versions plus ou moins similaires du même message à l'intérieur d'un même support dont les normes de production permettent ce dédoublement du tirage. On peut ainsi comparer deux projets de création comportant des variantes: choix des iconèmes, choix du langage, grosseur des titres, grosseur de l'image par rapport au texte, photographie vs illustration, couleur vs noir et blanc, etc. La valeur des alternatives se mesure par le retour des coupons-réponse qu'il faut obligatoirement insérer dans le message.

Mais toute approche pour comparer plusieurs prototypes de messages, lorsque faite dans un environnement contrôlable, est assimilable au tirage divisé. On peut ainsi mesurer certaines variations dans la stratégie de placement médias, comme la modification de l'emplacement du message, la modification de la journée de diffusion, etc. De la même façon, certains annonceurs choisissent différents secteurs géographiques comme cadre de comparaison. On sélectionne deux, quatre, six villes ou plus qui possèdent des caractéristiques de marché similaires. La moitié de ces régions est soumise au matériel publicitaire "A", l'autre moitié au matériel "B". Le nombre de marchés doit être suffisamment élevé pour atténuer l'effet de conditions extérieures telles la température, le climat de travail, etc. Et la mesure du rendement se fait normalement par comparaison d'atteinte d'objectifs. Bien entendu, il faut posséder au départ une connaissance suffisante des marchés en question pour pouvoir interpréter de façon objective les résultats. Le mieux est encore de procéder par pré / post test de campagne pour chaque marché.

On peut effectuer de semblables évaluations comparatives sur maintes questions: choix de médias, par exemple électronique plus imprimé vs électronique seulement; courbe de diffusion, c'est-à-dire pénétration vs fréquence, publicité constante vs publicité saisonnière; etc. Certaines de ces démarches peuvent s'étendre sur plusieurs semaines, voire quelques mois. C'est pourquoi elles ne paraissent rentables que pour des situations impliquant de fortes sommes, par exemple lorsqu'on introduit ou remodèle un produit.

#### *. Les post-tests de communication*

Si les pré-tests visent surtout à réconforter la gent publicitaire en agence, en fournissant des indices sur l'efficacité présumée des annonces, les post-tests de communication accomplissent possiblement le même travail auprès des bailleurs de fonds, soit les clients qui investissent en publicité. Les post-tests, lorsque positifs, rassurent le client puisqu'ils démontrent que le message a été efficace, du moins dans ses valeurs d'attention, de mémorisation et de compréhension. Il serait toutefois injuste d'affirmer que les post-tests servent uniquement aux annonceurs, car il est évident que les publicitaires en ont grand besoin pour terminer leur mandat en beauté... et técher d'entreprendre les négociations en vue d'une prolongation de contrat. Mais la boucle n'est complètement bouclée que lorsqu'on accole les post-tests aux pré-tests, en réalisant ce qu'on appelle un pré-post test de campagne.

#### Pré-post tests de campagne

Encore de nos jours, on ignore si le désir d'entrer en consonance cognitive (calmer ses angoisses existentielles) est le seul motif qui ait contribué à l'instauration des post-tests... Dieu sait à quel point le commerçant propriétaire a besoin d'informations rassurantes lorsqu'il vient de dépenser deux mille dollars en publicité, soit tout son petit pécule! Même chose pour la multinationale qui investit annuellement plus d'un million en communication. Cependant, l'intérêt des post-tests déborde largement cette dimension psychologique fort compréhensible. C'est donc aussi du point de vue économique que se démontre leur nécessité. Puisque l'édification d'une campagne de publicité s'appuie sur des faits et arguments plus que sur des intuitions, il est normal que l'évaluation s'effectue avec le même étalon. C'est ici qu'interviennent les pré-post tests de campagne.

La façon habituelle de vendre un revitalisant miracle pour cuir chevelu est de juxtaposer deux clichés d'un porte-parole dont la principale qualité est d'avoir eu du front tout le tour de la tête... Il sera chauve sur la photo de gauche, bourré de cheveux sur la photo de droite. En comparant de visu l'état du patient avant et après le traitement, les hommes d'âge mûr ne pourront qu'être convaincus de l'efficacité du produit.

Une démonstration identique est employée pour établir la valeur des actions menées en communication-marketing. Avant la campagne, un questionnaire aura permis de situer, sur des échelles d'attitude, la position du public-cible face au produit ou au service concerné. Une fois la campagne terminée, on mesurera de nouveau les attitudes du public pour apprécier leur cheminement, résultat présumé de l'offensive publicitaire. Le post-test doit être obligatoirement une réplique exacte du pré-test, c'est-à-dire même technique d'échantillonnage, taille d'échantillon similaire, choix et formulation des questions identiques.

Il y a cependant place, dans un post-test, pour des investigations plus précises liées au rendement des messages. Puisque l'impact de ceux-ci tend à s'affaiblir avec le temps, il est bon de voir comment ils se portent, par exemple, après chaque période de trois mois. C'est ce qu'on appelle les intra-tests. Voici une liste d'items qui peuvent, dans les intra-tests, se greffer aux études post-campagne:

- 1- Valeur de rétention à moyen terme: les répondants sont d'abord invités à se rappeler la formulation des messages sans aide-mémoire; puis des indices sont donnés progressivement.
- 2- Valeur de divertissement à moyen terme. Si les récepteurs deviennent totalement blasés de la publicité, il faut vraisemblablement redémarrer la machine.
- 3- Test d'association produit / marque: les répondants listent spontanément les marques qu'ils connaissent dans la catégorie de produits les englobant. Si la marque de l'annonceur maison n'est pas du nombre, l'enquêteur pourra la nommer et constater l'effet résultant. A surveiller, la marque qui fait surface en premier, c'est-à-dire le "top of mind" et "leader".
- 4- Recherche du média dominant. Il est intéressant de savoir via quel réseau les répondants ont capté les informations qu'ils possèdent sur la marque. En d'autres termes, lequel des médias utilisés pendant la campagne a-t-il produit le plus d'effet? Incidemment, la télévision jouit d'un prestige tel que, par un effet de halo, les répondants la citent souvent même quand elle n'a pas été utilisée pour une campagne!

Les post-tests seront exécutés soit en entrevue personnelle, soit en conversation téléphonique, soit dans un sondage omnibus, soit enfin par la méthode qui répond le mieux aux attentes de la directrice de recherche.

L'évaluation globale d'une campagne fait cependant appel à d'autres méthodes qui feront l'objet d'un chapitre ultérieur sur l'évaluation. Abordons pour l'instant deux autres types de post-tests que nous classons sous le nom de post-tests de perception.

### Tests de perception

La plupart des annonceurs qui investissent beaucoup d'argent en télévision exigent qu'un Test d'Efficacité Séquentiel (T.E.S.) soit exécuté après la discussion de chacun de leurs messages. Rares sont les maisons de recherche publicitaire qui ne disposent pas d'une quelconque variante basée sur le principe. Voici de quoi il s'agit. Le lendemain de la diffusion d'un message, des appels téléphoniques sont lancés au hasard pour constituer un échantillon d'environ 150 personnes ayant vu l'émission qui encadrait le message, et capables de se rappeler la nature du produit ainsi que le nom de la marque. Une fois ce standard minimum établi, les répondants doivent énoncer tous les éléments dont ils se remémorent, éléments visuels aussi bien que textuels, pour enfin exprimer leur appréciation du message. Ce premier type de T.E.S. est connu sous le nom de "day-after-recall" (D.A.R.).

Une méthode similaire exécute le test après un certain nombre de diffusions totalisant un nombre convenu de Points Bruts d'Exposition. Dans pareil cas, on ne vérifiera pas si les répondants ont vu les émissions à l'intérieur desquelles le message a été incorporé, puisqu'elles sont multiples. On demande simplement aux répondants s'ils ont vu un message publicitaire dans la catégorie de produits qui nous intéresse, puis on prend note du ou des noms de marque cités. Si nos participants n'ont pas souvenance, on devra les assister en décrivant la scène principale du message. Une fois la ou les marques évoquées, on prie le répondant d'estimer le nombre de fois qu'il croit avoir vu le message, d'exprimer en ses termes la signification qu'il a perçue, enfin de donner son appréciation si possible justifiée.

Les évaluations "day-after-recall" sont normalement compilées dans un délai de deux jours ouvrables, ce qui semble excellent. Pour un prix moyen de \$1000 à \$3000, l'annonceur saura à quel rang se classe son poulin par rapport à une banque de commerciaux du même type déjà testés par la firme enquêteuse. Il faut reconnaître que le test est administré dans un contexte presque idéal, car le visionnement du message n'est en aucun cas "provoqué" par des facteurs extérieurs. Il reste que les attitudes face au message évoluent au fil de la courbe de diffusion: un T.E.S. effectué après 2000 ou 5000 PBE ne génère sans doute pas les mêmes résultats qu'après 500 ou 1000 PBE (voilà d'ailleurs une démarche très efficace pour mesurer le niveau de "saturation" du message).

Les fondements de cette méthode pourraient facilement s'appliquer à l'évaluation de messages prévus pour des médias autres que la télévision. Mais la pratique a voulu jusqu'à ce jour que le petit écran soit le seul à commander des mesures aussi rapides. En ce qui concerne l'imprimé,

mentionnons seulement qu'il s'avère difficile de déloger une entreprise aussi réputée que Starch...

Spécialisées dans le domaine des périodiques et des quotidiens, les études Starch se distinguent tant par la fiabilité avec laquelle sont gérées les procédures que par la précision qui enveloppe les résultats.

Pour étudier les valeurs d'attention et de mémorisation des messages contenus dans les périodiques et les quotidiens, des intervieweurs (euses) dûment formés s'adressent à un échantillon de 150 à 200 lecteurs. Ces derniers sont recrutés en fonction de quotas représentatifs de l'auditoire normal du média concerné; ils sont de plus répartis moitié-moitié selon leur sexe. Avant le déroulement des entrevues personne à personne, chaque annonce est divisée sémantiquement, de manière à assurer l'homogénéité des mesures. Et c'est là que commence le travail minutieux des enquêteurs... Ceux-ci vérifient d'abord si les répondants ont consulté et lu le média dans les jours ou les semaines précédent l'enquête. Par la suite, une révision exhaustive du contenu publicitaire est entreprise: l'intervieweur feuilletant l'imprimé et questionnant le répondant sur chacune des annonces au programme. "Avez-vous vu cette annonce ? Avez-vous lu cette annonce? Avez-vous lu le titre? Avez-vous regardé l'image? Avez-vous vu l'identification de l'annonceur? Avez-vous lu ce paragraphe? Et celui-là? etc." Pour éviter que la fatigue ou l'ennui ne manifestent leur impact néfaste sur un message toujours situé au même endroit dans la séquence des messages à examiner, un système ingénieux a été prévu: certains intervieweurs débutteront leur tour d'horizon à la page x du média écrit, d'autres à la page z, et ainsi de suite. Bref, on pense presque à tout.

Les données obtenues se présentent sous la forme de pourcentages dont la valeur s'apprécie, comme à l'habitude, en fonction des chiffres de référence fournis par les études antérieures menées sur des annonces similaires. Trois nombres forment la pierre d'angle: le pourcentage de lecteurs ayant "noté" tel message lors de leur consultation préalable du média; le pourcentage de lecteurs ayant "associé" à leur lecture le nom d'une marque; le pourcentage de lecteurs ayant "lu" plus de 50% du texte. Ces trois calculs déterminent la "cote" pour chacun des messages. De plus, ils alimentent certaines formules plus sophistiquées, notamment un ratio en fonction du coût déboursé pour défrayer l'espace publicitaire, et un indice d'attention en fonction du prix.

#### *Légende*

A = % qui ont lu le message

B = coût de l'espace

C = moyenne de A / B pour toutes les annonces

D = nombre de lecteurs "primaires"

---

RATION EN RAPPORT AU COUT: (A / B) / C

---

---

ATTENTION EN FONCTION DU PRIX: (A x D) / B

---

Outre les résultats précédents, un rapport détaillé Starch comprend aussi une copie "annotée" des messages qui ont été passés au crible, une étiquette dans la partie supérieure du message indiquant sa cote globale (les trois pourcentages fondamentaux), et de nombreuses étiquettes secondaires donnant le pourcentage d'attention évoqué par chacune des pièces constituantes (titre, image, texte, signature, etc.). grâce à tout ceci, les rédacteurs publicitaires et graphistes professionnels seront en mesure d'améliorer, le cas échéant, les petites lacunes. La méthode Starch se présente donc comme un véritable archétype dans sa catégorie d'études. Même le coût en est raisonnable: entre \$3000 et \$5000, ce montant étant défrayé coopérativement par tous les annonceurs présents à l'intérieur du média et désireux de participer à la recherche.

### c) Les études médias

Les jours suivant la parution d'un nouveau rapport BBM de cotes d'écoute, le personnel de Communimark est en effervescence. Richard Lalonde, il s'agit de découvrir les créneaux media attrayants et rentables; Chantale Moisan s'attarde à l'évolution des auditoires; Sylvie Lachance, la directrice de la création, se hâte d'identifier la station numéro 1; Michel Gauthier, enfin, évalue si les placements médias qu'il a faits valent encore le coût. Pendant les prochaines quarante-huit heures, on s'amusera à repérer qui a eu le flair pour dénicher l'émission trouvaille qui a tiré 90 % de l'auditoire...

La recherche média a pris une expansion considérable ces dernières années. Les rapports des instituts deviennent à la fois plus fréquents et plus complets; leur mise en circulation déclenchant même une certaine agitation publique! Car monsieur tout le monde s'intéresse dorénavant aux sondages d'auditoire, au même titre que l'animateur de ligne ouverte qui en fait son débat du jour... Mis à part le magnétisme exercé sur les profanes, les études d'auditoire servent autant à ceux qui vendent de l'espace média qu'à ceux qui en achètent et en consomment. Dans l'optique des publicitaires, la recherche média se traduit par un énoncé capital: s'assurer que tel et tel supports possèdent la couleur et l'étoffe pour être porteurs efficaces de messages.

Le tarif moyen des annonces ayant grimpé plus vite que le coût de la vie, les annonceurs devant parfois compter avec des situations économiques moroses, les études d'auditoire apparaissent désormais comme le seul instrument qui permette de rationaliser les choix media. Il n'est donc guère surprenant de constater que les deniers nécessaires à la réalisation des sondages sont fournis par les agents impliqués dans le processus: agences de publicité, médias, annonceurs.

Ce qui était jadis carence est finalement devenu surabondance. Il circule maintenant une pléthora d'informations relatives aux médias. Et ce n'est que depuis que l'on dispose d'ordinateurs que les données médias peuvent être triées et analysées adéquatement. Une dizaine de maisons spécialisées se distinguent même par la puissance de leurs logiciels de traitement média: BBM, Starch, Elliott, PMB, etc. Une fois correctement alimentés, les ordinateurs produisent désormais eux-mêmes un calendrier média adapté aux objectifs du client!

Par ailleurs, les médias demeurent difficilement comparables entre eux. Il en résulte encore aujourd'hui certaines difficultés à évaluer, en termes universels, l'efficacité relative de chacun

des médias. Par exemple, quelle grandeur doit avoir une annonce dans Le Devoir pour équivaloir un trente secondes à CFCF? Ce n'est pas demain qu'on pourra répondre à cette équation en moins de dix mots... Néanmoins, les maisons de sondage sont constamment à l'affût des développements possibles. Et les recherches médias deviennent de plus en plus satisfaisantes. D'ailleurs, il existe depuis 1949 un organisme à but non lucratif dont la fonction est de promouvoir de hauts standards de qualité dans la recherche publicitaire: il s'agit de la Canadian Advertising Research Foundation. Jetons maintenant un rapide coup d'oeil aux principaux types d'études médias.

#### *. Les études pour l'imprimé*

##### Contrôles de tirage ABC

Il fut un temps où la valeur des espaces médias fluctuait sur une base peu rationnelle, un peu comme le prix de l'essence dans les stations-service. Le responsable aux ventes du journal local exigeait un prix que bon lui semblait, qui était en fait directement fonction du pouvoir de négociation de l'acheteur. Il en résultait des incongruités alarmantes: un quotidien exigeait d'un gros annonceur beaucoup moins cher que d'un petit commerçant, ou vendait sa publicité beaucoup plus cher que son concurrent dont le tirage était pourtant plus élevé. D'autant plus que la question du tirage était elle-même tout aussi problématique... La plupart des éditeurs avaient tendance à gonfler ce chiffre afin d'exiger un tarif publicitaire accru, au détriment des honnêtes confrères qui se trouvaient quasiment forcés d'emboîter le pas.

L'Audit Bureau of Circulations (ABC) s'imposa rapidement comme la solution à cette marée de spéculations. Fondé en 1914, établi au Canada depuis 1953, l'organisme à but non lucratif assure aux publicitaires une banque de données certifiées qui permet un placement médias consistant. De plus, les rapports exhaustifs rédigés par ABC fournissent aux directeurs de publications de précieux renseignements concernant la production, la distribution et la vente de leurs imprimés. La presque totalité des quotidiens au Canada sont membres ABC, de même qu'un grand nombre d'hebdomadaires et de périodiques spécialisés ou non. Pour être éligible à la vérification de tirage ABC, il suffit qu'une publication ne distribue pas plus de 30% de son tirage gratuitement. Ainsi, les agences de publicité ont accès à de l'information permettant de sélectionner les médias selon des critères rationnels.

Les compilations ABC paraissent à chaque année. On y retrouve, pour chacun de médias inscrits, le volume de son tirage, un profil de distribution par secteur géographique (marché principal et territoire de rayonnement), le nombre d'éditions s'il y a lieu, les ventes aux abonnés, les ventes en kiosque, le nombre de copies distribuées gratuitement, et certains détails techniques d'édition.

##### Organismes de recherche sur les quotidiens

Les rapports ABC constituent probablement la première source d'information statistique en matière de quotidiens. Mais il existe d'autres institutions qui se dévouent à la même cause. La Canadian Daily Newspaper Publishers Association (CDNPA) est la principale: elle pourvoit surtout des études en rapport avec l'une ou l'autre des activités majeures dans l'industrie de la

presse: technologie de production, tirage, éthique rédactionnelle, etc. En particulier, d'importantes recherches sur les habitudes des lecteurs sont entreprises à l'échelle nationale. Il en découle une série de renseignements fort utiles aux publicitaires: modes de lecture (on ne lit pas un quotidien comme un roman policier!), comportements de consommation des lecteurs en biens et services courants, attitudes face aux mass media, et données socio-démographiques. Bref, le parfait attirail de l'agent secret... C'est également la CDNPA qui accorde au nom des journaux membres la "reconnaissance d'agence" sans laquelle une maison de publicité ne peut obtenir sa commission de 15%.

En opération depuis l'automne 1979, le Newspaper Marketing Bureau s'est quant à lui fixé l'objectif de faire la promotion du quotidien à titre de véhicule publicitaire et promotionnel. Ainsi, on mène enquête sur les opportunités créatives qu'offrent les journaux, notamment au sujet des formats et de l'emplacement des annonces. On fournit également sur demande des relevés informatiques aidant à rationaliser ses choix. Près d'une cinquantaine de grands quotidiens canadiens sont actuellement membres de cet organisme. Autre institution qui utilise la gestion de données par ordinateur, le Newspaper Audience Databank (NADbank) cumule divers renseignements sur les lecteurs de trente-quatre quotidiens distribués dans une vingtaine de marchés importants. Au total, les habitudes de lecture d'un échantillon de plus de 20 000 personnes sont emmagasinées dans cette volumineuse banque d'information qui tient évidemment compte des données socio-démographiques habituelles. Le comité de planification d'une agence désire sonder les quotidiens qui rejoignent la région d'Hull et Ottawa? Simple comme bonjour. On n'a qu'à s'installer à la console de son ordinateur et demander l'accès à NADbank par l'entremise de Telmar ou I.M.S. (deux distributeurs parmi plusieurs qui se spécialisent dans la diffusion électronique d'informations publicitaires). En un tour de main, on apprendra instantanément le nom des quotidiens en question, la ventilation de leur auditoire par catégorie d'âge, de sexe, de revenu, etc., et surtout les habitudes de lecture de chacune de ces catégories.

### Les rapports PMB

L'on peut presque catégoriser les données médias selon qu'elles collent au niveau quantitatif ou qualitatif. Tiens, voilà que notre polémique refait surface... D'une part, certains comptes rendus n'apprivoisent que les chiffres: description statistique de l'auditoire. Il en résulte un portrait robot socio-démographique, idéal pour découper une population en tranches mathématiques, mais relativement pauvre lorsqu'il s'agit de comprendre ce qui motive les individus. Une donnée média du type quantitatif se lit comme suit: "25% des lecteurs et lectrices de l'Actualité ont entre 18 et 25 ans." Cela est pure vérité, mais cette exactitude arithmétique ne suffit pas à combler toutes les questions. Par exemple, ce public serait-il réceptif ou non à une publicité ferroviaire? Il faudra s'appuyer sur autre chose pour élucider l'éénigme. C'est pourquoi une étude d'auditoire qui indiquerait en plus la mentalité et les habitudes de vie des gens serait la bienvenue. Le qualitatif parlerait au moment où le quantitatif ne peut que rester muet. Voilà précisément l'intérêt des enquêtes PMB.

Fondé en 1971 pour pallier au manque d'uniformité caractérisant à cette époque les données sur les périodiques, le Print Measurement Bureau (PMB) est une autre organisation à but non lucratif dont les fonds de recherche proviennent à la fois des annonceurs, des agences de publicité et

des périodiques. Les études sont réalisées sur une échelle nationale auprès d'un échantillon stratifié comprenant plus de 16 000 familles. De cette manière, chacun des périodiques analysés recrute un minimum de soixante-quinze adhérents. Les entrevues se font de personne à personne auprès de lecteurs confirmés. Une fois cerné le pedigree de chaque répondant (proportion des articles consultés / lus en profondeur, endroit privilégié pour la lecture, nombre d'heures consacrées au périodique, nombre de lecteurs "primaires" et "secondaires", etc.), un questionnaire leur sera remis dans lequel ils devront rapporter leur exposition aux "autres" médias, et résumer leur comportement de consommateur. Les rapports PMB sont parus jusqu'ici à tous les trois ans, en raison de leur coût assez élevé (le PMB III aura nécessité un investissement de près d'un million), mais aussi de la relative stabilité des habitudes de lecture chez les Canadiens.

Le traitement de cette montagne d'information nécessite une analyse informatique considérable, mais le résultat dépasse largement les efforts consentis. Environ trente périodiques anglophones et vingt périodiques francophones sont recensés; et les renseignements si utiles sur le mode de vie des répondants coulent en abondance. Le point culminant: un rapport encyclopédique de consommation étalonnant pas moins de 668 produits et services regroupés en 26 catégories. Les troupes du marketing et de la publicité disposent ainsi d'un potentiel d'extrapolation inimaginable. En effet, on peut mettre en relation le degré d'utilisation d'un produit (gros consommateurs / consommateurs moyens / faibles consommateurs) avec une foule de critères d'identification: âge, éducation, revenu, profession, statut marital, lieu et type de résidence, écoute et lecture de mass media. Il devient alors possible de dépeindre le prototype du joyeux voyageur en train!

Le tarif d'adhésion au PMB varie selon la nature du membre (annonceur, agence ou éditeur) et son statut financier. Un magazine au tirage national paie environ \$5000 par année pour joindre les rangs. Il en coûte \$1000 pour une agence avec une facturation extrapolée de 20 millions. Quand la facturation dépasse les 100 millions, le tarif chute pratiquement de moitié. Par ailleurs, les études de consommation sont vendues séparément, le prix oscillant de \$400 pour la documentation sur un seul produit, jusqu'à \$18 000 pour l'ensemble des données couvrant n'importe quel secteur commercial.

Mentionnons en dernier ressort que la recherche concernant les périodiques n'est pas le monopole du PMB. L'Audit Bureau of Circulations (ABC) compile bel et bien le tirage des périodiques, en plus bien sûr de celui des quotidiens. Le Canadian Circulations Audit Bureau (CCAB) accomplit lui aussi un travail similaire à ABC, avec comme champ de spécialité les publications du monde des affaires. Enfin, Magazines Canada (MC) surplombe l'ensemble de l'industrie comme toute bonne association à but non lucratif sait le faire: l'objectif étant de stimuler l'utilisation des périodiques comme support publicitaire.

#### *. Les études pour l'électronique*

La radio et la télévision seraient bien folles de se passer de pareils outils de "promotion interne"...

Il existe donc un Radio Bureau of Canada qui met à la disposition de ses participants (agences et stations radiophoniques) des renseignements de nature statistique et technique visant à

maximiser l'apport commercial du média. Une audiotéque de 20 000 messages radio chantant les mérites de plus de 300 produits et services constitue le pôle d'attraction de cet organisme.

Le Television Bureau of Canada (TVB) poursuit une destinée parallèle à celle de son confrère radiophonique. Un dossier que l'on nomme "TV Basics" est publié annuellement, censé contenir une synthèse de la plus fraîche documentation en la matière. Mais il ne s'agit pas des fameuses cotes d'écoute dont on entend si souvent parler...

#### Les rapports BBM radio et télévision

Toute personne impliquée de près ou de loin au sein de l'univers des communications est familière au nom "BBM". "As-tu consulté le dernier BBM?" est la répartie que lance quinze fois par jour Richard Lalonde à l'un ou à l'autre de ses acheteurs médias. Dans les stations, chaque directeur de programmation attend avec impatience les "chiffres du prochain BBM" pour décider s'il flanquera à la porte ses animateurs ou s'il prendra une débordante coupe de champagne en leur compagnie...

La renommée du Bureau of Broadcast Measurement n'est donc plus à faire. Ayant débuté ses activités en 1942, lui aussi sous la bannière d'organisme à but non lucratif, le BBM regroupe maintenant plus de 700 membres (annonceurs, agences et diffuseurs) qui fournissent annuellement près de 5 millions pour la bonne marche des sondages d'auditoire. L'échantillonnage se déroule en deux phases successives: le vaste territoire canadien est d'abord divisé en 370 marchés géographiques; puis, avec l'annuaire téléphonique comme cadre de sélection, un certain nombre de domiciles sont tirés au hasard dans chacun des marchés. Des appels téléphoniques sont ensuite placés pour obtenir la liste des personnes âgées de plus de deux ans qui habitent chaque résidence ainsi choisie. Cette population comprenant environ un million d'individus est alors subdivisée en dix sous-groupes d'âge et de sexe différents. Voilà l'univers dans lequel seront puisés les participants de chaque sondage. Et après avoir joué le jeu une fois, ceux-ci seront rayés des listes pour céder la place à d'autres candidats extraits du même noyau.

Les enquêtes BBM radio sont normalement réalisées trois fois par année, soit à l'automne, au printemps et à l'été. Chaque période d'enquête s'étend sur trois semaines. Les répondants sélectionnés reçoivent par la poste le matériel approprié, soit un petit cahier format de poche à l'intérieur duquel ils doivent inscrire le nom des stations radiophoniques écoutées à chaque jour ainsi que les périodes pendant lesquelles ils ont écouté. Un exemple dûment rempli est présenté afin de clarifier les procédures; et une section d'identification générale clôt le cahier. Une prime monétaire de valeur symbolique est ajoutée en guise d'encouragement.

Même si la durée globale d'une étude est de trois semaines, chaque candidat n'a qu'à tenir une compilation personnelle pendant un cycle de huit jours allant du dimanche au dimanche suivant (les résultats du premier dimanche ne sont pas utilisés, ce n'est qu'une journée de pratique). Le cahier d'écoute est séparé en tranches d'un quart d'heure, le processus débutant à cinq heures du matin et se terminant à une heure de la nuit. Il semble donc que le public soit invité à être le plus précis possible dans ses relevés. Dès qu'une station de radio est syntonisée, ne

serait-ce que pour quelques instants, il faut le noter dans le petit cahier. (Lorsque des enfants participent au protocole, leurs parents sont autorisés à compiler les données à leur place. L'âge minimal pour être admissible aux sondages radio est de sept ans.)

Les sondages télévision font appel, à peu de variantes près, aux mêmes procédures. Les villes de Toronto, Montréal et Vancouver ont droit à dix-sept semaines d'inquisition par année; les autres villes principales à onze semaines; et enfin les autres marchés à six semaines. Ces enquêtes sont exécutées à l'automne et au printemps. Quoique BBM essaie de tenir secrètes les dates précises d'investigation, les mois de novembre, février et mars tendent à s'instaurer comme les mois fatidiques. Puisque la période d'enquête est habituellement connue des directeurs de programmation, ceux-ci peuvent planifier en catastrophe une cédule chargée d'émissions extraordinaires et de promotions à tout casser afin de mousser leurs cotes d'écoute. Tout ceci est secret de polichinelle...

Les grilles-réponses à l'intérieur desquelles les participants inscrivent le nom des émissions qu'ils ont regardées, l'indicatif de la station et les heures d'écoute, sont séparées en demi-heures allant de six heures du matin à deux heures dans la nuit. Pour le reste, le protocole suivi est le même que celui de la radio.

Environ cinquante pour-cent des questionnaires sont retournés à bon port, le pourcentage fluctuant selon la période des études et les régions géographiques. Le taux de réponses aux sondages radio s'avère généralement un peu inférieur à ces chiffres.

Statistiquement parlant, on ne peut attribuer que peu de reproches à la méthode BBM. L'échantillonnage paraît plus critiquable que d'ordinaire, en raison des stratifications multiples qu'on impose. La firme a donc décidé de reviser les formules de calcul des marges d'erreur; plusieurs vérifications ont été effectuées depuis qui tendent à corroborer les principes mis de l'avant par BBM. Les rapports volumineux que produit BBM se rangent carrément du côté quantitatif: des séries de nombres s'enlignent sur plusieurs centaines de pages. Toutefois, il serait bénéfique d'inclure des informations sur la comportementalité des auditeurs. Comme on l'a déjà souligné, le public regarde-t-il "La soirée du hockey" parce qu'il est âgé entre dix-huit et trente-quatre ans, ou parce qu'il appartient au groupe de comportementalité amovible qui prône les soirées tranquilles à la maison?

La popularité croissante du cablo-sélecteur et des commandes à distance pose un problème de taille aux publicitaires. Si les amateurs du cinéma de fin de soirée à Radio-Canada "changent de poste pendant les annonces" pour relouquer les derniers vidéo-clips au réseau américain, la meilleure publicité au monde parviendra-t-elle à les empêcher de "pitonner"? D'autre part, les téléspectateurs se montreront-ils assez consciencieux pour noter ces volte-face rapides dans leur cahier BBM? Peu probable! En réponse à la première question, seule une publicité attrayante et fonctionnelle atténue, dans une certaine mesure, le désir de voir ce qu'il y a de bon aux autres postes... L'on ne peut en dire plus pour le moment. Et en ce qui a trait aux entorses au code BBM, l'unique solution réside dans un petit appareil électronique qui se souderait à la télévision pour enregistrer automatiquement tous les changements de poste. Ce gadget miracle fait actuellement l'objet de tests intensifs chez BBM. Non seulement réduirait-il le fardeau porté par les volontaires aux sondages, mais il assurerait surtout des résultats libres d'erreur...

En attendant cet outil merveilleux, les publicitaires essaient de compenser pour le pourcentage de leur public-cible qui leur glisse entre les doigts à chaque pause commerciale...

Le prix d'accès aux sondages BBM est fonction du volume d'affaires brassé par l'entreprise qui désire être "sondée". En effet, les petites stations de radio et de télévision, de même que les petites agences et les petits annonceurs paient un peu moins que leurs confrères plus fortunés. Comme point de repère, la souscription annuelle d'une agence avec une facturation extrapolée de \$10 millions s'élève à environ \$15 000. Ouille!

#### Les rapports télévision A.C. Nielsen

Une des rares maisons de sondage à mentalité marketing, la firme Nielsen produit ses cotes d'écoute indépendantes pour la télévision depuis 1959. Les deux principaux services qu'offre l'entreprise sont le Nielsen Television Index (NTI), une compilation des auditoires aux émissions réseau diffusées par les grandes chaînes de télévision canadiennes. Nielsen produit aussi nombre d'autres rapports.

Le NTI est publié quatre fois par année, les sondages étant exécutés pendant une durée totale de trente-sept semaines, soit trente-quatre semaines consécutives de septembre à avril, plus trois semaines durant l'été. Le contenu des deux réseaux commerciaux francophones est passé au crible (il s'agit de Radio-Canada et TVA, puisque la vocation commerciale de Radio-Québec est relativement jeune à l'heure où "nous allons sous presse"), en plus des quatre réseaux anglophones (CBC, CTV, Global Network et Atlantic Satellite Network). Les données recueillies sont celles que l'on pouvait attendre: auditoires respectifs des réseaux par tranche d'heure, heures d'écoute nationales et par région, analyses statistiques de nature démographique.

Le Nielsen Broadcast Index mesure quant à lui les cotes d'écoute des stations de télévision dans quarante et un marchés géographiques différents. Chaque sondage dure trois semaines, et la fréquence de sondage à l'intérieur d'une même ville dépend de la taille de celle-ci. Ainsi, Montréal, Toronto et Vancouver ont droit à six séances par année; Québec à trois; Sherbrooke et Trois-Rivières à deux. Les rapports NBI contiennent des estimations de l'auditoire moyen par quart d'heure pour chacune des stations en lice, les "parts de marché" de ces stations, le nombre d'heures d'écoute total par semaine, le nombre d'heures d'écoute des stations locales par rapport à l'écoute des stations sur le câble (incluant les stations américaines); tous ces chiffres étant ventilés selon les critères socio-démographiques habituels. L'information fournie est donc similaire à celle que pourvoit BBM.

Quelques aspects mineurs différencient cependant les rapports Nielsen des rapports BBM. D'abord, l'échantillonnage Nielsen est un échantillonnage "normal", à un seul palier. Dans chacun des secteurs régionaux choisis, on préleve un quota de domiciles devant fournir les répondants. Le questionnaire lui-même est fabriqué sur une base familiale, et non individuelle (comme le fait BBM). Bref, tous les membres de la famille sont priés de remplir le petit cahier, et ce à toutes les fois qu'ils regardent une émission pendant au moins cinq minutes. Les participants ont aussi le droit de demeurer parmi la banque de répondants pour une année

entière. Mis à part ces éléments, la méthodologie employée par Nielsen est fortement comparable à celle qu'utilise BBM. Quant à l'abonnement au service, le prix en varie considérablement selon les modalités du contrat: chiffre d'affaires du client, quantité de renseignements désirés et durée de l'entente.

#### *. Les études pour les autres médias*

Si la télévision, la radio, les périodiques et les quotidiens baignent dans un torrent de données de recherche, c'est qu'ils drainent globalement plus de 60% des dépenses publicitaires annuelles au Canada. Inutile d'insister sur l'importance de ces placements, car il en va de quelque trois milliards de dollars. Les dépenses de recherche se justifient donc en soi. Mais le panneau-réclame, la publicité de transit, la publicité postale et les autres médias dits secondaires se retrouvent au rang de parents pauvres de l'information. Non pas qu'il y ait absence totale de documentation, mais plutôt quantité limitée d'études moins diversifiées et surtout moins fiables. Cela a pour effet d'inciter les directeurs media à entreprendre leurs propres fouilles dans certains cas.

Les études sur le rendement des panneaux-réclame ne s'effectuent pas, pour des raisons évidentes, en termes de cotes d'écoute, de tirage certifié ou de copies vendues. On fait plutôt appel aux points bruts d'exposition (PBE ou GRP), qui désignent, rappelons-le, l'apport combiné du pourcentage d'une population exposée au média (portée) et de la fréquence à laquelle cette population est exposée. Sous le leadership de Mediacom, un quasi monopole dans le domaine du panneau-réclame, on a constitué un Canadian Outdoor Measurement Bureau (COMB), qui évalue à chaque année le potentiel d'exposition d'environ 25% des emplacements de panneaux-réclame au Canada. La firme Starch offre également des tests sur la valeur de mémorisation des panneaux-réclame, pour un prix d'environ \$600 le test.

\* \* \*

Voilà qui clôt l'inventaire de la recherche. Ainsi, lorsque Chantale Moisan décide de chercher la truffe, elle n'a rien à envier aux plus célèbres mycologues... fussent-ils porcins!

## **Chapitre 9** **Faut-il être “origénial”?**

- 1 FRUSTRATIONS DES CRÉATEURS?**
  - a) Les créateurs ne sont pas des "artistes"
  - b) A qui le droit d'émettre des idées
  - c) Molière contre Picasso
- 2 CRÉATION, CRÉATIVITÉ, CRÉATIQUE**
  - a) Vers une créativité fonctionnelle
  - b) Comment faire sortir les jus?
- 3 LA CHARPENTE DU MESSAGE**
  - a) Trop de condiments enlèvent toute la saveur

Document pratique no 9

- b) Modèles de construction de messages
- c) Création appliquée aux différents médias

# Faut-il être "origénial"?

La pluie de ragots qui circulent au sujet de la création dans les agences de publicité a tissé sur elle un véritable voile de mystère. Où s'arrête le mythe et où débute la réalité? A quoi ressemblent les visages qui se démènent derrière une campagne à succès? Barbes et cheveux longs? Belles blondes aguichantes et étincelants "machos"? A combien s'y monte la consommation quotidienne de café et de cigarettes? Et qu'arrive-t-il si un beau matin la muse de l'inspiration décide de boycotter le pipeline du génie? Le prix des idées augmentera-t-il? Devra-t-on stopper les autres départements de l'agence le temps que les enfants prodiges s'abreuvent à leur potion magique?

Ces quelques clichés sont en fait loin de la vérité. Sauf exception, les créateurs ne sont pas nécessairement adeptes de religion orientale... Néanmoins, la besogne qu'accomplit ce personnel occupe une place fondamentale dans une campagne.

En fait, la création des messages publicitaires s'inscrit à l'intérieur du cheminement logique déjà amorcé: choix de stratégie, détermination d'un axe, élaboration de tactiques. Ainsi, le thème émerge des entrailles de la création. Il advient même qu'un slogan ait vu le jour avant la signature en bonne et due forme du contrat. On se souviendra en effet que certaines agences prennent part à des "présentation spéculatives" en espérant décrocher de nouveaux comptes. Non seulement faut-il prouver au client potentiel que l'on maîtrise son contexte socio-commercial, mais on doit aussi l'impressionner grâce à une création si possible originaire.

Il est ahurissant de constater à quel point le processus créatif s'avère long. Comment concevoir la création du monde en six jours losqu'il en faut presque autant pour pondre la version définitive d'un slogan en sept mots. Doit-on vraiment viser une telle perfection qu'il faille remettre cent fois sur le métier son ouvrage? Question qui peut mener jusqu'aux pires exagérations. On rapportait dans *Le Devoir* à l'été 1985 qu'une grande agence québécoise avait investi 4 000 heures et \$100 000 dans la mise sur pied d'une maxi présentation spéculative. Vingt personnes auraient consacré cinq semaines entières à préparer pas moins de 140 pièces de création réparties en huit campagnes hypothétiques différentes! Bref, de quoi décontenancer n'importe quel contrôleur comptable! Inutile de dire que Jean-Pierre Francœur n'aurait jamais toléré pareil excès chez Communimark... Néanmoins, deux gratifications ont émergé du cas cité: d'abord, l'agence obtint le mandat grâce à ses laborieux efforts; en second lieu, les créateurs de cette saga en auront eu pour leur creuse dent...

## 1. FRUSTRATIONS DANS LA VIE DES CRÉATEURS

Sylvie Lachance, la dynamique directrice de la création chez Communimark se flatte de figurer parmi les piliers de l'agence. Membre à part entière de l'équipe de direction, elle assume des responsabilités égales à celles du directeur des médias, de la directrice de la recherche et des administrateurs séniors en ce qui a trait à l'évolution et la croissance de l'agence. Puisqu'elle baigne à corps perdu dans la philosophie publicitaire de Communimark, les décisions qu'elle prend en matière de création sont forcément en conformité avec l'esprit de l'agence. De l'unité

interne naît souvent le génie créatif. Sylvie n'est pas une simple employée; elle insuffle vraiment la vie à Communimark. Elle est partie intégrante de l'agence. Certaines agences concurrentes se permettent, elles, de remplacer leur directeur de la création comme on change de chemise. Et on s'étonne de ne pas y trouver les slogans qui défieront le temps...

Sylvie dirige en réalité la cellule la plus imposante chez Communimark. Du moins, au point de vue quantitatif. Une trentaine de rédacteurs-concepteurs et de directeurs artistiques se partagent le boulot. Mme Lachance se charge quant à elle de tracer les sentiers et de superviser la bonne marche des réalisations. Elle doit également inculquer l'idéologie de la maison à tous ses collaborateurs. Une des premières idées qu'elle s'efforce de transmettre, c'est... Mais écoutons-la s'exprimer elle-même.

La voici alors qu'elle fouille du regard l'individu assis devant elle. Graphiste de formation, il postule un emploi au sein de la boîte. Malgré l'apparence sérieuse de la recrue, Sylvie se fait un devoir de prodiguer les mises en garde d'usage.

- Vous allez vite réaliser, Monsieur Champoux, que la façon de faire ici n'est pas la même que dans une école d'arts visuels, que le travail qu'on vous demandera ici n'est pas celui d'un artiste créateur, mais celui d'un artiste d'art appliqué. Vos œuvres seront des œuvres commandées. Vous agirez comme haut-parleur interprétant en images compréhensibles par la masse des gens les messages de nos mandants. Il se peut même que vous n'ayez pas à refaire de l'idéation pour un client donné pendant des mois, une fois l'image de base d'une campagne acceptée...
  - Voulez-vous dire qu'on affiche le même panneau-réclame ou la même annonce de périodique pendant des mois et des mois?
  - J'ai déjà conçu des messages qui ont brillé pendant près de deux ans. En fait, tant que les objectifs de communication sont satisfais et que le client manifeste son appui, il n'y a pas de bonne raison de tout recommencer pour le simple plaisir de la chose...
  - Je n'en reviens pas! Les idées nouvelles, c'est ce qui fait vendre!
- "Voilà une réaction typique de graphiste", pensa Sylvie. Elle haussa subitement le ton pour gagner le respect de son interlocuteur.
- Détrompez-vous! Ce qui fait vendre, c'est d'abord un bon mix-marketing, puis une astucieuse stratégie. Ensuite, entre en ligne de compte un bon créatif. Mais rassurez-vous: vous ne tomberez pas en chômage à chaque fois qu'une cédule de production est bouclée. On rafraîchit le matériel périodiquement, ne serait-ce que pour renouveler les éléments d'accroche du public-cible. Certaines modifications mineures ont également lieu, en ce qui concerne par exemple les comédiens utilisés, les décors, le porte-parole, etc. De toute façon, en tant que débutant, vous aurez à exécuter des esquisses pour le compte de plusieurs clients à la fois et sous la supervision d'un directeur artistique senior. Cela me permettra de juger votre capacité d'adaptation, et de mieux choisir par la suite le type de contrats sur lesquels vous aurez à travailler. Et si vous me paraissiez assez polyvalent, vous ferez probablement la navette entre plusieurs clients d'envergure moyenne. En plus, il n'est pas dit qu'on ne vous fera pas participer à une ou deux présentations spéculatives pendant le prochain semestre. Comme ça, vous n'aurez pas le temps de vous ennuyer..."

- Si vous me permettez de le dire, cela m'étonne venant d'une entreprise aussi florissante que la vôtre... Mais au fait, j'ai une question plus spécifique quant au type de graphisme que vous attendez de moi. Voulez-vous des images originales ou des images fonctionnelles?
- Sylvie parut étonnée d'entendre le mot "fonctionnel" dans la bouche d'un junior. "Aurait-il suivi un cours de l'ex-président d'agence Cossette devenu professeur d'université?" se dit-elle en elle-même. Elle reprit:
- Je suis bien contente que vous abordiez vous-même le sujet. Cela prouve que vous avez reçu une formation adéquate. (Sylvie fit une pause afin de décider par où elle allait commencer). Il n'est certes pas facile de trancher le débat au couteau. Pour la majorité des profanes, la publicité se résume à de l'humour, ou à des boniments. J'irais même jusqu'à dire que certains directeurs de la création concurrents pensent ainsi. Mais chez nous, la qualité première d'un message publicitaire n'est pas l'originalité, mais son adéquation à un problème de communication bien circonscrit. Tiens, voilà que je me mets à parler comme Gauthier!
  - Pardon?
  - Je m'excuse; je n'ai pas pu m'empêcher de penser à un de nos administrateurs publicitaires séniors. D'ailleurs, vous aurez à le cotoyer si vous travaillez éventuellement sur le projet Crctd. Mais pour l'instant, puisque ce compte représente une partie substantielle de nos opérations, nous avons décidé de lui attitrer une équipe permanente de rédacteurs et de visualistes. Un peu comme si une sous-agence à l'intérieur de Communimark œuvrait exclusivement sur ce mandat. Cela confère aux productions une touche distinctive, une ligne de continuité. Et c'est très souhaitable dans le cas d'un pareil budget.
- Sylvie avait le don de s'enthousiasmer rapidement sur une idée, ce qui l'amenait occasionnellement à bifurquer d'un propos à l'autre. Réalisant tout à coup qu'elle abordait trop de sujets à la fois avec un non-initié, elle tâcha de mettre fin à ce fumeux aparté.
- Pour revenir à Gauthier, il faut que je vous raconte une petite bataille qu'on a livrée sur ma politique de création. Gauthier m'a toujours poussée à écarter l'originalité pour lorgner le côté rationnel. Et moi, je lui répétais qu'une campagne rationnelle est une campagne plate qui n'intéresse personne. J'admetts aujourd'hui que, globalement, il avait raison: les post-tests de nombreuses campagnes que je considérais trop classiques ont pourtant démontré de nets succès. J'en suis donc venue à une sorte de compromis: miser en premier lieu sur un contenu argumentationnel et reléguer les créativo-spectaculaires au rang de contenus. Moi qui était avant tout une créative, cela m'a fait mal au début, puis j'ai fini par intégrer complètement ce point de vue.
  - Mais il me semble que la publicité se doit, par définition, d'être originale, sinon tous les messages vont finir par se ressembler.
  - Comme je vous disait tout-à-l'heure, la question reste difficile à trancher. D'une part, ce que vous affirmez est très juste: la publicité doit plaire, captiver, enchanter. D'autre part, même si un produit est leader en son domaine, on ne peut se permettre de diffuser des messages strictement formels. Car malgré toute la notoriété d'une marque, la publicité doit continuer à convaincre son public jour après jour. C'est pourquoi le contenu du message importe par-dessus tout; c'est pourquoi le contenu du message importe par-dessus tout; c'est pourquoi aussi le contenu ne doit pas être top origérial...
  - J'imagine que je fais mieux de m'enligner pour faire mes adieux à mes petits bonhommes surréalistes...
  - Pas nécessairement: tout est fonction des objectifs.

### **a) Les créateurs ne sont pas des "artistes"**

Comme bon nombre de directeurs de la création, Sylvie Lachance a fait ses classes par le texte et non par l'image. Cela explique peut-être qu'elle soit ralliée à la cause de Gauthier. Après avoir fréquenté les quarante ou cinquante rédacteurs et graphistes qui se sont succédés depuis les trois ans qu'elle guide le département, Sylvie est de plus en plus consciente des idéaux déçus qui hantent les gens de la création. Si leur douleur ne va pas jusqu'à l'amertume, Mme Lachance constate que ce n'est pas en publicité que les aspirations artistiques des dessinateurs et de poètes peuvent s'épanouir. En caricaturant un peu la situation, certains affirment que les créateurs publicitaires se comportent comme des putains: ils échangent leurs charmes contre de l'argent. Ils font semblant de jouir de leur œuvre; mais ils l'abhorrent dans leur for intérieur. Pas surprenant que les rédacteurs se dardent dans le roman policier ou le conte fantastique dès qu'ils reviennent chez eux le soir.

Pourquoi en est-il ainsi? Eh bien l'explication si situe au cœur même des concepts de "marketing" et de "communication de masse". Comme le produit qu'elle glorifie, le message publicitaire doit combler les goûts et les attentes des gens auxquels il s'adresse. Dans le cas qui nous préoccupe, si on s'adresse à des latents du transport ferroviaire que l'on a identifiés comme mobiles-versatiles, cela limite déjà la gamme des nuances que le message peut adopter. S'il s'agissait en plus d'inividus à mentalité semi-inerte, semi-amovible, il faudrait dès lors rejeter la touche romantique qui caractérise la publicité française d'outre-Atlantique. Bref, mieux on circonscrit les objectifs et le public-cible, moins grande est la marge laissée aux concepteurs. Plus question de créer un message au style personnel ou émergeant des intuitions artistiques du moment. Rédacteur ou graphiste, il faut savoir manier tous les styles. Et surtout, sélectionner celui qui convient le mieux au contexte donné. Adieu création spontanée! Place à la production sur commande! Il s'agit vraiment de travail commandé, puisque d'une part les récepteurs sont élus récepteurs par la stratégie adoptée, et non par liberté de choix et que d'autre part, la commande doit être remplie coûte que coûte et dans les délais prescrits.

Quel rôle peuvent jouer dans une telle comédie les vrais artistes, les grands artistes? Prenons par exemple Sarah Moon ou n'importe quel autre photographe de renom. Sont-ils forcément exclus du cercle de la création publicitaire? Souvenons-nous d'abord que la tâche de création liée au monde de la publicité en est une d'idéation au sens strict. Elle se limite normalement à la confection d'esquisses et de maquettes certes polies mais non achevées. La réalisation en studio des messages radio et télévision, les séances de photographie ou les illustrations poussées pour les médias imprimés seront quant à elles confiées à des sous-traitants extérieurs spécialisés en la matière.

Si Mme Lachance décide notamment que son projet de panneau-réclame pour la compagnie de jeans Lois nécessite une photo de David Hamilton, Communimark entrera en contact avec l'artiste ou son agent pour obtenir une photo soit "stock", soit sur mesure. Si David accepte, on s'attendra à du David Hamilton pure laine, c'est-à-dire avec tous les artifices qui ont campé le style de l'artiste, et qui, dans le cas présent, collent parfaitement à l'étude de marché, aux objectifs établis et à l'image de marque du produit. En conséquence, même quand un artiste célèbre appose sa griffe sur une image de campagne publicitaire, le degré de tolérance des mandants est restreint.

La popularité étonnante d'une attraction telle que le festival annuel des films publicitaires démontre toutefois que plusieurs directeurs de création endosSENT encore le parti de l'originalité à tout prix (c'est le cas de la dire: une image d'un artiste connu peut coûter \$25 000 ou même davantage). On partage la joie du comité de planification qui reçoit, devant une salle truffée de gros bonnets, le Coq d'or de la publicité, symbole absolu du bon goût et du génie inventif. Mais que penser de tout cet éclat si les post-tests révèlent que les objectifs de communication de la campagne sont loin d'avoir été atteints? Ce que souhaite un annonceur, bref ce que souhaitent du même coup les administrateurs publicitaires, c'est que le produit et la référence à la marque soient le point de mire du message. Si l'identification de l'article n'est pas instantanée, le publicitaire expérimenté jugera que le boulet de canon passe complètement à côté de la cible. Evidemment, l'optique des créateurs semble tout autre... Ceux-ci caressent le désir d'innover, de sortir du cadre conventionnel que tracent le français fondamental et l'imagerie populaire. Sauf que pour convaincre la masse, il faut s'en tenir au vocabulaire courant et jouer le moins possible ni sur les mots... ni sur le images.

La ligne de conduite qu'adoptera un service de création devra donc satisfaire à la fois les deux points de vue, avec une nette priorité toutefois pour la rigueur et le rationnel. Ceci dit, un échange d'idées peut toujours intervenir entre les tenants de l'esprit fonctionnel et les aspirants à l'originalité afin de fixer un terrain d'entente favorable.

### b) A qui le droit d'émettre des idées?

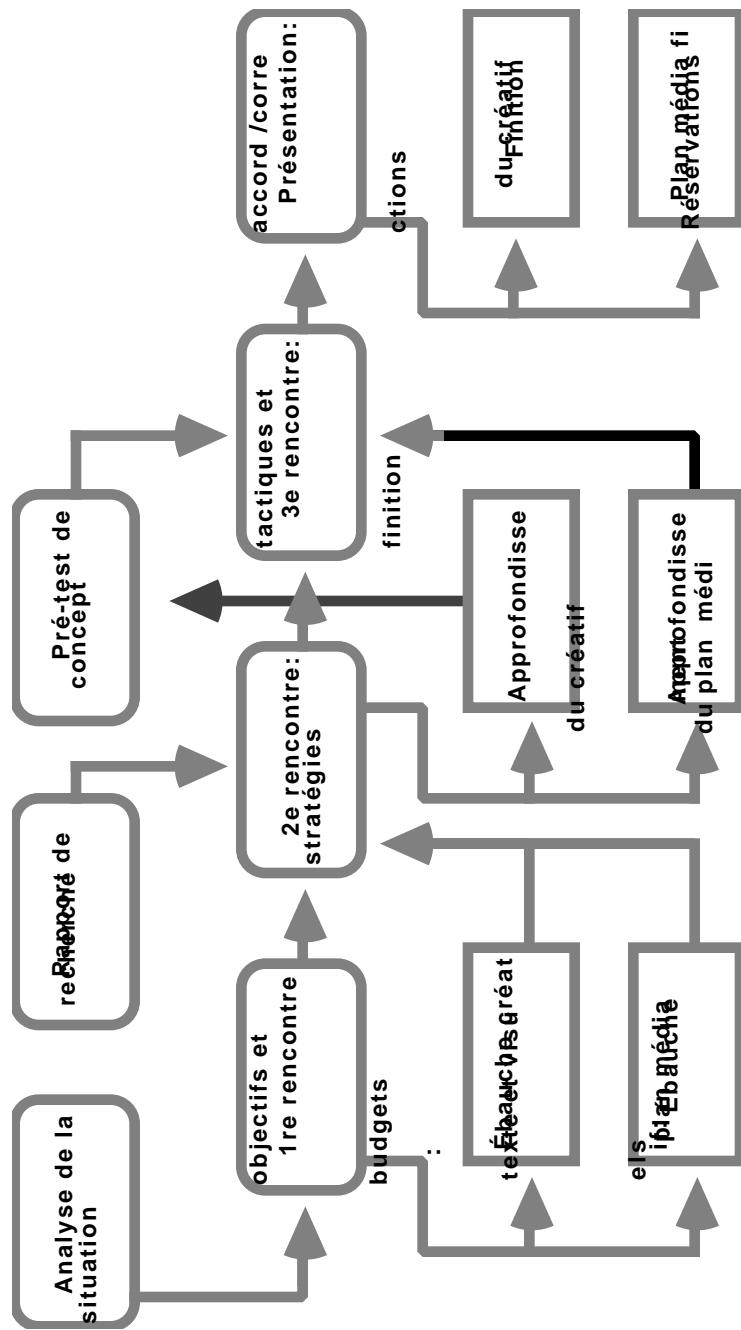
Le département de création chez Communimark se compose bien sûr de deux types de spécialistes: les maîtres de l'écriture appelés rédacteurs-concepteurs, et les professionnels de l'image, qu'on appelle directeurs artistiques. En tant que directrice expérimentée de cette équipe, Sylvie Lachance délègue normalement à ses collègues la responsabilité de transformer la matière grise en messages tangibles. Sylvie coordonne la distribution des tâches et supervise la production des pièces de création, à partir de leur ébauche jusqu'à leurs toutes dernières retouches. Le travail s'effectue d'ailleurs en étroite collaboration avec le comité de planification. Ce comité, auquel participe de plein droit Sylvie, confronte la progression du dossier avec certains critères-cadres, provenant notamment de l'analyse de la situation. Le matériel de création chemine ainsi durant trois phases successives, entrecoupées d'évaluations et de présentations au client. La figures suivante illustre le processus:

## Processus opér

nal

a sment

Schéma 9.1 P



Il arrive exceptionnellement qu'un directeur de création ou même un président d'agence mette la main à la pâte lorsqu'il s'agit d'un client privilégié. Pareil traitement de faveur n'est accordé

que si le budget confié à l'agence, sans doute considérable en soi, représente une part plus significative de la facturation extrapolée totale. Par exemple, une boîte dont la survie repose principalement sur la bonne marche d'un compte donné doit "soigner aux petits oignons" le compte en question. Voilà qui permettra par ailleurs aux patrons de se retrouver dans le feu de l'action, eux qui doivent souvent à leur corps défendant, délaisser la plume pour la calculatrice...

Communimark étant dotée d'une brochette de budgets plus diversifiée et d'une organisation bien rodée, il arrive plutôt rarement que le président Francœur mette la main à la pâte. La rédaction des textes et la confection des images revient donc à la base de la pyramide, comme bon se doit. La campagne Crctd constitue un exemple typique du déroulement de la création. L'équipe de rédacteurs et de directeurs artistiques sélectionnée pour les besoins de la cause ont d'abord concrétisé les orientations inspirées par la première réunion du comité de planification où quatre ou cinq veines créatives semblaient se présenter devant eux. On a donc discuté de ceci en présence de l'administrateur Gauthier et de Sylvie lors d'une seconde rencontre du comité. Il n'était pas question d'imposer ses idées à Gauthier, mais bien plutôt de lui demander son avis. On s'est finalement entendu sur le filon idéal compte tenu des objectifs, de la stratégie et de l'axe adoptés.

Par ailleurs, des conflits d'intérêt plus sérieux que la simple confrontation peuvent survenir entre créatifs, entre partisans du texte et adeptes de l'image. Laquelle des deux matières d'expression doit avoir le haut du pavé? Le texte ou l'image?

### c) Molière contre Picasso

L'industrie publicitaire américaine a toujours résolu la polémique texte/image en prenant parti pour Dieu ("Au commencement du monde était la Parole /.../ et la Parole était Dieu" - voir Evangile de Jean, chap. 1, parag. 1). Si bien que toutes les grandes étoiles de la publicité américaine étaient des rédacteurs. On peut penser à Claude Hopkins, gourou de la décennie 30-40, John Caples, le maître des années 40-50, Bill Bernbach, star des années 50-60 ou même David Ogilvy, vedette quasi contemporaine. Ces génies ayant dessiné leur auréole par la plume, cela eut comme répercussion secondaire d'assener un vilain coup au pinceau. En effet, l'idéation des campagnes devint le fait exclusif des concepteur-rédacteurs, et les visualistes (qui ne portaient pas le titre de "concepteurs"-visualistes) n'avaient qu'à traduire en croquis les visions éclairées de leurs confrères.

- Je vois quelque chose comme une famille réunie sur un divan à quatre places qui avance sur une voie ferrée le long d'une autoroute. Tu peux aussi mettre un pouf et une télévision en face du divan. Ca va cadrer parfaitement avec mon slogan...
- Ouais, je pense pouvoir me débrouiller. Au fait, t'en as besoin quand de mon image?

La prétendue supériorité du texte a même été renforcée par l'application de mécanismes américains approuvés de persuasion. Ainsi, l'une des procédures les plus percutantes, l'USP ("unique selling proposition") repose entièrement, dans son sens premier, sur le texte. Imaginé par Rosser Reeves au début des années 60 lorsqu'il était président d'une des plus importantes agences au monde, Ted Bates Advertising, l'USP consiste en une formulation marquante mais

succincte d'une caractéristique que le produit est seul à posséder. Cela a pour effet de positionner la marque dans une classe à part, du moins quant à son caractère unique, ce qui limite du même coup les possibilités de contre-attaque de la part des concurrents. "Ivory: 99 et 44/100e pourcent pur: il flotte", "Rolaids neutralise quarante sept fois son poids d'acide", "Colgate contient du fluorure" sont quelques exemples de tournures qui font appel à un USP.

Pour les américains et les anglophones, l'image constitue la partie aguichante du message mais guère plus. Il semble que l'idée qu'une image puisse être fonctionnelle, qu'elle puisse répondre spécifiquement à des objectifs n'ait pas encore germé dans la tête de nos compatriotes parlant la langue de Shakespeare. Ce qui est pourtant devenu évident aux yeux de publicitaires francophones dès les débuts des années 60. Tout de même, un premier congrès intitulé "Marketing and Semiotics" a lieu à l'été 86 à l'université d'Indiana à Bloomington.

Chez nous, le portrait est donc un peu différent. On prône maintenant le travail de création en équipe, puisque l'on admet que personne ne manipule avec autant d'aisance aussi bien le texte que l'image. Le directeur artistique et le rédacteur-concepteur doivent donc collaborer intimement à l'idéation et à l'élaboration d'un message image-texte cohérent, c'est-à-dire parfaitement articulé au point de vue littéraire ainsi qu'au point de vue iconique. Cette façon de faire amène un heureux mariage des deux modes d'expression. Malheureusement, il subsiste encore un risque d'achoppement, du fait que le pouvoir d'argumentation des gens de lettres semble supérieur à celui des gens d'images. Et on sait que le raisonnement (même creux!) a bonne presse dans les monde des affaires et ailleurs. On n'a qu'à se reporter aux discours flamboyants de la gent politique, patronale ou juridique pour se convaincre de la vogue des mots auprès des dominants. Ce qui est souvent néfaste pour le visualiste. Non seulement le directeur artistique ne bénéficie pas de capacités d'élocution égales à celles du rédacteur-concepteur, mis en cas de litige, la décision reviendra au directeur de la création. S'agit-il de trancher sur la quantité d'espace dans le message qui sera accordée à chacun des deux langages? C'est le directeur du département qui réglera le différend. Et dans quatre-vint pour cent des cas, ce directeur est un prolifique rédacteur de formation occupant désormais un poste de cadre! (Notre amie Sylvie fait partie du nombre.) Or, donc...

Le fond du problème engendre encore plus de désarroi. Comme si subir le sort des groupes minoritaires ne suffisait pas, l'image doit également faire son deuil du traitement de faveur qu'on accorde volontiers au texte. Ainsi, tout texte publicitaire est polie jusqu'en ses moindres détails: chaque mot, chaque virgule sont rigoureusement soupesés par des fines analyses. Cet écrémage peut même se prolonger sur plusieurs jours, car maintes barrières devront être franchies avant qu'un visa ne soit émis en haut lieu. A l'opposée, dès qu'on passe au domaine visuel, la méthodologie d'évaluation devient subitement des plus sommaires. Jamais décortiquera-t-on une image comme on le fait pour le texte. Jamais fournira-t-on au créateur des commentaires plus précis que des clichés du type "Oui, c'est intéressant" ou "Non, ce n'est pas tout à fait ça". En conséquence, un concept graphique ne traversera jamais plus de deux ou trois filtres. D'abord l'esquisse initiale qui, si approuvée, entraînera une réalisation plus approfondie. A partir de ce moment, selon l'allure des observations ("Je ne sais pas, il me semble qu'on pourrait..."), on envisagera peut-être un second et ultime mûrissement esquissage.

Par ailleurs, l'appréciation d'une image paraît d'autant plus fragile qu'il existe une sorte de réticence à critiquer ouvertement la production d'un visualiste. Dès le départ, le directeur de la création enfile ses gants blancs lorsqu'il soumet un topo à son génial directeur artistique ("Il faut que je lui explique ça de la bonne manière afin qu'il embraye dans la bonne direction..."). On imagine que la même attitude louvoyante caractérisera les relations ultérieures entre les parties! La difficulté provient sans doute de la vaste incompréhension de la part des gestionnaires et autres gens de raison face aux processus qui régissent la fabrication des images. Il en résulte hélas une frustration supplémentaire pour les directeurs artistiques: il devra lutter afin qu'un idée soit jugée valable par le rédacteur-concepteur et par le directeur de la création; lutter pour que les discussions (dans lesquelles il se révèle malhabile) se fassent d'égal à égal; lutter afin que l'expertise sur son travail soit conduite en toute compétence; lutter enfin pour que son image occupe un espace adéquat au cœur du message global. Voilà une réalité peu rose qui hante le quotidien des graphistes en publicité... Pourtant, 90% de la signification d'un message est transmise quasi instantanément par sa partie imaginaire.

Exonérés depuis de cette bataille de reconnaissance, les rédacteurs traînent cependant leurs petits tracas bien à eux. Le souci majeur des rédacteurs publicitaires touche en fait la quantité de matière qu'ils sont autorisés à livrer. Généralement affables et bavards, les rédacteurs consomment aussi beaucoup de papier. Leur verve s'étendrait d'ailleurs sur des pages et des pages si on ne leur fixait pas constamment de limites maximales. Ils vont requérir soixante lignes pour circonscrire le sujet? Pour des raisons de principe, de mise en page et d'esthétique, on ne leur en fournira qu'une quinzaine. Car un message en quête d'attention, de compréhension et de rétention doit être libellé en des termes simples et brefs. En somme, les manuscrits des rédacteurs sont souvent amputés avant leur publication, et les pauvres diables ne cessent de se plaindre (intérieurement plus souvent qu'ouvertement).

## 2. CRÉATION, CRÉATIVITÉ, CRÉATIQUE

Afin de raffermir l'emprise du rationnel sur la création, essayons de départager la fonction expressive qui caractérise la production d'œuvres d'art, des fonctions cognitives (éléments d'information) et conative (induction à l'action) qui sont essentielles à une bonne communication publicitaire.

### a) Vers une créativité fonctionnelle

L'obscur processus de création continue de faire réfléchir bien des adeptes du psychisme: on cherche toujours à savoir comment naissent les étincelles de génie et comment se déroule la conceptualisation créatrice. Certains prétendent que le cerveau humain engendre ses idées lumineuses à partir de pulsions subconscientes; mais en réalité les mécanismes pseudo-freudiens comptent pour peu dans le boulot quotidien d'un communicateur. Certes un concept novateur arrive toujours comme un cheveu sur la soupe mais il faut tout de même préciser que cela survient normalement après de longues séances d'idéations. Nous abandonnons ici le terme "création" rattaché à la destinée des véritables artistes, ces individus dont le sens poétique est consacré à l'expression de l'Art avec un grand "A".

La distinction qui sépare la pratique des beaux-arts de l'exercice d'un métier d'arts appliqués paraît souvent floue aux yeux des profanes et même à ceux des principaux intéressés. Aussi incroyable que cela semble, Michel-Ange se considérait davantage comme un artisan décorateur de plafonds (!) que comme un artiste... En publicité de même, il est donc capital pour le personnel de création de délimiter clairement les connotations qu'on rattache à leurs tâches.

La créativité, telle qu'on l'entend ici, c'est un cheminement créateur appliqué à un domaine. Si le sculpteur, le peintre et l'écrivain se rangent du côté des artistes, le potier, le directeur artistique et le rédacteur-concepteur sont plutôt des gens de métier qui savent produire "selon les règles de l'art" comme on dit. Techniciens du texte et de l'image, le rédacteur publicitaire et le visualiste sont assujettis aux rigueurs de leur profession. Ils doivent proposer des idées prometteuses à l'intérieur du contexte qu'on leur soumet et cela dans les délais prescrits.

Substituer le vocable "créativité" à celui plus ambiguë qu'est le mot "création", met déjà en évidence les règles du jeu. En acceptant que la conception publicitaire soit une pratique rigoureuse, on amoindrit des jugements subjectifs. Combien de jugements profanes circulent sur la publicité fondés sur l'aura créative: on dénigre des campagnes sous prétexte qu'elles manquent d'originalité; on associe la réussite commerciale à la banalité. Or le succès marketing d'une campagne ne passe pas forcément par une stratégie de création outrancièrement populacière, ou excessivement provocante. Un contenu trop spectaculaire a tendance à étouffer le contenu, c'est-à-dire détourner l'attention de l'objectif premier qui reste d'argumenter rationnellement ou affectivement sur un produit ou un service.

Ainsi, trop d'originalité provoque presque le même effet qu'une absence totale d'intérêt.

Le modèle classique issu de la théorie de l'information préconise un juste dosage de redondance et d'information. Le juste dosage de redondance implique que tout message doit planer sur un terrain assez connu pour que l'auditoire s'y reconnaissse spontanément. On réfère ici aux prémisses, à l'ambiance, au style et à la mise en situation qui invitent les récepteurs à s'identifier au schéma proposé. Et cela réitère aussi la nécessité de faire appel à un vocabulaire courant et fondamental: pas question, par exemple, d'employer la versification de novateurs ou les œuvres provocantes de visualistes avant-gardistes. Celles-ci ne conviendront à la publicité que lorsqu'elles seront ancrées dans la culture populaire depuis belle lurette.

Par ailleurs, il faut aussi un juste dosage d'information nouvelle: le message doit contenir suffisamment d'éléments nouveaux pour maintenir la cote d'attention et stimuler une participation active de la part du public-cible. C'est dans cette perspective qu'il est conseillé de "sortir de l'ordinaire" de façon à percer le mur de l'indifférence et à se démarquer des communications concurrentes. La recette demeure donc caricieuse: frapper assez originale pour être remarqué, sans toutefois sombrer dans l'excès de peur de ne plus être bien compris. Voilà l'esprit qui caractérise le travail de créativité.

Ultime raffinement de notre trilogie création, créativité, créatique, le terme "créatique" désigne quant à lui les différentes techniques de créativité, dont les plus fréquentes sont le remue-méninges, la création collective, l'usage de jeu de rôles et autres variantes du phénomène de la "pensée constructive".

## b) Comment faire sortir les jus?

Replongeons dans le dossier Crctd à un moment qui fait suite à la première rencontre du comité de planification. Comment l'aspect "créativité" s'avérait l'une des raisons majeures pour lesquelles Ann Lavoie et Jacqueline de Bonville avaient décidé de s'associer à Communimark, ces deux dames avaient en tête le désir d'en apprendre davantage sur la politique de création de l'agence. Jacqueline glissa mot de ceci à son ami Gauthier, et celui-ci put arranger un meeting exceptionnel en présence de Sylvie Lachance, la directrice du département de la création. Une conversation chaleureuse s'ensuivit. Sylvie lança:

- (...) Je vous dirai, Jacqueline, que la principale leçon que j'ai tirée de mes années d'expérience comme rédactrice-conceptrice, c'est une apologie du travail acharné. Plus on avance dans la définition d'un problème, plus les idées viennent d'elles-mêmes, et plus notre tâche de créateur devient technique.
  - Qu'insinuez-vous par là? rétorqua Jacqueline.
  - Tenez, par exemple, je trouve qu'il est plus difficile de pondre un thème de sept mots que de rédiger par la suite un texte de sept pages. Car dès qu'on maîtrise le fond, on n'a juste qu'à jouer avec les mots pour aboutir à du matériel concret.
  - Comment s'organise le travail acharné dont vous venez de me parler?
  - Il est, bien sûr, en rapport avec la formulation du problème de communication. Je résumerais grossso modo l'acte de créativité en quatre ou cinq phases distinctes. D'abord, des démarches de familiarisation avec le produit, ses utilisations, sa clientèle, bref tout ce qui lui est relié. D'après moi, les idées géniales en publicité ne naissent qu'après des efforts approfondis pour comprendre tout ce qui gravite autour d'une analyse de la situation.
  - Ah! Voilà qui est très intéressant... Je sens que vous commencez à me gagner!
- (Ann Lavoie avait prévenu Jacqueline de porter particulièrement attention aux commentaires empreints rationnels de la responsable de la création, Mme Lavoie avait aussi parlé "d'esprit marketing".)
- La seconde étape du processus, continua Sylvie, en est une d'investigations multiples. Il faut essayer de bâtir des relations à même les données recueillies sur le produit ou le service. On peut par exemple isoler chacune de ses caractéristiques pour tenter d'en extirper des arguments et motivations valables pour le public-cible; cela engendre différentes alternatives de création. On peut également provoquer des associations d'idées en faisant une séance de brainstorming; Alex Osborn, un des principaux instigateurs de cette méthode, prenait plaisir à modifier tour à tour chaque caractère du produit en se demandant quelle en serait la répercussion sur la communication.
  - Cela me paraît illogique...
  - C'est effectivement illogique; mais le but de cette technique est de stimuler la production d'idées à l'état brut, sans discernement, sans contrainte, sans critique.
  - Cela signifie qu'on pourrait doter notre train d'une paire d'ailes géantes et voir ce qui arriverait?, s'essaya Jacqueline.
  - En plein ça! On peut songer à Pégase comme tremplin créatif, ou à une foule d'autres prémisses. On peut varier la couleur, la forme et même l'usage des trains Crctd. On peut aussi personnaliser le véhicule afin de le dépeindre en des termes typiquement humains.
  - Qu'adviendrait-il alors?

- Eh bien on s'efforcerait par exemple, de juger à quelle catégorie de gens appartient le personnage fictif. Ressemble-t-il plus à une jeune fille ou à un vieux monsieur? Est-il grand ou petit? Comment s'habille-t-il? Quelles sont ses activités préférées? Quelle est son humeur normale? Et ainsi de suite. Vous réaliserez, Jacqueline, que ces exercices de style visent tous à mieux cerner votre produit de manière à décider, éventuellement, quelle sera la meilleure approche pour persuader le public-cible.
- J'avoue que de telles démarches me semblent s'écartier passablement de la voie "normale"... Mais j'imagine qu'à force de remuer toutes sortes de propos, on finit par mettre le doigt sur une option gagnante. Au fait, sur quelles bases sélectionnez-vous une seule idée pour en rejeter toutes les autres?
- Comme notre président et notre administrateur publicitaire vous l'ont sans doute déjà dit à de multiples reprises, nous jugeons le tout en fonction des objectifs de communication. Je tiens à préciser toutefois que le choix définitif ne survient qu'après une troisième phase de créativité dont je ne vous ai pas encore parlé. Il s'agit cette fois d'une étape d'incubation pendant laquelle l'ensemble des idées émises germent paisiblement dans le cerveau des concepteurs. Certains de mes collègues prétendent avoir leurs éclairs de génie pendant leur sommeil. D'autres préfèrent arpenter les couloirs de l'agence ou flâner dans les bars à la mode... publicitaire comme le Saint-"O" jusqu'à ce que la clarification survienne. Cela doit vous paraître bizarre, mais il en est ainsi. D'après moi, cette phase de latence est essentielle à une saine créativité, car l'idée doit s'imposer d'elle-même à tête reposée. Se bousculent tellement de concepts dans la tête des créateurs qu'il leur faut prendre un certain recul pour y voir plus clair. Et pouf! subitement, le travail produit ses fruits.
- Est-il possible qu'à ce stade du processus aucune alternative ne paraisse valable?
- Malheureusement je suis forcée d'avouer que "oui", c'est possible. Ce qui ne manque pas de frustrer le personnel impliqué. Le remède consiste alors à explorer de nouvelles avenues (si elles n'ont pas toutes été explorées), et à méditer avec une profondeur accrue le matériel existant... jusqu'à temps que la solution jaillisse. De toute façon, il faudra bien qu'elle émerge.
- Je ne vous le fais pas dire...

Jacqueline semblait un peu désarçonnée d'avoir découvert ce monde rempli d'excentricités. Il s'agissait pour elle d'une première aventure dans les coulisses de la création. Critiquer un message publicitaire est une chose; apprendre comment il a été fait en est une autre. Pour sa part, Sylvie se demandait si elle n'avait pas trop dérogé de son idée première qui était d'effleurer seulement les méthodes de créative. Elle trouva bon d'ajouter à l'endroit de son interlocutrice:

- Pour nous assurer que les efforts de nos gens de création concordent vraiment avec les attentes de nos cibles, nous pré-testons bien sûr le matériel avant de vous le soumettre et avant de le lancer. Cette étape a lieu après le coup de peigne final. D'ailleurs, un texte peut être réécrit plusieurs fois avant que je ne l'approuve moi-même définitivement.
- Intéressant! conclut Jacqueline. Eh bien, Mme Lachance, merci de l'entretien. Mais je voulais dire: je serais emballée de participer à une de vos séances de brainstorming, si cela convient.
- Bien sûr. Je vais arranger ça.

#### *. Remue-méninges et compagnie*

La méthode certes la plus populaire pour générer des idées en quantité industrielle reste celle mise au point par Alex. F. Osborn. Partant du principe que deux têtes valent mieux qu'une lorsqu'elles ne se contredisent pas, Osborn eut l'idée (!) d'organiser des séminaires de créativité collective désormais connus sous le nom de "brainstorming", de "remue-méninges", ou plus simplement de "choc d'idées". Cette technique comporte ceci de magique qu'elle favorise la production d'idées en chaîne: en effet, l'inspiration de chaque participant sert à alimenter l'imagination de tous les autres. Il en résulte une cascade de concepts hétérogènes (et souvent novateurs), car dès qu'une proposition est mise sur table, tous et chacun s'efforcent d'y ajouter des éléments enrichissants.

Pour fins de démonstration, nous allons assister à une assemblée de brainstorming chez Communimark, à laquelle ont collaboré Michel Gauthier, Sylvie Lachance, Francine Gagnon et Jacques St-Pierre (respectivement rédactrice-conceptrice et directeur artistique pour le compte Crctd), Hélène Thériault (administratrice senior), Jean-Pierre Francœur (PDG exceptionnellement convié à la séance) et Jacqueline (invitée de marque). Deux autres participants extérieurs avaient été convoqués. Soit neuf personnes en tout. Mme Thériault a consenti à tenir le rôle de secrétaire, tandis que Gauthier fut nommé "meneur de jeu". Retrouvons-le en train de rappeler, comme à chaque séance, les explications d'usage.

- Notre ordre du jour est le suivant: produire le thème de base pour notre campagne Crctd. Vous connaissez tous la teneur du contrat ainsi que les spécifications du public-cible, je ne répéterai donc pas ces items. Deux propositions ont été émises à date, je vous les transmets pour vous indiquer le genre de pistes que j'attends de vous. La première proposition vient de Jacqueline de Bonville, il s'agit d'un train aux allures de Pégase volant à travers de blancs nuages et transportant en son sein d'heureux voyageurs. Le second provient de moi, il s'agit d'un thème: "Nous roulons bon train".

Gauthier fit une pause et avala une gorgée d'eau pour se confirmer dans son poste de meneur de jeu.

- Je vous rappelle qu'il faut éviter d'exercer votre esprit critique lors de ce colloque d'idéation. Cela rejoint d'ailleurs la première des quatre règles de base que vous retrouvez affichées à ma gauche. Je vous en fais la lecture:

1- Il est interdit de prononcer un jugement sur une idée soumise; 2- Les idées farfelues sont les bienvenues; 3- Il faut viser à une productivité par la quantité; 4- On encourage fortement à relancer les idées des autres.

J'ajouterais à ceci quelques conseils pour la bonne marche de la séance. D'abord, je vous invite à garder le silence afin de faciliter l'état de concentration. Vous lèverez la main avant de proposer une idée; et, pour donner des chances égales à tous, vous n'en proposez qu'une seule à la fois. Tâchez également de vous en tenir à des propositions concrètes: nous avons devant nous une problématique bien définie, je ne saurais que faire d'énoncés philosophiques. La priorité de parole sera accordée à ceux ou celles qui claquent des doigts, signe que leur idée est un prolongement de l'idée précédente. Si une avalanche d'idées surviennent en même temps, je suggère à chacun de noter les siennes pour ne pas les perdre à travers l'énoncé des propositions concurrentes. Enfin, Mme Thériault notera de manière sténographique toutes vos idées, en les numérotant en plus de façon à tenir le compte de notre productivité. Je vous ferai état de ces

chiffres à intervalle régulier. Bon. Je cois avoir repassé l'essentiel. Si personne n'a de questions, nous allons débuter. Il est dix heures vingt; la séance s'interrompra dans une demi-heure, soit à dix heures cinquante.

- (Francœur) Je vois un train qui file juste en face des autos arrêtées au passage à niveau.
- (St-Pierre) Le train file le long d'une autoroute; les autos sont arrêtées à un feu rouge.
- (Gagnon) Le train file; les autos font la queue à une station d'essence.

Après ces trois propositions groupées, un silence envahit le groupe. Comme Gauthier avait des idées en réserve pour dépanner les participants en cas de besoin, il lança en l'air l'une de celles-ci.

- (Gauthier) J'ai ici une autre approche. Un couple est confortablement assis sur un divan qui file au-dessus de la voie ferrée.
- (Réaction générale) Wow!
- (St-Pierre) Il est facile d'ajouter un pouf, une télévision et un chien à son tableau.
- (Francœur) Une famille joue aux cartes en filant au-dessus de la voie ferrée.
- (Gagnon) Un homme d'âge mûr relaxe dans son bain qui file au-dessus de la voie ferrée.
- (Lachance) L'homme relaxe cette fois dans son lit.
- (Francœur) Un homme d'affaires consulte des documents sur une table etc.

Nouveau silence.

- (Lachance) Tiens! Voici quelque chose: un jeune homme fait du jogging en portant un t-shirt de la Crctd
- Dix concepts d'émis, lance Sylvie.
- On fait un sprint de vitesse de deux minutes, suggère Gauthier.
- (Francœur) Un jeune homme qui jogge en compagnie d'un homme d'affaires d'âge moyen; les deux portent des t-shirts de la compagnie.
- (St-Pierre) L'homme d'affaires ne jogge pas; il file à patins à roulettes.
- (de Bonville) Les patins de l'homme d'affaires sont en réalité un train miniature.

Nouveau silence.

- (Gagnon) Deux jeunes adultes jouent au scrabble. L'un d'eux prépare un mot très très payant avec les lettres Crctd

Et ainsi de suite... Après les trente minutes réglementaires, on permet aux participants de se reposer quelque peu tout en mijotant le problème. On reprendra la séance le lendemain matin, de manière à recueillir les idées résiduelles. Une autre optique consiste à alterner de courtes séances d'idéation (3 minutes) avec des pauses de réflexion (5 minutes).

Une fois que la matière grise aura engendré tous ses enfants, on passera au second stade de créativité collective, soit une phase de tri, de pondération, de décision. L'esprit critique mis en veilleuse lors de l'étape de production brute reprendra alors son pouvoir, les idées farfelues cédant le pas devant les propositions adéquates.

Le groupe idéal de brainstorming se configure ainsi: une douzaine de personnes manifestant un certain intérêt à l'égard du sujet étudié, cinq d'entre elles étant sélectionnées pour leur imagination débordante, les sept autres devant si possible provenir de couches sociales similaires, et surtout d'un même rang hiérarchique. En effet, tout inhibition, timidité, sentiment d'infériorité ou de supériorité doivent être abolis en vue du fonctionnement efficace

de l'atelier. En ce qui concerne les séances de critique décisionnelle, on recommande sept individus comme nombre optimum.

Le remue-méninges constitue donc un excellent exercice pour produire à partir du néant une gamme impressionnante d'alternatives de création. L'accent étant mis sur la vitesse et la concentration d'idées émises, rien ne garantit cependant que la teneur qualitative de ces propositions satisfera les attentes. C'est pourquoi cette méthode est plutôt un procédé de débroussaillage qui s'inscrit normalement en début de processus créateur, mais qui n'abolit pas la nécessité de décrasser et de raffiner le matériel par la suite.

### La synectique

Tous les protocoles de créativité sous pression ont les mêmes limites que le brainstorming: les moissons inventives qu'ils machinent devront forcément être retaillées afin de passer dans l'entonnoir de la planification de la communication.

Mise au point par W.J.J. Gordon du Massachussets Institute of Technology (MIT), la synectique se définit comme une quête de notions subconscientes et irrationnelles en vue de produire d'étincelants concepts créateurs. Cette semi-psychanalyse se déroule de préférence en groupe, puisque les ébats libidinaux personnels semblent se décupler grâce à l'entraînement commun. Parmi les activités les plus susceptibles d'agiter les remous de l'inconscient, on note d'abord les associations spontanées de mots et d'images: il s'agit de dépouiller toutes les connotations suggérées par de simples thèmes tels "prendre son bain", "siroter un digestif", "acheter une voiture", "voyager en train", thèmes qui doivent évidemment coller à la problématique du produit à promouvoir. Si tout fonctionne rondement, plus la séance progressera, plus les idées émises frôleront le chimérique.

Seconde avenue fréquemment explorée par les groupes de synectique, le psychodrame collectif qui entraîne les participants dans une sorte d'émancipation profonde à travers certains jeux de rôles. On se mettra tour à tour dans la peau d'un produit, d'un représentant des ventes ou d'un utilisateur afin de décharger sa conscience de multiples brins d'attitudes difficilement formulables par le biais d'approches typiquement rationnelles. Bref, on vogue dans la galère de Moreno...

### Les créati-groupes

Si l'on abolissait pour quelque temps toute loi, norme et prescription sociale; si on laissait libre cours aux pulsions et aux passions individuelles, la comportement humain prendrait rapidement une tangente hédoniste égocentrique! Et les sujets habituellement tabous tels la sexualité et la violence verrraient enfin leur jour de consécration. Eh bien, voilà en gros traits le scénario privilégié des créati-groupes. Psychodrames, interprétations débridées de stimuli délibérément flous (ex: photographies suggestives), libres échanges sur la signification enfouie des couleurs et des formes ("Que vous suggère la forme d'une bouteille de bière?", "quelle sensation vous procure le fait de porter la bouteille à la bouche?"), histoires baroques à compléter ou même à inventer, etc. En deux mots, tout artifice devient valable dès qu'il réussit à plonger les participants dans un monde ludique et irrationnel...

Créati-groupes et synectique semblent ainsi fort apparentés du point de vue méthode. Elles font toutes deux usage d'accessoires physiques ou de mises en situation symboliques pour alimenter le métabolisme cérébral des joyeux fabricants d'idées. Cela s'avère généralement une initiative fructueuse, car il reste plus facile de discourir à propos d'objets concrets que de bavarder pour le plaisir de la chose. Le brainstorming fait donc bande à part quant à cet aspect, puisqu'il ne repose que sur la verve et la sagacité des gens en présence.

Une constante majeure se dégage toutefois de ces multiples techniques de créativité: c'est la volonté d'aborder les sujets sous un angle nouveau, avec un nouvel esprit. Edward de Bono, le célèbre prophète de la méthode du "lateral thinking", renforce même cette position lorsqu'il affirme que nos rythmes de vie quotidiens ternissent notre potentiel créateur en l'étouffant par des schémas de pensée stricts et limitatifs. En conséquent, à force de prendre pour acquis que telle conception des choses et tel comportement sont soit illogiques, soit improductifs, soit proscrits par le climat environnant, on en vient à rétracter automatiquement toute initiative non conforme à la tradition.

Nous croyons que l'imagination humaine file la parfaite vitesse optimale quand elle est fouettée de toutes parts. Plus les fils conducteurs abondent, plus les associations d'idées foisonnent, plus la démarche créatrice devient constructive. Voilà en somme l'utilité des techniques décrites précédemment.

#### *. Les qualités idéales d'un concepteur*

Comme effet secondaire de son infiltration dans le monde de la création, Jacqueline de Bonville souhaitait comprendre les mobiles qui régissent la profession. Elle convoqua Sylvie Lachance à un second entretien au grand désarroi de cette dernière. (Non seulement Sylvie ne goûte pas donner ses recettes à droite et à gauche, mais la présence de la cliente dans ses platebandes la trouble de plus en plus!)

- J'aimerais que vous me décriviez, Mme Lachance, l'attitude des créateurs qui œuvrent pour nous. Ce n'est pas que je veuille juger de la compétence de vos collègues... Je suis convaincue qu'ils sont tous compétents. J'ai rapporté à ma patronne l'essentiel de l'atelier de brainstorming et nous souhaiterions maintenant anticiper quelque peu le terrain sur lequel va se poursuivre la démarche créative...

Réalisant qu'elle s'apprêtait à jouer le rôle de professeur, ce qu'elle n'affectionnait pas particulièrement, Sylvie eut l'impression que sa client abusait un peu d'elle. L'agence avait été mandatée pour gérer le budget de publicité de la Crctd, non pas pour faire l'école. Sans compter que Communimark engloutissait déjà une petite fortune en heures/personnel sur ce dossier... Sylvie refoula néanmoins ses sentiments négatifs, car il s'agissait d'une requête formelle venant d'un client important...

- Je comprends. Vous désirez savoir ce que j'attends de mes rédacteurs et visualistes; cela vous indiquera du même coup ce à quoi vous pouvez espérer. Laissez-moi réfléchir... Je dirais que les qualités essentielles de nos gens se dénotent par cinq aspects. (Wow! quelle entrée en matière factuelle!) Pour se joindre à notre équipe, un concepteur doit manifester à la fois 1. une vive curiosité intellectuelle, 2. le don d'empathie, 3. un enthousiasme débordant, 4. une certaine flexibilité dans ses positions, et enfin 5. beaucoup de persévérance. Si vous avez

L'occasion de discuter avec un ou l'autre de nos concepteurs, vous constaterez leur vivacité: tous les sujets les passionnent, toute expérience nouvelle leur semble enrichissante; bref, ils adorent fouiner un peu partout et se tenir au courant de tout. C'est ce que j'appelle la curiosité intellecuelle. Ils brassent tellement d'information dans une journée qu'ils pourraient vous écrire un papier sur presque n'importe quoi.

- Oui, mais pour ça il faut avoir de l'imagination...
  - Lorsqu'on choisit une profession avec facette artistique telle la publicité, on possède au départ le goût de renouveau. Je pense que l'aspect "imagination" rejoint fondamentalement mon critère de curiosité. Un esprit ouvert sur le monde et prêt à se lancer dans l'investigation est forcément un esprit imaginatif. Et quand l'enthousiasme est aussi élevé que les facultés inventives, les résultats ne tardent pas à se manifester. Par ailleurs, le cheminement créateur demande une attitude positive. Il faut partir gagnant et exploiter son filon avec le succès en tête. Sinon l'autocritique prend le dessus trop rapidement.
  - Je partage votre avis. Mais un détail me fait peur. Est-ce que le dynamisme des personnalités que vous me décrivez ne risque pas d'entrer en conflit avec le côté empathique dont vous parlez aussi?
  - Je vous concède que c'est un risque. Il est vrai qu'un enthousiasme excessif peut dégénérer en crise aigüe de narcissisme. "N'interrompez pas l'artiste, il est en train de cogiter..." Mais chez nous, tout le monde réalise que les caprices de virtuoses n'ont pas leur place pendant le travail. S'il fallait que certains concepteurs se mettent à snober l'entourage sous prétexte de leur mission sacrée, les relations avec la clientèle deviendraient vite impossibles.
  - J'imagine!
  - Heureusement l'époque où les créateurs vivaient en quarantaine est périmee. Je puis vous dire que bon nombre de nos clients entretiennent des contacts réguliers avec les membres de notre équipe.
  - Cela m'apparaît souhaitable: lorsqu'on investit trois millions de dollars pour concevoir et diffuser des messages publicitaires, il est impératif de suivre de près le cheminement des concepteurs. J'avoue que j'aime beaucoup Michel; néanmoins je préférerais puiser à la source les explications en matière de création.
  - Rassurez-vous, vous avez toute liberté de questionner directement le rédacteur-concepteur et le directeur artistique assignés au contrat. L'un comme l'autre est capable de justifier ses idées. D'ailleurs, nous y pensons deux fois avant d'embaucher un créateur -si bon soit-il- incapable de défendre ses œuvres.
  - Je constate à quel point ces aspects vous semblent importants. Mais vous n'avez toujours pas répondu à ma question sur l'empathie, rappela Madame de Bonville.
- Sylvie laissa échapper un soupir d'agacement. Pourquoi cette obstination de la part de cette femme que Gauthier a pourtant décrite comme "cultivée, délicate et exceptionnelle..."
- L'empathie est une qualité fondamentale qu'on n'acquiert hélas qu'après des années d'expérience. La plupart des novices ont le réflexe normal de prélever à même leur vécu immédiat l'inspiration pour produire le matériel commandé. Mais pour tendre à l'efficacité, un concepteur doit se mettre dans la peau du destinataire. Plutôt que de bâtir en fonction de ses propres connaissances, il doit faire sienne l'optique du consommateur.
  - Bref, lorsque vous rédigez une communication pour notre compagnie, vous vous figurez parmi les utilisateurs courants du transport par train. Ainsi ce que vous direz, n'importe lequel de nos voyageurs pourrait le dire.

- N'exagérons rien, je vous prie; mais c'est un peu ça. Notre message doit également positionner votre image de marque et persuader les cibles. Et il n'est pas à la portée du premier venu de façonnner un message qui respecte cette subtile alchimie. C'est ce qui fait un bon publicitaire.

- Bien sûr...

Sylvie déplorait grandement la friction de personnalités qui venait de se produire. Dès l'entretien terminé, elle ferait part de cet état de choses à son confrère Gauthier. Celui-ci saurait sûrement trouver la façon de ramener la paix chez sa précieuse cliente... Elle reprit d'une voix la plus neutre possible:

- Si j'ai insisté tantôt sur l'enthousiasme de la gent créatrice, je ne voudrait pas passer sous silence deux qualités peut-être moins acclamées, mais tout aussi importantes. En plus de tout ce qu'on a avancé à date, un bon concepteur doit aussi se montrer flexible et persévérand. La flexibilité à laquelle je réfère n'est pas synonyme de bonnasserie: il s'agit bien d'une franche ouverture aux idées d'autrui. Autant le rédacteur doit considérer honnêtement la position du directeur artistique, et vice versa, autant ces deux maîtres doivent savoir négocier en souplesse avec l'administrateur publicitaire, avec moi-même, ou même avec d'autres cadres de l'agence. En l'occurrence, chacun s'efforcera de démontrer le bien-fondé de ses intuitions, quitte à adopter, le cas échéant, toute modification susceptible de mieux conduire à l'atteinte des objectifs.

Sylvie reprit de plus belle.

- Le facteur persévérance se trouve intimement relié à tout ceci. Cinq fois, dix fois les concepteurs sérieux remettent-ils sur le métier leur ouvrage, car on estime, chez Communimark, que l'acharnement finit toujours par améliorer la qualité du produit.

- N'en dites pas plus, Mme Lachance, vous m'avez convaincue!

### 3. LA CHARPENTE DU MESSAGE

Adorable Sylvie Lachance! Elle sait si bien se tirer d'affaire losqu'il faut initier un apprenti au métier de créateur publicitaire. Elle réussit à préciser merveilleusement la répartition des tâches à l'intérieur de son département. Malgré les embûches, elle parvient à isoler les qualités idéales du concepteur. Oserait-on lui demander de nous livrer en quinze minutes la recette miracle pour produire à coup sûr un message efficace? Oups! Il n'est dit nulle part qu'on puisse s'en sortir avec le coq d'or... Comme les autres grands de la publicité, elle peut citer de mémoire de femme un tas d'exemples de réussite, ce qui ne met pas nécessairement en évidence un protocole concret d'action-création. On peut dresser un parallèle entre sa profession et l'architecture. L'acrhitecte a beau connaître les fonctions et propriétés de tous ses matériaux, aucun livre ne peut lui indiquer l'allure que doivent prendre ses plans et devis. Certes le client fait part de ses besoins et de ses goûts, mais seul le talent du maître saura en dernier ressort conférer forme à l'édifice.

La théorie publicitaire au chapitre de la création est encore à faire. Faute de lois immuables, on doit miser pour le moment sur des modèles empiriques et sur l'expérience, en tâchant bien sûr de les actualiser... Mais passons en revue un certain nombre de règles d'efficacité que la pratique a révélées. Première règle: pour être efficace, un message doit comporter un juste dosage d'éléments d'information, de persuasion et de provocation. Ces trois ingrédients ne sont pas apparus simultanément dans le langage des publicitaires. En effet, la publicité n'était originellement qu'informative: on ne faisait que rapporter des faits. L'enthousiasme des

rédacteurs ajoutait cependant une touche singulière au contenu, les messages se révélant de longues apologies subjectives du produit... Car il semble que plus on en mettait, meilleurs devenaient les résultats. Un regard contemporain sur ces réclames du début du siècle s'étonne devant des mises en pages noires de texte, redondantes à souhait, opiniâtres comme le plus tenace des vendeurs.

La vocation persuasive de la publicité date quant à elle des années trente-quarante. Une attention supplémentaire fut portée à la présentation du message: en plus de livrer ses arguments, il devait avoir du panache. On se mit à jouer des figures de rhétorique, à utiliser des caractères typographiques plus sophistiqués, à jouer de marges blanches, etc. Ce furent les premières tentatives pour utiliser les armes de l'arsenal visuel. Toutefois, le processus de persuasion était encore rationnel puisque l'on percevait à l'époque l'acte d'achat comme un geste purement objectif. Le chatouillement des cordes émotives n'a pourtant pas tardé à s'imposer sous l'impact des théories freudiennes et la nouvelle contrainte de la surproduction généralisée avec son foisonnement de produits similaires en concurrence directe. Le discours affectif est donc apparu comme le substitut idéal à un positionnement classique, c'est-à-dire assis sur une caractéristique tangible du produit. On s'accorde aujourd'hui à dire qu'un message doit jouer à la fois sur le tranchant rationnel et le tranchant émotif des cibles, car la décision d'achat est autant un mécanisme d'identification qu'une réponse factuelle à un besoin non satisfait.

Mais venons-en à la provocation qui est, sans hésitation, le sujet de controverse numéro un depuis belle lurette. La provocation en publicité recrute autant d'adeptes que de détracteurs. D'une part, des figures de proue telles Ogilvy, Reeves ou Joannis ont proclamé à haute voix que le contenu importe davantage que le contenant. Selon leur école de pensée, rien ne vaut une communication directe qu'on répétera jusqu'à ce que les consommateurs l'aient gravée en tête! Par ailleurs, d'autres -anciens ou nouveaux venus!- prétendent que la seule façon de vendre un produit consiste à assaisonner le message de provocation. C'est la position de l'affichiste Villemot, du publicitaire Séguéla ou du concepteur Stréisky. Leur raisonnement est le suivant: la vérité proposée par un message n'est perçue comme telle que si les récepteurs adhèrent au message; les récepteurs ne portent attention au message que s'il est intéressant; et le message n'est intéressant que s'il est formulé dans un contexte imaginatif. Que penser de tout cela?

### a) Trop de condiments enlèvent toute la saveur

Le débat sur l'originalité en publicité est enflammé. Il est vrai que la publicité ne serait pas la publicité sans un soupçon de paillettes dorées. Compte tenu de l'émancipation de la société, de l'expression spontanée des goûts individuels, de la fluctuation rapide des modes, de l'ampleur croissante du consommateurisme, en un mot, considérant le contexte de destinataires plus avertis, la publicité se doit d'adopter un caractère moins artificiel. Les concepteurs ne doivent pas perdre de vue qu'ils ont affaire à des personnes réelles au bout de la ligne; ils doivent donc parler un langage humain. De là l'apparition de messages au style spontané, vivant, voire humoristique. Mais attention à l'autre côté de la médaille!

Quelle réaction, pensez-vous, aura le téléspectateur lorsqu'il visionnera un message qui a coûté \$200 000 en production, qui fait appel à un porte-parole vedette, et qui étincelle d'un humour savoureux? Vraisemblablement, le spectateur sera rivé au petit écran, il discutera le message

avec ses amis les jours suivants, il répétera peut-être le slogan astucieux. Mais se souviendra-t-il de la marque qui était annoncée? Sera-t-on disposé à acheter autant le contenu que le contenant? Et qu'arrivera--il lorsqu'il verra ce message pour la cinquième fois? Est-ce que l'humour générera encore des rires? Arme à deux tranchants disions-nous, voyons maintenant comment la sauce peut virer au vinaigre.

#### *. L'humour en conserve*

L'humour est une arme délicate à manier. Ses effets peuvent être dévastateurs. En bien ou en mal. Si les publicitaires manifestent des craintes devant la promotion des ventes (qui, lorsque excessive, gruge l'image de marque d'un produit), ils sont effarouchés devant l'humour. Cette arme est peut-être efficace mais les risques d'emploi demeurent élevés.

L'humoriste exerce un métier ingrat. Pendant que Ding et Dong, André Philippe Gagnon, Yvon Deschamps et Jean Lapointe risquent de ployer sous l'or de leur public, des centaines d'humoristes peinent en vain pour gagner leur croûte. L'humour exige le bon moment, le bon sujet et le bon auditoire, sans compter que l'humoriste doit posséder le doigté pour savoir jusqu'où "il peut aller trop loin". Quand l'humour ne fonctionne pas, c'est l'humoriste qu'on tourne en ridicule. En publicité, si le comique engagé pour une réclame ne parvient pas à faire rire, c'est le produit tout entier qui sera dévalorisé. Soixante secondes, c'est bien court pour faire rire: le chronométrage serré racourt souvent le nécessaire pour le "punch", risquant ainsi que l'effet comique soit raté. Pourtant, le client avait investi quelques milliers de dollars sur la vedette, le directeur de la création avait juré que le résultat serait "crampant" et subitement, on réalise que personne ne trouve cela drôle... L'annonceur encore moins.

L'humour en publicité ne s'improvise pas. Injecter impulsivement une farce ou deux afin de rehausser la saveur d'un message conduit presque au suicide. Le seul humour qui puisse tenir, c'est un humour qui découle directement et naturellement de la stratégie de création retenue. Ajoutons également: un humour adapté au produit et à ses utilisateurs. Certains produits sont si "touchy" que toute plaisanterie à leur égard serait très mal reçue. Par exemple, il n'y a pas de farce à faire avec la cigarette et le cancer. D'autre part, un produit tel une bière à faible pourcentage d'alcool se prête peut-être davantage à l'humour. Dans certaines conditions donc, le message risque d'être efficace... si l'humour ne s'évente pas. Hélas! L'humour demeure une denrée périssable: un fois le contenant débouché, la fraîcheur s'évapore rapidement.

Le vieillissement accéléré d'une communication humoristique se combat en réinjectant périodiquement une nouvelle dose d'humour. Une campagne comme "Denise et le secret de la Labatt bleue" est un bon exemple. Conçue à l'image d'une mini-série dont chaque épisode apporte des éléments d'information nouveaux, on maintient ainsi l'intérêt à son maximum. Il faut admettre que, dans ce cas, la recette a été concoctée de main de maître. On a réussi à s'en tenir à un humour jamais grossier, sympathique. Désaltérant! Non seulement le message fait jaser tout le monde mais la cote d'amour du produit semble bien se porter aussi. Comme quoi l'humour intelligent a sa place... si on a le courage de parier sur un cheval coté à huit contre un!

On trouvera dans le document pratique ci-dessous, les conclusions de recherches récentes menées aux Etats-Unis sur l'humour en publicité.



## Document pratique no 9

### **1- L'HUMOUR DÉMYSTIFIÉ**

*Quelques chiffres:*

- . 75% des messages humoristiques testés ont dégagé une valeur d'attention égale ou supérieure à la norme.
- . 69% des messages humoristiques ont cumulé une valeur persuasive inférieure à la norme.
- . 41% des messages comiques pour des produits de grande notoriété ont chiffré sous la norme d'attention ou de persuasion.

*Les domaines où l'humour paraît inapproprié:*

- .Les produits et services reliés à l'argent (banques, fiducies, transactions immobilières, maisons de courtage et autres services d'investissement), et au bien-être (assurance, alimentation, médicaments, services de santé) ne tolèrent pas, en général, la bouffonnerie, puisque ce sont des sujets d'importance primordiale dans la vie des consommateurs.
- .Les articles dispendieux (automobile, système haute fidélité, etc.) semblent également incompatibles avec l'approche humoristique; leurs utilisateurs recherchent plutôt des éléments d'information précis.
- .Les produits à forte connotation personnelle (cosmétiques, parfums, boissons alcoolisées, etc.) ne supportent pas non plus le badinage; le public-cible s'identifiant étroitement avec ces prolongements de leur personnalité, le moindre sarcasme paraît déplacé.

*Quelques formules plaisantes apparemment efficaces:*

- .Les situations fâcheuses présentées avec humour (ex: petits incidents dans le quotidien des familles, discussions entre mari et femme à propos d'une tâche domestique, discussions entre patron et employé au sujet d'un article de bureau, etc.) peuvent devenir d'excellents véhicules pour le produit à quotidien à condition que celui-ci soit présenté comme la solution miracle au problème encouru. L'incident cocasse doit d'une part suggérer aux récepteurs des évènements qu'ils ont déjà vécu; ainsi on ne riera pas des comédiens, mais on s'amusera avec eux; d'autre part, cet incident doit constituer un tremplin pour démontrer l'efficacité du produit à résoudre le problème.
- .L'ambiance spirituelle créée par une mise en scène haute en couleur ou une trame musicale accentuée peut s'avérer utile lorsque le produit n'offre pas en soi matière à de longs propos informatifs (ex: une des nombreuses marques de bière légère).
- .Les personnages caricaturaux issus de l'histoire ou de la fiction (Léonard De Vinci, Frère Toc, Colombo, Superman) semblent d'éternelles fontaines de créativité: un fois le public-cible familier à leur visage, ils provoquent dès leur apparition une douce euphorie qui atténue sans doute les barrières naturelles face à la publicité. La mise en situation des messages en est donc facilitée; le positioning de marque qui en résulte paraît solide et difficilement imitable; sans compter la possibilité de prolonger la stratégie créative saison après saison. En effet, les figures mythiques ont la vie longue...

*Quelques plisanteries risquées:*

- .Certes adorables et attachants, les enfants et les animaux domestiques possèdent la mauvaise habitude de voler la vedette: ils détournent l'intérêt du sujet principal -le produit- et ils semblent incapables de persuader les récepteurs en termes d'induction à l'achat.
- .Les porte-parole loufoques (imitateurs de second ordre, prototypes démesurés du citoyen paisible, du campagnard, de la maîtresse de maison, etc.) agissent sensiblement de la même façon que les bébés aux couches et les chiens savants: ils drainent l'attention au détriment du produit. En outre, leur caractère parfois excessif bloque les mécanismes d'identification obligatoires et risque de choquer les personnes visées.
- .La bouffonnerie théâtrale impliquant des situations hautement exagérées ou des célébrités de l'absurde (ex: Bédard Louis et l'Ami Michel, tristes propriétaires-vedettes de la région de

Québec; papa et fiston Schiller, dynamique duo gérant le commerce de draperies montréalais "Au Bon Marché", etc.) occasionne souvent de vilains résultats au point de vue publicitaire: un déclin drastique des valeurs d'attention, et surtout de persuasion. De plus, cette publicité burlesque produit autant d'ennemis que de sympathisants. Morale: il ne faut pas prendre le monde pour des caves...

## 2- LES PORTES-PAROLE IDOLATRÉS

La situation minoritaire des Québécois en Amérique du nord, le sang latin qui coule en leurs veines est sans doute à l'origine du culte qu'ils vouent à leurs vedettes. "Le Journal illustré des vedettes", "Echos-Vedettes", et tant d'autres "journaux jaunes" trouvent chaque semaine des milliers de lecteurs (?) ou plutôt de lectrices (!!). Les articles de hockey signés Guy Lafleur, les articles de toilette signés Guy Lafleur (!), le poulet frit Kentucky endossé par Michel Bossy, les croustilles vantées par Pierre Lalonde, sont autant d'exemples où les vedettes sont assaisonnées à toutes les sauces.

La publicité embauche des porte-parole connus pour plusieurs situations. Dans certains cas, ils jouissent d'une crédibilité notoire par rapport au produit annoncé (Wayne Gretzky et une paire de patins); dans d'autres, ils n'ont qu'un lien tenu avec le produit en lice (Gaétan Boucher et le beurre). Même dans ce dernier cas, certains publicitaires continuent de croire mordicus en l'efficacité persuasive d'un porte-parole vedette. Le pouvoir persuasif d'une vedette résulte du phénomène d'identification. En prenant pour acquis qu'un public donné témoigne d'une confiance sans borne envers un artiste précis, il est à penser que toute communication transmise par l'idole sera reçue avec la même confiance. L'artiste étant perçu comme "bon", le produit devrait, par ricochet, être perçu de même, puisque "quelqu'un de bien ne peut pas annoncer quelque chose de mauvais!"

L'application de cette théorie pose cependant plusieurs problèmes. En premier lieu, il est plus facile de mettre la main sur des vedettes attrayantes que sur des vedettes crédibles. Les consommateurs n'ont pas à pousser leur enquête bien loin pour déduire qu'une artiste comme Dominique Michel a dû être payée une petite fortune pour endosser l'étiquette Coca-Cola. On n'est pas facilement convaincu que Mme Michel est un véritable aficionado dans la vie de tous les jours. Alors, que vaut son témoignage? L'association vedette-produit et vedette-publicisable doit être fondée sur du solide pour que les gens y prêtent foi. Il est donc essentiel d'entreprendre les études pré-publicitaires appropriées afin de vérifier l'adéquation du porte-parole à la campagne. On devra s'assurer également que la marge de crédibilité du porte-parole n'a pas été érodée par une implication dans un tas de messages différents. Si le dieu Gretzky persiste à s'acheter des voitures, à se gaver d'eau de cologne et à plaider pour la famine en Afrique, et à porte-paroler pour ci et pour ça, on finira par croire qu'il n'est plus un joueur de hockey respectable...

Etre vedette comporte aussi tellement d'aléas que... le vedettariat en est aléatoire. D'abord, les idoles ne parviennent à soutirer la faveur publique que lorsqu'elles voguent au sommet de leur carrière. Si les Québécois adorent s'attacher aux héros, ils désillusionnent rapidement dès que

les champions perdent des plumes. Il reste donc hasardeux, au niveau marketing, de miser à long terme sur une vedette. D'autre part, la vie privée de ces divas étant la proie des journaux à potins, gare aux scandales (divorces, attentats à la pudeur, accidents de la route et nouveaux cas de sida...) ! Autant une campagne peut profiter de la popularité de son porte-parole, autant elle peut crouler avec lui. Finalement, les artistes-vedettes ingurgitent avec leur Coke préféré une partie considérable du budget publicitaire. Cela diminue d'autant les sommes disponibles pour la diffusion. Aussi, quand une agence signe un contrat avec une célébrité, elle vise à en retirer le maximum: non seulement sa présence dans le message, mais aussi sa participation à un certain nombre d'évènements publics tels conférences de presse, promotions dans les centres d'achat, tournées en province, etc.

Tout comme l'humour, le vedettariat représente un défi de taille pour la publicité. Mais si la planification stratégique et la recherche d'opportunités a été exécutée avec soin, le jeu peut en valoir la chandelle. Citons en exemple les campagnes américaines de Pepsi qui ont su choisir judicieusement leurs porte-parole, compte tenu du public-cible surtout constitué d'adolescents et du thème "Le choix d'une nouvelle génération"; on a donc opté pour le domaine de la musique rock comme levier motivant idéal dans les circonstances et des vedettes aussi prestigieuses que Michael Jackson et Lionel Richie ont tour à tour chanté, sur l'air de quelques-un de leurs plus grands succès, les arguments pour encourager leurs fanatiques à boire du Pepsi. L'endossement de ces monstres du spectacle a certes amputé la diffusion d'un tas de millions (\$ 5 millions, dit-on, pour Michael Jackson!) mais le rendement semble avoir justifié la dépense.

\*\*\*\*\*

## b) Modèles de construction de messages

Comme on l'a dit, il n'existe pas, présentement, de recettes universelles pour mettre au point un mariage optimal de textes et d'images publicitaires. Si bien que les spécialistes confrontent plutôt leurs ébauches créatives à des modèles devenus classiques.

### . *Le modèle AIDA*

Selon la conception exprimée pour la première fois en 1925 par le psychologue E. K. Strong, la publicité agit chez ses récepteurs en quatre phases successives. Elle attire leur Attention, elle suscite leur Intérêt, elle éveille en eux le Désir, elle provoque enfin l'Action. Cette théorie va même plus loin (trop loin?) en affirmant que chaque étape du processus est accomplie par une composante différente du message. Notons cependant que ce schéma convient davantage aux communications imprimées qu'aux productions électroniques. Voici de quelle façon se répartissent les rôles des diverses composantes:

**LE MODELE AIDA**  
 ou les fonctions classiques  
 à l'intérieur du message pour médias imprimés.

	<i>Étape</i>	<i>Partie du message qui remplit la fonction</i>
A	Attention	Le titre
I	Intérêt	Le texte
D	Désir	L'image
A	Action	La conclusion

Voyons les caractéristiques fondamentales de chacun de ces éléments du message.

*Le titre*

- Le titre attire l'attention et canalise les récepteurs à poursuivre la lecture du message.
- Il doit être court.
- Il consiste soit en une formulation plus ou moins explicite de l'axe ("Cacharel rime avec confort", "Crctd: Je ne suis jamais essoufflé"), soit en une interpellation directe du public-cible ("Vous avez mal aux dents?"), soit en une affirmation qui pique la curiosité ("Quel âge me donnez-vous?"), soit en une combinaison de ces différentes formules.
- La tournure de phrase est rédigée dans un style positif: l'expression d'une promesse ou la mention d'un bénéfice intéressent spontanément les gens; l'approche négative ("Il ne devrait pas y avoir de problème") semble au contraire les inquiéter.
- Il doit si possible contenir le nom de la marque; si tel n'est pas le cas, la marque doit être l'élément suivant immédiatement dans le message.
- Le titre idéal demeure sans doute celui qui met en relation la marque avec le bénéfice qu'on y associe ("Crctd nous mène loin"). Il s'agit, mine de rien, d'instiller l'essence même du message dès le début de la communication, formule maintes fois éprouvée par les américains.

*Le texte*

- Le texte explique la proposition contenue dans le titre en y ajoutant des preuves ou des renforcements, de manière à persuader petit à petit les récepteurs.
- Ecrit dans un langage simple mais marquant, il se subdivise en quelques paragraphes qui s'enchaînent au fur et à mesure que progresse l'argumentation. Les phrases elles-mêmes sont courtes et faciles, disons une dizaine de mots connus.

*L'image*

Dans sa version originale, le modèle AIDA confère à l'image la fonction qu'on lui a trop souvent décernée d'emblée: éveiller le désir chez le consommateur latent. Puisque la partie écrite est censée posséder le caractère descriptif et logique du message, l'illustration joue donc, en théorie, le second (!) violon poétique et affectif.

Nous croyons quant à nous que l'image demeure aussi apte que le texte à transmettre l'idée de base du message. De fait, elle remplit parfaitement -mieux que le texte- la fonction descriptive lorsqu'elle reproduit des objets (c'est-à-dire des produits concrets tels un moteur d'automobile, les plats au menu de Pastelli ou la gamme des articles vendus chez Distribution aux Consommateurs). L'image sait parler de l'espace: rien de mieux qu'une image pour révéler l'allure d'un système de son. De son côté, le texte semble mieux parler du temps. Ainsi, un texte permet plus naturellement de communiquer sur des idées, d'établir des rapports qualitatifs de comparaison ou d'opposition, et de discuter de notions abstraites telles la liberté.

En conséquent, la répartition des tâches de communication entre le texte et l'image dépend de trois facteurs: les objectifs rattachés à la campagne, la nature du produit, et le sujet abordé dans le cadre des messages. Parfois l'essence de la communication résidera dans le texte, parfois dans l'image.

#### *La conclusion*

- La conclusion doit inciter les récepteurs à passer à l'action. Il pourra s'agir d'une invitation à venir essayer le produit en magasin, d'une mise en garde stimulante sur la quantité limitée disponible en stock, d'un coupon-réponse, d'une demande d'échantillon par la poste, etc. Ce peut être une répétition de la motivation-clé ou d'un témoignage convaincant. Occasionnellement, la conclusion se résumera à une mention du prix de l'article et de sa disponibilité, surtout lorsque la stratégie publicitaire se veut promotionnelle ("En vente à \$26.95 dans toutes les PharmEscomptes Jean Coutu").
- Comme si la conclusion n'enfonçait pas le clou déjà assez, on retrouve souvent, comme dénouement ultime, un slogan qui vise d'une part à unifier les variantes de création adaptées à chacun des médias de la campagne, d'autre part à renforcer l'association entre la marque et l'axe publicitaire ("Crétd Nous roulons bon train").

#### *La mise en page*

On étudie la mise en page d'un message publicitaire imprimé en faisant une maquette. Préparer une maquette signifie disposer graphiquement ses pièces constituantes à l'intérieur de l'espace physique disponible. Cette mise en page a pour but d'augmenter la valeur d'attention du message, de faciliter sa compréhension et même d'accroître ses facultés persuasives. Une mise en page fonctionnelle rend la communication plus lisible, elle sera donc perçue plus rapidement, plus distinctivement, plus profondément. Il peut sembler surprenant d'affirmer tout à coup que la présentation du contenu favorise la divulgation du contenu, puisque nous avons jusqu'ici prêché dans le sens contraire. En réalité, nous avons surtout tenté de faire contrepoids aux clans d'irréductibles qui prônent la libre création peu importe les circonstances. Du reste, nous approuvons entièrement l'originalité publicitaire quand elle s'inscrit en concordance avec les objectifs et la stratégie maîtresse.

Sujette à l'approbation du directeur de la création, la mise en page est l'œuvre du directeur artistique. Elle consiste en une disposition appropriée de l'en-tête, du sous-titre, de chacun des paragraphes formant le texte, de l'image principale et des images secondaires s'il y a lieu, de la signature de marque, sans oublier la présence des espaces blancs qui ont leur importance. Que le protocole de mise en page retenu soit classique ou novateur, il tendra avant tout de faciliter la communication avec les destinataires.

#### *. Le schéma des promesses garanties*

Tandis que le modèle AIDA se consacre principalement au cheminement psychologique qu'effectuent, en théorie, les récepteurs d'une communication publicitaire, un autre modèle, tout aussi célèbre, insiste davantage sur le développement de l'argumentation logique. Il s'agit d'introduire une idée qui présente un intérêt certain aux yeux des consommateurs, puis de la développer progressivement jusqu'à ce qu'elle devienne la plus convaincante possible. L'idée en question relève bien sûr de l'axe motivationnel sélectionné pour la campagne; elle correspond en d'autres termes à la satisfaction tangible ou immatérielle que procure le produit ou qui comble un besoin chez l'utilisateur. La publicité construite selon ce modèle se rapproche étroitement d'une campagne électorale: on promet avantages et bénéfices en espérant soutirer des votes de confiance. Le modèle qui suit pourrait donc être baptisé "protocole d'amplification d'une promesse" et se développe en quatre phases successives:

la promesse explicite, le détail de la promesse, la démonstration et, bien sûr, la conclusion.

### Promettre explicitement

Le titre du message doit interiquer les cibles sur un ton non équivoque, de manière à canaliser leur attention malgré l'avalanche de sollicitations environnantes. L'énonciation de cette promesse se retrouvera habituellement dans le titre, ou à l'intérieur d'une combinaison titre et sous-titre si sa formulation requiert trop de place. Bien sûr, plus l'amorce du message est courte, meilleures sont ses chances de rétention et d'impact. Cependant, il peut s'avérer avantageux d'utiliser deux blocs-textes plutôt qu'un lorsque l'idée formulée nécessite plusieurs mots. Le second bloc, appelé sous-titre, sert alors à exprimer l'idée première en des termes plus explicites, constituant ainsi une transition entre le titre-accroche et le corps du message.

Le titre-accroche revêt normalement l'une ou l'autre des cinq formes usuelles: l'attestation directe de la promesse ("Confort et efficacité à bord de Crctd"), un titre à saveur informative ("Crctd: 26 départs quotidiens pour mieux vous accomoder"), une tirade pour provoquer ou piquer la curiosité ("Etes-vous fatigués de prendre le volant?"), une mention selective en rapport avec le public-cible ou la promesse ("Voyageurs par affaires ou par agrément?"), ou encore une incitation directe à utiliser le produit pour en tirer avantage ("Voyagez Crctd; voyagez moins cher"). Quand on décide d'ajouter un sous-titre au titre, le premier exprime généralement la promesse en des termes évocateurs, le second intègre le nom de la marque (titre: "Je ne suis jamais essoufflé!"; sous-titre: "Les trains de la Crctd non plus...")

### Le détail de la promesse

Que le titre soit simple ou composé, le texte subséquent, divisé en paragraphes, reprend le contenu de la promesse pour y ajouter des détails, des explications, des exemples de mise en situation. Il s'agit de divulguer par le détail en quoi le produit comble un besoin, de quelle manière il s'y prend, comment il y arrive. Le consommateur qui recherche des informations sur le produit aime trouver les réponses aux questions qu'il se pose. Par exemple, l'utilisateur potentiel de trains veut connaître les commodités offertes, les horaires, la compagnie, etc. Un message vraiment persuasif doit donc situer dans le contexte même des utilisateurs du produit ou service, l'argumentation visant à diminuer le degré d'incertitude qui subsiste chez le consommateur.

### Démonstration à l'appui

Les citoyens paraissent de plus en plus sceptiques à l'égard des produits miracles. Aussi, quel que soit le ton employé, les créateurs publicitaires doivent rendre leur argumentation plausible. Evidemment, l'angoisse décisionnelle pressentie à l'achat d'une tablette de chocolat n'est pas du même ordre que celle qui affecte le piéton en voie de devenir automobiliste. Dans le premier cas, il suffira peut-être d'affirmer sa fraîcheur ou son croquant... Dans le second cas, il faudra peut-être faire appel au témoignage de Jacques Duval, faire état de tests menés par Transport Canada ou par le Club Automobile, sans négliger d'offrir une garantie de trois ans, voire de cinq ans! Bref, la promesse doit s'établir sur du solide.

La batterie de preuves amenées par les publicitaires se divise grossièrement en cinq catégories: rapports de tests effectués par des autorités en la matière ("Des tests en laboratoire ont prouvé que l'imprimante peut fonctionner en moyenne pendant 4000 heures avant que des ajustements soient nécessaires"); comptes rendus d'expériences exceptionnelles ("Cette Jaguar roule depuis 650 000 milles"); témoignages de consommateurs satisfaits ou de porte-parole crédibles ("Je ne changerais jamais mon Oxydol contre deux boîtes de détergent inconnu"); un droit de retour illimité ("satisfaction garantie ou argent remis"); mention d'approbation par un organisme crédible ("Reconnu par l'Association Dentaire Canadienne").

### La conclusion

Tandis que le corps du message repose sur l'idée motivationnelle fondamentale, la conclusion vise les billets verts du consommateur. Dans la conclusion, on cherche à provoquer l'acte d'achat par une incitation claire. On invite les gens, selon le cas, à visiter un détaillant, à essayer le produit, bref à l'acheter. Un petit ton d'urgence rehausse l'impact de la conclusion.

Le schéma des promesses garanties est peut-être plus applicable aux autres médias que ne l'est le modèle AIDA. La section centrale du message comprenant le détail de la promesse et la démonstration, peut aussi bien reposer sur l'image que sur le texte. A quoi sert généralement l'illustration d'une annonce de périodique, sinon à mettre en valeur la satisfaction procurée par le produit. A quoi servent les photographies en gros plan des composantes d'un item, sinon à détailler son fonctionnement pour mieux prouver son efficacité. Sur quoi se construisent la majorité des scénarios de messages télévisés, sinon sur des mises en situation visant à décrire les qualités cruciales du produit dans un contexte où le public-cible peut se reconnaître.

Le schéma des promesses garanties peut donc s'adapter à la rigueur à tous les médias publicitaires, exception faite du panneau-réclame. Sa grande valeur relève sans doute de sa philosophie sous-jacente: le protocole de mise au point s'appuie essentiellement sur le produit dont il faut extraire un avantage susceptible de motiver les consommateurs potentiels. Trop de publicitaires ont malheureusement tendance à oublier qu'il s'agit là de l'essence de la publicité...

#### . *Un patron amélioré: l'ACTION*

Le schéma des promesses et le modèle AIDA demeurent des guides utiles. Mais nous proposons un schéma plus détaillé, qui serre de plus près le cheminement rationnel et émotionnel des consommateurs. Nous avons nommé ce modèle par ACTION qui fait référence à six phases du déroulement du processus persuasion-achat.

A pour ATTENTION: attirer l'attention, c'est l'étape initiale du processus de communication de masse. Tout message persuasif doit d'abord capter l'attention. Attirer l'attention est une condition nécessaire mais non pas suffisante: le but ultime du message est de persuader. Les messages hyper-originaux ont souvent le défaut de se faire remarquer sans réussir à communiquer clairement une message.

C pour CONFIANCE: établir un climat de confiance est aussi une nécessité car le message doit rendre plausible son argumentation. On y parvient généralement par le ton ou sérieux adopté,

le professionnalisme exprimé dans la valeur esthétique ou symbolique du texte et de l'image. L'usage de porte-parole bien choisis se révèle très efficace en ce sens. En effet, si l'ambiance globale du message permet l'identification des récepteurs, la confiance sera d'autant accrue.

T pour TENTATION: titiller l'envie des destinataires, les tenter est l'effet inavoué mais recherché des publicitaires. La communication doit éveiller un besoin patent ou latent chez le consommateur. C'est le travail confié à l'axe de la campagne, qui se trouve libellé dans le titre et exploité tout au long de l'argumentation. Par la tentation, on fait passer le consommateur du besoin au désir avec les mobiles qui les justifient et le cas échéant, les rationalisations adéquates.

I pour IMMINENCE: présenter comme plausible l'imminence de la satisfaction est l'étape suivante. Il s'agit de jouer de l'effet combiné de tous les mécanismes de persuasion du message: si l'argument a porté son coup au bon endroit, c'est-à-dire à la fois au cœur et à la raison, les cibles ressentiront un sentiment incroyable d'urgence. Ils voudront se procurer l'article dans les plus brefs délais. Cette sollicitation ne devient impérieuse qu'après de multiples expositions au message, puisque la persuasion agit plutôt comme une bombe à retardement.

O pour ORDONNANCE: proposer la bonne médecine à la maladie induite, c'est là solution machiavélique mais effective. En vue de récolter la manne, la communication publicitaire couronne ses efforts par une induction immédiate à l'action: "Passez chez votre concessionnaire dès aujourd'hui", "Postez le coupon ci-inclus pour obtenir de plus amples informations", etc. Un geste tangible proposé constitue une réponse au sentiment d'urgence induit.

N pour NOTIFICATION: mettre en évidence l'effet bénéfique de la décision prise est le geste ultime du bon vendeur. L'ultime formulation du slogan, les derniers accords du jingle, le clin d'œil tardif que le porte-parole adresse aux destinataires visent tous à confirmer le choix de la marque dans l'esprit des gens. Ne serait-ce que pour apaiser les derniers doutes qui subsistent, ou pour faire oublier la dépense consentie en échange du produit, il est bon de laisser le consommateur sur une note réconfortante qui fait office de garantie supplémentaire. Mis à part le traditionnel point d'orgue sur l'image de marque, les cadeaux en prime, la mention du nombre d'acheteurs passés, des façons de notifier les cibles que leur sélection est la bonne.

Les messages publicitaires sont reçus dans des conditions aléatoires. Cela pose une interrogation majeure à l'endroit des modèles de construction de messages. Ceux-ci proposent un processus où la persuasion est progressive: l'introduction capte l'attention des intéressés, l'argumentation convainc petit à petit, la conclusion bat le fer pendant qu'il est chaud. Tout cela signifie en somme que l'efficacité n'est pleinement atteinte que si les récepteurs ingurgitent le message jusqu'en son épilogue. Espérance utopique car le commun des mortels ne jette qu'un regard furtif aux annonces.

Afin de contrer pareils comportements anti-publicitaires (!), et poussés par les coûts de l'espace média, les publicitaires s'efforcent de produire des messages synthétiques, qui prennent des raccourcis. Le message imprimé idéal est celui qui communique sa substance en un coup d'œil

à l'image et au titre. Ainsi, le message est transmis en quelques fractions de secondes, temps équivalent à la durée normale d'exposition. Ainsi, peu importe la disposition d'esprit du récepteur, l'annonceur aura réussi à imposer sa présence.

Il faut cependant se rappeler que le degré d'intérêt d'un message varie en fonction des attentes du récepteur. Une jeune femme qui désire s'acheter une nouvelle paire de bottes pour l'hiver se montrera réceptive aux messages en ce domaine. A la lecture de son journal, elle prendra connaissance de toutes les annonces des détaillants locaux, alors qu'elle n'aurait probablement rien vu en un autre temps. Et elle ne changera même pas de poste lorsque son téléroman sera interrompu par la réclame de la collection automne-hiver de Eaton. Il faut donc nuancer notre affirmation précédente: les récepteurs sont parfois disposés à aller jusqu'au bout des messages. Cela justifie donc l'approche séquentielle des modèles de création; mais jamais on ne devra sous-estimer l'importance de parler haut et clair dès les premiers instants d'une communication publicitaire.

### c) **Création appliquée aux différents médias**

Chaque grand média possède des particularités qui influencent la forme des messages à y être diffusés. Voyons donc quelques principes qui favorisent une rédaction adaptée au contexte de diffusion de chaque grand véhicule porteur.

#### . *Création des imprimés*

Les messages destinés aux quotidiens et aux périodiques doivent être conçus comme des télexogrammes qui comprennent, en option, une certaine documentation annexée. Puisque la lecture des imprimés se réduit souvent à un survol, on doit synthétiser l'essence du message dans une image qui occupera la majeure partie de l'espace disponible. Le titre répétera le contenu ou ajoutera, le cas échéant, les éléments d'information non contenus dans l'image. Cette conjonction d'une image et d'un titre suffit normalement à passer l'essentiel de la substance.

Si les objectifs de communication ont obligé le rédacteur à élaborer davantage la proposition de l'annonceur et à prouver le bien-fondé de sa promesse, le titre a également comme fonction d'inciter les cibles à poursuivre la lecture du message. A ces fins, le titre sera donc composé dans un style percutant: la phrase aura une signification complète en soi mais elle commandera une réflexion qui ne sera achevée, logiquement, qu'en lisant le texte de développement subséquent.

Revenons à l'image. Est-il préférable d'utiliser une illustration dessinée ou une photo? Selon les études Starch, la photographie constitue le medium normal pour l'illustration publicitaire. Même si les directeurs artistiques emploient occasionnellement d'autres formes d'expression (dessin, caricature, graphique, bande dessinée, etc.), la photo apparaît nettement plus crédible que tout autre traitement graphique. Par ailleurs, les mêmes enquêtes Starch ont également démontré que l'utilisation de la couleur dans les médias imprimés tend à rehausser le taux de lecture du message, sa cote de rétention, de même que le prestige de l'annonceur. Et cela, dans une proportion supérieure aux déboursés additionnels que la couleur commande... C'est en

fonction de cette réalité que les publicitaires font un usage abondant de la couleur dans les imprimés et, quand les budgets le permettent, de photographies pleine couleur. Une annonce pleine couleur qui coûtera entre 30 et 50% de plus attirera vraisemblablement entre 10 et 25% plus de lecteurs.

Nous proposons maintenant un check-list qui rappelle les caractéristiques du texte et de l'image publicitaire idéaux.

#### Le bon texte

Le "bon texte" doit idéalement répondre aux caractéristiques suivantes:

- 1- Il parle strictement du sujet selon un axe qui répond aux objectifs de communication.
- 2- Il prend pour acquis que le lecteur ne sait rien.
- 3- Il est chapeauté d'un titre sélectif concis: concis, c'est-à-dire d'une longueur idéale maximale de 7 mots, composé normalement de lettres majuscules et minuscules; sélectif, c'est-à-dire qu'il sélectionne par son contenu les cibles spécifiques visées.
- 4- Il propose un titre explicite et spécifique qui évite donc les reprises de proverbes, les jeux de mots gratuits et autres coquetteries de langage.
- 5- Il utilise un titre publicitaire qui souligne la nouveauté de l'information proposée, en reprenant les expressions: nouveau!, x annonce, maintenant!, enfin!, commençant le x, au prix de \$00., prime gratuite!, comment? (solutionner tel problème), pourquoi? (on a tel problème), voici!
- 6- Il comprend un sous-titre qui actualise le concept contenu dans le titre et fait mention de la marque si le titre ne l'a pas déjà fait.
- 7- Il utilise les 1,200 mots du français fondamental qui sont les plus connus, les plus courts et les plus polyvalents; le contexte se chargera de préciser leur signification.
- 8- Les phrases du texte d'argumentation sont courtes (12 mots en moyenne).
- 9- Il joue simultanément sur les plans logique et affectif.
- 10-Il utilise des mots, des affirmations concrètes. Par exemple, il faut remplacer les phrases du type "Vous aimez la liberté?" par des mentions telles "Vous aurez deux heures supplémentaires de loisir à chaque jour grâce à...".
- 11-Il est aussi long que nécessaire: rien de plus mais rien de moins.
- 12-Le premier mot de chaque paragraphe suggère une continuité du type cause à effet (ex: Par conséquent, ...), ce qui accroche davantage l'esprit du lecteur.
- 13-Il utilise des chiffres qui rendent une affirmation précise et plausible. "Des milliers de personnes ont acheté notre modèle X" est moins persuasif que "1798 clients satisfaits ont acquis notre modèle X depuis octobre".
- 14-Il propose en conclusion une action à accomplir avec une pointe d'urgence. Exemple: "prix garanti jusqu'au 31 octobre", "jusqu'à épuisement des stocks", etc.

#### La bonne image

- 1- Elle exprime clairement un axe qui répond aux objectifs de communication fixés.
- 2- Elle comprend un nombre restreint d'iconèmes (objets-mots dans l'image).
- 3- Elle n'utilise que des iconèmes connus, présentés dans un style réaliste, donc habituellement par le biais de la photographie.
- 4- Elle représente des personnes en action préférablement autour du produit annoncé.

- 5- Elle visualise ce que le titre exprime.
- 6- Les iconèmes utilisés sont facilement lisibles sur le plan technique (contraste, couleur, etc.)
- 7- Sa composition est classique: symétrie, harmonie, contraste et rythme, mais surtout, elle est structurée pour produire un seul point focal fort.
- 8- Elle est dotée, le cas échéant, de couleurs franches.
- 9- Elle occupe la majeure partie de l'espace disponible.

\* \* \*

Les indications mentionnées s'appliquent aux messages destinés aux quotidiens et aux périodiques. Les envois postaux ou même les annonces journaux conçus dans un but de marketing direct diffèrent sous certains aspects, en particulier, le texte d'argumentation est souvent obligatoirement plus long, plus complet, voire plus répétitif. En effet, pour réaliser une vente par la poste, il faut recourir à un certain nombre de trucs qui ont fait leur preuve: offrir quelque chose de gratuit avec sa représentation illustrée, introductif signé par une célébrité dans le domaine, ajouter un bon de commande, offrir un coupon-rabais, insister sur "Aucune obligation - droit de retour", mentionner un numéro de téléphone, argumenter avec un très long texte, répéter l'adresse une deuxième fois à l'extérieur du bon de commande.

A l'opposé, la publicité d'affichage (panneau-réclame, panneau d'autobus, etc.) doit refléter un esprit de synthèse encore plus marqué que dans le cas des journaux ou des magazines. Puisque la durée d'exposition au média est réduite à quelques fractions de seconde (300 msec. est une norme), le message devra être résumé à sa plus simple expression. Il s'agira la plupart du temps de passer l'essence du message en un titre de quelques mots, auquel on adjoindra le nom de la marque. Ainsi la chaîne de distributeurs et de détaillants Provigo a déjà utilisé le panneau-réclame pour n'afficher que son nom en gros caractères, ou la chaîne de restaurants McDonald que la mention "J'M" (avec le J en jaune et le M caractéristique en rouge). Voilà un geste à portée considérable... Peut-on trouver synthèse plus synthétique? Mais plus souvent, la publicité d'affichage est constituée de texte et d'image, dans lequel cas, l'image devrait servir à passer le message, et le texte, simplement de raccord avec la campagne et l'annonceur.

#### *. Création électronique*

La radio et la télévision possèdent une dynamique de contenant et contenu qui fait contraste avec les médias imprimés. La relation qui unit les auditeurs-spectateurs avec les médias électroniques émetteurs paraît d'ailleurs à la fois plus vivante et plus fugitive que celle établie par la presse. Les gens consacrent plus de temps aux médias électroniques qu'aux médias imprimés. Ils y recherchent non seulement de l'information mais aussi un divertissement. C'est pourquoi la publicité radiophonique et télévisée adopte si souvent un ton intimiste: on conte des histoires, on s'infiltre dans le quotidien des personnes, on décrit des épisodes de vie à travers lesquels s'identifient les cibles.

#### Messages radiophoniques

Un message publicitaire radiophonique se définit comme un montage audio de trente ou soixante secondes pouvant comprendre texte récité, témoignages de spécialistes ou d'utilisateurs

satisfaits, trame musicale, effets sonores, ritournelle, etc. En l'absence de tout élément visuel, l'efficacité du message repose donc sur le pouvoir évocateur des constituantes auditives. Le texte et la musique utilisés devront faire naître des images mentales susceptibles d'imprégnier les récepteurs.

La structure articulée du message ne semble pas aussi apparente que dans le cas d'une publicité écrite: ni titre en caractères gras, ni alinéas entre les paragraphes, etc. La communication prend plutôt l'allure d'une continuité fluide. Néanmoins, ces messages sont élaborés selon une structure logique: prélude, corps, finale. Ainsi, la phase préliminaire du message remplit un rôle capital, celui de situer clairement les cibles. On suggérera au moyen d'un bruit ou d'un son le type de produit ou service annoncé; ou, plus simplement, un narrateur ou narratrice introduira par une affirmation ou une question la promesse que va exposer l'annonceur.

Le texte d'argumentation du message radio ne diffère pas intrinsèquement de celui mis au point pour les médias imprimés. L'argumentation vise d'une part à détailler la promesse contenue dans l'introduction, d'autre part à la rendre crédible. Cette démonstration s'appuie toutefois forcément dans le présent cas, sur la voix d'un porte-parole mandaté ou d'un consommateur factice. L'ambiance du message peut néanmoins arborer une multitude de colorations variées, grâce à la possibilité de dialogues ou autres formes narratives, au jeu des intonations vocales et à l'apport d'une trame musicale appropriée. La trame musicale joue un rôle vital: elle impose rythme et mouvement. Elle peut même le cas échéant, créer un lien sonore naturel avec le message télévisé.

On peut créer de toutes pièces la musique d'un message radio, ou encore la sélectionner parmi un répertoire quasi illimité. Cette seconde option est certes moins dispendieuse que la première. Bien que cette option apparaisse comme une solution de facilité, elle s'ouvre sur une mer d'éventualités: il s'agit de trouver un air correspondant au style du message et qui soit si possible connu des cibles; et que cet air affiche des connotations avec le produit et la marque. Le coût de l'emprunt se limite aux droits d'auteur à verser périodiquement aux sociétés de droit d'auteur qui représentent le créateur, sauf que la procédure ne garantit aucune exclusivité sur la musique en question. Ainsi, tout autre annonceur pourra se servir des mêmes extraits à des fins qui lui conviennent. En conséquence, les agences de publicité ont coutume d'opter pour la création exclusive; dans lequel cas on confiera à des musiciens professionnels (souvent les mêmes qui créent les chansons du palmarès) le soin de composer une ritournelle adaptée au contexte. Cette ritournelle (ou "jingle") pourra parfois s'appuyer sur un air connu (ex: Sico qui reprend "Coti Coti Cota"), l'harmonisation étant évidemment retravaillée au goût du jour et les paroles rédigées en guise d'argumentation.

### MESSAGES TÉLÉVISÉS

Sans contredit, c'est la télévision qui permet aux créateurs de la publicité d'en mettre plein la vue. Jamais la démonstration des caractéristiques d'un produit ne paraîtra aussi crédible qu'à la télévision. Jamais les sens ne seront titillés plus efficacement. Jamais le ton du message ne pourra être mieux adapté.

En tant que média polysensoriel, la télévision utilise le texte au même titre que les médias imprimés et la radio; le cas échéant, elle tire avantage d'une trame sonore comme la radio; de plus, elle dispose du mouvement. Il en résulte un véhicule publicitaire aux pouvoirs démesurés. Les créateurs publicitaires le savent. En effet, on ne conçoit pas un message télévisé comme s'il s'agissait d'un texte récité devant les caméras. Contrairement à l'expression populaire, les gens n'écoutent pas la télévision, ils la regardent. Les concepteurs publicitaires doivent donc accoucher d'une suite de tableaux à dimension humaine dont la diffusion produira une longue trainée dans l'esprit des récepteurs. Et l'aspect visuel est à ce point primordial que certaines agences pré-testent leurs messages en laboratoire en éliminant délibérément la bande sonore. Un message télévisuel efficace doit pouvoir communiquer 80% de l'information sans l'usage du son.

Les principes de simplicité et de clarté énoncés maintes fois s'appliquent autant à la télévision qu'à n'importe quel autre média. Simplicité du texte, simplicité dans le choix des iconèmes, clarté dans l'expression. Il faut toutefois ajouter un ingrédient supplémentaire pour rendre la recette créative pleinement efficace: sans une touche de dramatisation qui lui est propre, la publicité télévisée ne posséderait pas tout l'attrait qu'on lui confère. En réalité, les messages dont on se souvient le plus sont ceux qui mettent brillamment en scène une courte histoire, une tranche de la vie quotidienne, une anecdote. De tels scénarios augmentent le degré de rétention du message, favorisent l'identification des récepteurs, et exaltent l'image de marque du produit. Lorsque la publicité télévisée sait devenir magique, les créateurs ont peut-être enfin le droit de se prendre pour des artistes...

## Chapitre 10

# Quels médias choisir?

### 1 DES CHIFFRES ET DES TÉLÉPHONES

- a) Le fonctionnement du département
- b) Des négociations sans relâche

### 2 LE RÉPERTOIRE GRANDISSANT DES MÉDIAS

- a) Médias notoires et médias clandestins
- b) Physionomie des grands mass médias



# Quels médias choisir?

- Alors Johanne, as-tu terminé les réquisitions de temps d'antenne pour la campagne?
  - Oui, Richard, il me reste juste à finaliser l'entente avec le réseau Radio-Canada. Autre chose: Francine a encore des problèmes à obtenir des prix potables chez CFCF 12.
  - Ah ceux-là ont beau jeu! Ils prétendent avoir l'exclusivité du marché anglophone de Montréal. Ils vont même jusqu'à conseiller de placer d'abord chez eux et de compléter ensuite par quelques achats de médias francophones. Tiens! Je les appelle tout de suite pour leur serrer la vis un peu...
- Richard Lalonde songeait aux moyens de pression à utiliser auprès du représentant des ventes de la station quand il aperçu Jean-Pierre Francoeur qui pénétrait dans le bureau.
- Si c'est pas notre président adoré! Quel bon vent t'amène, Jean-Pierre?
  - Le train train de notre campagne Crctd, mon vieux! Comment ça roule de ton côté?
  - Ca va bien. Evidemment, j'ai eu à me bagarrer avec Sylvie sur la répartition budgétaire. Elle continue de croire mordicus qu'on aurait dû attribuer à peu près 20% du compte à la production.
  - Oui, je sais. Elle pense que notre client a besoin de grand déploiement pour affirmer son image de marque. Elle a en partie raison, surtout que la mode est présentement aux superproductions. Mais je persiste à croire que \$350 000 lui suffiront pour réaliser ses petits chefs-d'œuvre.
  - C'est aussi mon opinion. Par ailleurs, imagine-toi que Gauthier est venu me trouver ce matin pour une histoire semblable: accroître la part du budget de promotion. Ce n'est pas dans les habitudes de l'ami Gauthier...
  - J'ai été étonné aussi quand il m'en a glissé un mot à moi aussi. Il s'inquiète soudain à savoir si l'achalandage des trains de passagers va augmenter pour la peine.
  - Pourtant, on a déjà planifié trois grandes promotions au cours de l'année...
  - Oui, mais il réplique que nos promotions prennent des allures très publicitaires. Par conséquent, il se demande si on ne devrait pas stimuler les ventes de billets grâce à quelques incitations plus directes.
  - Il est certain que ça prend plus qu'un coup de pouce -peut-être une poussée!- pour convaincre les gens de laisser leur voiture dans le stationnement. Par ailleurs, l'objectif de la campagne Crctd se situe plutôt au niveau "changement d'attitudes". Bref, va falloir se brancher.
  - Mijote un peu l'idée. On trouvera un compromis si cela s'impose.

## 1 DES CHIFFRES ET DES TÉLÉPHONES

Le département média s'avère être, au sein de l'agence, celui qui utilise le plus les méthodes des sciences exactes, notamment les calculs d'hypothèses à partir de données chiffrées. Voilà qui le place, jusqu'à un certain point, en compétition avec le service de la recherche, en particulier lorsqu'il s'agit des recherches médias. Puisqu'il prétend connaître mieux que quiconque les protocoles d'évaluation médias, ce département aspire à réaliser lui-même ses propres études.

Sans rejeter carrément cette position, admettons toutefois que la calibration des échantillons et la méthodologie des enquêtes relèvent davantage du service de la recherche.

Production, portée, fréquence. Le théâtre des opérations nous a rendus témoins à quelques reprises des légers conflits d'intérêt qui opposent Richard Lalonde, directeur du département des médias chez Communimark, et Sylvie Lachance, son homologue à la création. Puisque le budget publicitaire se répartit principalement entre ces deux postes, chacun tente bien sûr de ramener la couverture de son bord. L'un des partis affirmera que l'enjeu repose avant tout sur un style de communication et la qualité de la production, -et qui dit production éclatante dit forcément grosse tranche du budget. On ripostera d'autre part qu'un message flamboyant n'engendre ses fruits que s'il est répété un nombre suffisant de fois. Or qui dit portée et fréquence dit aussi budget considérable de diffusion...

Des "hits" mémorables. Mais la séparation de la poire dépend en fait de la stratégie et des tactiques adoptées. Certaines agences ont coutume de mettre toute la gomme sur la production, avec souvent une notoriété remarquable. L'antithèse mène souvent autant de tapage; on parle alors de "blitz" en placement médias. Examinons par exemple le cas d'IBM qui a acheté à plusieurs reprises la majeure partie du temps publicitaire diffusé pendant le Super Bowl (un trente secondes peut alors coûter jusqu'à un million de dollars). La compagnie Apple a déjà retenu toutes les pages commerciales du périodique américain "newsweek" lors d'une édition spéciale consacrée à l'élection présidentielle de 1985. La firme Pepsi a inséré pendant le Grammy Awards Show de 1984 (soirée annuelle de remise de trophées aux plus grands noms de la musique) une maxi-annonce de trois minutes mettant en vedette le chanteur Lionel Richie. S'agissait-il alors de stratégies média ou de stratégies de création...?

On pourrait relever bien d'autres utilisations exceptionnelles des médias. Certaines ont battu des records de budget de placement. Le coût apparent des médias éléctroniques semble toujours dispendieux mais le coût réel s'évalue en fonction du nombre de personnes rejoindes et aussi de leur homogénéité. Ainsi, le coût par mille personnes (CPM) est en moyenne de \$27. Car si une apparition au Super Bowl consomme tant d'argent, c'est que l'évènement capte l'attention de dizaines et de dizaines de millions de téléspectateurs. Sans compter le prestige inexprimable qui rejaillit sur les commanditaires pour le fait même d'avoir annoncé pendant une telle émission! Le cas d'Apple s'analyse d'une façon assez identique: on aura réservé les 40 pages publicitaires de Newsweek moyennant un prix d'environ trois millions de dollars. Mais que dire du prestige attaché à ce geste inédit! D'abord, cette édition spéciale a été lue par la moitié des américains. En second lieu, le coup d'éclat d'Apple a été relaté dans les quotidiens, à la radio, aux nouvelles télévisées, voire dans le Livre des records Guinness... Pareil fait alimente pour un temps les conversations populaires. Bref, en plus d'une efficacité publicitaire calculable selon des barèmes de portée ou fréquence, les extravagances médias peuvent aussi décrocher le gros lot en termes de relations publiques, c'est-à-dire par des effets dérivés.

### **a) Le fonctionnement du département**

Le département médias traditionnel se structure selon un modèle pyramidal: des estimateurs acheteurs exécutent les placements tels que dictés par les superviseurs mais soumis forcément à l'offre et à la demande d'espace publicitaire. Les superviseurs établissent les tactiques de diffusion en respectant la stratégie d'action mise au point par le directeur du département.

Maisons de consultation et départements internes. Il existe aussi des maisons de consultation média. Elles sont apparues dans les années 70 et sont spécialisées en planification et placement médias. Pour contrer la concurrence de ces maisons, les agences de publicité ont du accroître la compétence de leurs services médias. Ainsi, les estimateurs acheteurs ont incorporé à leur travail les ressources de la micro-informatique, facilitant d'une part les laborieux calculs d'hypothèses nécessaires à la répartition du budget; cela accélère le processus de sélection et de réservation de temps média.

Brillant directeur des médias chez Communimark, Richard Lalonde détient la responsabilité des stratégies médias de toutes les campagnes menées par l'agence. En compagnie de ses confrères et consœurs des autres départements, il siège aux différents comités de planification. Puisque Communimark reconnaît le pouvoir décisionnel de chacun de ses cadres, Richard se trouve pratiquement maître à bord lorsqu'il est question de sélectionner des médias, planifier une courbe de diffusion, répartir les sommes attribuées à la diffusion. Bien sûr, Michel Gauthier conserve son droit de veto à l'égard de tout décision concernant la campagne Crctd, car en tant qu'administrateur publicitaire, c'est lui qui représente le client au cœur de l'agence. Et le client a toujours (?) raison. Mais en pratique, Gauthier demeure conscient de la compétence supérieure de ses collègues dans leur champ d'action respectif. C'est pourquoi il s'avère rare qu'une recommandation émise par Richard soit rejetée par Gauthier. (Il n'en serait pas de même à l'intérieur des agences où le chargé de budget est homme-orchestre. D'ailleurs, après avoir œuvré chez Communimark, Lalonde n'apprécierait guère de jouer les exécutants sous la férule d'un kétif plénipotentiaire...)

Deux sections spécialisées. Le département médias répartit ses effectifs en deux sections spécialisées: une spécifique au domaine de l'électronique et l'autre au domaine de l'imprimé. Un superviseur est attitré à chacune de ces deux sections. Sa fonction consiste à amorcer les contacts avec les médias de manière à apprécier globalement les disponibilités de temps d'antenne et d'espace publicitaire. Un compte rendu est alors acheminé à Richard Lalonde, et suite à sa décision, les estimateurs acheteurs entreprennent le long processus impliquant négociation, réservation, achat de temps/espace et confection de la cédule de diffusion.

La compétence des personnes. La plupart des personnes affectées au département médias de Communimark cumule déjà une solide expérience dans la vente et l'achat d'espace publicitaire. En effet, bon nombre des estimateurs acheteurs débutent leur carrière dans une station de radio, de télévision, ou pour le compte d'un périodique ou d'un quotidien. La plupart des médias ont en effet une équipe de représentants des ventes pour constituer une clientèle, démontrer à celle-ci les avantages commerciaux de "placer" chez eux. Un bon vendeur va jusqu'à proposer à ses "gros" clients certains projets de publicité coopérative, de promotions conjointes ou autres activités publicitaires... Il fera la prospection systématique des commerces au détail et autres

entreprises acheteurs potentiels sans oublier celle des agences de publicité puisque ces dernières s'imposent de loin comme les plus gourmandes consommatrices d'espaces médias. Expérience et contacts à l'appui, les représentants les plus ambitieux décident éventuellement d'unir leur destinée à celle d'une agence de leur choix.

Quelques collaborateurs de Richard Lalonde ont toutefois obtenu leur poste après avoir mené à terme des études en marketing ou en communication. Puisque des agences accueillent des stagiaires dans leurs départements, quelques élus parviennent à se tailler un poste permanent dans la mesure où ils ont fait valoir leur compétence et surtout leur acharnement au travail. Il arrive aussi que des employés particulièrement doués soient promus de commis ou dactylo à la fonction d'estimateur acheteur. La condition sine qua non: raffoler des chiffres et du travail minutieux.

### b) Des négociations sans relâche

Si le département médias est perçu par le restant de l'agence comme un secteur tristement terre à terre, c'est que le personnel se consacre à la besogne avec un véritable labeur de moine! Calculatrice en main, téléphone suspendu à l'oreille, les estimateurs acheteurs semblent constamment aux prises avec un contrat quasi inachevable: répartir équitablement les sommes consacrées à la diffusion, conclure des ententes fermes avec les médias afin de garantir la diffusion en temps et lieu opportuns.

Répartition première. Richard Lalonde avait décidé que la télévision constituerait le véhicule principal pour la campagne Crctd: on obtiendrait du temps d'antenne sur les deux réseaux francophones, en plus d'un achat de moindre ampleur à la station anglophone CFCF Montréal. Un fois cette ligne de conduite établie, on détermina le budget à allouer aux médias d'appoint (dans le cas présent: imprimé, radio et affichage). Comme il s'agit là d'une considération tactique, le travail ne peut s'effectuer que par essais et erreurs. On distribue par exemple \$720 000 à la télévision, \$240 000 à la radio, \$470 000 dans les quotidiens, \$160 000 dans les périodiques et \$10 000 en affichage. Puis on vérifie si, avec une telle répartition, on n'a pas surutilisé la radio, si le budget de télévision permettra une assez bonne atteinte, si l'argent investi dans les périodiques donnera au format décidé le nombre de parutions minimal, etc. En d'autres termes, on pose des hypothèses numériques respectant l'importance théorique accordée à chacun des médias du "mix" et on inscrit les chiffres dans les cases correspondantes de manière à balancer l'équation.

Répartition fine. Le délicat travail de répartition des fonds se poursuit ainsi jusqu'à temps que l'on soit satisfait du dosage. Grand merci aux calculatrices et aux ordinateurs. Mais ne les rangeons pas trop tôt: ils servent encore immensément lorsqu'il faut déterminer le budget hebdomadaire par média! Encore une fois, même démarche empirique: on alloue tant d'argent pendant tant de semaines, on diminue ici, on augmente là, puis on évalue le tout. Richard Lalonde voudrait voir ce que donnerait une concentration supérieure pendant la saison touristique? Il faudra alors recommencer les calculs. Et encore, et encore, jusqu'à ce que la tactique paraisse sans reproches...

Réservation et contrat. Après cette laborieuse étape de planification, on doit songer à prendre contact avec les représentants des médias pour réserver les espaces publicitaires et négocier les tarifs. Un coup d'œil aux banques de données médias aura d'abord permis de sélectionner, tenant compte du budget, les emplacements appropriés aux objectifs de campagne. Il s'agira dès lors de sonder par téléphone l'offre des vendeurs média, c'est-à-dire la qualité, la quantité et le prix des espaces disponibles, avant de soumettre un proposition d'achat.

Toutes les banques de données, imprimées ou électroniques, jouent à peu près le même rôle. Le BBM indique par exemple qu'environ 30% de l'auditoire total de "La soirée du hockey" est constitué d'individus âgés de 18 à 35 ans (le public-cible de Crctd). Cette émission peut donc devenir un fructueux investissement si le prix des insertions s'avère avantageux selon le standard employé, en l'occurrence le ratio CPM, qui désigne le coût moyen pour rejoindre 1000 téléspectateurs. Le Canadian Advertising Rates and Data (CARD) rapporte quant à lui qu'un 30 secondes diffusé pendant le hockey sur tout le réseau de Radio-Canada coûte \$4000. Ceci est un tarif de base (flat rate). Or, comme dans n'importe quel secteur d'activité commerciale, ce tarif est fixe pour l'acheteur "normal", mais devient subitement négociable si le client au bout de la ligne brandit son budget faramineux en manifestant des hésitations à demeurer client... Lorsque Provigo, Culinar ou Communimark magasinent de l'espace publicitaire, les barrières de premier niveau s'assouplissent rapidement...

Epions pendant quelques instants la ligne téléphonique de Johanne Tremblay, superviseur des médias électroniques chez Communimark.

- Vous êtes chanceuse, j'ai encore quelques trous ici et là.
- Quelles sont vos disponibilités dans les catégories G, I, J et K?
- Un instant s'il-vous-plaît, je vérifie sur mon ordinateur. Bon, il me reste une occasion dans la catégorie K ("Le temps d'une paix"), neuf dans le J ("La bonne aventure"; "Poivre et Sel"), et sept dans le I ("Monsieur le ministre"). L'autre catégorie, qui était G je crois, contient encore huit occasions pendant "Les grands films" et dix pendant "Les beaux dimanches".
- "Le temps d'une paix" est déjà presque tout vendu?
- Oui. Même si c'est notre créneau le plus dispendieux, la majorité des annonceurs jugent l'achat rentable. Donc les minutes publicitaires s'envolent rapidement. Mais je peux toujours vous rappeler si un client annule ses réservations.
- Je dois vous dire que l'administrateur du dossier aimeraient compléter la cédule de diffusion d'ici vendredi; par conséquent je vais me contenter de ce que vous m'offrez actuellement. De toute façon nous ne sommes pas le genre à acheter mordicus des émissions bien spécifiques. Nous croyons que les auditoires finissent toujours par se ressembler d'une émission à l'autre. Bon. Je discute de tout ceci avec Richard Lalonde et je vous rappelle avant demain matin pour confirmer les occasions achetées.

Considérant le public-cible qu'ils avaient à rejoindre, Richard Lalonde et Johanne Tremblay optèrent d'emblée pour les occasions disponibles pendant "Le téléjournal", "La bonne aventure", "Monsieur le ministre", "Les grands films", et "Les beaux dimanches". Compte tenu des espaces déjà achetés sur le réseau TVA, on fixa à sept le nombre de messages à diffuser chaque semaine à Radio-Canada, soit un pendant chacun des téléromans, deux pendant

"Les grands films", un durant le Téléjournal du mardi, un durant celui du mercredi et un durant le premier volet des "Beaux dimanches".

Aussitôt que l'agence eut établi son programme de diffusion, Johanne sauta sur le téléphone pour finaliser l'entente avec Radio-Canada. Elle fit d'abord mention exacte de la cédule de diffusion (1 trente secondes pendant "La bonne aventure", 2 pendant "Les grands films", etc., et ce pour chacune des semaines du calendrier d'attaque). Elle donna ensuite son accord concernant les tarifs qui avaient été négociés. Heureusement, la représentante de la société d'état fut en mesure de garantir la date et l'heure de diffusion de tous les emplacements requis par Johanne. Elle assura également à cette dernière que, conformément aux normes en vigueur dans les médias électroniques, toutes les stations du réseau conserveraient sur bobines le film continu de la programmation en guise de "justificatif", de manière à pouvoir certifier que les occasions promises auront effectivement été diffusées aux bons endroits. Suite donc à ce jeu des multiples prises de position/réactions émanant des deux partis en cause, un contrat précis et définitif fut enfin rédigé et signé au nom de la Crctd Hélas, la situation n'est pas toujours aussi claire; bien des contretemps peuvent survenir entre la période de négociation et la minute de confirmation.

Les fameuses "réservations". Tous les superviseurs savent que la demande d'espaces publicitaires auprès des médias dépasse souvent l'offre, en particulier lorsqu'il est question de télévision. Les vendeurs ont les coudées franches avec pareille affluence et ils en profitent pour garder leurs prix fermes et conclure leurs ventes rapidement. C'est pourquoi les agences ont coutume de "réserver" sans contrat ferme le plus tôt possible les occasions qui semblent convenir afin de se prémunir contre une pénurie irrémédiable d'emplacements de qualité. Mais que vaut une entente verbale comparée au poids d'un achat ferme? Ainsi, rien ne garantit que des placements "réservés" par Communimark ne seront pas mis en enchères durant les entrefaites devant un autre client affamé. Morale: il faut se dépêcher à sortir son argent sonnant et trébuchant dès que le terrain paraît propice. Si une éventualité malencontreuse intervient malgré tout, on changera alors son fusil d'épaule, on optera pour de nouveaux espaces médias, et on réentreprendra la démarche.

Les changements imprévus. L'achalandage n'est toutefois pas le seul facteur externe qui risque de brouiller les cartes: le matériel publicitaire reste en effet sujet à différents imprévus, comme par exemple les changements de dernière minute dans la programmation. Si la télévision de Radio-Canada décide à brûle-pourpoint de mettre en ondes une mini-série, un docudrame ou le mariage princier de la roturière Unetelle -ou pire: si le Premier Ministre requiert un temps d'antenne pour se faire valoir- tous les annonceurs qui avaient acheté les emplacements prévus aux heures données devront en faire leur deuil et se "garrocher" sur autre chose... De tels remaniements s'imposent aussi lorsqu'un maniaque agresse le Président des Etats-Unis ou le Pape, si la navette spatiale explose en vol ou si un chanteur de la trempe de John Lennon trépasse. Voilà au moins des situations où le blason des mass média se redore quelque peu, eux qu'on accuse couramment de délaisser la vocation culturelle et informative au profit d'impératifs commerciaux.

Autres aléas. La liste des aléas ne s'arrête pas là. Des erreurs techniques de toutes sortes, attribuables à l'une ou l'autre des étapes de production média, nuisent parfois considérablement

au succès d'un message publicitaire, voire au succès du plan de communication tout entier. Il s'agit en fait de la dernière étape susceptible d'entraîner, le cas échéant, des négociations ardues entre l'agence et le média. Une erreur d'aiguillage aura coupé les cinq premières secondes d'un message télévisé; un message imprimé aura été inséré dans la section scientifique d'un quotidien plutôt qu'en son emplacement prévu et garanti; le cadrage physique d'un message destiné aux périodiques spécialisés n'aura pas été effectué conformément aux instructions de l'estimateur-acheteur; les autobus de la région de Québec auront déballé l'affichage extérieur une journée avant le lancement officiel de la campagne. Autant d'exemples de "mauvaise diffusion" qui amoche plus ou moins gravement les valeurs d'attention, de compréhension ou de persuasion d'un message. Lorsque pareilles gaffes se produisent, le directeur des médias de l'agence ou un de ses collaborateurs nécoigne une reprise aux frais du diffuseur, ce qu'on appelle dans le jargon une "reprise de conformité" (*make good*). Le coût réel de cette rediffusion corrigée varie en pratique selon la gravité de la bêtise et la force de persuasion des négociateurs en présence... et elle va de gratis à proche du coût réel initial.

## 2 LE RÉPERTOIRE GRANDISSANT DES MÉDIAS

Dans le langage courant, le terme média désigne autant l'entité mécanique et technique qui permet la transmission d'une information que le contenu factuel ou symbolique auquel une masse d'individus est soumise chaque jour. D'où l'expression "mass media". Par exemple, un journal est souvent défini comme une publication quotidienne consacrée à l'actualité: mais il s'agit également d'une entreprise de production et de distribution (de nouvelles). Les mass media constituent donc des entités économiques à part entière.

Les publicitaires conçoivent quant à eux les médias comme des moyens qui permettent d'arriver à des fins ultimes, bref des canaux aux allures diverses qui véhiculent les messages publicitaires destinés à la masse.

Commissionné ou pas. On peut séparer les mass media en deux catégories selon que leur utilisation rapporte automatiquement, ou non, une commission de 15% aux agences de publicité. Cinq grands médias bien chapeautés par des organismes d'auto-protection appartiennent à la première catégorie. Ce sont la télévision, la radio, les quotidiens, la presse périodique et enfin les médias d'affichage (comprenant le panneau-réclame et l'affichage en mouvement, panneau d'autobus ou de métro). Quand on affirme à voix grave qu'il se dépense chaque année \$ 5 milliards en publicité au Canada, on réfère majoritairement aux cinq grands médias. Télévision, radio, quotidiens, périodiques et affichage sont donc les vedettes de notre publicité... en même temps que le gagne-pain des agences!

Le chiffre d'affaires phénoménal que l'on vient de mentionner néglige pourtant un secteur publicitaire considérable: le foisonnement de médias non commissionnés et à peine comptabilisés. Citons notamment la publicité par la poste, la publicité sur le lieu de vente (mini-affiches, présentoirs, etc.), la publicité en gadgets (stylos, macarons, calendriers, etc.), les catalogues, les bottins d'associations et de confréries, les abris d'autobus, les mini-affiches sur le toit des taxis, certaines publications particulières (ex: bulletin paroissial), les pages jaunes

de l'annuaire téléphonique, les billets pour assister à des spectacles de toutes sortes, les guides vidéos, les programmes des cinémas de répertoire, les paniers de provisions dans les supermarchés, les affiches dans les ascenseurs, les apparitions de produits clairement identifiés à l'intérieur de productions cinématographiques ou de messages publicitaires, les marches d'escaliers des halls de gare ou de collèges, et la litanie se poursuit jusqu'aux limites de l'imagination.

### a) Médias notoires et médias clandestins

Il y a dix ou quinze ans, l'emploi de médias moins connus que les cinq titans s'avérait, pour diverses raisons, sporadique. On prétend que les agences dédaignaient y avoir recours par crainte de perdre leur commission de 15%. Or, celles-ci avaient tout de même la possibilité d'ajouter 17.65% au montant net facturé par les médias pour se retrouver en fin de compte avec une rétribution égale à celle qu'elles auraient obtenue en utilisant les médias traditionnels. Le véritable motif relève plutôt de la loi de l'économie des efforts: il était plus aisé pour un directeur média d'effectuer une sélection parmi cinq canaux bien encadrés que de courailler dans tous les sens à travers le dédale des multiples petits médias. L'habitude aidant, on mésestimait inconsciemment les véhicules dit clandestins, surtout que, dans une campagne pour un produit national, un média comme la télévision pouvait à lui seul transmettre le message avec brio et rentabilité.

Des médias changeants. Plusieurs facteurs socio-économiques ainsi qu'une évolution lente dans l'univers des médias ont toutefois altéré le tableau. Jusqu'à récemment, le quotidien du mercredi constituait presque une nécessité dans tous les foyers à cause des volumineux spéciaux dans l'alimentation. Ces pleines pages de prix réduits sont maintenant en voie d'être remplacées complètement par les encarts de couleur qui divulguent la même information et son distribués via des réseaux contrôlés par les chaînes de supermarchés. Par conséquent, le journal du mercredi commence à perdre son caractère indispensable.

Liée inexorablement aux progrès de la technologie, la télévision s'efforce quant à elle de faire bon ménage avec les retombées de l'explosion vidéo. Et il semble à date qu'elle y perde des plumes... D'abord, la popularité des cablo-sélecteurs et l'implantation des réseaux de télévision payante ont renforcé le phénomène d'éparpillement des auditoires. Cela signifie qu'on ne peut désormais plus atteindre le public-cible d'une campagne en mettant tous ses œufs dans le même panier. Car même si la chaîne de télévision Radio-Canada a la plus forte cote d'écoute à heure donnée, un tas de gens répondant au portrait socio-démographique sont éparpillés durant ce temps sur les chaînes X, Y et Z. Que dire en second lieu de l'impact des magnétoscopes vidéo? Les téléspectateurs en profitent pour enregistrer leurs émissions et longs métrages préférés; mais lorsqu'ils les visionnent ultérieurement, ils sautent sans cérémonie les messages publicitaires encombrants!

Une sélection plus raffinée. Ces quelques scénarios illustrent une partie des faiblesses inhérentes aux grands médias. Somme toute, l'exception qui caractérisait jadis le maniement des médias "clandestins" est maintenant devenue le lot de tous les jours. Des professionnels comme Richard Lalonde ne peuvent plus se contenter de miser sur les grands médias seulement. En

effet, s'ils veulent raffiner leur sélection média en considérant les innombrables segmentations de marché à l'intérieur de tous les réseaux radiophoniques, tous les réseaux télévisés, tous les quotidiens et tous les périodiques de renom, la moindre des campagnes exige alors la prise en considération d'une quarantaine de canaux de distribution possible. Cette conjoncture devient parfois si embrouillée que Lalonde décidera dans certains cas d'abandonner carrément les grands médias sursaturés et sursegmentés afin d'opter pour un véhicule plus direct tel les envois postaux.

Les médias clandestins. Assurons-nous au réveil de la majorité silencieuse? Les médias que l'on a qualifiés de clandestins seraient-ils en voie de se tailler une place croissante au sein de l'arsenal publicitaire? Au départ, leur répertoire demeure pour l'instant incomplet, puisque beaucoup d'entre eux apparaissent et disparaissent au gré du vent. Il en est ainsi notamment des journaux étudiants et des guides vidéo, qui disparaissent sans doute à une vitesse proportionnelle à l'enthousiasme qui a entouré leur création. Néanmoins, de tels canaux constituent parfois, en raison de leur spécificité, les réponses idéales à des problèmes de communication qui auraient normalement paru insolubles.

Supposons que l'on désire rejoindre les étudiants de niveau cégep pour les mettre en garde contre les maladies transmissibles sexuellement. Les statistiques d'auditoire des principaux médias nous ont depuis longtemps appris que ces jeunes gens écoutent peu la télévision, lisent peu les quotidiens et les périodiques, ne voient pas les panneaux-réclame puisqu'ils ne possèdent généralement pas de voiture. Bref, ils n'ont aucun contact sérieux avec les grands médias, mise à part une certaine exposition à la radio FM et aux affiches d'autobus. Or, il serait insensé de payer le plein prix pour des espaces publicitaires à la radio FM ou dans les autobus, puisque l'auditoire visé n'est qu'une partie de l'auditoire réel pour lequel il faudra payer. Aussi bien éviter le gaspillage lorsque c'est possible... Voilà donc un cas où il faudrait mettre le doigt sur des véhicules très sélectifs, ou encore en concevoir de nouveaux: rédiger un dépliant et tâcher de le distribuer coûte que coûte; réaliser des affiches et trouver le moyen de les poser aux bons endroits; négocier l'achat des marches d'escaliers dans les cégeps afin de les doter d'une vocation informative; etc.

Prédire un développement progressif des médias clandestins n'implique pas pour autant la chute libre des médias conventionnels. Tous les moyens de communication sont en fait appelés à évoluer au rythme des innovations et des courants. Cette évolution s'effectue toutefois lentement, puisque l'investissement en argent et en temps que peuvent consentir les consommateurs pour les mass média est limité. Personne n'acceptera de monopoliser tout son temps devant le petit écran, même si les 99 stations potentielles proposaient une programmation sensationnelle 24 heures sur 24... Cependant, malgré un accroissement gigantesque de l'offre atteignant presque 400% (télévision payante, télévision communautaire, télévision d'autres pays francophones, antennes paraboliques, etc.), il demeure étonnant de constater que les heures d'écoute n'ont cru que d'environ 10%. La technologie a beau avancer à pas de géant, la disponibilité du public est forcément limitée. Ainsi se définit le contexte dans lequel cheminent les médias.

Cette relative stabilité dans les habitudes des récepteurs cause sans doute plus d'inquiétude aux distributeurs des nouveaux canaux de communication qu'aux industries fermement implantées.

Cela réaffirme pour l'instant la domination des cinq grands médias, surtout que ceux-ci reposent à la fois sur une mer de capitaux et sur une pléiade d'organismes protégeant leurs marchés.

Rappelons, avant d'aborder la phisonomie des grands médias, qu'il y a deux barèmes permettant d'évaluer le rendement d'un média: le CPM ou le PBE. Le CPM, c'est le Coût Par Mille destinataires atteints. Le PBE, ce sont les fameux Points Bruts d'Exposition: dix points équivalent à 10% de la population qui a été atteinte une fois... ou à un pourcent de la population qui a été atteinte dix fois... ou à 5% de la population qui a été atteinte deux fois, etc. Dans l'affichage, le calcul n'est pas encore standardisé: les PBE sont compilés par jour ou par semaine.

### b) Phisonomie des grands mass médias

La compétence d'un directeur médias s'évalue en grande partie par la justesse de placements qu'il prescrit. Richard Lalonde consacre des efforts soutenus pour se tenir à la fine pointe des connaissances médias. Voici un résumé de ce qu'il aurait pu nous révéler des grands médias publicitaires.

#### . La télévision

Peu de phénomènes ont occasionné un impact social aussi considérable que l'apparition du petit écran. On se remémorera peut-être la fin du 20e siècle pour la tentative de dialogue est-ouest/nord-sud, pour le virage technologique, pour l'arrivée des femmes sur le marché du travail ou pour la crise de l'emploi chez les jeunes. Mais difficilement pourra-t-on taire l'envahissement des foyers par la télévision.

Peites statistiques. D'abord des chiffres. 99% des canadiens âgés de plus de deux ans vivent à proximité d'un téléviseur. 54% des foyers possèdent au moins deux appareils récepteurs de télévision. 62% des foyers dotés d'un téléviseur sont branchés sur le cible, ce qui constitue le deuxième sommet de pénétration au monde (la Belgique venant en tête). 32% des foyers sont dotés d'un cablo-sélecteur.

81% des Canadiens regardent la télévision au moins un moment dans la journée. La cote d'écoute adulte aux heures d'écoute privilégiées (*prime time*: 7:00 - 11:00 pm) se situe en moyenne à 42%. Les mois de janvier et février connaissent une popularité d'à peu près 20% supérieure à la moyenne annuelle.

Par contre, l'écoute de la télévision diminue drastiquement pendant la période estivale. Ainsi, la cote d'écoute adulte au *prime time* chute de 45% au Québec durant l'été.

En moyenne annuelle, le nombre d'heures d'écoute hebdomadaire par groupe d'âge s'établit comme suit

#### L'ÉCOUTE TÉLÉVISION HEBDOMADAIRE en heures

<i>Région</i>	<i>Adultes 18+</i>	<i>Femmes 18+</i>	<i>Hommes 18+</i>	<i>Adolescents 12-17</i>	<i>Enfants 7-11</i>
Québec	25.1 h	27.4 h	22.7 h	20.1 h	19.6 h
Canada	25.4 h	27.4 h	23.2 h	21.9 h	18.6 h

*Données BBM*

L'écoute des réseaux américains a augmenté de 31% entre 1970 et 1981, mais ce facteur ne met pas encore en danger la part de marché des stations francophones au Québec. Par ailleurs, 7% des foyers canadiens possédant au moins un téléviseur et 11% des foyers abonnés au câble sont abonnés en 1985 à au moins un réseau de télévision payante; ces chiffres ont légèrement augmenté depuis l'avènement de ce service, mais restent toujours bien en-deça des pronostics. Enfin, 24% des foyers canadiens (et 23% des foyers québécois!) qui s'adonnent à la télévision sont équipés d'un magnétoscope vidéo. Cette dernière donnée est en progression constante.

Un média de prestige. Dans cette enquête réalisée au Québec par une société de recherche spécialisée à l'automne 84, on a réalisé que les trois secteurs d'activité qui marquaient l'esprit des gens de leur sceau publicitaire étaient: l'alimentation (25%), les produits d'hygiène et de beauté (25%) et les boissons alcoolisées (18%). A la télévision, les trois marques les plus fréquemment mentionnées étaient Pampers, Labatt 50 et Pepsi; dans les imprimés, DuMaurier, Kraft et Miss Clairol; sur les panneaux-réclame Mc Donald, Club Méditerranée et un peloton d'autres.

Si on demande de donner la raison qui fait qu'un message publicitaire télévision est intéressant, 56% mentionnent la participation d'un enfant, 27% mentionnent vaguement que c'est parce qu'elle est "bien faite", 25% mentionnent la musique et 18% la participation d'une vedette.

Seulement 20% ne mentionnent aucun message télévision comme "le plus intéressant"; 70% ne citent pas de message radio et 53% ne citent pas de panneau-réclame. En fait, 89% des messages "les plus intéressants" cités étaient des messages de télévision.

Trois télévisions. Les téléphiles savent par expérience que la télévision adopte grossièrement trois visages différents. La majorité des stations diffusent un mélange de fiction et de factuel enrobé de sauce à la crème: téléromans, mini-séries, longs métrages, bavardage sympathique, bulletins d'information théâtraux, etc. Il s'agit des stations dites commerciales, qui opèrent avec des budgets faramineux (le fruit des revenus publicitaires) et qui s'efforcent de capter de grands auditoires en vue de fournir aux annonceurs des emplacements de choix.

Naguère Radio-Québec se distinguait du peloton commercial à l'époque où on la définissait encore comme une télévision éducative. La politique de diffusion se voulait alors idéaliste: on laissait de côté la quête d'auditoires massifs et on fermait la porte au financement par la publicité. Rien

ne comptait autant que de préserver un contenu socialement enrichissant. Radio-Québec a depuis ajusté son tir en mettant en onde des émissions plus populaires et en tolérant une certaine intrusion de la publicité. On vise l'auto-financement. Il s'agit maintenant plutôt d'une station semi-éducative, si on peut dire.

Les nobles élans humanistes n'ont toutefois pas été complètement enrayés: on compte en effet un certain nombre de stations dites "communautaires" qui sont aussi éducatives. Leur pénétration globale atteint 15% des foyers et 30% de ceux abonnés au cable. Hélas, la cote d'écoute combinée de ces stations représente moins de 1% des heures hebdomadaires consacrées à la télévision. Comme quoi l'intention de bien faire ne suffit pas pour atteindre au succès.

Le dernier type de télévision se consacre aux services d'intérêt général: la météo, l'état des routes, les annonces classées, etc. Secteur en voie de développement, il ne bénéficiera cependant jamais de la masse monétaire de la télévision commerciale.

La télévision ne laisse personne indifférent. Qu'on adore le médium ou qu'on le déteste, il faut malgré tout reconnaître son immense portée. D'abord, ce média suscite chez les masses un effet de mimétisme peu commun: Les gens désirent plus ou moins consciemment se rapprocher de modèles proposés par la télé; cela flatte leur ego, ils en tirent une certaine reconnaissance sociale, ou tout au moins, cela leur donne la possibilité de discuter avec leurs pairs de choses connues par la majorité (ex: "As-tu écouté le film hier soir?"). La télévision fascine le grand public depuis 1952; elle continuera à la fasciner longtemps encore. Par ailleurs, les capacités poly-sensorielles du média en font un canal publicitaire d'une rare puissance. Le mouvement, l'image et le son se marient pour créer une communication qui peut attirer l'attention, séduire, suggérer, argumenter, démontrer, convaincre.

Un médium cher. La tarification des espaces publicitaires télévisés a de quoi décourager les petites et moyennes entreprises. A auditoire égal, le message télévisé coûte au moins deux fois plus cher que le message radio. En vérité, la télévision est le média canadien dont les prix augmentent le plus rapidement. La diffusion d'un seul message de trente secondes va chercher facilement dans les milliers de dollars aux heures d'écoute privilégiées. Le Canadian Advertising Rates and Data (CARD octobre 85) indique par exemple qu'il en coûte \$100 pour transmettre un 30 secondes aux heures d'écoute les moins achalandées de la station montréalaise CBFT de Radio-Canada, et \$2000 durant les heures de "prime time". Le tarif pour un message identique à la station CFTM (TVA) s'élève à \$2530. Si l'on achète un emplacement sur tout le réseau TVA (10 stations), le même message coutera, selon l'heure de diffusion, de \$850 à \$7500 par diffusion. Une émission vedette coutera facilement \$ 10 000. Certes l'annonceur rejoint beaucoup de monde en investissant pareils montants, sauf que la facture brute s'avère parfois dure à épouser, surtout lorsqu'on a le sentiment que 20 ou 30% de l'auditoire atteint ne correspond pas au public-cible visé.

## COUTS PAR MILLE (CPM) DES GRANDS MÉDIAS

---

Télévision	\$4.00	30 secondes
------------	--------	-------------

Radio	\$3.50	60 secondes
Quotidiens	\$9.00	600 lignes agates
Périodiques	\$16.00	1 page 4 couleurs
Panneau-réclame	\$1.30	1 000 points PBE

---

Si le CPM télévision est deux fois plus élevé que le CPM radio, le score de notoriété est trois fois plus élevé que celui produit par la radio. La télévision n'est donc pas si chère qu'elle paraît au premier abord.

On ne saurait pointer du doigt la télévision au regard du gaspillage d'auditoire: le problème affecte tous les grands médias à l'exception peut-être des périodiques spécialisés. Mais comme la publicité télévisée est dispendieuse, cette lacune provoque les hauts cris. Qui plus est, les statistiques d'auditoire fournies par BBM ou Nielsen tendent à prouver la relative mixité des téléspectateurs, du moins selon des critères socio-démographiques. Ainsi, enfants, adolescents et adultes de retrouvent autant pendant le téléroman que le match de hockey, en passant par l'émission de variété et tout le reste. Seuls les canaux consacrés à un centre d'intérêt spécifique (par exemple Much Music ou The Sports Network) semblent garantir une meilleure homogénéité des téléspectateurs. La sélection des occasions de diffusion des messages publicitaires doit donc être effectuée avec grand soin.

Score d'impact. Un blitz télévision nécessite environ 1,500 point PBE sur 5 à 10 semaines (1 000 points suffiraient pour une campagne de rappel). Un point PBE coûte au Québec environ \$300 (\$950 au Canada, \$110 à Montréal et \$ 50 à Québec). Un blitz provincial coûterait... \$450 000. Mais comme les petits centres commandent moins de PBE pour assurer un impact, \$170 000 à \$ 200 000 pourraient suffire; on peut plutôt parler alors de \$125 du PBE provincial.

Une bonne émission tirera 15 à 20 PBE; la meilleure, 40 PBE. On peut retenir qu'un blitz de 5 messages par semaine et par poste donnera un très bon impact.

Les affamés de la télévision sont plus mordus par leur programme favorit que par ces damnés messages qui interrompent l'action au moment crucial! Dernier espoir pour les publicitaires: éléver au maximum l'intérêt de leurs messages et transmettre le contenu persuasif le plus succinctement possible. Sinon le public-cible aura détourné le regard avant la fin du commercial!

Un médium avec ses particularités. En résumé, le médium télévisé comporte sa part de bons et mauvais côtés. Il fut une époque où tous les directeurs médias ne juraient que par la télé; c'était l'époque du beau, bon, pas cher. Le contexte a évolué; néanmoins la télévision demeure le remède idéal lorsqu'on lance un nouveau produit de masse, lorsqu'un produit exige de recourir au mouvement pour en expliquer le fonctionnement, ou encore lorsqu'on souhaite créer une image de marque de prestige. Le véhicule reste cependant assez lourd à manier. Produire un message pour la télévision requiert beaucoup de temps, d'argent et d'énergies; planifier sa cédule de diffusion n'est pas non plus une sinécure. Bref, pour toutes ces raisons, on aura

compris que la vocation publicitaire fondamentale de la télévision est liée davantage à la publicité nationale que locale. Aux campagnes axées sur l'image de marque plutôt que sur un aspect promotionnel.

Les campagnes télévisuelles demeureront peut-être des décennies dans l'esprit des gens, tant elles les auront marqués. Une recherche menée par Pierre Delagrange, vice-président médias chez Cossette Communication Marketing révèle que si on demande aux consommateurs de citer un message publicitaire, 75% des répondants mentionneront un message télévision, 35% un panneau-réclame et 25% une annonce radio.

#### *. La radio*

La radio constitue probablement le média qui a le plus souffert de l'arrivée en trombe de la télévision. Replongeons-nous dans l'atmosphère des années 50. La radio représentait déjà une force fascinante pour le grand public: des sons, de la musique et des voix franchissant d'une façon mystérieuse des centaines de kilomètres pour aboutir dans une petite boîte dont on n'avait qu'à tourner le bouton pour la faire parler. Quel ne fut pas l'ébahissement général lorsque comme par enchantement, l'image s'est ajoutée au son. Quelle ne fut pas la stupéfaction de M. et Mme. Toulemonde de voir leurs comédiens s'agiter en chair et en os à l'intérieur de leur beau meuble de style néo-espagnol!

La radio a dû redéfinir sa mission et mettre en valeur son caractère portatif, économique et intimiste. Existe-t-il meilleur compagnon que ce petit appareil pour égayer un fastidieux voyage en automobile ou un après-midi de solitaire... De fait, il semble que l'écoute de la radio soit une activité individuelle, par rapport à la télévision que l'on aime regarder en famille ou entre amis.

Un récepteur radio se vend aujourd'hui presque pour une bouchée de pain. Tous les foyers en possèdent plus d'un. Rares sont les personnes qui ne sont pas à l'écoute de la radio au moins une fois par semaine.

**POURCENTAGE DES PERSONNES QUI ÉCOUTENT LA RADIO**  
au moins une fois par semaine

Région	Femmes 18+	Hommes 18+	Adolescents 12-17	Enfants 7-11
Québec	95.9	95.5	90.7	75.4
Canada	96.1	95.7	92.8	80.3

*Données BBM*

Le nombre d'heures d'écoute hebdomadaire gravite légèrement en-deçà des résultats obtenus pour la télévision.

**L'ÉCOUTE RADIO HEBDOMADAIRE**  
en heures

Région	Femmes	Hommes	Adolescents	Enfants
Québec	24.2	21.0	12.9	5.8
Canada	21.8	19.2	13.5	5.9

*Données BBM*

Et la radio FM? De 1971 à 1983, l'auditoire de la radio canadienne n'a augmenté que de 6%.

Certains analystes parlent de stabilité, d'autres de stagnance. Les habitudes d'écoute radio des gens ont néanmoins évolué, comme en fait foi la hausse de la part de marché des stations FM. Ce phénomène s'explique sans doute par une qualité de retransmission supérieure, la possibilité de recevoir en son stéréophonique et une programmation différente. Entre 1970 et 1981, la pénétration du FM dans les foyers canadiens est passée de 56% à 95%. 66% des Québécois âgés de plus de 7 ans écoutent le FM au moins une fois par semaine, ce qui place notre province en tête.

**RADIO AM ET FM**  
portée en pourcentage

<i>Femmes</i>	<i>Hommes</i>	<i>Adolescents</i>	<i>Enfants</i>	<i>Total</i>

AM	81	79	78	69	79
FM	57	60	62	40	58

---

**RADIO AM ET FM**  
part de marché en pourcentage

---

AM	63	58	58	68	60
FM	37	42	42	32	40

*Données BBM*

Radio = rêve. La radio est le médium de l'ouïe; elle s'avère donc un médium du rêve. Puisque la vue n'y est pas sollicitée, les auditeurs sont appelés à reconstituer mentalement leur propre imaginaire, leur propre imagerie subjective. Le processus se compare d'ailleurs à la lecture d'un roman avant d'avoir vu le film tiré du sujet. Tout comme le livre, la radio demeure un média d'auto-appropriation susceptible de fournir à ses adeptes des heures de plaisir inégalé, l'imagination titillée par un contenu à la fois instructif, suggestif, divertissant et inépuisable, avec en prime l'opportunité de tirer soi-même ses conclusions. Aussi, le caractère intimiste qui marque la relation radio/auditeurs ouvre la porte à un champ de créativité spacieux. Ce n'est évidemment pas toujours le cas. La production radiophonique actuelle se borne trop souvent à des schèmes éculés qui ont fait leurs preuves... il y a 40 ans. Résultat: les ondes semblent infestées de crieilleries et de commérages.

La publicité radio paraît emprisonnée dans le même carcan. Relativement peu coûteuse à fabriquer et à diffuser, du moins en comparaison avec les standards astronomiques établis par sa collègue télévisée, elle devrait idéalement bénéficier de cette liberté. Hélas, beaucoup d'amateurs se retrouvent sur les équipes de conception et de production, ce qui guide l'opinion populaire à penser que la radio est écrasée par la publicité qui est censée la supporter.

En réalité, la plupart des médias sont confrontés à une même surabondance de publicité. La radio AM aux heures de pointe est peut-être lourdement chargée mais qui d'entre les quotidiens, les périodiques et la télévision peut lancer la première pierre? Le climat radiophonique serait sans doute plus supportable si les annonceurs revêtaient des styles et des sonorités variés. Il semble toutefois que l'esprit d'initiative ne soit guère à la mode car un train de messages sont composés sur le même ton. En outre, certains animateurs vedettes ont développé la manie de lire eux-mêmes les messages destinés à leurs auditeurs. Il en résulte ainsi le brouhaha lancinant bien connu, à travers lequel on peut difficilement reconnaître le diamant de la vitre.

Un média souple. Autant l'appareillage physique de la radio se loge un peu partout à cause de son faible encombrement, autant le protocole publicitaire radiophonique semble, à plusieurs points

de vue, flexible. D'abord la production des messages nécessite beaucoup moins de matériel, de temps et d'énergie que ce qu'il en coûte pour réaliser une annonce télévisée. La production d'un message radio est beaucoup moins onéreuse que celle d'un message télévision. Elle se situera plutôt dans une fourchette équivalente à 10% des coûts d'une production télévision de qualité équivalente.

Mais une ritournelle (*jingle*) créée par un musicien d'expérience ira facilement chercher dans les \$5 000. Si elle est interprétée par une vedette, la surenchère recommence.

A titre de référence, disons qu'un point PBE coûte autour de \$20. Une attaque saturation de 1000 point serait réussie avec 3 messages par matin sur toutes les stations pendant 7 semaines. Ensuite, l'intervalle entre la conception et la mise en ondes étant moins long, les annonceurs ont la possibilité de modifier jusqu'à la dernière minute leur message, sans avoir à déployer d'efforts surhumains. De même, il est possible d'élaborer, moyennant des frais raisonnables, des versions différentes du message selon les marchés visés ou d'autres contraintes utiles à considérer.

La réservation du temps de diffusion à la radio paraît également moins laborieuse que dans le cas de la télévision, puisqu'on ne précise généralement pas l'instant exact où sera diffusé le message. Les agences achètent en effet des espaces au sein de "périodes d'écoute" définies en fonction de l'importance de l'auditoire à une heure donnée plutôt qu'à l'intérieur d'émissions précises. Cela signifie qu'un message inséré dans la catégorie "AAA" pourra se retrouver le lundi à 8:00 am, le mardi à 9:45 am, le jeudi à 4:45 pm, etc. Cette procédure comporte l'avantage de réduire en théorie la duplication de l'auditoire, ce qui accroît du même coup le nombre total de récepteurs différents qui seront atteints: augmentation de la portée plutôt que la fréquence. Reste à savoir si ces oreilles collent ou non au public-cible... De fait, seuls les annonceurs pesants et puissants peuvent, par le biais d'agences non moins pesantes et puissantes tâcher de négocier des emplacements fixes lorsque rien ne doit être laissé dans l'incertitude.

La radio accompagne les gens au travail, en voiture, à la maison, bref, partout; elle constitue ainsi le média par excellent du contact instantané. Elle possède les qualités idéales de la "vox populi": elle est accessible aux amateurs, peu dispendieuse pour les petites entreprises. Aussi, la publicité l'utilise souvent pour provoquer un certain achalandage sur le plancher des ventes. Un certain aspect promotionnel reste inhérent à la radio: près de 75% des dépenses publicitaires à l'intérieur de ce média tombent dans la catégorie "publicité locale". Ce médium de la proximité physique et psychologique transmet donc fréquemment les spécifications de l'offre: description du produit, prix, emplacement des distributeurs, spéciaux en magasin, etc. On mesure maintenant l'importance de pouvoir créer des messages parfaitement adaptés au contexte de chaque sous-marché.

Un média d'appoint. Stratégiquement parlant, la radio est un média d'appoint: il vise dans bien des cas à ajouter à l'état de tentation inspiré par le message télévision ou le message imprimé. Il impose un climat d'imminence, de notification et d'ordonnance. L'adjonction appropriée d'une ritournelle publicitaire scandant joyeusement le rythme narratif augmente d'ailleurs cet effet de renforcement positif: la musique traduit l'image de marque et entraîne au mouvement

tandis que le texte apporte les éléments d'information incitatifs. Plusieurs campagnes nationales utilisent la télévision comme véhicule prépondérant; la radio peut constituer dans pareil cas le média d'appoint idéal, surtout que sa pénétration dans l'intimité des individus demeure relativement stable tout au long de l'année. La radio peut alors compenser pour la baisse des cotes d'écoute de la télévision durant la période estivale.

**La répétition.** Le média radiophonique se révèle efficace pourvu que le facteur "fréquence de diffusion" ne soit pas négligé. Il est vrai que la répétition du message est possible grâce aux coûts relativement faibles de production et de diffusion. Mais en vérité, elle est obligatoire en raison du climat d'écoute habituellement très relâché. Selon certaines recherches, l'automobile, en tant qu'enceinte fermée est l'endroit où les messages radio imprègnent le plus profondément les auditeurs. Quant aux milieux où pénètre la radio (la maison, le bureau), l'expérience commune démontre que les gens vaquent à toutes sortes d'activités pendant que le poste récepteur joue dans son coin. Par conséquent, le degré d'attention au média semble moins élevé que celui qui caractérise un bain de télévision ou la lecture d'un journal.

Outre cette vigilance relâchée des auditeurs, le média comporte également des faiblesses intrinsèques. En premier lieu, l'absence de visuel limite considérablement la gamme de messages qu'on peut transmettre avec efficacité. Par exemple, il n'est visiblement pas possible de démontrer ce qu'un produit ou un service a d'exceptionnel... Deuxièmement, le phénomène de segmentation des auditaires qui frappe autant la télévision que la radio complique l'atteinte des public-cible. Une abondance de stations radiophoniques se livrent bataille à l'intérieur de chaque région géographique. Cela signifie qu'il faudrait quasiment placer des messages à chacun des postes pour rejoindre la totalité du marché, manœuvre bien sûr impensable en raison des budgets. On doit donc se résoudre à concentrer ses efforts, en sachant qu'une tranche des consommateurs sera laissée de côté tandis qu'une partie de l'auditoire atteint ne correspondra pas au profil visé.

Le Québec compte une dizaine de réseaux radiophoniques, soit Radio-Canada, Radiomutuel, Télé Média, Radio Inter-Cité, Radio Nord Inc., Radio Laurentide, Radio Unie Québec, le Réseau des Appalaches, Radio Est Québec et NBC, en plus d'une quantité remarquable de stations indépendantes. Au total, une centaine de postes émettent des ondes ici-bas.

#### *. Les journaux*

Il existe deux supports journalistiques de publicité imprimée: l'hebdomadaire et le quotidien. Les Québécois ne sont pas particulièrement lecteurs de quotidiens; ils préfèrent de beaucoup l'hebdomadaire de sa région. En effet, bien qu'il n'y ait que 11 quotidiens au Québec (il y en a 44 en Ontario), on y retrouve pas moins de 171 hebdomadaires régionaux.

L'importance des hebdomadaires régionaux est un phénomène marquant du marché québécois. Les 171 hebdomadaires tirent au total à plus de 3 millions d'exemplaires pour un tirage moyen de 18 000 copies. Le 1/3 de ces journaux sont vendus; ils ont un tirage moyen de 6 000 copies. Les autres qui ont un tirage moyen de 23 000 copies, sont distribués gratuitement. Dans les grandes villes, les hebdomadaires ont tendance à la gratuité mais dans les régions, ils sont achetés et considérés par les lecteurs comme leur véritable journal.

Par ailleurs, alors que près de 60% de l'espace des quotidiens québécois est utilisé par la publicité, c'est plutôt 40% de l'espace des quotidiens régionaux vendus qui est dévolu à la publicité. Soulignons encore la force de pénétration des hebdos: alors que les quotidiens tirent à 173 copies par 1000 habitants, les hebdos régionaux tirent à 475 copies par 1000 habitants. C'est dire l'ampleur de leur pénétration des marchés. L'ensemble des périodiques d'intérêt général (tels Sélection ou L'Actualité) est de plus de 1,169 copies / 1 000 habitants, c'est à dire que chaque Québécois lit, en moyenne, plus d'une revue (1.169).

En réalité, 6 Québécois sur 10 affirment ouvrir les pages d'un quotidien (même taux pour un périodique), mais plus de 7 Québécois sur 10 affirment consulter leur hebdomadaire régional. Les coûts fluctuent en fonction du tirage bien sûr. Le coût moyen de la ligne-agage est de \$1.66 dans les quotidiens alors qu'il est de \$0.51 dans les hebdos régionaux...

#### *. Les quotidiens*

Si la radio se proclame numéro un de la communication instantanée, le quotidien revendique le titre de numéro un de l'information avec un grand I. L'ambiguité n'est pas contradiction. De fait, tous les mass média ont l'ambition de se déclarer champions dans au moins une catégorie, aussi insignifiante soit-elle. Le quotidien est numéro un de l'information, mais 75% de ses revenus proviennent de la publicité! (Etouffons cet impair en rappelant que la publicité aussi est informative...) 20 à 25% du chiffre d'affaires global de la publicité canadienne est dépensée dans les quotidiens. Des grands médias, seule la télévision peut rivaliser avec le quotidien.

### RÉPARTITION DES DÉPENSES PUBLICITAIRES DANS LES GRANDS MÉDIAS

---

Télévision	20%
Radio	10%
Quotidiens	20%
Périodiques	6%
Panneau-réclame	7%
Autres médias	37%

---

*Données The Canadian Media Directors Council Media Digest*

La part de budget dévolue à chaque média diffère du chiffre cité compte tenu que les coûts de production varie d'un média à l'autre; ainsi, on dit que c'est près de 50% des budgets-clients qui est englouti par la télévision...

Le Canada compte actuellement 113 quotidiens, soit seulement deux de plus qu'en 1901! Un peu plus de cinq millions de copies sont tirées à chaque jour. Le Québec compte pour sa part 11 quotidiens, répartis dans 6 marchés géographiques, avec un tirage total de 1.1 millions de copies par jour. Les quotidiens pénètrent dans environ 70% des foyers canadiens.

Bonne pénétration, faible fréquence. Selon des statistiques de 1984 fournies par NADbank, 63% des adultes lisent un quotidien sur une base régulière, soit du lundi au vendredi; 78% en lisent au moins un pendant la fin de semaine. 89% des adultes lisent au moins une fois un quotidien entre le lundi et le vendredi; 92% en lisent au moins une fois dans la semaine. Mais comment lit-on un quotidien? S'agit-il d'un examen attentif de la première à la dernière ligne, ou d'un survol furtif? Il semble que 77% des lecteurs adultes s'arrêtent sur tous les sujets qui les intéressent, 15% feuillettent l'ensemble du journal rapidement, et 4% ne consultent que certains items spécifiques (par exemple, les sports!).

Qu'en est-il du processus de lecture consacrée aux (nombreux) messages publicitaires dans les quotidiens? Selon une étude menée en 76, parmi le bassin de gens qui consultent la publicité, 68% le font n'ayant pas d'achat en vue, tandis que 30% le font parce qu'ils sont tentés par un achat spécifique. Et en ce qui concerne l'attrait pour la dite publicité, les enquêtes Starch donnent une cote d'attention moyenne de 25% à 50% aux bonnes annonces.

Un média estimé. Probablement en raison du sérieux qu'adopte son contenu (impression standard en noir et blanc, papier sévère, petits caractères), la publicité dans les quotidiens est perçue comme crédible et informative. Une étude récente pan-canadienne rapporte d'ailleurs que 41% des lecteurs de quotidiens considèrent que le contenu publicitaire augmente l'attrait de ce medium. Les lecteurs peuvent consulter les messages comme ils le désirent. On peut fureter à travers un quotidien en triant au passage l'essentiel parmi l'inutile, quitte à revenir éventuellement aux annonces dignes d'intérêt pour une consultation approfondie. Les personnes compulsives ont même la manie de découper les articles riches en information durable, de manière à y revenir à loisir... Le matériel publicitaire imprimé bénéficie donc de la longévité de son contenu, commodité dont ne peuvent se targuer le message télévisé ou radiophonique qui s'estompe au bout de trente ou soixante secondes.

Mais les quotidiens sont lus par les gens instruits surtout: 40% des gens qui ont fait seulement des études primaires lisent un quotidien tandis que 75% de ceux qui ont poursuivi leurs études au-delà du collégial, le lisent. Les femmes lisent moins que les hommes. Tout n'est pas recherché, bien sûr, avec le même intérêt: les jeunes adultes, par exemple, consultent davantage les "arts et spectacles" que les autres; les "sports" intéressent davantage les hommes que les femmes (50% contre 15%); la "publicité" est consultée davantage par les femmes (40% contre 25%); la "finance" attire davantage les gens instruits (45% contre 15%). Ce sont les "annonces classées" qui attirent le plus petit nombre de lecteurs.

Une certaine analogie avec le catalogue tient dans la longueur et la précision des informations transmises. La publicité dans les quotidiens peut en effet se montrer aussi complète et détaillée que la stratégie d'argumentation l'exige, puisqu'un lecteur intéressé prendra tout le temps voulu pour décortiquer les moindres alinéas. Et comme les quotidiens traitent d'un éventail de sujets, tous les types de messages publicitaires peuvent aspirer à trouver preneurs.

Des formats versatiles. Le quotidien possède le potentiel de devenir le média où se cotoieront le plus intimement publicité et matière rédactionnelle. Si les éditeurs s'en donnaient la peine, ils pourraient disposer les messages publicitaires en plein cœur des rubriques correspondantes, c'est-à-dire à côté d'articles liés par le sens. L'efficacité publicitaire augmenterait sans

contredit. Les quotidiens pourraient même rehausser le tarif des insertions! Or, pour l'instant, les fonctions éditoriale et publicitaire sont séparées. Les messages sont donc empilés dans un ordre aléatoire, ce qui enlève beaucoup de crédibilité publicitaire au média. De fait, seuls les annonceurs qui exigent un emplacement spécifique et déboursent des frais supplémentaires parviennent à vanter leurs tartes près du reportage sur les pommiculteurs québécois.

Le quotidien paraît plus avantageux que les médias électroniques quant au format des communications publicitaires. Cette souplesse permet à l'annonceur d'opter pour la "grandeur d'annonce" qui convient le mieux à son budget et à ses objectifs. Le format se définit en réalité par le nombre de colonnes qu'il occupe dans la page et la hauteur en "lignes agate". Une ligne-agate équivaut à 1/14 de pouce *sur une colonne*. Ainsi, un message d'une hauteur de trois pouces sur six colonnes mesure 252 lignes agate (3 pouces, fois 14 lignes agate, fois six colonnes). Si le tarif publicitaire au journal "La Presse" se monte à \$5.25 par ligne agate, notre message de 252 lignes coutera \$1323 à chaque parution. Ces montants varient évidemment selon la quantité d'espace achetée par un même client en une année. Il existe en effet des contrats d'achat ferme annuel pour un total de lignes agates. Acheter les 11 quotidiens du Québec ensemble coûte à peu près \$20 de la ligne agate. Mais le CPM pour 1 000 lignes varie énormément selon le type d'imprimé. Il va de \$20 dans les hebdomadiers nationaux à \$200 dans les périodiques spécialisés. Le CPM moyen est de \$28 dans les quotidiens, de \$118 dans les hebdomadiers régionaux vendus, de \$31 dans les hebdomadiers régionaux gratuits et de \$50 dans les périodiques généraux.

De la publicité surtout locale. La publicité contenue dans les quotidiens s'avère être à 80% de la publicité dite "locale". Plus de 70% de ces messages visent à préciser l'offre de commerces au détail (la balance, soit 30%, consiste en annonces classées): on communique au lecteur son adresse ainsi que les termes de la vente. Cette publicité rehausse donc le flambeau des détaillants qui doivent eux aussi entretenir leur image de marque: ils précisent donc aussi à leur clientèle la qualité et la quantité de marchandise en stock, le service après vente, les possibilités de crédit, etc. Par ailleurs, les insertions dans les journaux peuvent aussi viser à prolonger l'effort de la publicité nationale en invitant les consommateurs à se rendre sur le plancher des ventes. Les quotidiens jouent ce rôle à merveille, tout comme la radio.

Si 80% de la publicité des quotidiens est "locale", c'est que 20% est "nationale". La fonction de la publicité nationale est de renforcer la présence des marques dans l'esprit des consommateurs. On retrouve dans les quotidiens un mélange intéressant de publicité nationale et locale. Il existe aussi une publicité dont les frais sont partagés entre les fabricants et les détaillants: c'est la publicité coopérative. Ces messages transmettent d'abord la satisfaction promise par un produit), puis ils indiquent où se procurer l'article (adresse du ou des détaillants).

Outre l'éparpillement des messages et la surabondance de publicité, un autre inconvénient rattaché aux quotidiens, c'est la mauvaise qualité de reproduction des documents couleur. Situation déplorable, car la recherche prouve que l'addition d'une couleur au message accroît davantage son efficacité qu'une augmentation du format. La couleur ajoutée à 1/4 de page ajoutera 25% à la facture mais le score d'impact risque d'augmenter de 50%.

Ce portrait ne serait pas complet sans la mention d'une avanie qui trouble le phénomène publicitaire en son entier: la non-réception des messages. Et le quotidien n'y échappe pas: on n'a aucune garantie que la communication sera lue par le public auquel elle est destinée. Les utilisateurs potentiels du produit décideront peut-être de ne feuilleter que la section sportive le jour où le message paraîtra en section culturelle. Leur balayage visuel rapide négligera peut-être notre message inséré en bas de page cette journée là. Ainsi, peu importe la raison, il y a 70% des chances qu'un message ne soit carrément pas perçu. A ce chapitre, tous les grands quotidiens obtiennent des scores d'impact passablement identiques: 30 à 40% des lecteurs auront aperçu un bonne annonce de 1/4 de page. Si la présentation et la formulation du message sont fonctionnelles, les cibles concernées devraient normalement s'y arrêter.

C'est pour ces raisons que les publicitaires misent sur la répétition. Il est convenu qu'une annonce nécessitera trois parutions au minimum pour créer un impact minimum. Jusqu'à sept parutions, la portée s'élargira, disons jusqu'à atteindre 65% des lecteurs, en même temps que la fréquence. Par la suite, et jusqu'à la 15e parution, la fréquence augmentera plus vite que la portée. Au-delà, l'effet sera beaucoup moins évaluable.

#### *. Les périodiques*

Le Canadian Advertising Rates and Data (juin, 1985) listait 450 périodiques en circulation au Canada, soit 25 de plus qu'en 1984 et 115 de plus qu'en 1980. Ce domaine de l'édition est florissant par les temps qui courent, signe que les Canadiens s'impliquent davantage dans toutes sortes d'activités dont ils désirent suivre l'évolution de près. Environ 75% de ces périodiques se spécialisent dans un champ d'intérêt particulier, allant de la planche à voile jusqu'au tricot et sans oublier tous les à-côtés! Une trentaine de périodiques ont des éditions adaptées aux régions géographiques qu'ils couvrent, ce qui confère aux gens de marketing et de publicité la possibilité de tester leurs stratégies à l'aide de la méthode du "split-run" ou tirage divisé. Le CARD mentionne enfin 92 périodiques reliés au monde de l'agriculture et à peu près autant à celui des affaires. Les périodiques prennent leur nom du fait qu'ils sont publiés à fréquence déterminée, en l'occurrence une fois par semaine ou une fois par mois, les deux périodicités les plus communes.

Des études menées par le Print Measurement Bureau (PMB) rapportent que 80% des Canadiens adultes lisent au moins un périodique régulièrement; 40% en lisent au moins trois. Il est vrai qu'au Québec 45% des périodiques lus sont d'origine étrangère. Chaque lecteur consacre en moyenne une heure par périodique, la durée étant répartie sur trois séances de lecture. Chaque exemplaire est par ailleurs consulté par quatre lecteurs différents.

Il est intéressant de constater que les lecteurs de ces périodiques ne prennent parfois connaissance du contenu que plusieurs semaines après s'être procurés l'exemplaire. Ainsi, on doit compter plus de quatre semaines avant qu'un hebdomadaire ne rejoigne tous ses lecteurs. La portée après une semaine s'établit à 60%, 80% après un délai de deux semaines, 92% après trois semaines et 98% après quatre. Dans le cas d'un mensuel, l'atteinte maximale exige parfois 12 semaines. Elle sera de 40% après une semaine, 70% après quatre, et ainsi de suite.

La relation qui unit un périodique à son auditoire en est une de stabilité et de confiance. Ce média semble en effet perçu comme une source d'information extrêmement crédible, en raison de la qualité du contenu et en raison de la qualité du contenant (papier glacé, photographies couleur hautement saturées), et même en raison de la publicité prestigieuse qui y est insérée. Cette dernière constitue en effet un tour d'horizon des produits les plus renommés dans un domaine. Que ce soit des amateurs de musique, de micro-informatique, de couture ou de cuisine, les abonnés aux magazines sont presque aussi friands des annonces que du contenu éditorial.

Par ailleurs, le prix des espaces sont conséquents avec ces faits. Le coût est d'à peu près, selon le tirage: plus ou moins \$0.05 de la ligne agate par mille de tirage.

#### COUT D'UNE PAGE EN QUADRICHROMIE pour une insertion

---

L'Actualité	\$ 7,700
Châtelaine	5,700
Croc	2,700
Le Lundi	3 000
Sélection	6,600
La Revue du Cinéma Cartier	2,900

---

Statistiquement parlant, l'auditoire type d'un périodique apparaît plus instruit et mieux rémunéré que la moyenne. Pas surprenant que la publicité y soit souvent celle de produits de luxe ou tout au moins se donne des airs de luxe. Puisque l'attachement au Média relève à la fois d'éléments cognitifs et affectifs, les degrés d'attention et d'intérêt portés aux domaines rédactionnel autant que publicitaire sont considérablement plus élevés que dans le cas de medium tels la radio ou la télévision. La stratégie publicitaire employée dans les périodiques adopte neuf fois sur dix une approche informative et humaniste. Pratiquement 100% des messages appartiennent à la catégorie "publicité nationale", ce qui place évidemment le medium en tête de liste sous cet aspect. Si la télévision demeure le véhicule populaire par excellence pour la publicité nationale, les périodiques soutiennent la contrepartie auprès de l'élite, c'est-à-dire les leaders d'opinion, les versatiles.

La sélectivité des périodiques constitue ainsi un atout précieux: si le directeur médias d'une agence parvient à identifier un magazine qui touche de près les intérêts précis du public-cible, il devient difficile de trouver canal plus propice aux campagnes d'"image de marque". Par contre, les périodiques ne sont pas particulièrement aptes à la promotion des ventes. D'autant plus que la réservation des espaces se fait normalement huit semaines ou plus avant la date de parution. Néanmoins, rien n'empêche l'utilisation de mix semi-promotionnelle, semi-publicitaire, par exemple, un message traditionnel auquel s'ajoute, en bas de page, un coupon donnant droit à une réduction de la part du fabricant.

Une homogénéité d'auditoire aussi marquée que dans les périodiques spécialisés est une denrée rare en publicité. Aussi le tarif des espaces commerciaux reflète d'une part cette homogénéité socio-psycho-démographique des personnes rejoindes, en plus de varier proportionnellement au tirage. Si le coût de la publicité à l'intérieur des magazines généraux (il y en a 75 au Québec) peut se comparer avec celui des emplacements dans les quotidiens, la sélectivité des magazines spécialisés (il y en a 94 au Québec) se paie le gros prix. Par exemple, une page publicité quatre couleurs dans "L'Actualité" coûte \$7775, ce qui donne, compte tenu du tirage, un coût par mille (CPM) de \$29.27. Or dès que le périodique s'adresse à un public plus uniforme, le CPM grimpe considérablement. Ainsi, une page quatre couleurs dans "Sentier Chasse - Pêche" coûte \$4000, mais le CPM revient à \$54.50

## COUT PAR MILLE(CPM) DES SUPPORTS IMPRIMÉS

---

Quotidiens	\$27.38
Hebdos régionaux	\$58.38
Périodiques généraux	\$48.88
Périodiques spécialisés	\$201.28

---

*Rapport statistique sur les médias québécois*

Bref, les facteurs d'efficacité publicitaire se monnaient toujours d'une façon ou d'une autre...

### . L'affichage

Les médias d'affichage statique tels les panneaux-réclame, les panneaux d'autobus et de métro ont ceci de particulier qu'ils ne transmettent rien d'autre que de la publicité. Ce sont donc des médias purs, du point de vue publicitaire.

Le médium modèle. L'affichage statique de type panneau-réclame demeure sans doute la forme la plus géniale de publicité qui soit, certes difficile à manier, mais tellement percutante. En raison du temps extrêmement court alloué à la réception de ce type de message, la communication se doit d'être ramenée à son essence. Il faut réaliser un dosage concis de texte et d'image, qui doit véhiculer une signification dans la fraction de seconde que les automobilistes mettront à franchir le support physique du message, édifié le long d'une autoroute ou d'un boulevard. Il est dommage de voir que trop d'agences ne conçoivent le plus souvent leurs panneaux-réclame qu'une fois parachevés les messages destinés aux autres médias. Nous croyons que la création d'une campagne multi-médias devrait débuter par le panneau-réclame, puisqu'il s'agit là de la quintessence de la communication persuasive et de poursuivre ensuite en adaptant ce concept à la télévision, à la radio, etc. De cette façon, tout propos publicitaire ne reposerait que sur des fondements stratégiquement ancrés.

On dénombre plusieurs variantes de panneaux-réclame selon la taille de leur support, le type d'éclairage, la qualité du support et la fréquence de permutation des emplacements. Comme l'infrastructure du média n'a d'autre utilité que de porter la publicité, les frais de mise en marché sont entièrement débités au compte de l'annonceur.

**Les formats.** Le panneau-réclame standard, éclairé de face du matin au soir et mesurant 10' par 20', est disponible dans plus de 400 localités canadiennes, en l'occurrence tous les centres urbains comptant une population d'au moins 100 000 habitants. On le retrouve aussi dans 75% des municipalités dont la population se chiffre entre 5000 et 99 000 individus. La durée minimale de location de ces emplacements est de quatre semaines.

**Les luminoscopes.** Certains panneaux-réclame sont illuminés de l'intérieur: voilà pourquoi ils paraissent impressionnantes. Ces "luminoscopes" sont offerts en format de 10' par 20', de 10' par 23' et de 10' par 30'. Les premiers sont situés aux principales intersections routières de 26 marchés canadiens, la rotation des affiches s'effectuant à toutes les huit semaines. Une période de douze semaines constitue le terme minimal pour le contrat de location. Les luminoscopes de 10' par 23' occupent également le cœur de 24 marchés canadiens, la rotation des affiches prenant place dans ce cas à tous les soixante jours, et les contrats se négocient pour au moins treize semaines consécutives. Enfin, les métropoles de Montréal et Toronto acceptent des luminoscopes de 10' par 30' où les affiches sont apposées pour un temps presque illimité.

**Les super-panneaux.** Les plus spectaculaires spécimens de panneau-réclame se distinguent tant par leurs proportions gigantesques que par certaines excentricités dans l'établissement de ces proportions. En format standard, ces super-panneaux mesurent 14' par 48' ou 10' par 46'. Les premiers sont situés dans les zones achalandées de 7 marchés géographiques, les seconds à l'intérieur de 19 marchés. Les affiches qui y sont apposées peuvent être imprimées mais elles sont le plus souvent peintes à la main; elles sont éclairées de face; et elles changent d'emplacement à tous les soixante jours afin d'assurer une couverture homogène de chaque marché. Les contrats requièrent une location minimale de 13 semaines consécutives. Mais la forme rectangulaire des super-panneaux peut être modifiée au gré de l'annonceur, ce qui décuple parfois l'impact visuel. On peut en effet ajouter à la charpente des sections latérales d'une largeur possible de deux pieds de chaque côté, ainsi que des sections verticales allant jusqu'à une hauteur de cinq pieds, la superficie supplémentaire totale ne devant pas excéder 150 pieds carrés. Un certain nombre de firmes réalisent même, sur demande, des affiches géantes de forme et de conception entièrement guidées par les goûts et besoins du client. C'est ainsi que l'agence Cossette Communication Marketing a fait installer, pour le club de soccer le Manic, sur le boulevard Métropolitain de Montréal, un immense panneau avec personnage tridimensionnel gonflable de plus de 25 pieds de haut. En ce cas, vive les graphistes pour constituer un média vraiment exceptionnel!

**Impact calculé en PBE.** Lorsqu'une agence décide d'employer le panneau-réclame comme média principal ou média d'appoint au sein d'une campagne, elle doit louer assez d'emplacements au cœur de chaque marché pour que la somme des expositions générées satisfasse à un objectif de PBE quotidiens, ou hebdomadaires. Supposons que Communimark désire réserver une sélection d'emplacements devant fournir 33 PBE quotidiens à Québec. On pourra consulter d'abord les cotes d'efficacité de tous les sites recensés par le Canadian Outdoor Measurement Bureau (COMB), ou encore négocier directement auprès d'un vendeur tel Médiacom qui occupe une place quasi monopolistique sur le marché. Après avoir compilé ses chiffres, l'agence réservera le nombre d'emplacements requis pour atteindre son objectif, par exemple une dizaine d'emplacements qui engendrent chacun 3.3 PBE par jour, ou bien toute autre combinaison produisant le total de PBE voulu. Une fois les panneau-réclame en opération, la

rotation de leurs emplacements garantit une relative homogénéité de l'impact dans l'ensemble du territoire visé.

Certaines entreprises de panneau-réclame calculent leur efficacité par la méthode plus traditionnelle dite "affichage". Un affichage 100 (*100-showing*), par exemple, atteindra en un mois, 100% de la population *mobile* d'un marché.

Les prix. Un panneau "tire" en moyenne 20 PBE. Un panneau coûte de \$300 à \$500 par mois, selon son emplacement. Si on veut créer un impact de 1000 PBE par mois (donc, que toute la population ait été exposée 10 fois), il faudra à Montréal louer 47 panneaux au coût de \$24 000 par mois. A Québec, il aurait fallu louer 15 panneaux au coût de \$5,800 par mois. Un luminoscope coûte à peu près \$1700 par mois pour un bon emplacement et un super-panneau, \$3,400. Les frais de production sont inclus ou en sus... selon les autres paramètres du contrat et le pouvoir de négociation de l'agence ou du client.

Sélectivité géographique. En raison de sa constitution et de son fonctionnement, l'affichage statique un constitue un medium de grande sélectivité géographique. On l'utilise donc pour mener des campagnes régionales, ou alimenter une campagne nationale dans chacun des districts appartenant au marché. Compte tenu des conditions d'exposition au message, le panneau-réclame rejoint avant tout les gens mobiles: les travailleurs qui vont et viennent du boulot, les représentants itinérants de compagnies, les familles qui aiment bien faire de petits tours d'auto, etc. Par conséquent, ce n'est pas le véhicule idéal pour capter l'attention des femmes au foyer... s'il en reste!

Environ 70% des contenus publicitaires diffusés par les panneaux-réclame logent dans la catégorie "publicité nationale". Comme la formulation des messages doit être aussi brève que possible, ce média se voit donc principalement utilisé pour rappeler la présence d'un produit, d'un service, d'une marque ou d'un détaillant à l'esprit des consommateurs. Cette restriction n'affecte en rien, cependant, la puissance évocatrice du medium: le flash que génère une affiche géante peut créer un impact durable, surtout après un nombre adéquat d'expositions.

Les affiches de centres d'achat. Les mails des centres d'achat proposent un type différent d'affichage statique: il s'agit d'affiches à grandeur humaine (3 1/2"par 5') insérées à l'intérieur d'enceintes vitrées et illuminées par l'intérieur. Ces affiches se retrouvent dans près de 400 centres d'achat canadiens répartis en 23 marchés; on les déplace à tous les trente jours de manière à égaliser les possibilités d'exposition dans tous les mails d'un même centre commercial, et dans tous les centres commerciaux d'une même région. L'affichage en centre d'achat fonctionne sensiblement selon les principes de l'affichage extérieur. Bien sûr, les consommateurs se déplacent moins rapidement à pied qu'en voiture; néanmoins, leur contact avec les affiches ne s'éternise pas pour autant. Ainsi, cette publicité vise à remémorer en un éclair l'image de marque des grands produits de consommation. Il s'agit donc de publicité nationale, mais puisque située dans le saint des saints, elle dégage également une forte valeur promotionnelle.

Les affiches d'autobus et métro. En plus de ces médias statiques à tendance spectaculaire, l'affichage inclut aussi sous sa bannière les médias "de transit": publicité d'autobus et de

métro. L'achat publicitaire en ce domaine s'effectue de la même façon que précédemment: l'agence réserve des emplacements sur une quantité de véhicules suffisante pour générer un nombre de points bruts d'exposition donné. Une dizaine d'entreprises canadiennes font le commerce de ces espaces. Au Québec, la compagnie TransPublic loue des emplacements simples ou doubles à l'intérieur des autobus (affiches de 11" par 28", ou 11" par 56"); des emplacements sur le côté extérieur des autobus (affiches de 30" par 139"); des emplacements en cul d'autobus (affiches de 21" par 70"); des emplacements à l'intérieur du métro; ainsi que des panneaux parfois illuminés qui tapissent l'intérieur des stations de métro (ces affiches sont gérées selon les principes de l'affichage statique, elles sont donc déplacées de station en station et de position en position à tous les 60 jours).

L'affichage à l'intérieur des véhicules diffère de l'affichage extérieur par le climat et le type d'expositions fournies. L'affichage extérieur se rapproche du panneau-réclame, puisque la durée d'exposition au contenu reste courte et le public visé semble identique principalement, celui des automobilistes. La publicité à l'intérieur des autobus rejoint toutefois une clientèle différente: les gens qui voyagent en autobus (!), c'est-à-dire les étudiants, le troisième âge et les non-conformistes. Ce média précis procure donc aux annonceurs une sélectivité géographique et démographique unique en son genre.

Le tableau suivant résume les principaux caractères des cinq grands médias. Pareille comparaison est rendue difficile en raison de la disparité des unités de mesure du coût et du format de ces médias. Comment déterminer, par exemple, à combien de lignes d'un quotidien équivalent trente secondes télévisées?

### CARACTÉRISTIQUES DES CINQ GRANDS MÉDIAS

Média	Sélectivité de 1 à 5 géo. psycho.		Avantages	CPM	Désavantages
Télévision	3	3	.accès au mouvement .sens du réel .prestige	\$4.00/30sec. des auditeurs	.défensive .information condensée .réglementation compliquée
Radio	3	4	.climat d'intimité .fidélité des auditeurs .souplesse de la production (modifications faciles)	\$3.50/60sec.	.absence de visuel .écoute non attentive .évanescence
Quotidiens	4	1	.variété des formats .information semble nouvelle .réponse immédiate des cibles .souplesse de la production	\$15/1000li.ag.	.mauvaise qualité .impossibilité de contrôler les emplacements .écart de format entre les quotidiens
Périodiques	2	5	.qualité globale .fidélité des lecteurs	\$15-75/page 4 couleurs	.concentration des annonces .dates de tombée lointaines

---

Affichage	5	0	.grand format .approche schématique	\$1.30/1000PBE	.information restreinte .auditoires vaguement définis
-----------	---	---	----------------------------------------	----------------	----------------------------------------------------------

---

# Chapitre 11

## Comment sont produits les messages?

### 1 LA PRODUCTION ÉLECTRONIQUE

a) Les étapes principales

Document pratique n° 11

- b) Les budgets de production
- c) Les délais de production

### 2 LA PRODUCTION IMPRIMÉE

- a) Le maquettage
- b) La production graphique
- c) La transcription
- d) Les délais de production

# Comment sont produits les messages?

Jusqu'ici, la mise en place des éléments de la campagne de publicité a été laissée aux mains des stratégies et autres idéateurs de la communication persuasive. Voici que nous en venons aux aspects tangibles. Ce n'est pas tout d'avoir des idées, des bonnes idées et d'excellentes idées. Il faut encore savoir les mener à terme, les transformer en matériel tangible. C'est alors que nous entrons dans les cuisines de la publicité où on retrouve du personnel de tout acabit du simple marmiton jusqu'au grand chef... celui qui sait véritablement concocter la sauce. C'est le monde de la production publicitaire. C'est là où se retrouvent ces magiciens qui savent matérialiser, concrétiser les idées. Une autre sorte de créateurs en somme. Plus terre à terre. Des alchimistes!

En réalité, deux grands secteurs d'activités avec leurs particularités propres constituent le monde de la production publicitaire: celui de la production électronique et celui de la production imprimée. On verra pour chacun des secteurs combien le temps devient un facteur critique dans la mise en place d'une campagne. Combien aussi les ressources humaines constituent un élément clé, la sur-spécialisation devenant en cette matière une condition sine qua non pour réussir un message recevable. Si bien aussi que les déboursés commandés par la collaboration de spécialistes si nombreux constituent chaque fois un nouveau challenge pour les responsables de budgets. Le temps et l'argent sont comme sable et huile dans les engrenages des relations humaines. Un joyeux cirque qui tient en haleine le meilleur des managers!

En fait, l'agence ne fait généralement que l'idéation du message. Directeurs de la création, directeurs artistiques et rédacteurs-concepteurs se promènent dans les circonvolutions du cerveau droit de l'agence, celui de l'inventivité. Une fois l'idée germée sous forme d'esquisses rapides et d'ébauches de thèmes, les créateurs de l'agence avaient fait appel à des créateurs spécialisés. Ainsi, le directeur artistique dont la tâche est de régler les questions ressortissant du visuel s'était assuré la collaboration de studios de graphisme spécialisés dans un cas pour réaliser les scénarios-maquette des messages télévisuels (suite de cases illustrant les principales scènes du message à produire), dans un autre pour obtenir une maquette poussée du panneau-réclame, du dépliant ou de la pièce de publicité sur le lieu de vente (PLV). De même un autre membre de l'équipe de création, le directeur peut-être ou un rédacteur-concepteur, aura fait appel à des musiciens, des speakers, etc. pour réaliser une maquette sonore si on peut dire, appelée "démo" (bande de démonstration). Bref, la précision progressive des divers messages de la campagne oblige l'agence à faire appel à une foule "d'artistes" spécialisés extérieurs à l'agence. La compétence de celle-ci consiste davantage à pouvoir trouver toutes ces ressources et à savoir sélectionner le talent adéquat. En réalité, bien que ces personnes soient des artistes dans le sens large du terme (et dans un sens strict pour ce qui est de leur excellence!), ils font en réalité partie du processus de production puisque leur tâche consiste davantage à fignoler des idées déjà ébauchées. Bien qu'artistes exécutants, cela ne leur enlève aucun mérite au contraire: on sait la part importante laissée à l'interprétation dans les arts. Qui songerait à enlever du

mérite à Diane Dufresne parce qu'elle interprète les chansons de Plamondon, ou à Glenn Gould parce qu'il joue la musique de Bach? En tout cas, ils sont indispensables.

On effet, si ces gens de la production n'existaient pas, on ne disposerait pas de ces bandes magnétoscopiques porteuse de ces messages audio-scripto-visuels envoûtants, des ces bobines magnétophoniques bourrées de ritournelles enlevées, de ces images magiques qui empliront journaux, périodiques et panneaux-réclame. Bref, la publicité n'existerait pas... sinon dans la tête de ses idéateurs. Le monde de la production, un monde où le temps et l'argent constituent les deux jambes du coureur contre la montre!

Enfin Gauthier allait pouvoir voir ces maudits messages bientôt diffusés. Depuis des mois qu'il suivait sur "sa campagne" (pensait-il!), il commençait à trépigner. Maintenant que le dernier o.k. du client est donné, il se précipite dans le bureau de Sylvie:

- Sylvie, il faut absolument que tu réussisses à produire mon message télévision pour le 15 août en t'en tenant toujours aux prévisions budgétaires faites, soit \$ 75 000

On était déjà rendu au 15 juin et aucune approche n'avait encore été faite des vedettes...

- J'ai déjà parlé de notre avant-projet au réalisateur Stavinsky. Il était enthousiaste à l'idée de tourner pour la Crctd. Il m'a proposé une séquence du tonnerre pour la fermeture du message: manipulations électroniques et tout le tralala. Ca va swinger à fond, tu vas voir.

Gauthier se dirigea vers son bureau un peu pensif. Stavinsky réalisait bien sûr des effets du tonnerre; il s'était fait un nom en ce sens. Mais il avait avec cela la réputation d'un artiste pour qui les sous ne pesaient pas lourd dans sa besace... Gauthier eut un froid dans le dos quand il s'imagina un instant obligé de retourner devant la "patronne" à la Crctd pour lui annoncer: "Madame, si on veut pouvoir réaliser le plan de communication tel qu'il vous a été présenté, j'aurais besoin d'un petit \$ 25 000 additionnel car mon réalisateur n'a pas respecté le budget que nous lui avions octroyé". Il se voyait aussi se faire répondre par Madame Lavoie: "Ca, M. Gauthier, ce n'est pas mon problème. Vous aviez présenté des estimés budgétaires qui comportaient même des 'provisions pour imprévus' et que nous avions acceptés. Maintenant, débrouillez-vous. Coupez où vous voudrez dans d'autres productions. Pour ma part, j'ai obtenu en haut lieu les budgets qui devaient faire des miracles pour changer les attitudes des voyageurs, eh bien, faites-les ces miracles maintenant". Gauthier réexamina un à un tous les points de cette prévision budgétaire qui totalisait \$ 75 000 (Ann Lavoie avait sauté au plafond quand il était allé en discuter chez elle avec Jacqueline: "\$ 75 000 pour un 30 secondes? Etez-vous devenus fous?" Comme tout le monde était enthousiaste sur le scénario-maquette présenté, Gauthier avait justifié un à un tous les points du budget et tout avait finalement passé comme dans du beurre.) Maintenant, il farfouillait sa prévision. Il voulait se rassurer sur le réalisme de cette prévision dans la perspective où ce serait Stavinsky le cinéaste...

## 1. LA PRODUCTION ÉLECTRONIQUE

Par production électronique, on réfère habituellement à la production des messages destinés à la télévision et à la radio.

La production électronique stricto sensu est donc exclusivement du ressort d'entreprises extérieures à l'agence de publicité: les maisons de production électronique. Une fois les maquettes acceptées par les diverses instances dans l'agence et chez le client, on entre en communication avec ces maisons spécialisées qui en réalité sont sur-spécialisées en production cinématographique, en production vidéoscopique, en production radio. L'activité principale de ces maisons gravite autour de leurs réalisateurs. Le réalisateur est le personnage central dont le talent consiste à savoir transposer la maquette en images et en sons suffisamment plausibles pour être crédibles et à ameuter les personnes compétentes. La maison elle-même assumera la charge de la production, c'est-à-dire le financement des diverses opérations nécessaires à la réalisation, à disposer de l'équipement normal pour cette réalisation, le cas échéant, à louer l'équipement dont elle ne dispose pas.

La maison de production est choisie par l'agence sur soumission, mais une grande partie de la décision repose sur la connaissance réciproque des partenaires. On négocie donc aussi une collaboration éventuelle sur la disponibilité d'un réalisateur, sur le type de production en question, bref sur l'évaluation que l'on fait du soumissionnaire, de sa capacité à produire le message dans la forme et les délais espérés. En réalité sur des facteurs difficilement identifiables ou avouables: en "pour", le style de la dernière production qui a envoûté le directeur de la création... en "contre", une volonté revancharde parce que la dernière production avait été livrée avec 24 heures de retard... etc.

Par ailleurs, certaines productions nécessitent parfois le recours à des ressources tellement spécialisées en matériel ou en personnel qu'il devient vite évident que le choix d'une seule maison de production s'impose. Pensons aux manipulations électroniques d'images. Nous disposons présentement d'ordinateurs puissants qui donnent la faculté de dessiner avec une précision inégalable. Ces ordinateurs disposent de palettes de dizaines de milliers de couleurs; ils ont la possibilité de produire artificiellement des volumes en creux ou en relief, des finis du plus velouté au plus miroitant, transparents, translucides ou opaques; des ombres tridimensionnelles de natures diverses et aux endroits appropriés selon la direction, l'intensité et la nature de la source d'éclairage précisée; les ombres portées adéquates; etc. etc. De telle sorte qu'on peut donner une présence trompeuse à des objets en réalité inexistant. D'autres permettent de donner mouvement à des formes multiples, chacune avec son parcours propre, ses translations spécifiques. Mais les machines nécessaires à de telles productions sont si coûteuses qu'une ou deux maisons seulement en disposent, telles à Montréal, Creative Center pour les images fixes et Studio André Perry pour les images animées.

Une fois le choix arrêté, on passe à la réalisation.

### a) Les étapes principales

Nous passerons en revue succinctement les principales étapes de la production électronique, en prenant comme modèle la production télévisuelle; la production radio, bien que proportionnellement moins compliquée et onéreuse, se fait selon un processus relativement semblable.

Pour les gens du métier, le travail de production électronique se répartit en trois grandes phases: la pré-production, la production et la post-production. Chacune a son importance car aucun des messages ne peut être mené à bien sans que le travail ressortissant de chacune de ces phases ne soit accompli. La production électronique est si complexe, elle met en interrelation un si grand nombre de personnes, elle exige l'apport de sommes si importantes qu'aucune maison ne risquerait de trop ronger sur les angles; on sait d'expérience qu'un projet de cette envergure exige toutes les précautions que la tradition a imposées. Voyons rapidement en quoi consiste chacune de ces phases.

#### *. La pré-production*

La pré-production en est une de planification principalement. Le réalisateur examine le scénario-maquette présenté par l'agence. Il suppute les principales voies de réalisation, cinéma ou électronique. Il évalue les exigences minimales en personnel, en équipement, en temps et en argent.

En effet, certains messages exigeront la participation d'un personnel nombreux (foule de figurants, par exemple), d'autres celle d'un petit nombre de participants mais très spécialisés (danseur-acrobate, joueur de flûte de Pan ou comédien parlant chinois, que sais-je...). Certaines réalisations nécessiteront l'emploi d'équipement rare et dispendieux (microscopes électroniques à grossissement de 100 000 X branchés sur caméras, ou lentilles super "fish eye" embrassant un champs de vision particulièrement large, etc.); ou d'équipement simple mais en grande quantité (une caméra standard mais disponible en dix-huit exemplaires pour filmer une scène qui ne se reproduira qu'une seule fois, genre démolition à l'explosif du vieux pont de Québec); ou d'une caméra unique pour un plan unique et de face d'un seul protagoniste...

Par ailleurs, certaines scènes obligeront à de longs mois d'attente ou à des déplacements aux antipodes. En effet, les décalages saisonniers sont difficiles à contrer: on doit souvent produire en été des scènes hivernales ou vice versa. D'où l'obligation souvent, de se rendre en Géorgie au mois de janvier pour filmer ce qui apparaîtra dans la séquence comme un paysage estival des Laurentides. Mais il arrive aussi qu'on doive se résoudre à compter avec le temps: une vue panoramique en hélicoptère du Stade olympique de Montréal tel que conçu par l'architecte ne sera possible qu'une fois le mât complété...

Le travail de pré-production consiste précisément à réfléchir sur les manières de procéder pour pouvoir réaliser les scènes d'un message. On ira donc repérer les lieux de tournage dont on rapportera des relevés photographiques, on colligera les dossiers-photos ou les bandes-vidéo des comédiens susceptibles de remplir le rôle des divers personnages; on dessinera les décors et les costumes. Bref, ce sont toutes ces questions qui sont soulevées lors de la phase de pré-production. Le réalisateur finira par mettre au point un découpage du message, séquence par séquence, scène par scène, plan par plan.

#### *. La production*

La production consiste essentiellement à réaliser le tournage du message, c'est à dire à transcrire sur pellicule cinématographique ou sur bande magnétoscopique les scènes du message

publicitaire telles que les a imaginées le réalisateur à partir du scénario-maquette que lui a soumis l'agence.

En temps et lieu, le personnel, comédiens et techniciens, est convoqué par le réalisateur. Au jour dit, tout le monde se rend sur le lieu de tournage. Le cas échéant, on s'y amène avec son matériel: décors, costumes, accessoires, trousse de maquillage, voire chameaux ou camails, viandes fumantes ou fumées, bombes glacées ou explosives...

La scène à filmer est alors répétée jusqu'à satisfaction du réalisateur-metteur en scène. Puis elle est "mise en boîte". Ainsi pour chaque scène du scénario prévue en ce lieu, la script ayant la responsabilité d'assurer la plausibilité des raccords entre les scènes prévues au scénario. Puis on se déplace pour recommencer au prochain lieu de tournage. Ce qu'on fera en autant de lieux de tournage que nécessaire, en extérieur ou en studio.

#### *. La post-production*

La post-production consiste à mettre ensemble les diverses pièces du puzzle de manière à avoir en main les bobines devant servir à la diffusion. En effet, il ne faut pas penser que les scènes tournées suffisent pour mettre au point le message définitif. On recourt souvent à mille autres éléments visuels ou sonores.

Dans un premier temps, le monteur découpera dans les diverses séquences, scènes et plans, les secondes ou fractions de secondes qu'il juge appropriées pour garantir au message l'effet prévu dans le scénario-maquette. Il intègre au besoin scripto-graphiques, effets spéciaux, documents d'archive, etc. Puis on réalise le mixage de la bande-images avec la bande sonore qui est souvent elle-même la résultante aggrégée de multiples pistes (bruits, musique, voix hors-champ, dialogues, etc.).

Après quoi, à partir de la copie-maîtresse réalisée, on tire autant de copies de diffusion que nécessaire pour le besoin de la campagne. Ce sont ces copies qui seront expédiées en temps et lieux aux diffuseurs.

\* \* \*

On peut avoir une bonne idée de la teneur d'une production électronique en examinant une prévision budgétaire faite pour la production d'un message de télévision. La production d'un message radio est beaucoup moins complexe et partant, beaucoup moins dispendieuse. Une prévision budgétaire ne révèle pas, loin de là, toute cette complexité, mais c'est un point de repère utile pour prendre contact avec le monde de la production électronique.

## Document pratique no 11

---

### **1. PRÉVISION BUDGÉTAIRE**

message télévisuel 30 secondes

---

Client: Crcrd      Campagne:Corporative annuelle      No: 250585

Date: 25 mai 1985      Sujet:

Titre et code du message:

---

### ESTIMÉ GLOBAL

---

Production (voir Ventilation ci-dessous):      \$

Comédiens:

rémunération (1):

- <input type="checkbox"/> rôle principal	\$ _____
- <input type="checkbox"/> voix hors-champ	\$ _____
- <input type="checkbox"/> chanteurs	\$ _____
garde-robe	\$ _____
bénéfices marginaux	\$ _____
transport et logement	\$ _____
autres	\$ _____

Musique:

-création, arrangement	\$ _____
-exécution	\$ _____
-musique "en boîte"	\$ _____

Bande sonore:

-location du studio	\$ _____
-montage, mixage,etc.	\$ _____
-effets sonores	\$ _____
-bandes	\$ _____

Graphisme (scénarios-maquettes, cartons, etc.)      \$

Autres frais      \$  
=====

Total      \$

Provision pour imprévus (20%)	\$
Commission de l'agence (plus 17.65%)	\$
Taxes de vente	\$
Taxe du Québec sur la publicité	\$
	=====
Grand total	\$

---

(1): la prévision est faite pour une seule période minimale de diffusion de 13 semaines aux tarifs de l'Union des artistes qui s'appliquent; des ajustements seront faits en fonction de la cédule de diffusion finale adoptée par le service des médias.

## 2. VENTILATION DES FRAIS DE PRODUCTION

Estimé du temps:

Pré-production	____ hrs x ____ pers = ____ hrs/pers
Décors	____ hrs x ____ pers = ____ hrs/pers
Tournage studio	____ hrs x ____ pers = ____ hrs/pers
Tournage ext.	____ hrs x ____ pers = ____ hrs/pers

*Sites de tournage:*

Pré-production:

Réalisateur	\$
Equipement	\$
Personnel (___ pers)	\$

Décors:

Personnel	\$
Matériaux	\$
Dépenses de studio	\$

Production:

Réalisateur	\$
Personnel	\$
Dépenses sur les lieux	\$
Equipement	\$
Matériel	\$

Post-production:

Réalisateur	\$
Equipement	\$
Personnel (___pers)	\$
Séquences "en boîte"	\$

Transport et logement pour personnel de l'agence:

Personnel (___x personnes X per diem) x ___jours = \$_____	\$_____
Frais de déplacement	\$_____

Divers:

Expédition	\$
Télécommunications	\$
Messageries	\$
Total	\$
Marges (30%)	\$
Divers total	\$

Production total      \$

---

Administrateur publicitaire:

Michel Gauthier

Vis à vis chez le client:

Jacqueline de Bonville

Responsable de la production:

Maria Marino

Producteur délégué:

Sylvie Lachance

On réalise combien il est onéreux de produire un message de télévision quand on connaît le grand nombre de spécialistes qui doivent entrer en action à tour de rôle pour concrétiser une idée. Pour le tournage, graviteront sur le plateau: le producteur délégué de l'agence, les concepteurs scénaristes, le réalisateur, son assistant, le caméraman, son assistant, la script, l'ingénieur du son et ses assistants (perchistes, etc.), l'électricien, l'éclairagiste et ses assistants, la maquilleuse, la coiffeuse, l'accessoiriste, la styliste, le décorateur, etc. sans compter le cas échéant le dresseur d'animaux, le cascadeur, l'artificier, etc. etc. et ainsi de suite jusqu'à une cinquantaine de personnes... sans compter évidemment les comédiennes et les comédiens. La postproduction nécessitera les services d'un grand nombre de techniciens aussi (jusqu'à un trentaine): monteur, mixeur, technicien d'effets spéciaux, bruiteur, etc. etc. De fait, en France, le Syndicat National de la Publicité Cinématographique et Radiotélévisée a recensé 250 postes de facturation possibles dans son devis-type...

### b) Les budgets de production

On vient de réaliser combien la production d'un message de télévision est couûeuse en temps, en personnel et en équipement. De manière générale, une production de qualité emporte un bon pourcentage du budget global de la Crctd comme des autres annonceurs. C'est d'ailleurs une question déchirante sur laquelle doivent prendre position les responsables d'un budget: doit-on consacrer à la production une plus grande partie du budget global en espérant pouvoir réaliser un message plus percutant qui risquerait de percer plus efficacement le mur de l'indifférence des cibles? ou, au contraire, doit-on lui consacrer un pourcentage minime du budget global de manière à réserver le plus d'argent possible à la diffusion, espérant ainsi pouvoir passer son message par le biais de la répétition?

Là-dessus, il n'y a pas de réponse simple. Les avis sont partagés. Certains sont chauds partisans de la qualité maximale pour supporter adéquatement une créativité maximale elle aussi. D'autres restent convaincus que c'est l'intensité de la diffusion qui fait toute la différence: "reach and frequency" lancent nos voisins du sud. Bref, la position moyenne est peut-être la solution la plus intelligente.

Non obstant ce qu'on vient de dire, en général, plus le budget global est petit, plus le pourcentage de la proportion réservée à la production sera élevé, et vice versa. Bien sûr, malgré tout, pour un budget "dans les sept chiffres" (les millions), le montant absolu sera grandiose même s'il est petit en pourcentage. Donnons une idée de cette proportion.

## POURCENTAGE DES BUDGETS AFFECTÉS A LA PRODUCTION

<i>Budget annuel global</i>	<i>%</i>	<i>\$ absolu</i>
\$ 100 000	25-50%	25- 50 000
500 000	15-30%	75- 150 000
1, 000 000	10-25%	100- 250 000
2, 500 000	7.5-20%	185- 500 000
5, 000 000	6-15%	300- 750 000
10, 000 000	5-10%	500- 999 999

On peut faire le calcul des frais de production impartis aux budgets de Procter and Gamble, le plus gros annonceur au monde depuis la fin des années 60 (Sears Rœbuck dépense encore davantage si on inclut son catalogue!); ce budget s'élevait au début des années 80 à près de 700 millions de dollars, ce qui est moins de 6% de ses ventes. Si on arrête le taux à 5%, P&G dépensent encore \$ 35 millions en frais de production...

Un message publicitaire de 30 secondes d'allure professionnelle peut coûter aujourd'hui entre \$ 5 000 s'il est produit par une jeune équipe avec la collaboration de l'équipe de production de la station de télévision locale, et facilement \$ 100 000 s'il est produit par une grande agence avec les ressources sophistiquées de la technologie contemporaine. (Évidemment, on peut toujours, avec quelques milliers de dollars, s'acharner à produire un message inefficace mettant en scène sa secrétaire dans une série de diapos réalisées par le neveu...)

### . *Les cachets d'artistes*

De multiples facteurs influencent les coûts de production, mais grossso modo, cela se répartit en cachets d'artistes et en frais de production-équipement. Prenons les artistes. Les coûts sont fixés d'avance par convention entre l'Union des artistes et les producteurs conjoints (Association Canadienne des Annonceurs, Institut Canadien de la Publicité, Conseil des Agences de Publicité du Québec et Association des Dirigeants d'Agences de Publicité Francophones du Québec). Nul ne peut paraître dans un message télévisuel ou autre sans être ou devenir membre de l'Union des artistes qui gère les redevances. Le coût minimal est fixé par la convention, revisée en octobre 1984, selon le rôle joué par l'artiste. Comme suit:

## CACHETS D'ARTISTES POUR UN MESSAGE

<i>Catégorie</i>	<i>1.Un poste</i>	<i>2.Réseau</i>
Acteur principal	\$ 593	831
Voix hors champ Rôle muet	408	572
Choriste Figurant princ	264	368
Démonstrateur (tête absente)	284	- - -
Figurant	132	- - -

Les sommes mentionnées le sont toujours pour un seul cycle, défini comme une période de treize semaines à partir de la première diffusion. Pour chaque cycle ou partie de cycle subséquent, le même tarif s'applique. Un contrat-type a été prévu pour être signé par les parties. Le même genre de cédule a été prévu par la Guilde des musiciens. Par ailleurs, ces coûts sont des coûts minimaux. Si on veut s'assurer les services d'une "vedette de l'heure" comme le dingue de Ding et Dong pour un message "Terrible! terrible! terrible!", il s'agit de trouver un terrain d'entente. Ou encore, s'il faut mettre la main sur un sozie du Premier Ministre ou de la Reine d'Angleterre en recourant à une agence de modèles spécialisée comme John Hoffman's Look-a-Like de New York, il faut se préparer à sortir ses piastres... Le prix est alors, comme dans tout commerce, fonction de l'offre et de la demande: \$ 10 000 ou \$ 50 000 ou \$ 100 000 pour une utilisation tous médias annuelle?

### . *L'équipement*

Quant aux frais de production-équipement, "sky is the limit" comme on dit chez nos voisins du sud. Les frais s'engagent dès l'idéation elle-même quand on fait appel au graphiste pour mettre au point un scénario-maquette (storyboard) présentable. Des planches pré-imprimées existent pour faciliter la mise en place des éléments, texte et image. L'ensemble correspond à un gabarit-guide standard donnant les proportions de l'écran télé, la zone de sécurité des images, la zone de sécurité du texte éventuel.

Pour les besoins de la cause, un scénario-maquette comprendra de quelques unes à quelques dizaines de cases. Parfois, on recourt à une seule image composite. Selon la qualité du rendu exigé, un graphiste exigera de \$ 20 à \$ 100 par case. Il utilisera le dessin, la photographie, le collage ou tout autre moyen susceptible d'évoquer avec efficacité l'aspect du message fini, cela

avant même qu'il soit commencé. Suivent toutes les opérations techniques qui sont évoquées dans la soumission détaillée plus haut et qu'il est impossible de commenter ici dans le détail.

#### *. Le coût de la musique*

Quant à la production du message radio, elle est évidemment à la fois beaucoup moins dispendieuse et beaucoup plus rapide. Des coûts plus élevés sont cependant rattachés à la production des ritournelles publicitaires (jingle). En ce cas, on doit faire appel à un musicien-compositeur plus ou moins spécialisé. Au Québec, la grande majorité des ritournelles sont composées par un cénacle de musiciens -créateurs -arrangeurs qui se comptent sur les doigts de la main. On peut citer les noms de François Cousineau, François Dompierre, Yves Lapierre, Jean Robitaille ou Stéphane Venne qui sont "les gros" de la musique publicitaire. Mais toute une flopée de bons musiciens s'y essaient. Evidemment, comme ailleurs, les vedettes se paient cher. Compte-tenu du nombre et de la notoriété des interprètes, une ritournelle coûtera de quelques milliers à plusieurs dizaines de milliers de dollars. Un prix de \$ 5 000 est tout à fait normal pour un "demo" bien sonné destiné à une campagne nationale.

Par ailleurs, la Guilde des musiciens règlememente le monde des musiciens exécutants. C'est elle qui impose au monde de la publicité ses tarifs et ses conditions de travail. Certains règlements sont extrêmement contraignants... pour ne pas dire plus! Il faut se renseigner minutieusement avant de se lancer dans l'utilisation d'une musique qui n'est pas encore dans le domaine public.

Il faut encore mentionner la disponibilité de musique "en canne", libre de tous droits. Bien sûr, on ne peut, en y recourrant, se prévaloir d'un usage exclusif. Les messages produits directement par les stations de radio sont largement construits à partir de cette musique en discothèque. Elle est beaucoup moins chère, mais en contrepartie, elle répond rarement parfaitement au besoin.

#### **c) Les délais de production**

Gauthier restait perplexe. Il pensait pouvoir s'en tirer conformément aux prévisions budgétaires mais même en s'arrachant tous les poils de la tête, réussirait-on à produire le message pour la date prévue de diffusion. Deux mois est un délai bien court pour réaliser un message de télévision de l'envergure de celui prévu. Ainsi Procter and Gamble demande à ses agences de prévoir un délai minimum de neuf semaines pour la production d'un message télévisuel standard. On suggère d'ajouter deux jours pour du tournage en extérieur (repérage, etc.), quatre autres jours si on a besoin de faire créer de la musique originale, encore une semaine pour des effets optiques, un mois pour de l'animation, etc. Voici à titre indicatif une cédule de production dans des délais moyens:

#### UNE CÉDULE DE PRODUCTION

<i>Opération</i>	<i>Nombre de jours</i>

<i>Idéation:</i>		<i>17</i>
Scénario	3	
Maquette	2	
Avis juridique	5	
Pré / préproduction	1	
Approbation interne	1	
Approbation client	5	
<i>Pré-production:</i>		<i>14</i>
Demande de soumissions		
Choix maison production		
Distribution rôles		
Repérage des lieux		
Pièces graphiques		
Construction décor		
Tests d'effets spéciaux		
Meeting formel:		
	costumes	
	accessoires	
	détail des plans	
	jeux de cameras	
<i>Production:</i>		<i>4</i>
Tournage	3	
Rushes	1	
<i>Post-production:(combinée film et vidéo)</i>		<i>23</i>
Montage	3	
Avis juridique	1	
Approbation client	1	
Interpositifs	3	
Négatifs préoptiques	2	
Inter optiques	1	
Copies corrigées	2	
Mixage sonore	1	
Interlock (+son)	1	
Épreuve slop (+graph)	1	
Épreuve answer (trame son)	1	
Transfert sur vidéo	2	
Duplication	2	
Expédition	2	
	Total	<i>58 jours</i>

Et ce sont des jours "ouvrables"! 58 jours ouvrables font plus de onze semaines. Ce délai est un délai moyen dans les meilleures circonstances. Ainsi, si de l'équipement spécial est requis, disons une caméra hydropneumatique portative louée d'une maison hollywoodienne à \$ 7 000 par jour, ou un ordinateur de mixage et d'effets spéciaux très en demande par les temps qui courrent, ou si le travail de laboratoire doit être exécuté à l'extérieur, ou si un ou l'autre des intervenants n'est pas disponible au moment précis où il était prévu, il se peut fort bien que la cédule de production doive encore être décalée.

Par ailleurs, les ressources de la vidéo permettent de nos jours de raccourcir considérablement ces délais tout en assurant une qualité pratiquement équivalente à celle de la pellicule photographique conventionnelle. Naguère encore, on se méfiait de la production magnétoscopique qui ne pouvait produire des images avec une définition aussi grande qu'un film 35mm pouvait offrir. Mais désormais, la qualité est équivalente sans compter que la production magnétique permet des manipulations d'images autrement plus facilement comme on l'a vu ailleurs.

## 2. LA PRODUCTION IMPRIMÉE

La production imprimée comprend la production des annonces pour les quotidiens et les périodiques, celle des affiches pour les panneaux-réclame, et celle des pièces pour distribution (postale ou autrement). La production imprimée est beaucoup moins complexe que la production électronique. Partant, elle est moins chère. Néanmoins, elle nécessite la collaboration d'un grand nombre d'intervenants. La différence réside surtout en ce que, en production imprimée, l'agence gère elle-même le projet alors qu'en production électronique, elle confie cette fonction à une maison de production. Prenons comme exemple une pièce imprimée toute simple: un dépliant 8.5 x 11 pouces trois panneaux, pleine couleur, comprenant des illustrations et des photographies. Une telle pièce, comme toutes les autres d'ailleurs, passera par trois grandes étapes: l'esquissage, la production des éléments constituants et la transcription reprographique.

### a) Le maquettage

Le maquettage consiste à donner un aperçu visuel de la pièce avant que les éléments constituants ne soient disponibles. Ce travail est accompli par un graphiste-maquettiste à partir des esquisses fournies par le directeur artistique de l'agence.

Une maquette peut être plus ou moins poussée, selon le budget de diffusion en cause, les nécessités de la production ou les exigences du client. La plus sommaire est appelée croquis (thumbnail). Cela consiste à crayonner sur une feuille la mise en place des éléments devant participer à la composition: textes, images, éléments décoratifs. Cela se fait rapidement, en format réduit, un seul instrument (crayon, feutre) simulant les divers types d'éléments. Les croquis sont généralement faits par le directeur artistique lui même qui les présentera à l'administrateur publicitaire, et généralement au personnel interne de l'agence seulement.

Si on a manifesté un intérêt pour quelques unes des propositions, on en fera des maquettes plus poussées que l'on appelle esquisses (rough sketch). Les esquisses seront faites si possible au format, en simulant avec une précision suffisante pour que le non spécialiste qu'est le client puisse bien percevoir de quoi il est question. La couleur sera intégrée, le style typographique sera suggéré, les images seront identifiées comme dessins ou photos. Si le besoin se fait sentir, on fera une maquette rendue (comp, disent les américains pour abréger comprehensive layout) représentant au format avec la plus grande précision l'aspect fini de la pièce.

Évidemment, les prix évolueront parallèlement à la précision demandée. Quelques heures de croquis permettent d'en rassembler plusieurs dizaines pour \$ 100 ou \$ 200. Deux ou trois esquisses commanderont déjà un prix de \$ 300 à \$ 500. Une seule maquette poussée peut coûter aussi cher que \$ 1 000. Aussi, faut-il savoir ce que l'on veut et s'attendre à payer un montant en conséquence. Voici, à titre indicatif, une table de prix proposée par la National Graphic Artists Guild des Etats-Unis; les prix sont similaires au Québec.

#### TABLE DE PRIX POUR TRAVAUX GRAPHIQUES

---

-illustration de campagne selon complexité	\$ 1500-3 000
-maquette pour les quotidiens	\$ 300- 700
-scénario-maquette: selon la précision et la grandeur, par case	\$ 20- 70
-symbole d'entreprise recherche et suggestions	\$ 1000- 2500
application de base	\$ 700- 1500
-dessin d'humour	\$ 100- 300

---

Par ailleurs, ces prix ne sont mentionnés qu'à titre indicatif seulement. Ils varient énormément en fonction de la notoriété du graphiste ou de la diffusion présumée de l'œuvre. Ainsi, il sera demandé plus cher si le travail concerne une campagne nationale importante que s'il émarge d'un budget régional ou local. L'importance même de l'entreprise qui fait appel à un professionnel des arts graphiques est susceptible d'influencer le montant des honoraires; non pas que le graphiste soit porté à la surenchère gratuite mais simplement parce que, s'il en a la latitude, il se laissera aller à pousser plus avant ses recherches s'il sait que son client jouit d'une

capacité de payer plus élevée. Exemple: un logotype existant de quelques mots auquel on voudrait ajouter des effets visuels ronflants (perspective, chamarrage de couleurs, découpages, halos lumineux, ombres portées, reflets étoilés, etc.) avec un ordinateur perfectionné commandera déjà des déboursés de l'ordre de \$ 3 000 C'est qu'un tel ordinateur est facturé à \$ 200 l'heure et si la manipulation des images est instantanée, l'entrée de nouvelles images est longue et fastidieuse encore.

## b) La production graphique

Une fois que le client a donné son accord sur une maquette, il faut mettre en production les éléments constituants. On fait appel pour cela à divers spécialistes: photographes, illustrateurs, maisons de composition typographique. On choisit chacun des sous-traitants en fonction des budgets disponibles, du style recherché, de la disponibilité.

### . Photo vs dessin

Prenons une photographie. Sa réalisation exigera peut-être des préparatifs similaires à ceux d'une séquence filmée: distribution de rôles, repérage de sites, accessoires, etc. Les coûts en seront alors affectés d'autant. Une photo coûte facilement \$ 1 000 ou plus en fonction des difficultés de réalisation et de la notoriété du photographe. Mais il est difficile de donner une idée précise des prix en ce domaine; chaque image est un projet différent. La fourchette des prix est donc très ouverte. Il en va de même en illustration.

Par ailleurs, on ne peut utiliser indistinctement photo et dessin. La décision ne doit surtout pas être prise en fonction des budgets, de la disponibilité du personnel ou des goûts du client... Une photographie ne dit pas la même chose qu'une illustration dessinée même si elle représente apparemment les mêmes objets. Ce qui doit motiver une telle décision, c'est le but communicationnel poursuivi. Ainsi, une photo est toujours individualisante: ce qui est représenté est toujours perçu comme un double exact de la réalité. Si donc, sur un menu de restaurant, on présente par une photo couleur le ragoût de boulettes aux pattes de cochon, les convives s'attendront toujours à voir exactement dans leur assiette ce qu'ils auront vu sur l'image photographique. Avoir utilisé l'illustration aurait permis plus de latitude dans la présentation du plat car un dessin jouit de qualités généralisantes: les clients accepteraient plus facilement le dessin comme représentation schématique et approximative du plat offert aux palais conviviaux. On pourrait résumer ce qui fait la valeur respective du dessin et de la photo comme ceci: la photo vise à toucher le cœur en montrant l'apparence superficielle des choses; le dessin tente de convaincre en révélant une partie cachée de la réalité telle que saisie par l'illustrateur et présentée selon son échelle de valeurs propre. Cette différence ne se démarque pas au couteau de manière aussi différenciée dans les faits, mais ce sont des qualités inhérentes à chacune des techniques. Aussi, le choix de la photo et du dessin doit se faire en se basant sur la nature intrinsèque de chaque technique, sans quoi on risque de passer à côté de la solution.

Si on ne veut pas (ou on ne peut pas) payer pour une image exclusive, il faut savoir qu'il existe de nombreuses banques d'images dessinées ou photographiques dans lesquelles on peut trouver des images quelconques aussi bien que des images extraordinaires. Ainsi le Bettman Portable Archives est un recueil de 3,500 gravures couvrant l'histoire, la culture, la vie quotidienne; d'autres livres publiés aussi chez Dover offrent des ressources similaires (les gravures de Durer, les illustrations bibliques de Gustave Doré, etc.). Le Clipper Creative Art Service consiste en un abonnement à un cahier mensuel de 24 pages 12 x 19 comprenant illustrations ligne, encadrements, bordures, symboles, textures de fond, photo traitements, etc. Des fonds photographiques importants sont accessibles à des prix dérisoires. On peut citer ceux qui sont du domaine public. Les Archives Nationales du Québec disposent à Québec des 300 000 photos du fond Livernois couvrant la vie quotidienne au Québec de 1854 à 1960; le Musée

McCord à Montréal dispose des 400 000 photos du fond Nottman montrant mille aspects de la vie canadienne; l'Office National du Film à Montréal vend un catalogue de milliers de photos de gens et de paysages; les Archives Publiques du Canada disposent à Ottawa de 3 millions de documents, des gravures, aux photos, aux affiches. Et toutes ces images sont libres de droit. Sans compter les images ("stock", comme on dit dans le jargon du métier) conservées par les photographes professionnels ou les agences privées: Sygma ou Antoine Désilets à Montréal, Canapress, Image Bank ou Miller Services à Toronto. Et pour boucler la boucle, Reference Pictures de New York dispose d'une collection de plusieurs millions d'images tirées des journaux, périodiques et livres sur tous les sujets imaginables.

#### *. La typographie et le papier*

Choisir les caractères typographiques pour un message publicitaire consiste à lui donner une forme communicationnelle. C'est un art délicat qui pour le profane a l'air banal. D'autant plus que les moyens de composition typographique disponibles aujourd'hui rendent cette tâche accessible au commun des mortels. Les lettre-transfert, les pantographes automatiques, la photocomposition électronique, les traitements de textes sophistiqués, autant d'outils qui donne l'impression que la typographie est un domaine trivial. Et pourtant! En effet, la question n'est pas de pouvoir obtenir un texte typographié en telle grosseur, sur telle largeur et telle hauteur. Cela est effectivement facile. Ce qu'il s'agit de faire, c'est de transposer un texte en une forme signifiante. Là est tout l'art du typographiste. Malheureusement, les excellents typographistes sont rares. Et surtout, le profane ne voit pas la différence entre un mot d'un dollar et un autre de cent piastres... Aussi, trop souvent se contente-t-il des caractères disponibles sous la main, de ceux qui sont les moins chers, ou de ceux qu'il trouve les plus beaux, ce qui n'est guère mieux.

En fait, il y a des caractères à lire et des caractères à voir. Les caractères à lire sont les caractères classiques qui ont été dessinés par des maîtres forgés dans la connaissance fouillée de l'évolution historique des écritures et des ressources techniques qui permettent la composition de ces caractères. Ils servent à composer les livres, les périodiques, les quotidiens, les brochures et habituellement aux travaux qui sont destinés à être lus. Ils doivent passer inaperçus de manière que l'œil puisse glisser en douce sur eux. Tout à l'opposé, les caractères à voir sont destinés à attirer l'œil par leur dessin original, leur nouveauté, voire leur exotisme. Ce sont des caractères qui se démodent vite, qui sont même parfois difficiles à lire. Ils sont dessinés par des visualistes de tout acabit et lancés sur le marché par les entreprises qui œuvrent davantage dans le domaine du titrage (Letraset, Phototypositor, etc.). Ce sont les caractères recherchés par les graphistes publicitaires pour les titres, les textes-acroche, les slogans, les thèmes courts. Ces caractères doivent être utilisés avec la plus grande prudence. Voyons une classification des principales familles de caractères.

### PRINCIPALES FAMILLES DE CARACTÈRES inspiré du Codex 80 du graphiste Jean Alessandrini

---

Les *Simplices* sont ces caractères les plus simples dont les jambages sont des bâtons. Inspirés de l'antiquité grecque, c'est depuis relativement récemment qu'on en fait un usage extensif. Ils

sont utilisés dans leur variation grasse comme caractère de titrage dans les journaux et périodiques. Leur version demi-grasse est utilisée pour les textes à lire surtout dans les imprimés publicitaires et les livres d'enfants. Par leur extrême simplicité, ils suggèrent une certaine froideur.

Les *Claviennes* sont ces caractères classiques dont les jambages se terminent en évasements qui forment empattements. Ils ont été dessinés dès l'origine de l'imprimerie d'après l'écriture calligraphique à la mode à la chancellerie papale. Ce sont les caractères les plus répandus pour la lecture courante, tel dans les romans et les journaux. Discrets, ils sont synonymes de culture humanistique.

Les *Emparectes* sont ces caractères dont les jambages en forme de bâtons sont coupés par un empattement de même graisse. Ils ont été créés à la fin du siècle dernier pour répondre aux besoins nouveaux de la publicité naissante. Leur allure un peu spéciale oblige à les réservier pour le titrage et exceptionnellement pour certains documents d'allure mécanographique. Ils ont un caractère tranché et percutant.

Les *Filextres* sont ces caractères dont les jambages gras se terminent par un trait perpendiculaire filiforme. Leur dessin s'inspire des formes permises par la gravure sur cuivre à la fin du 18e siècle. Leur alternance gras / maigre marquée leur donne un caractère particulier qui fait qu'ils servent souvent à suggérer les événements de l'Empire; ils servent dans certaines versions poussées à l'extrême au titrage. Ils ont une allure un peu guindée.

Les *Deltapodes* sont ces caractères dont les jambages en forme de bâton se terminent en évasement triangulaire. Ils s'inspirent vaguement des textes en majuscules gravés dans la pierre. Ils sont peu répandus et sont réservés à des usages particuliers. Ils sont souvent un peu lourdeaux à moins qu'on y ait ajouté des arabesques décoratives.

Les *Gestuelles* sont ces caractères inspirés de la lettre calligraphique tracée à la plume de fer ou au pinceau. Les premiers créés s'inspiraient de l'écriture manuscrite scolaire de l'Angleterre victorienne; par la suite, ils ont pris mille formes de lettres tracées au pinceau. La version classique sert surtout à composer les textes de civilité formelle (cartons d'invitation, faire-part, etc.); les autres servent souvent au titrage dans la publicité bon marché. Ils expriment tous les sentiments, de la déférence la plus protocolaire au raccolage le plus vulgaire.

Les *Manuscrites* sont ces caractères calqués sur les lettres à la plume large des manuscrits qui précèdent l'invention de l'imprimerie. L'exemple typique est le premier caractère d'imprimerie fondu par Gutenberg. Ils sont utilisés presqu'exclusivement pour simuler les documents anciens ou pour composer des textes que l'on veut doré du poids de la tradition (diplômes, chartes, déclarations fondamentales, etc.). Ils apportent souvent une connotation monacale ou au moins antique aux textes qu'ils mettent en forme.

Les *Ludiques* sont ces caractères dessinés dans une stricte perspective de recherche formelle. Les moyens techniques contemporains ont permis de porter sur le marché une quantité innombrable

de ces caractères affriolants mais vite démodés. Souvent peu lisibles, ils sont tout de même utilisés à satiéte par les graphistes publicitaires pour le titrage.

---

Le choix du bon style typographique est une décision importante en communication persuasive. En effet, le caractère typographique utilisé peut annuler (ou renforcer!) le contenu sémantique des mots qu'on met en forme. On peut le constater en caricaturant: quelle signification tirerait-on du mot "bulldozer" transcrit en fine Scripte anglaise de la famille des Gestuelles? ou du mot "dentelle" en massive Futura Black majuscule de la famille des Simplices? Cette influence qu'exerce la forme typographique sur le contenu textuel est importante même si dans la majorité des cas, elle s'exprime de manière plus subtile. Aussi ne doit-on pas hésiter à recourir à toutes les ressources de la typographie pour donner sa forme la plus percutante à tout message publicitaire.

De même le choix du papier doit-il être fait de manière fonctionnelle. Le papier gruge une part importante des coûts d'impression; souvent autant que le tiers. Aussi faut-il se poser les bonnes questions. Le plus cher n'est pas nécessairement le plus approprié. Le plus glacé n'est pas nécessairement le plus souhaitable.

Le papier est disponible en un nombre important de finis, du plus rude au plus glacé. De manière générale, plus il est glacé (coated), plus il a subi d'apprettage, donc plus il sera dispendieux. Plus le papier est glacé, plus il permet de reproduire les images en demi-teintes avec exactitude. Par contre, les nombreux reflets qu'il produit, surtout en lumière artificielle, rendent fastidieuse la lecture de textes suivis. C'est pourquoi, normalement, les romans sont tirés sur papier bouffant et les livres d'art, sur papier couché. Il arrive toutefois, que pour produire des effets spéciaux, on utilise -avec certains inconvénients inhérents!- le papier de manière originale: papier brun d'emballage pour tirer une affiche, papier journal pour un programme-souvenir anniversaire...

Un mot en passant sur les formats standardisés. On peut chercher à produire des pièces de format original, par exemple un format parfaitement carré ou particulièrement allongé. Mais ce sera toujours au détriment de l'économie: le papier est produit en formats standards, avec le format 8 1/2 x 11 comme base. Mettre de côté ce format de base entraînera toujours des frais additionnels en pertes de papier. Sans compter que ce format original rendra la pièce non manipulable et inclassable: les reliures disponibles "stock" ne pourront être utilisées, les documents ne pourront être rangés facilement dans les portefeuilles, chemises, classeurs, etc. C'est pourquoi, malgré la volonté de certains concepteurs graphiques "avant-gardistes", il faut fuir les formats métriques. Bien qu'il existe des tables de correspondance, le papier est produit, pour le moment encore, dans des formats standardisés en mesures anglaises.

#### *. Le prêt-à-photo*

Le montage des éléments scripto-iconiques constitue la dernière étape sous la complète maîtrise de l'agence avant que les messages ne soient tirés à de multiples exemplaires. Ce travail consiste à faire subir aux maquettes une préparation technique de telle sorte que les sous-traitants qui réaliseront effectivement les tirages puissent faire leur travail sans encombre. On procède de

manière qu'aucune intervention subjective de leur part ne risque d'altérer la pièce telle que conçue par l'agence.

Ce travail est habituellement réalisé par des graphistes techniciens-monteurs spécialisés dans ce genre de travail. Le recours à leur collaboration est encore ce qu'il y a de moins cher à qualité égale (voire, supérieure!). Ils sont d'ailleurs souvent appelés à la rescoufse comme sous-traitants par les studios de graphistes-maquettistes.

C'est un travail beaucoup trop technique pour être abordé dans le détail ici. Le matériel est maintenant disponible pour reproduction à multiples exemplaires.

### c) La transcription

Quand l'agence a finalement en mains son annonce, elle passe à l'étape de la transcription reproductrice. Elle fait appel alors au photograveur et à l'imprimeur. C'est le cas pour les annonces de quotidiens et de périodiques. Mais souvent, c'est l'imprimeur qui assume la responsabilité des étapes subséquentes.

#### . *La qualité de l'impression*

On peut toutefois se poser la question de la qualité de l'impression. Là comme en tant d'autres domaines, on risque "d'en avoir pour son argent". On doit sans doute demander des "cotations" à trois imprimeurs. Mais il faut que les trois jouent dans la même ligue. Sinon on risque facilement de se retrouver avec des prix inférieurs de 50% mais avec une qualité inférieure de 50% elle aussi. Les prix peuvent tellement varier!

Même chez un même imprimeur et pour le même travail à trois semaines d'intervalle. C'est que ces prix sont estimés en rapport avec deux groupes de paramètres. Le premier groupe constitue le prix "objectif" qui est basé sur les coûts du papier, la complexité du travail, et le taux horaire des machines et du personnel nécessaires à la réalisation de l'opération, et le tirage, bien entendu. Le deuxième groupe est constitué des coûts "subjectifs" qui sont situationnels: la machine la plus économique n'est pas libre, l'obligation d'augmenter les marges vu les pertes d'opération de l'entreprise accumulées au cours du dernier trimestre, le fait que ce client soit perçu comme particulièrement exigeant donc particulièrement coûteux, le carnet de commande qui déborde, la volonté de récupérer une perte constatée sur le dernier contrat réalisé pour ce client, sont tous des facteurs qui produisent une soumission à la hausse. Raisons de plus pour demander de soumissions à plus d'un sous-traitant... d'une même ligue, bien entendu!

#### . *Les supports*

Ce qu'on vient de dire est vrai pour les travaux destinés aux imprimeurs généralistes. Car il existe nombre de travaux qui ne peuvent, en fait, être réalisés que par un nombre très restreint d'entreprises spécialisées. Ainsi, les circulaires pleines couleurs des chaînes d'alimentation, ou leurs assimilés qui remplissent les boîtes aux lettres quelques semaines avant les fêtes de Noël sont produites habituellement en rotogravure; cela donne une meilleure qualité aux images quoique le texte en souffre. Les "papiers" destinés à habiller les panneaux-réclame sont produit

en sérigraphie. Les boîtes d'emballage sont imprimées en flexographie. A chaque fois donc, on recourt à des spécialistes.

Bien d'autre matériel imprimé oblige à recourir à des firmes sur-spécialisées. Les titres du domaine de la finance sont imprimés par gravure, les formules d'affaires (factures, récépissés, etc.) en multiples copies sont le domaine réservé des imprimeurs spécialisés en "formules continues", les billets de spectacle à place spécifique nécessitent tout un processus de numérotation, etc.

#### **d) Les délais de production**

Les délais de production dans le domaine des arts graphiques sont importants. En tout cas, ils le sont aux yeux de ceux qui attendent après le travail fini. C'est que peu de personnes sont conscientes de la complexité des travaux d'imprimerie. Le nombre des opérations consécutives nécessaires totalisent plusieurs dizaines, réparties entre plusieurs entrepreneurs. Il faut bien se rendre compte qu'en imprimerie, il n'existe pas de prêt-à-porter; chaque pièce est fabriquée sur mesure. Disons, comme un ensemble de fauteuils recouverts d'une étoffe spéciale, ou dans celui d'une automobile avec des options bien précises... dans lesquels cas on est pourtant prêt à attendre facilement trois ou quatre mois. Mais il faudra bien finir par s'y résoudre comme on le résume sur l'affichette: "Ici, on offre qualité, service et prix; vous pouvez choisir une ou l'autre de ces options".

En effet, exiger des délais de livraison excessivement courts, amènera infailliblement des frais supplémentaires (travail de nuit, procédés plus couteux, etc.) à moins que l'on accepte le risque d'un travail imparfait (matières premières de remplacement, procédures d'épreuves escamotées, etc.). Exiger la livraison d'un travail plus que parfait fera s'allonger, par prudence, les délais, et par excessive exigence dans les matières premières et le tirage, des coûts additionnels. Exiger des prix excessivement bas, forcera le producteur à couper dans les matières premières et les opérations de tirage, et à reléguer le travail en deuxième priorité dans les cédules de production.

Bref, il faut absolument admettre que la production graphique prend un temps énorme parce que c'est en réalité une chaîne humaine d'une trentaine de personnes qui œuvrent à la réalisation d'un travail, même simple. C'est dire que le seul temps de flottement -même écourté à une heure à peine- pour la passation du travail en cours d'une main à l'autre équivaut déjà à près d'une semaine ouvrable. C'est en effet une trentaine de personnes qui doivent travailler sur une pièce aussi simple qu'un petit dépliant 8 1/2 x 11, deux couleurs, recto-verso, plié en trois. Vraiment? Voyons cela.

**ÉCHÉANCIER DE PRODUCTION**  
pour une pièce imprimée

<i>Opération</i>	<i>Professionnel</i>	<i>Nombre de jours</i>
<i>Esquissage:</i>		<i>8</i>
Croquis	Directeur artistique	1
Esquisses	Graphiste concepteur	1
Examen par le client:	Directeur de la publicité	1
Maquette poussée	Graphiste maquettiste	2
Approbation du client	Directeur de la publicité	3
<i>Production:</i>		<i>18</i>
Contact sous-traitants	Chef de la production	3
Rédaction du texte	Rédacteur	3
Calibrage typo	Graphiste technicien	1
Composition typo	Claviste	2
Lecture d'épreuves	Agence	1
Epreuves repro	Claviste et technicien	1
Réalisation de l'image	Photographe ou illustrateur	7
<i>Transcription reproductrice:</i>		<i>16</i>
Montage du p-à-p	Graphiste technicien	3
Approbation du client	Directeur de la publicité	1
Négatif des documents	Photograveur	1
Montage imposition	Monteur photograveur	1
Épreuves photogravure	Photograveur	1
Approbation du client	Directeur de la publicité	1
Brûlage des plaques	Photograveur	1
Commande papier encre	Chef de production imprimeur	2
Tirage	Pressier	3
Façonnage	Techniciens d'imprimerie	1
Emballage livraison	Techniciens d'imprimerie	1
	=====	
Total (jours ouvrables):		42

On constate que le processus exige plus d'une vingtaine d'opérations consécutives principales, sans parler des sous-opérations. Les délais mentionnés sont des délais minimaux moyens, la

complexité du projet étant la variable la plus contraignante sur le plan du temps. Certaines opérations peuvent sans doute être exécutées en moins de temps que celui mentionné, mais plusieurs sont susceptibles d'en exiger davantage, ne serait-ce que celui des approbations du client qui sont souvent fois exaspérément longues. Remarquons aussi qu'il suffit de quelques heures de flottement entre deux opérations, et la cédule sera décalée d'autant. Et cela est tout à fait normal puisque chaque technicien n'est pas là à attendre que l'agence se présente avec son projet pour se précipiter immédiatement dessus. Et rappelons encore que 42 jours ouvrables veut dire un délai de huit semaines! Sans doute que certaines opérations peuvent être exécutées concurremment; il en va ainsi des prises photographiques et de la composition typographique. Mais malgré tout, les délais exigés par une production graphique de qualité sont nécessairement longs.

\* \* \*

Gauthier arrive en coup de vent dans le bureau de Lalonde toujours penché sur sa calculatrice.

-Richard, appuie sur ton bouton marqué "Panique". Sais-tu ce que je viens de réaliser en feuillettant accidentellement le Card?

-Non? Mais je sais en revanche que *L'Actualité* de McLean-Hunter a été acheté par Péladeau!

-C'tu vrai? Et combien a-t-il payé pour ça?

-Ben voyons: comme tout le monde, \$ 2.50 pour son exemplaire.

-Non, non! Arrête tes farces. Ce qui vient de me sauter dans la face, c'est que l'heure de tombée de *L'Actualité* est "le 1er du deuxième mois précédent la parution". Et ça, c'est demain!

-Ben oui, mon vieux, pas de panique. Tout est sous contrôle: ça va partir par les Messageries coopératives à cinq heures.

## Chapitre 12 Le message a-t-il persuadé?

**1 QU'EST-CE QU'UNE BONNE CAMPAGNE?**

**2 COMMENT ÉVALUER UNE CAMPAGNE?**

**a) Rentabilité**

**b) Rendement**

**c) Efficacité**

**3 L'ÉVALUATION: UN PROCESSUS**

# Le message a-t-il persuadé?

Michel Gauthier ne savait plus si c'était son cœur ou sa tête qui laissait Jacqueline muette. Pour la troisième fois, il sonda le terrain:

- Je propose que dès maintenant nous esquissions les objectifs de communication de la prochaine campagne, parce que...
- Ecoute Michel, n'exagère pas. La présente campagne vient à peine d'entrer en ondes. Je suis bien d'accord pour qu'on se penche sur la prochaine campagne dans les plus brefs délais, mais pour cela, il faut s'appuyer sur du tangible, en particulier, savoir si celle-ci est efficace ou pas. Pour le moment, tout n'est que présomption.
- Mais ch... Jacqueline, c'est toi-même qui n'a cessé ces dernières semaines de me redire la satisfaction d'Anne et du Président du conseil de la Crctd. Sans compter que la campagne a reçu le Prix Méritor du grand public, ce qui n'est pas rien.
- Allons, Michel, tu sais comme moi qu'il existe des façons plus scientifiques d'évaluer une campagne de publicité!
- Oui, oui. Je ne dis pas que ça prouve quelquechose. D'ailleurs, Chantale, notre directrice de la recherche est en train de fignoler une recherche super pour mesurer l'évolution des attitudes de nos cibles.

Evaluer la publicité est une idée ambitieuse. Chaque annonceur voudrait bien savoir si sa campagne a été une bonne campagne, a été "efficace", comme on dit souvent. Mais qu'entendent-on par efficacité? Pour l'un, l'efficacité consistera en ce que son entourage, sa femme, ses enfants, ses collègues du golf ou sa secrétaire, lui affirment péremptoirement: "Que votre campagne est originale! Quelle idée extraordinaire!" Pour l'autre, l'efficacité, ce sera un chiffre de vente accru... ou d'avoir pu placer son produit sur les tablettes des Provigo. Pour l'autre, ce sera une agence peu exigeante financièrement. Pour l'autre encore, ce sera la notoriété qu'aura atteint sa marque dans le pays... ou le nombre de Coqs d'or remportés... ou quoi encore...

Pour décider si la Crctd a joui d'une "bonne campagne" cette année, il faut d'abord préciser ce que l'annonceur entend par bonne campagne et comparer cette définition avec ce que l'agence estime, elle, être une bonne campagne.

## 1. QU'EST-CE QU'UNE BONNE CAMPAGNE?

Il faut d'abord situer l'ensemble de la question dans son environnement. Toute campagne se situe à un point de coordonnées où on retrouve en ordonnée, les campagnes précédentes, et en abscisse, les autres éléments du marketing mix. Une campagne, n'englobe pas toutes les activités de l'entreprise. En effet, on ne peut imputer à la seule publicité les effets résultant normalement de l'ensemble des communications, relations publiques et promotion incluses. Si

on a dévolu à chaque forme de communication un rôle particulier pour attendre des effets escomptés, il faudra évaluer chaque forme de communication. Par ailleurs, si la communication joue un rôle important dans la persuasion, les autres éléments du marketing-mix, produit, prix et canaux de distribution, n'en ont pas moins le leur qui est, lui aussi, capital. Une excellente communication ne peut garantir le succès à long terme à un produit ou un service déficient. Comme l'a si brillamment synthétisé cet extraordinaire communicateur qu'était Abraham Lincoln: "It is true that you may fool all the people some of the time; you can even fool some of the people all the time; but you can't fool all the people all the time." La communication a peut-être persuadé les consommateurs, mais si les canaux de distribution sont défectueux et sont incapables de rendre les biens accessibles aux consommateurs... La communication a peut-être changé les attitudes des consommateurs, mais si le prix est devenu un frein insurmontable...

En fait, avant de questionner ce qu'est une bonne campagne de communication, il faut bien distinguer les trois niveaux d'objectifs qu'une entreprise établit. Ultimement, l'objectif de toute entreprise, souvent appelé objectif corporatif, est de faire des profits afin de pouvoir verser des dividendes à ses actionnaires. L'atteinte de cet objectif est la responsabilité du Président directeur général qui verra à mettre à contribution les diverses forces de l'entreprise, les 4M comme disent les américains: le capital (Money), le personnel (Men), les immobilisations (Machinery) et, enfin et non la moindre, la commercialisation (Marketing). Dans cette optique, même le marketing pris globalement ne peut être tenu responsable des profits ou des pertes.

A un deuxième niveau, on retrouve les objectifs marketing qui consistent essentiellement à générer des ventes. Pour y arriver, le directeur du marketing concoctera son enveloppe marketing-mix dont la communication n'est qu'un des quatre ingrédients et, à ce titre, ne pourra être accusée elle seule d'un chiffre d'affaire non réalisé. Bien sûr, la promotion des ventes est un outil de communication susceptible de conduire à court terme le consommateur à l'acte d'achat; mais les autres "P" du marketing ont aussi leur large part de responsabilité dans l'atteinte de ces objectifs. Sans compter qu'il est rare que l'ensemble des efforts de communication soit réservé à la promotion seule.

Il faut donc situer l'évaluation de la campagne de communication à un troisième niveau, celui des objectifs de communication qui doivent être libellés en termes de changements d'attitudes escomptés. Voilà où doit se faire l'évaluation. Déterminer donc si une campagne de publicité a été une "bonne campagne" devrait essentiellement consister à vérifier si les objectifs de communication ont été atteints, mesurer le chemin parcouru dans cette direction.

Encore une fois, une bonne campagne n'est pas celle qui fait parler d'elle, celle que tout le monde aime, mais celle qui a permis d'atteindre les objectifs -ou une partie des objectifs- pour lesquels un budget réaliste de communication a été fixé.

## 2. COMMENT ÉVALUER UNE CAMPAGNE?

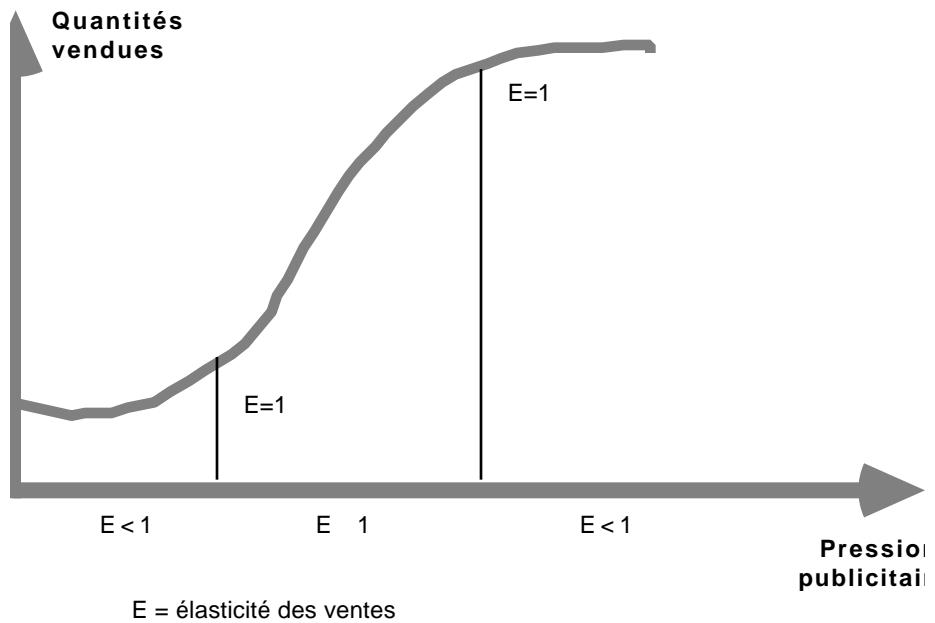
L'évaluation d'une campagne est une tâche délicate mais, la prudence aidant, réalisable. Préciser sa rentabilité est impossible, à tout le moins illusoire. Certains chercheurs prétendent pouvoir,

grâce à l'ordinateur, réaliser des analyses statistiques multivariées de régression et de corrélation qui permettraient d'impartir à la publicité, à partir de ce complexe environnement socio-économique dans lequel s'insère l'entreprise, précisément ceux des effets qui lui sont dus. Nous pensons que c'est là un point de vue théorique. Et utopique. Cela dit, il n'en reste pas moins que les gens d'affaires désirent, selon leur personnalité ou des circonstances particulières, évaluer trois éléments distincts. Soit l'efficacité d'une campagne en termes d'atteintes d'objectifs, soit le rendement en termes de comportements d'achats provoqués par la communication, soit la rentabilité en termes de revenus générés par les sommes investies.

### a) Rentabilité

Malgré le désir tenace des annonceurs de savoir si les sommes investies rapportent, nous pensons donc qu'il demeure impossible de déterminer la rentabilité proprement dite des investissements publicitaires; cela, parce que l'on sait que l'on ne peut isoler les effets de la publicité de ceux des autres variables du marketing mix et de la conjoncture commerciale dans son ensemble. D'ailleurs, c'est synergiquement que les variables du marketing produisent leurs effets.

La rentabilité, c'est la possibilité pour une somme donnée de générer par une opération commerciale des profits. Pour être rentable, un investissement publicitaire doit répondre à la règle classique de la marginalité: chaque somme supplémentaire dépensée en publicité doit générer un profit supérieur à elle. Sous cet aspect, la seule affirmation démontrée que l'on puisse faire, c'est que les investissements faits en publicité produisent une courbe en "S" suivant la loi des rendements croissants/décroissants. Un budget insuffisant pour un marché donné ne produira aucun effet; un budget adapté créera un effet suffisant pour couvrir les coûts de la publicité; un budget optimal générera des effets qui dépasseront les sommes investies en publicité. Pourtant, au delà, les budgets supplémentaires seront vains: l'effet marginal produit (par exemple, ventes supplémentaires donnant la possibilité de réaliser des profits supplémentaires) sera insuffisant pour couvrir les sommes supplémentaires dépensées.



Un certain nombre d'expériences sur le terrain ont démontré la véracité de cette affirmation. Plus de publicité semble en effet générer (même indirectement!) plus de ventes. Mais, passé un point optimal, le coût de cette publicité sera plus élevé que les profits supplémentaires réalisés. Mais cette vérification sur le terrain ne peut être faite de manière réaliste et concluante que pour les campagnes axées sur une publicité de type promotionnel. Par essais et erreurs, on pourrait donc en venir à connaître ce point optimal. Mais cette méthode serait longue, dispendieuse et questionnable.

Mais la façon de voir les choses est surtout liée à la personnalité même de l'entrepreneur. Pour certains, les sommes réservées à la publicité sont une dépense "out of the pocket" qui réduit d'autant les profits en fin de course; on peut deviner que c'est là une comportementalité d'inertie. Pour d'autres, les budgets publicitaires sont considérés comme des investissements susceptibles, comme d'autres investissements avec certains risques, de rapporter; ils sont semblables en cela à ceux faits en machinerie ou en personnel. Comme il demeure pratiquement impossible d'estimer la rentabilité des investissements publicitaires, on peut supposer qu'une partie des sommes réservées à la publicité sont mal dépensées, hélas! aux yeux de l'investisseur strictement comptable. On a cité plus haut Wanamaker, le fondateur des grands magasins de Philadelphie, qu'on ne peut donc pas soupçonner d'être antipublicitaire, cette affirmation qui pose le problème en 10 mots: "Half the money I spend on advertising is wasted; the trouble is I don't know which half." L'environnement communicationnel est trop complexe pour qu'il permette d'impartir à certaines actions plus qu'à d'autres les effets

constatés: comment les attribuer à la télévision plutôt qu'au quotidien, au message no 1 plutôt qu'au no 2 ou 3, à la campagne en cours ou à celle qui l'a précédée, etc.

Certains publicitaires ont le culot de faire un pari avec leur client-annonceur: si la campagne réussit, vous payez; si elle échoue, vous ne me devez rien. Offre tentante pour certains annonceurs. Transposons cette offre dans une autre situation. Votre présumé cancérologue vous donne le rapports de vos tests: "Ils sont positifs: vous avez une tumeur maligne au cerveau. Mais vous savez, aujourd'hui, on a 50% de chances d'en sortir... D'ailleurs, je vous fais une offre: je vous opère; si l'opération échoue, votre femme ne me doit rien; si je réussis, vous me payez le double du tarif." Qui confierait sa vie à cet apprenti-sorcier? Pour ma part, je n'accorderais jamais mes budgets de publicité à de tels "gamblers". Jacques Séguéla, à la tête d'une des plus grandes agences françaises, affirme avoir fait une offre semblable à Mitterrand qui fut élu Président de la France. Mais le fut-il à cause de la publicité, de son programme, de sa personnalité... ou de la conjoncture politique? Si c'est à cause de l'excellence de son parti, Mitterrand en fut néanmoins quitte (ou double?) pour payer. D'autres offrent d'être rémunérés à pourcentage des ventes. Je me méfierais des effets à long terme des campagnes planifiées dans cette optique: on investirait à outrance dans la promotion au risque de ternir l'image de marque. Or on sait que de nos jours, les produits et services sont davantage choisis sur l'image de marque que sur des qualités intrinsèques qui, dans la pratique, sont techniquement indifférenciables. Comme annonceurs, il faut donc plutôt accepter de payer le prix de publicitaires conseils excellents, ou de se contenter de collaborateurs optimals en regard des budgets disponibles.

Il est donc extrêmement difficile -pour ne pas dire impossible!- de mesurer directement la rentabilité des investissements publicitaires. La principale raison, c'est qu'un budget publicitaire professionnellement établi, ne l'est jamais en ces termes. Il est déterminé d'après des considérations objectifs-tâches qui émergent des considérations multi-disciplinaires d'un comité compétent. Et le rapport logique entre objectifs-tâches et rentabilité proprement dite est difficile à établir avec évidence.

## b) Rendement

Par contre, on peut réussir à établir avec une relative précision le rendement des actions publicitaires, c'est à dire les actes d'achat provoqués par la communication.

Toutes les tentatives connues s'inspirent plus ou moins d'une méthode mise de l'avant conjointement par une maison de recherche, Starch, et une agence de publicité, Bates. La méthode dite Netapps (Net Advertising Produced Purchases) établit le nombre net d'achats produits par la publicité. On y arrive en précisant le nombre: de ceux qui ont perçu (P) la publicité, de ceux qui ont perçu la publicité et qui sont devenus consommateurs de la marque (Pc), de ceux qui n'ont pas perçu la publicité et qui sont néanmoins consommateurs de la marque (C). Avec ces chiffres, on établit le nombre de ceux qui, parmi ceux qui ont perçu et consommé la marque, l'auraient quand même consommée même s'ils n'avaient pas perçu la publicité (Cp) de cette manière:  $Cp = \%C \times P$  où  $\%C = C$  divisé par  $(100 - \%P)$ . Ceux qui ont acheté la marque parce qu'ils ont perçu la publicité (CP) s'établit ainsi:  $CP = C - Cp$ . Soit, en pourcentage:  $CP = \frac{Pc - Cp}{P} \times 100$ .

Donnons un exemple relié à la Crctd. Sur 100 personnes, 70 ont perçu (P) la publicité mise au point par Communimark et 50% d'entre elles sont effectivement devenues des consommateurs, en l'occurrence des voyageurs-clients de la Crctd ( $P_c = 70 \times 50\% = 35$ ). Par ailleurs, sur les 30 qui n'ont pas perçu la publicité, 20% sont tout de même clients de la Crctd ( $C = 6$ ). Le nombre de clients totalise alors 41 voyageurs. On peut supposer conséquemment que sur les 70 qui ont perçu (P), le même pourcentage de 20%, soit 14 personnes ( $C_p$ ), seraient, même s'ils n'avaient pas perçu la publicité, des voyageurs Crctd. On peut donc conclure en toute logique que des 35 voyageurs qui ont perçu la publicité ( $P_c$ ), seulement 21 ( $35 - 14$ ) sont des voyageurs qui sont devenus clients parce qu'ils ont perçu la publicité (CP). Soit, en pourcentage (voir formule plus haut): % de CP =  $(35 - 14)$  divisé par  $(35 + 14) = 42.8\%$

Ceci dit, il demeure difficile de préciser avec une fiabilité scientifique les effets qui sont dus à un effort publicitaire donné. Des méthodes savantes sont proposées par certains théoriciens en chambre, mais le temps et les frais inhérents à une telle recherche sont si élevés que, sur le plan pécuniaire aux yeux des gestionnaires, le jeu n'en vaut pas la chandelle. Une recherche universitaire de moyenne envergure en sciences sociales nécessite plusieurs centaines de milliers de dollars de budget et exige facilement cinq, sept ans ou davantage pour être menée à terme. Les gens de marketing ne peuvent miser autant ni attendre si longtemps. A leurs yeux, les sommes investies en recherche le sont d'autant moins en publicité... Et, de toute manière, tous les gens d'affaire savent que la publicité produit des effets. Ainsi, les plus grandes entreprises sont aussi celles qui, de manière absolue, investissent le plus en publicité. En pourcentage des ventes pour un secteur d'activité donné, seuls les quelques leaders arrivés peuvent consacrer un peu moins aux activités de communication. La brochette des grands pays industrialisés, ceux dont le produit national brut par habitant est le plus élevé, sont aussi ceux dont les dépenses publicitaires par habitant sont au plus haut. Bien qu'on ne puisse, bien sûr, prouver un lien de cause à effet, il n'en demeure pas moins qu'il est le plus souvent impossible de réussir le marchéage d'un produit ou d'un service de masse sans publicité. Ce dont tout entrepreneur est intuitivement convaincu.

Les détaillants prétendent souvent pouvoir mettre le doigt sur la publicité qui est efficace: c'est celle qui amène les clients dans le magasin. On a vu ailleurs que la forme de communication habituelle du commerce de détail est la promotion. Même là, il demeure difficile d'identifier une Annonce efficace. Il semble que la réclame de détail attire en soi le consommateur et que sa forme influe peu sur les effets... Les produits annoncés susciteront bien sûr un plus grand intérêt, mais comment estimer l'achalandage qu'ils créent autour d'autres produits? comment évaluer la durée des effets d'annonces passées? En réalité, pratiquement seulement le marketing direct permet d'estimer de manière simple et réaliste le rendement d'une opération puisque celle-ci se déroule, si on peut dire, en circuit fermé. Voyons un exemple concret.

## ÉVALUATION DU RENDEMENT d'une opération de marketing direct

---

Une offre de calculatrice électronique "d'affaire" est faite par un envoi postal expédié à 35 000 exemplaires; un cadeau d'une plaquette "Les 50 trucs de Péladieu pour réussir en affaire" est promis en cadeau si on commande avant une date fixée; le taux de réponse est de <3%, pour un total de 1000 réponses avec droit de retour.

	<i>dollars</i> <i>unitaires</i>	<i>nombre</i> <i>de pièces</i>	<i>dollars</i> <i>totaux</i>
<i>Ventes</i>			
Prix de vente	98.25	1 000	98 250
Frais d'envois facturés	1.75	1 000	1 750
<i>Total</i> ventes brutes			100 000
<i>moins</i> 10% de retours	100.00	100	(10 000)
<i>Total</i> ventes nettes	100.00	900	90 000
<i>Coûts des ventes</i>			
Marchandises	24.50	900	22,050
20% retours invendables	24.50	20	490
Facturation:			
timbres de la facture	.64	900	576
personnel (1/8 heure)	3.00	900	2 700
50% par carte crédit à 3.5%	1.575	450	1 575
service client 5% cas	20.00	50	1 000
manutention (1/10 heure)	2.40	1 000	2 400
frais de poste	3.50	1 000	3 500
Retours:			
frais de poste	3.50	100	350
manutention	1.50	100	150
remise en état	2.50	80	200
Mauvaises créances (3%)	100.00	27	2 700
frais de collection	4.00	27	108
Coût des cadeaux	5.00	1 000	5 000
Coût de l'envoi postal	0.714	35 000	25 000
Frais fixes d'adm.(10% des ventes)	10.00	1 000	10 000
<i>Total</i> des coûts			77 799
Ventes			
<i>moins</i> Coûts			90 000
Profit net			77 799
<i>moins</i> impôts, etc.			12 201
			(?)

Quelle leçon tirer de cette opération? Le nombre minimum de ventes qu'il faut faire pour amortir le coût de l'envoi postal, c'est le point mort. Peut-on prévoir ce point mort? Oui, bien sûr. Voyons voire. Si on excepte le coût de l'envoi postal lui-même (\$ 25 000), le profit net ne serait pas \$ 12 201 mais \$ 37 201 et \$ 37 201 divisé par 900 ventes réalisées veut dire

\$ 41.33 de profit (très brut pour le moment puisque le coût de l'envoi postal n'est pas compris) par vente de \$ 100. Pour payer donc l'envoi postal, il aurait suffit de réaliser \$ 25 000 divisé par autant de fois \$ 41.33 soit 605 ventes. Au delà, on réalise un profit véritable. On estime généralement qu'il faut dépasser le point mort du tiers pour naviguer en zone de sécurité.

### c) Efficacité

Nous en arrivons donc à la mesure réelle de ce qu'est une bonne campagne de publicité: son efficacité. Cette efficacité est relative aux objectifs qui lui ont été assignés. C'est pourquoi chaque campagne doit être évaluée de manière différente, en fonction de ses objectifs de communication qui sont spécifiques. Comme on l'a vu plus haut sur cette matière, les objectifs de communication doivent être libellés en termes chiffrables d'attitudes ou de comportements à changer chez un segment-cible défini. Si c'est surtout les attitudes que l'on vise à changer, on recourra surtout aux relations publiques et à la publicité; si ce sont les comportements, on recourra davantage à la promotion des ventes. Par ailleurs, certains messages ne visent qu'à augmenter la notoriété d'une marque alors que d'autres prétendent faire évoluer la perception que les consommateurs ont d'une marque, alors que d'autres encore ont simplement pour but de provoquer une décision d'achat ponctuelle. Si bien qu'une "bonne campagne" sera, selon le cas, celle qui aura su soit attirer l'attention sans plus, soit assurer la mémorisation du message, soit garantir la compréhension de la communication, soit encore soutenir la vraisemblance de l'argumentation, soit encore d'emporter la conviction des destinataires, soit même de les amener à agir.

Prenons un exemple de campagne à grande notoriété diffusée au Québec ces dernières années, celle du lait. La Fédération des producteurs de lait du Québec voyait, depuis plusieurs années, son marché stagner, voire vaciller: la consommation de lait par habitant baissait. Une des causes identifiées vers 1978 était que les 13-18 ans hésitaient à consommer du lait en public parce qu'ils pensaient que leur geste serait considéré par leurs pairs comme "bébé"; ils optaient donc plutôt pour d'autres boissons, jus, café ou sodas. C'est ainsi qu'on en vint à proposer de boire du lait dans des situations sociales appréciées des adolescents comme les partys. Des jeunes vedettes admirées par les 13-18, dans un décor résolument universaliste, avaient le courage de s'affirmer dans leur groupe en lançant: "Moi, j'bois mon lait comme ça m' plaît." Cette campagne eut des effets certains. La consommation annuelle per capita de lait est passée entre 1980 et 1983 de 94.8 litres à 100.1 litres (alors par exemple qu'en Ontario elle a baissé de 5.2% pendant la même période). La croissance démographique étant nulle, le marché étant envahi par des types divers de boissons, les freins psychologiques des jeunes consommateurs étant toujours là, le marché du lait devra se faire toujours plus créatif. Le prix étant fixé par décret gouvernemental, on s'y essaie au niveau du produit: yogourt aux essences exotiques congelé sur bâtonnets, boissons lactées parfumées et pétillantes, etc. On se le propose au niveau communication: en 1984, on a investi \$ 1,2 million. Mais il s'est dépensé pour le même période \$ 27 millions pour les boissons alcoolisées, près de \$ 5 millions pour les jus, \$ 4,5 pour les boissons gazeuses et \$ 3,2 pour le café et le thé. Que faire avec un ratio de 1 à 40 ? Viser d'autres segments de marché? On peut espérer travailler en profondeur le segment privilégié (frequency) mais difficilement l'étendre en largeur (reach): augmenter la notoriété chez les buveurs naturels mais difficilement changer l'attitude des autres. Pourtant, si on tente

de porter un jugement sur la campagne du lait avec les renseignements dont nous disposons, on peut conclure deux choses: le rendement a été bon (les ventes ont augmenté) et l'efficacité a été bonne (les attitudes ont évolué).

Remarquons cependant que si c'est l'efficacité que l'on veut juger, dans chaque cas, le test utilisé diffèrera. Mais de manière générale, la méthode s'inspirera au départ, comme la plupart des méthodes crédibles d'évaluation, de la méthode Dagmar (Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results). Cette méthode jouit d'une bonne notoriété parce qu'elle fut patronnée par l'Association of National Advertisers qui rassemble les grands annonceurs nationaux des Etats-Unis.

### 3. L'ÉVALUATION: UN PROCESSUS

Pour arriver donc à estimer avec une relative justesse si une campagne a permis d'atteindre les objectifs fixés, il faut s'astreindre à un processus d'évaluation qui répond à un déroulement logique serré. Ce processus se déroule en cinq étapes: 1. rappel des aspects quantitatifs du libellé des objectifs de la campagne et mise en relation avec le segment-cible visé; 2. identification de la tâche communicationnelle assignée: attention, mémorisation, compréhension, vraisemblance, conviction, action; 3. choix de la technique d'évaluation et exécution; 4. analyse des résultats; 5. conclusions. Appliquons cela à notre client, la Crctd.

Si on se rappelle le libellé des objectifs de communication, cela consistait à "convaincre 30% supplémentaire d'hommes et de femmes de 18 à 35 ans, de comportementalité amovible et habitant le Québec, que le voyage en train est rapide et confortable." Remarquons tout de suite que le 30% "supplémentaire" donne à entendre qu'il faut connaître *avant* la campagne la proportion des cibles qui sont déjà convaincues que le voyage en train est rapide et confortable. La plupart des campagnes de communication ont un objectif qui est une continuité logique des campagnes précédentes. L'évaluation post-campagne précédente devient ainsi souvent l'évaluation pré-campagne suivante. Dans la mesure du possible, il faut utiliser des outils d'évaluation qui permettent des études comparatives de l'évolution des attitudes d'une campagne à l'autre. En effet, souvent les informations colligées n'ont pas de valeur absolue mais comparativement seulement avec des informations similaires colligées précédemment. Ce sont alors les tendances qui sont significatives.

La tâche communicationnelle assignée est la conviction: "convaincre 30% ..."; la communication doit alors persuader, changer les attitudes, les manières de penser, de voir, la façon de considérer le voyage en train. Notons toutefois que qui peut le plus, peut le moins: un message qui doit convaincre doit être vraisemblable et compréhensible, doit pour l'essentiel être mémorisé, et bien sûr, avoir dans un premier temps percé le mur de l'indifférence. C'est en ce sens que la qualité essentielle d'un message n'est pas son originalité. L'originalité est nécessaire pour franchir la première étape: attirer l'attention. Mais elle n'est pas suffisante pour convaincre. C'est pour cela que les concepteurs publicitaires doivent "avoir des bonnes idées", oui, mais au surplus, ils doivent savoir "comment dire quoi à qui" pour les persuader, les convaincre de quelque chose de particulier, changer leurs attitudes, éventuellement les inciter à l'action, provoquer un comportement d'achat.

Selon le cas donc, on choisira une technique d'évaluation adaptée. Ces techniques, ce sont celles que l'on connaît pour la plupart puisqu'elles ont été décrites sommairement au chapitre concernant la recherche. Ainsi, pour évaluer l'attention suscitée, on utilisera par exemple la technique Starch, ou le Day-After-Recall (DAF). Pour évaluer la mémorisation et la compréhension, Gallup et Robinson recourent à un instrument (Idea Playback Profile) qui mesure jusqu'à quel point l'argument de vente a été compris et retenu; le DAF peut servir les mêmes fins. On peut estimer la vraisemblance et la conviction en utilisant comme thermomètre "l'intention d'achat". L'action qui mène à l'acte d'achat lui-même est concrètement chiffrée par les ventes réalisées. Ces méthodes répondent toutes aux questions relatives à l'efficacité en tant qu'on suppose la valeur du message lui-même.

On peut encore évaluer l'efficacité d'une campagne en tant qu'on soupèsera les effets produits sur la conscience que les consommateurs-cible ont de la marque. On peut tester leur capacité à citer le nom de la marque en mention spontanée ("Mentionnez-moi les noms de compagnies de transport-voyageur?") ou en mention assistée ("Connaissez-vous la compagnie de transport-voyageur Crctd?"). L'ultime réussite étant de parvenir à porter sa marque à la surface de la conscience du consommateur ("top of mind").

Plus globalement, on peut évaluer l'attitude moyenne des consommateurs-cible vis-à-vis une marque sur une échelle adhoc. Les échelles les plus utilisées sont celle de type-Likert et le différentiateur sémantique d'Osgood dont on a parlé plus en détail au chapitre sur la recherche. Parlons brièvement de l'échelle de type-Likert. On détermine une série d'énoncés se rapportant aux attitudes que la communication avait comme objectif de modifier. Par exemple: "Les jeunes hommes d'affaire préfèrent voyager par train qu'autrement"; "Les trains Crctd sont aussi rapides que les autres moyens de transport-voyageur"; "Les jeunes parents aiment mieux voyager par les trains Crctd que par les autres moyens de transport"; "Voyager par train est confortable"; etc. Chaque répondant exprime jusqu'à quel point il est d'accord avec chaque énoncé en marquant d'une croix une échelle semblable à celle-ci:

Sur l'échelle ci-dessous, encercllez le chiffre qui correspond le plus à votre sentiment sur l'énoncé:



Une fois, la technique d'évaluation choisie et l'exécution sur le terrain réalisée, il reste à faire la compilation des résultats, mais surtout leur analyse, ce qui est plus délicat. Colliger de l'information est encore relativement facile; c'est en extraire les données significatives qui est difficile. Expérience et talent sont nécessaires pour dégager d'une masse de chiffres, ceux qui apprennent quelque chose à savoir si les objectifs de communication ont été atteints, et jusqu'à

quel point. Les chiffres sont neutres, et même s'ils proviennent du ventre d'un puissant ordinateur, ils demeurent sans vie, sans sens. Il faut pouvoir les éclairer, expliquer, établir des liens, extrapoler... avec intelligence.

\* \* \*

C'est pourquoi, un bon matin, notre ami Gauthier se retrouva dans le bureau de Chantale Moisan.

- Ecoute Chantale, il faut absolument que tu m'interprètes les chiffres de notre évaluation post-campagne. Moi, je m'y perds dans cette pile de tableaux chiffrés...
  - Voyons, Michel. Pas de panique! As-tu examiné cela avec l'évaluation des attitudes pré-campagne?
  - J'ai regardé le rapport post-test qu'avait fait l'agence de l'an dernier mais ça ne m'éclaire pas beaucoup. Eux ont l'air de parler de créativité, d'engouement du public, de satisfaction des cadres de la Crctd et de ceux de l'agence...
  - C'est toujours ça le maudit problème: il est impossible de comparer des choux avec des carottes. Leur technique d'évaluation est tellement vague qu'on ne peut s'en servir pour évaluer jusqu'à quel point on a avancé sur le chemin que l'on s'était tracé. C'est pour ça que j'avais, avec le mince budget de recherche qu'on m'avait accordé, réussi à réaliser une évaluation pré-campagne des attitudes. Voyons cela. J'ai déjà poussé pas mal l'analyse. Après avoir fait la moyenne pour l'ensemble des répondants sur chaque échelle, j'ai fait la moyenne de ces moyennes puisque toutes les échelles voulaient mesurer la même attitude: "la perception de la rapidité et du confort des voyages en train". J'ai trouvé que l'attitude de nos cibles prises globalement a évolué. Au pré-test, elle se situait à 3.26 sur notre échelle et au post-test, elle se situe à 5.77. Il reste du chemin... de fer à parcourir, mais c'est un beau chemin de parcouru tout de même.
  - Effectivement, c'est pas mal... Mais ce qui me chicotte, c'est de savoir jusqu'à quel point on a atteint notre "30% supplémentaire".
  - Ben voyons. On a déjà une idée là-dessus: notre recherche Netapps (voir plus haut) nous dit déjà que 42.8% de nos voyageurs-clients sont le fruit de notre publicité. Mais puisque l'objectif de notre campagne est de "convaincre une tranche supplémentaire (30% de plus) de nos cibles que le train est rapide et confortable", c'est ce point précis que nous devons examiner, l'évolution des attitudes. J'ai pu le faire et voici comment je m'y suis prise... et déprise (hum)!...
- J'ai d'abord travaillé sur notre test pré-campagne d'attitudes. J'ai compilé le nombre des répondants qui sur l'ensemble des énoncés avaient un score moyen supérieur à 5.5, marque que j'ai fixée arbitrairement comme étant celle d'un voyageur vraiment convaincu de la rapidité et du confort des voyages en train. J'ai trouvé qu'un maigre 24% des répondants étaient convaincus à ce point. Il fallait augmenter ce taux à 31.2% qui est +30% de 24 points-pourcentage ( $30\% \text{ de } 24 = 7.2$ ). J'ai fait exactement le même type de compilation sur le test post-campagne et devine ce que j'ai trouvé?
- Euh! Euh...
  - Ben oui: 35.5% des répondants dépassent la marque des 5.5 et j'ai donc conclu que notre campagne avait atteint ses objectifs.
  - Ouf! Merci.

Et notre ami Gauthier repartit sans rien ajouter, mais la gueule fendue jusqu'aux oreilles par un large sourire.

# **Chapitre 13**

## **Y a-t-il une “morale” du métier?**

- a) Le publicitaire, un mouton noir?**
- b) Les publicitaires devenus moralistes**
- c) Axiologie, éthique et déontologie**
- d) Un code de normes**
- e) Rapports dominants / dominés**
- f) Agir en professionnels**
- g) Quoi faire?**
- h) Vers un monde plus humain**

# Y a-t-il une “morale” du métier?

On sait maintenant en quoi consiste le métier de publicitaire. On connaît les remous de la "publicité en action". Mais une question importante demeure: à quoi sert cette publicité? à quels intérêts obéit-elle? quelles valeurs supporte-t-elle?

## a) Le publicitaire, un mouton noir?

Les critiques sociaux de tout acabit, sociologues, moralistes, consommateuristes, jeunes vertueux, etc, ont tendance à montrer le publicitaire du doigt, à le conspuer comme mouton noir. On lui reproche souvent de mettre de l'avant les valeurs les plus bassement matérielles, d'être au service du pouvoir tant économique que politique, de refléter l'image d'une société définitivement ancrée dans une structure mesquine de riches/pauvres, dominants/dominés. Tout cela est vrai. Le publicitaire est d'abord au service des marchands et des puissants. Mais il est vain d'accuser les publicitaires de tous les maux de nos sociétés. Comme d'autres grands groupes sociaux qui sont pointés du doigt chacun à son tour (la police, les curés, les médecins, etc.), la publicité n'est qu'un bouc émissaire. *Le mal est ailleurs: c'est notre égoïsme.* Comme l'égoïsme est un péché personnel, c'est sur lui qu'il faut exercer sa vertu.

Le reste est péché de société. Le romancier théologien Thomas Merton nous le rappelait: "La société matérialiste et la soi-disant culture qui s'est développée sous les auspices du capitalisme, ont poussé il est vrai la frivolité jusqu'à ses limites extrêmes; nulle part peut-être dans la Rome païenne on n'a assisté à un épanouissement de convoitises et de vanités mesquines, dégoûtantes et communes, tel qu'on le voit dans le monde capitaliste où le mal est entretenu et encouragé par amour de l'argent. Tout la politique de notre société consiste à exciter chaque nerf du corps humain et à le maintenir au plus haut degré de tension artificielle, à bander à l'extrême tous les désirs et à en créer de nouveaux." Description peu rose du monde dans lequel nous vivons et que, souvent, nous voulons laisser en héritage à nos enfants dans un état plus bêtement matériel encore: qui d'entre nous se soucie davantage de laisser en héritage une manière de vivre plus humaine plutôt que des biens matériels?

## b) Les publicitaires devenus moralistes

Les publicitaires eux-mêmes rougissent parfois de cette société de "l'avoir" bien plus que de "l'être". Aussi, poussés parfois par les groupes de pression, ils se penchent de loin en loin sur la question. On trouve de temps en temps des articles dans certaines revues spécialisées comme *Advertising Age*, *Journal of Advertising*, mais exclusivement sur des sujets à la mode comme la persuasion subliminale, les rôles sexuels ou la self réglementation. A ma connaissance, le dernier livre publié sur les aspects éthiques de la publicité date de 1933 (réédité en 1978 par Ayer). Il s'agit de *The Ethical Problems of Modern Advertising* qui rassemble les

communications d'un symposium d'universitaires et de professionnels tenu à Chicago à l'époque. Néanmoins, les publicitaires canadiens ont, sous l'égide de l'Ecole de théologie de l'Université de Toronto, patronné en 1972 un comité d'experts; il en a émergé un maigre rapport *Truth in Advertising* (Fitshenry et Whiteside, Toronto 1972) faisant état de positions extrêmement générales. Ils se sont aussi donné un code d'éthique, résumé dans le Code canadien des normes de la publicité qui est plus général encore. Mais est-ce vraiment un code d'éthique?

### c) Axiologie, éthique et déontologie

Diverses branches de la philosophie se penchent sur la question du bien et du mal, et des règles personnelles et sociales de fonctionnement dans la perspective d'atteindre au bonheur.

L'axiologie est une réflexion sur les valeurs, toutes les valeurs, aussi bien morales, qu'esthétiques, techniques ou économiques. Elle cherche à préciser comment ces valeurs se sont constituées, quelle place les diverses sociétés leur font, comment elles s'imposent à la conscience individuelle.

L'éthique est une réflexion en profondeur sur les grandes valeurs qui doivent gouverner nos actions. C'est l'identification du système auquel nous adhérons plus ou moins consciemment et qui nous permet de porter un regard cohérent sur la vie. C'est donc une morale éclairée en ce qu'elle permet d'identifier les lois qui nous guideront dans la prise de décision devant chaque situation particulière. L'éthique permet donc de comprendre, de systématiser, d'intérioriser les tenants et aboutissants d'une morale qui apparaîtrait autrement imposée artificiellement par la société.

On appelle plutôt "déontologie" cet ensemble de petites règles qui explicitent les comportements souhaitables dans une série de situations moralement subtiles. C'est l'équivalent de la casuistique catholique qui s'évertuait à cataloguer tous les cas de conscience prévisibles... La déontologie ne fait que recenser les principaux "devoirs" —ce qui doit être fait— relatifs à une pratique profes- sionnelle.

A notre sens, ce discernement entre ce qui est axiologie, éthique et déontologie n'a jamais été fait par les publicitaires. En tout cas, ils ne ont pas rendus très loin dans une réflexion d'ordre éthique. Ils ont plutôt identifié un certain nombre de situations délicates les plus répandues dans lesquelles ils préconisent une manière de faire. C'est ce qui est résumé dans le Code canadien des normes de la publicité.

### d) Un code de normes

Mais ce code que les publicitaires croient être un code d'éthique est en réalité un ramassis tautologique de règles élémentaires de bienséance. C'est d'ailleurs davantage une courte liste d'incitations plutôt qu'un code d'obligations et d'interdictions. Sur douze points principaux énoncés, sept décrivent des comportements obligés par la loi (n'être pas mensonger, respecter la morale publique, ne pas tromper sur les prix, expliciter les garanties, ne pas causer de préjudices aux enfants, ne pas plagier, ne pas faire d'affirmation frauduleuse); un point est

relatif à une attitude de simple décence: ne pas exploiter la détresse des gens; un est davantage une règle de self protection: ne pas déprécier les concurrents. Les trois autres ne sont tout simplement pas respectées dans leur esprit: ne pas abuser de la crédulité des consommateurs (— combien de fois les prix sont mentionnés de manière à escamoter les conditions de disponibilité à ce prix donné? "à partir de", "occupation double", etc. en caractères minuscules, — que penser des messages persuasifs déguisés en vidéo-clips ou en matière éditoriale dans les journaux et revues?); n'utiliser que des témoignages véritables (— qui sait le nombre d'interviews de consommateurs réalisées avant de pouvoir obtenir le témoignage diffusé? — que penser de l'utilisation des vedettes qui affirment leur conviction sur un produit...?); ne pas biaiser les résultats scientifiques (— quelle prudence manifeste-t-on dans l'interprétation des statistiques? — que penser de l'utilisation de termes pseudo-scientifiques neutres que l'on présente avec des connotations positives?). Dans ces conditions, peut-on dire que les publicitaires ont fait tout ce qu'ils pouvaient faire pour l'édition d'un monde plus vrai?

### e) Rapports dominants / dominés

En réalité, les publicitaires agissent souvent comme des dominants vis à vis les simples consommateurs que nous sommes tous. Et de nos jours, la puissance n'appartient pas à celui qui jouit de la force brute mais plutôt à celui qui contrôle l'information, à celui qui sait. Et les publicitaires succombent souvent à ce penchant mesquin bien humain. Ainsi au Québec, on investit 20 millions \$ en recherche publicitaire chaque année. Ce qui produit déjà une bonne quantité de connaissances sur les comportements économiques des Québécois, sur leurs attitudes face à la consommation, à des classes de produits ou de services, sur l'image mentale qu'ils ont de marques particulières, sur l'opinion qu'ils ont de la communication publicitaire, etc. Malheureusement, la quasi totalité de cette information est gardée confidentielle sous le sceau du secret professionnel. Comment cela se peut-il?

En effet, ces chercheurs qui travaillent pour les publicitaires sont pour une partie des employés salariés, mais une autre partie sont des contractuels experts, professeurs d'universités pour un bon nombre. Comment ceux-ci ne réussissent-ils pas à rendre publique une partie de cette information sans manquer à l'éthique professionnelle. Ou ne manquent-ils pas déjà à l'éthique en gardant indûment secrète cette information? C'est que plusieurs sont des timorés qui plient sous la pression de leurs mandants. Voici par exemple le genre d'affidavit qu'une grande entreprise fait signer à ses chercheurs: "utilisés ou non dans le rapport de recherche, seront traités comme strictement confidentiels toutes les données, les renseignements et la connaissance en découlant /.../ les données ne seront pas publiées, ni utilisées, ni divulguées, ni communiquées à des tiers, ni en tout ni en partie, ni directement ni indirectement /.../ cette interdiction s'applique aussi bien à des présentations dans des séminaires, à des conférences ou des mémoires, même sous forme d'allusions à des connaissances acquises au cours du projet de recherche, et même si on camouflait noms, marques et chiffres réels." Une autre a institué comme politique d'interdire à ses cadres de faire des conférences. Une autre, prévient ses publicitaires mêmes de ne faire *aucun commentaire d'aucune sorte* (souligné par nous!) à des tiers. Aussi bien dire qu'on impose ainsi un baillon à la diffusion scientifique.

Sur cet aspect déjà important, les publicitaires devraient prendre position en faveur de la diffusion de toute l'information publicitaire qui n'est pas strictement privée. Ils agiraient ainsi en

véritables professionnels des sciences humaines qui veulent aussi bien servir la société dans un sens large, que les intérêts de leurs clients, et les leurs propres.

#### f) Agir en professionnels

Les publicitaires sont bien sûr des professionnels, mais ils ne sont pas seulement des professionnels. En fait, la plupart agissent concurremment à trois titres:

- ils prodiguent des conseils sur les matières de leur compétence contre des honoraires; ils agissent donc ainsi à titre de professionnels;
- ils achètent des espaces média au nom de leurs clients, activité pour laquelle ils sont rémunérés le plus souvent à commission; ils agissent ainsi à titre de courtiers;
- ils ajoutent des marges à des articles qu'ils font fabriquer sur commande et qu'ils revendent avec profit à leurs clients (ils sont en fait considérés comme des fabricants et/ou des commerçants par les services de taxes de vente fédéral et provincial); ils agissent ainsi à titre de commerçant.

Les publicitaires portent donc, selon le lieu et l'heure, l'un ou l'autre de leurs trois chapeaux. Considé- rerions-nous comme professionnel l'ophtalmologiste qui s'essaierait à vendre à profit des aides visuelles? Que pensons-nous du pharmacien qui gagne sa vie à vendre n'importe quel bric-à-brac plutôt que de se consacrer à la consultation pharmaceutique? Quelle opinion aurions-nous de l'architecte qui servirait d'intermédiaire pour l'achat des matériaux nécessaires à la construction de l'édifice dont il est responsable? Les autres professionnels ne consentiront à les considérer comme leurs égaux seulement si les publicitaires acceptent d'abandonner leurs rôles de courtiers et de commerçants. Alors, ils pourront consacrer leur temps et leur énergie à la consultation professionnelle. Alors ils seront devenus des professionnels. Et sans risque de conflit d'intérêt.

Les publicitaires voudraient pourtant tellement être considérés comme des professionnels. On sait que, sur le plan professionnel, le jugement social qui est porté sur eux, ils sont rassemblés dans le même peloton que les politiciens... C'est en partie dû au fait que, jusqu'à maintenant, ils ont davantage agi en vue de défendre leurs priviléges plutôt que de défendre les intérêts du public. Henry Ford, qui avait des comportements parfois abusifs mais qui était doué souvent d'une vision économique prophétique, disait: "Business needs more of the professional spirit. The professional spirit seeks professional integrity, from pride, not from compulsion. The professional spirit detects its own violations and penalizes them." En effet, si les publicitaires veulent jouir des priviléges des professionnels, ils doivent comprendre qu'il s'y rattache aussi des devoirs. Et le plus grand de ces devoirs, c'est la droiture d'esprit, l'intégrité. Benjamin Franklin qui était communicateur en tant qu'imprimeur, journaliste et bibliothécaire, avait compris cela en homme d'affaires qu'il était aussi: "Honesty is the best policy", disait-il.

L'idée d'une éthique publicitaire explicite et publicisée court dans les milieux de la communication-marketing. C'est à la mode. Toute profession qui se respecte a un code d'éthique. Et, on ne sait jamais, ça peut toujours provoquer des retombées positives... Les publicitaires disent aimer l'éthique. Ils aiment surtout le mot. Ils cajolent la chose. Mais ils ne sont pas à proprement parler mus par une éthique. D'ailleurs, souvent, ils ont pris une position déontologique —mais seulement déontologique— quand ils sentaient la soupe chaude, quand ils voyaient poindre la

loi à l'horizon. Le grand Chateaubriand qui était aussi bien un homme de réflexion qu'un homme d'action connaissait cela. Il synthétisait la situation en des termes lapidaires: "La morale va au devant de l'action; la loi l'attend". Et on se soumet tellement mieux à sa propre morale qu'à celle des autres. Attendre la loi pour agir bien, c'est risquer de la considérer comme un mal. Le prix Nobel, avocat et poète indien Tagore disait: "Wrong is wrong only when you are at liberty to choose." Mais les publicitaires ont-ils la liberté de choisir leurs comportements éthiques? Le professeur Bernard Motulsky, dans un ouvrage sur le sujet (*La Publicité et ses normes*. Québec: PUL, 1980), a recensé plus de vingt-cinq lois contraignant directement la pratique publicitaire. C'est tout dire...

### **g) Quoi faire?**

Si les publicitaires décidaient de se pencher sur l'éthique de leur profession, ils accepteraient de soulever les véritables questions relatives à la communication publicitaire. Ils s'efforceraient d'apporter des réponses claires et détaillées à ces questions. Les publicitaires démontreraient leurs préoccupations éthiques SI:

- s'ils mettaient au point un code de "manière d'être" qui couvre par le détail les points sur lesquels ils sont le plus souvent critiqués pour leur "malhonnêteté" et s'ils diffusaient largement ce code comme ils sont capables de le faire; une telle prise de position claire serait pour tous les publicitaires une incitation motivante à une conduite plus morale;
- s'ils acceptaient eux-mêmes de dénoncer publiquement les nombreux exemples de publicité fallacieuse; la peur d'être critiqué par leurs pairs préviendrait peut-être un certain nombre de se risquer avec des messages trompeurs;
- si, plutôt que les penchants les plus bas des gens, ils s'exerçaient à utiliser dans leurs stratégies motivationnelles un éventail de qualités hautement humaines comme l'intelligence, la sagesse, l'altruisme plutôt que comme toujours ils le font, la beauté, la jeunesse, ou l'ego pour ne citer que ceux-là;
- s'ils mettaient de l'avant l'idée d'inclure dans chaque message publicitaire un minimum d'information objective; des affirmations mesurables donneraient plus de poids à des messages qui autrement sont jugés avec raison de contenant agréables mais vides;
- s'ils prenaient les devants pour convaincre les gouvernements de coordonner et d'uniformiser les diverses législations; une loi simplifiée et coordonnée à l'échelle du pays serait d'autant plus observée et respectée;
- enfin, s'ils travaillaient avec les autorités universitaires compétentes à ouvrir une "chaire de publicité" de plein droit; par l'enseignement et la recherche de type universitaire, on arriverait rapidement à déceler les grands courants éthiques en cette discipline.

Bref, si les publicitaires s'y mettaient, ils pourraient se doter d'une véritable éthique.

### **h) Vers un monde plus humain**

Par ailleurs, je peux bien jeter la pierre aux publicitaires, mais qu'est-ce que je fais, moi, de plus qu'eux pour aider à la construction d'un monde de plus grande justice, de plus grande paix, de plus grand bonheur? Le grand philosophe et écologiste (pour employer un terme à la mode!) Lanza del Vasto nous ressert cette idée de la manière concrète et élégante qui le caractérise: "Révolution bien ordonnée commence par soi-même. Changeons-nous d'abord. Tu veux

retourner le monde, eh bien, retourne ton cœur. Et puis témoigne de ton bonheur à tes proches et ils seront peut-être amenés à vivre de la façon dont tu conçois qu'il faudrait vivre, quelle que soit cette conception, vraie ou fausse. Tu y crois? Eh bien, fais-le. Tu veux la paix, tu veux la fraternité? Avec qui es-tu fraternel, avec qui vis-tu en paix? Tu veux simplifier l'économie? Tu veux éviter l'exploitation de l'homme par l'homme? Ne paie personne et ne te laisse payer par personne (toutes les utopies ont d'abord été rêvées). Fais ce dont tu as besoin. Essaie. Tu verras que ce qui est impossible est possible. Mais d'abord tenté en petit... le grand suivra." Bien sûr, cette position est celle d'un idéaliste. Mais est-il si sûr que ce ne soit pas la bonne?

Évidemment, on peut toujours se dire que les questions d'éthique ne préoccupent en réalité personne. Les consommateurs eux-mêmes —que les publicitaires voient comme des "cibles"!— en redemandent: ils ne trouvent pas, eux, qu'il y a trop de publicité ou que la publicité est "mensongère" comme le révèle à répétition les études sociologiques. Ils se précipitent au cinéma pour visionner deux heures de films publicitaires en bouts de 30 secondes ou de deux minutes; ils aiment autant les pages d'annonces que les pages éditoriales des périodiques; ils achètent les journaux pour les spéciaux. Tout cela est connu. Mais, comme le dit l'adage, "il n'y a rien de nouveau sous le soleil": il y a 3000 ans, le grand inspiré Isaïe, dans une illumination intérieure, annonçait cette Parole de Dieu:

*«Ce peuple est un peuple rebelle  
ce sont des fils indociles  
/.../  
eux qui disent /.../ aux visionnaires:  
"Ne venez pas nous dévoiler la vérité;  
montrez nous de beaux rêves"»*

\* \* \*

Le processus de mise au point de campagnes de communication que nous avons exposé dans ce livre est celui qui a fait ses preuves au service du pouvoir et de l'argent. Il appartient aux personnes de bonne volonté d'appliquer la "méthode publicitaire" au service des petits, des démunis, des causes justes, au service de la Justice, de la Paix, de l'Amour.

Nous venons d'expliquer comment vendre, vendre n'importe quoi. Mais surtout "du pain et des jeux" comme disaient les politiciens romains qui savaient comment faire taire le bon peuple. Mais, "l'homme ne vit pas seulement de pain". L'homme moderne est sollicité sans cesse à consommer. Ce qu'il doit réapprendre, c'est à se consumer. «Il n'y a pas de plus grande preuve d'amour que de donner sa vie pour ceux qu'on aime», disait Jésus.

# Bibliographie

- BOGART, Leo. *La Stratégie publicitaire*. Paris: Éditions d'organisation; 1971.
- BOISVERT, Jacques. *Administration de la publicité*. Chicoutimi: Gaétan Morin; 1979.
- BOUCHARD, Jacques et autres. *La Publicité québécoise: ses succès, ses techniques, ses artisans*. Montréal: Héritage; 1976.
- BROCHAND, B. et LENDREVIE, J. *Le Publicitor*. Paris: Dalloz; 1983.
- BRUNE, François. *Le Bonheur conforme: essai sur la normalisation publicitaire*. Paris: Gallimard; 1981.
- COSSETTE, Claude. *Les Images démaquillées: approche scientifique de la communication par l'image*. Québec: Riguil; 1983.
- COSSETTE, Claude. *La Segmentation des marchés selon la comportementalité*. Québec: Riguil; 1982.
- COSSETTE, Claude et autres. *Communication de masse et consommation de masse*. Montréal: Boréal; 1975.
- COURTIAL, Jean-Pierre. *La Communication piégée*. Paris: Jauze; 1979.
- ELGOZY, Georges. *Les Paradoxes de la publicité*. Paris: Denoël; 1969.
- FOUILHÉ, Pierre. *La Psychologie commerciale*. Paris: PUF; 1966.
- GENZEL, David. *De la publicité à la communication*. Paris: Rochevignes; 1984.
- GÉRARD, Alain B. L. *La Publicité: branche-clé du marketing*. Paris: Dunod; 1972.
- GOUREVITCH, Jean-Paul. *La Propagande dans tous ses états*. Paris: Flammarion; 1981.
- JOANNIS, Henri. *Le Processus de création publicitaire: stratégie, conception et réalisation des messages*. Paris: Dunod; 1978.
- KAPFERER, Jean-Noël. *Les Chemins de la persuasion: le mode d'influence des médias et de la publicité sur les comportements*. Paris: Gauthier / Villars; 1978.
- KATCHOURINE, Alec. *La Psychologie sociale: clé du marketing*. Paris: Entreprise Moderne d'édition / Sabri; 1967.

- LAGNEAU, Gérard. *La Sociologie de la publicité*. Paris: PUF; 1977.
- LE BLANC, Gabrielle. *Psychosociologie de la vente*. Paris: Éditions universitaires; 1971.
- LE BON, Gustave. *Psychologie des foules*. Paris: Quadrige / PUF; 1981.
- LEDUC, Robert. *La Publicité: une force au service de l'entreprise*. Paris: Dunod; 1979.
- DRU, Jean-Marie. *Le Saut créatif: ces idées publicitaires qui valent des milliards*. Paris: Lattès; 1984.
- MARTIN, Yvon. *La Publicité: une force pour réussir*. Montréal: LeJour; 1981.
- MASSON, Jean-Émile et WELLHOFF, Alain. *A la découverte du merchandising: les produits de grande consommation face au commerce moderne*. Paris: Dunod; 1972.
- MOTULSKY, Bernard. *Consommation, publicité et législation*. Québec: PUL; 1975.
- MOORS, Bernard. *Comment réussir sa publicité avec un petit budget: 18 cas de PME*. Paris: Éditions d'organisation; 1979.
- NEYRYNCK, Jacques et HILGERS, Walter. *Le Consommateur piégé: le dossier noir de la consommation*. Bruxelles: Éditions ouvrières; 1973.
- OGILVY, David. *Les Confessions d'un publicitaire*. Paris: Dunod; 1963.
- PENINOU, Georges. *Intelligence de la publicité*. Paris: Laffont; 1972.
- REEVES, Rosser. *Le Réalisme en publicité*. Paris: Dunod; 1963.
- SAINT-GEOURS, Jean. *La Société de consommation*. Paris: Hachette; 1971.
- SÉGUÉLA, Jacques. *Hollywood lave plus blanc*. Paris: Flammarion; 1982.
- TILLMAN, Rollie et KIRKPATRICK, C. A. *Promotion: communication en marketing*. Montréal: PUQ; 1975.
- VICTORIff, David. *La Publicité et l'image*. Paris: Denoël-Gonthier; 1978.
- VIELFAURE, Claude et autres. *La Publicité de A à Z*. Paris: Retz / Cepl; 1975.
- WATIER, Maurice. *La Publicité*. Montréal: Éditions Paulines; 1983.

## **Art. 10 de la Loi 92-60 du 18.01.1992 renforçant la protection des consommateurs**

I. La publicité qui met en comparaison des biens ou services en utilisant soit la citation ou la représentation de la marque de fabrique, de commerce ou de service d'autrui, soit la citation ou la représentation de la raison sociale ou de la dénomination sociale, du nom commercial ou de l'enseigne d'autrui **n'est autorisée que si elle est loyale, véridique et qu'elle n'est pas de nature à induire en erreur le consommateur.** Elle doit être limitée à une comparaison objective qui ne peut porter que sur des caractéristiques essentielles, significatives, pertinentes et vérifiables de biens ou services de même nature et disponibles sur le marché. **Lorsque la comparaison porte sur les prix, elle doit concerner des produits identiques vendus dans les mêmes conditions et indiquer la durée pendant laquelle sont maintenus les prix mentionnés comme siens par l'annonceur.** La publicité comparative ne peut pas s'appuyer sur des opinions ou des appréciations individuelles ou collectives.

Aucune comparaison ne peut avoir pour objet principal de tirer avantage de la notoriété attachée à une marque. Aucune comparaison ne peut présenter des produits ou des services comme l'imitation ou la réplique de produits ou services revêtus d'une marque préalablement déposée.

Pour des produits qui bénéficient d'une appellation d'origine contrôlée, la comparaison n'est autorisée que si elle porte sur des produits bénéficiant chacun de la même appellation.

**Il est interdit de faire figurer des annonces comparatives telles que définies au présent article sur des emballages, des factures, des titres de transport, des moyens de paiement ou des billets d'accès à des spectacles ou à des lieux ouverts au public.**

L'annonceur pour le compte duquel la publicité définie au présent article est diffusée doit être en mesure de prouver l'exactitude de ses allégations, indications ou présentations. **Avant toute diffusion, il communique l'annonce comparative aux professionnels visés, dans un délai au moins égal à celui exigé, selon le type de support retenu, pour l'annulation d'un ordre de publicité.**

Les insertions réalisées dans la presse pour une publicité définie au présent article ne donnent pas lieu à l'application des articles 13 de la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse et 6 de la loi N°82-652 du 29 juillet 1982 sur la communication audiovisuelle.

II. Sans préjudice de l'application de l'article 1382 du code civil, les infractions aux dispositions du paragraphe I du présent article sont, le cas échéant, punies des peines prévues, d'une part, à l'article 44 de la loi N°73-1193 du 27 décembre 1973 d'orientation du commerce et de l'artisanat et, d'autre part, aux articles 422 et 423 du code pénal.

III. Au plus tard le 2 avril 1994, le Gouvernement déposera sur le bureau des Assemblées un rapport évaluant les conséquences de l'application des dispositions du

présent article en proposant les modifications législatives ou réglementaires qui apparaîtraient nécessaires.

Un décret en Conseil d'Etat précise en tant que de besoin les modalités d'application du présent article.

# **LA PUBLICITE SUR INTERNET.**

## **Opportunités et perspectives, son impact sur le développement d'internet.**

### **Introduction**

#### **I- La publicité sur internet, un marché embryonnaire**

##### **I-1. L'imbrication des différentes formes de publicité : l'avantage du lien**

- I-1.1 Exhaustivité et liberté de format de l'information diffusée : les sites
- I-1.2 Appel passif du consommateur ciblé : les bandeaux liens.
- I-1.3 La recherche active du consommateur ciblé : le push

##### **I-2. Des acteurs identiques à ceux du marché publicitaire classique**

- I-2.1 Typologie des acteurs..
- I-2.2 Quelle stratégie pour les annonceurs sur le Web ?
- I-2.3 Quels coûts ?

##### **I-3. Un marché à conquérir**

#### **II- Les freins au développement de la publicité sur internet**

##### **II-1. Internet touche une cible restreinte**

- II-1.1 Une fiabilité limitée des modes de collecte de l'information sur le marché
- II-1.2 Les utilisateurs d'internet représentent une cible marginale

##### **II-2. La difficile mesure de l'impact de la publicité sur internet**

- II-2.1 Les outils de mesure de l'audience
- II-2.2 La mesure de l'impact sujet à controverses

##### **II-3. Des acteurs à convaincre**

- II-3.1 Des annonceurs réticents
- II-3.2 La concurrence entre supports publicitaires

#### **III- Les enjeux de la publicité pour Internet**

##### **III-1. La globalisation**

##### **III-2. Concentration des phases du processus d'achat**

- III-2.1 Internet, un media immédiat
- III-2.2 Le mix promotionnel
- III-2.3 La relation entre le mix promotionnel et la promotion sur internet.

**III-3. Vers une publicité de plus en plus ciblée**

- III-3.1. Un nouveau modèle marketing
- III-3.2. Vers la publi-information

**Conclusion**

## **Introduction**

Le formidable essor que connaît internet depuis quelques années a naturellement amené les entreprises à considérer les possibilités de ce nouveau média dans les domaines de la communication et de la vente par correspondance (ou commerce électronique). Dès lors, la publicité est devenue de fait une composante fondamentale de l'économie d'internet même si nous n'en sommes encore aujourd'hui qu'aux balbutiements. Pour n'importe quel utilisateur elle est devenue une réalité quotidienne incontournable poussant parfois jusqu'à une gène significative en raison des limitations de débit.

Mais si la publicité peut être considérée comme une nuisance, il n'en demeure pas moins qu'elle représente, en théorie, une source de financement seule capable de maintenir l'état d'esprit libertaire qui caractérise internet. En effet l'accessibilité et la gratuité de l'information qui expliquent le succès de ce média se heurtent aux coûts relatifs à la mise en ligne de cette information. Or, de par sa conception, il est inconcevable d'appliquer à internet le modèle économique du minitel où l'utilisateur est systématiquement mis à contribution. Alors que plusieurs formes de rémunération commencent à apparaître (notamment les formules d'abonnement), la publicité ne semble pas être suffisante pour assurer la viabilité économique de la grande majorité des sites. Le développement de ceux-ci profite aujourd'hui des stratégies de présence des entreprises qui investissent plus ou moins lourdement sur le futur potentiel du réseau des réseaux et qui devront récupérer leur mise un jour ou l'autre.

Il est clair que nous traversons actuellement une période de transition, nécessaire à l'adaptation à un nouveau média où tout reste à inventer. Son accroissement exponentiel a pris de cours les annonceurs comme les publicitaires qui se sont contentés de calquer les méthodes appliquées aux media traditionnels. La publicité doit donner la mesure de son potentiel afin de trouver sa véritable place dans la nouvelle économie des réseaux et de la numérisation.

## **I- La publicité sur internet, un marché embryonnaire**

Avant de concevoir le rôle de la publicité dans le développement d'internet, il est nécessaire de définir ce qu'est la publicité sur internet. Cette question, si elle semble évidente au premier abord, soulève pourtant quelques difficultés. En effet, deux perceptions s'opposent. La première consiste à considérer toute forme de communication d'entreprise sur internet comme de la publicité, de la même façon que pour tout autre media. Un site devient alors de la publicité quelle que soit la nature de l'information qui s'y trouve développée. Une autre conception tend à considérer Internet comme un espace virtuel dans lequel évoluent des entreprises et des particuliers. Dans ce contexte, un site en lui-même n'est pas plus de la publicité que n'importe quel magasin se trouvant dans la rue. Ne seraient alors considérés comme de la publicité que les éléments qui pousseraient les internautes à visiter un site particulier..

Bien que partisans de la seconde conception, nous expliquerons néanmoins le rôle des sites en tant que support de communication pour les entreprises. Les chiffres du marché de la publicité ne concerneront quant à eux que la promotion de marques de produits ou de sites, mais pas les sites eux-mêmes.

### **I-1. L'imbrication des différentes formes de publicité : l'avantage du lien**

La convivialité inhérente à internet repose essentiellement sur l'existence des liens hypertext. Ils permettent de « surfer » d'un site à un autre sans même avoir à connaître par avance les coordonnées de la prochaine destination. Il est également possible d'effectuer des recherches précises via des moteurs plus ou moins sophistiqués. Nous tâcherons d'expliquer ici les caractéristiques propres des composantes de base de la publicité sur internet reposant sur ces principes.

Cette nouvelle conception de la communication en réseau, rendue possible par le langage HTML, débarrasse l'utilisateur, l'internaute, des contingences de matériel, de distance, de frontière et même de langue si l'on considère que l'anglais est devenu naturellement la langue du web.

Dans ces conditions, une telle accessibilité fait de chaque site un nouveau moyen de communiquer et de diffuser de l'information à une échelle planétaire.

#### **I-1.1 Exhaustivité et liberté de format de l'information diffusée : les sites**

La plupart des sites web d'entreprise sont encore des sites de communication institutionnelle destinés à faire découvrir la structure, les résultats, les métiers ou les produits de la société. Ces sites sont exclusivement orientés vers la diffusion d'informations destinées au public par l'utilisation des outils du multimédia. Cela signifie la conception d'interfaces graphiques claires, voire ludiques, et une organisation facilitant la navigation et l'orientation.

Les formes possibles de cette communication sont infinies. Les sites peuvent contenir, en plus du texte, des images, de la vidéo ou des fichiers sonores. L'interactivité y est exploitée dans la limites des débits disponibles mais permet une communication autrement plus attractive et vivante qu'une plaquette d'entreprise, une page de publicité ou un spot à la télévision.

Pourtant, tout ceci ne constitue qu'un premier pas. Le véritable enjeu pour les entreprises consistant bien évidemment à profiter de ce bassin d'audience potentiel pour dégager un

volume d'affaire supplémentaire. Le site-communication devient un site-promotion et s'inscrit désormais dans une stratégie beaucoup plus complexe. Dans ce contexte, les questions relatives aux sites changent de nature :

- comment susciter l'intérêt du client potentiel qui navigue sur le site ?
- comment faire en sorte qu'il veuille revenir sur le site ?
- qui vient sur la site ?
- que souhaite-t-il ?
- comment se comporte-t-il ?

Les réponses à ces questions détermineront la forme que devra avoir le site pour remplir ses objectifs. Il ne faut pas perdre de vue que la consommation d'information sur internet obéit à des comportements bien spécifiques : Une culture de la rapidité, de la clarté et de la nouveauté. Un site mal organisé ou trop long à charger risque fort de voir partir ses visiteurs avant même qu'ils n'aient chargé la première page. Il est risqué de vouloir impressionner les visiteurs aux dépends de la rapidité et de la facilité de navigation.

De plus un site se doit d'être vivant si l'on veut voir revenir les internautes. Pour les sites d'information un renouvellement à intervalles de temps courts et réguliers est indispensable. Pour les sites commerciaux, l'enrichissement doit être la ligne de conduite. Les internautes sont très exigeants en matière d'innovation et de qualité de service.

Le développement d'un site nécessite donc une conception adaptée répondant à de nouveaux critères d'exigence. Pourtant, un site aussi parfait soit-il, ne pourra jamais attirer un nombre significatif d'internautes si personne n'en connaît l'existence. Il Y a 5 moyens de générer du trafic sur un site : le bouche à oreille, les médias classiques, les moteurs de recherche, les galeries marchandes (que nous détaillerons par la suite), et les bandeaux publicitaires sur le net.

Les moteurs de recherche ne facturant pas le référencement, nous ne nous attarderons pas sur leur fonctionnement. En revanche, les bandeaux (ou bannières), représentent le deuxième outil publicitaire de base de l'internet.

### **I-1.2 Appel passif du consommateur ciblé : les bandeaux liens.**

Les bannières sont de petites images mesurées en pixels, généralement 468\*60, permettant d'accéder directement au site vanté sur la bannière. Ils sont la forme de publicité la plus répandue sur le réseau et peuvent être placés sur n'importe quelle page web. Il existe différentes formes de bannières et celles-ci peuvent être insérées n'importe où sur la page.

C'est le choix de la page et de cet emplacement qui conditionnera l'efficacité du message publicitaire. Bien sûr, une page web très fréquentée permettra un fort taux de visibilité (ou ad views). C'est notamment le cas des moteurs de recherche tel que Yahoo qui parvient à se financer uniquement par la publicité.

Il ne faut cependant pas négliger l'emplacement de la bannière dans la construction de la page. Il est très fréquent de voir des sites dont la page d'accueil (home page) comporte de nombreuses bannières, notamment en fin de page. Non seulement une page à rallonge est désagréable à consulter, mais les bannières situées au bout risquent fort d'être très peu regardées. Enfin, le temps de chargement induit par de trop nombreuses bannières risque de rebouter les visiteurs.

Les bannières peuvent être statiques, auquel cas elles seront plus rapides à charger, ou animées. Tout le problème consiste à trouver un équilibre entre le côté pratique et le côté esthétique. Il existe cependant une autre difficulté majeure dans l'utilisation de la bannière. Le mode de consommation de l'information sur internet est actif (contrairement à la télévision où le spectateur est passif), ce qui implique une attention accrue et une meilleure chance de visibilité pour le message. Cependant le message est diffusé sans l'intervention de l'utilisateur qui doit décider lui-même s'il veut oui ou non aller plus loin. Le consommateur est actif, mais le message est passif.

Or c'est une chose de raconter une histoire dans un spot de vingt secondes à la télé, ou d'attirer l'attention sur une pleine page dans un magazine. Mais lorsqu'il s'agit de susciter l'intérêt sur quelques centimètres carrés regardés à peine quelques secondes l'exercice devient délicat. Les possibilités des bannières sont extrêmement limitées pour une différenciation efficace et imposent de fortes contraintes à la créativité.

Ainsi, bien que très répandues sur les sites web en tant que support publicitaire, les bannières ne sont pas la panacée. Il existe cependant un troisième concept de diffusion des messages publicitaires plus active.

### I-1.3 La recherche active du consommateur ciblé : le push

On considère aujourd'hui que le Netcasting (ou push) ne peut véritablement se développer du fait des contraintes techniques liées aux capacités de transport de données. L'objectif était de rapprocher la diffusion de l'information du principe de la télévision. Ce n'est plus l'internaute qui va à l'information mais le contraire. Ce concept était censé toucher un public de masse et donc être financé par la publicité. Malheureusement, les données multimédia étant encore trop volumineuse par rapport aux capacités, et le système ne connaît pas l'essor souhaité.

Il existe cependant une deuxième forme de push, le filtrage coopératif (collaborative filtering). Le principe reposant sur une collecte d'informations sur le consommateur afin de lui proposer des produits en fonction du profil qui a pu être établi. Le système apprend de l'utilisateur et filtre l'information en conséquence.

Au-delà des critiques éthiques qui peuvent être adressées à un tel système (qui tue la diversité), celui-ci nécessite de nombreuses données précises sur les consommateurs, ce qui représente le type d'information le plus difficile à obtenir sur le réseau. Mais ce système existe déjà à échelle réduite dans les moteurs de recherche. Lorsqu'on utilise Yahoo, il n'est pas rare de voir s'afficher un bandeau publicitaire en rapport avec le ou les mots clés entrés pour la recherche.

Le logiciel développé par le MIT pour exploiter ce concept peut être testé sur le site <http://www.ffly.com>.

## I-2. Des acteurs identiques à ceux du marché publicitaire classique

### I-2.1 Typologie des acteurs..

Les acteurs présent sur le marché publicitaire du Web sont les mêmes que ceux des marchés plus classiques comme la télévision ou la presse.

Comme nous l'avons vu, l'annonceur qui désire communiquer a deux possibilités pour se promouvoir sur le Net :

- soit en faisant de la communication institutionnelle, présentant les structures de l'entreprise, donnant des informations humaines, géographiques, ou financières sur ses activités
- soit en mettant en avant ses produits pour susciter l'achat chez l'internaute, et le concrétiser par le biais du paiement sécurisé.

De nombreux annonceurs ont recours aux deux types de sites.

Les centrales d'achat quant à elles, achètent des espaces publicitaires sur le Web pour le compte des annonceurs. Des régies publicitaires traditionnelles comme Publicis ou Carat se sont lancées sur le marché de la publicité sur le Net alors que d'autres se sont créées pour répondre à ces nouvelles demandes. C'est le cas de Websatpub, régie publicitaire émanant de France Espace qui propose une offre hyper-thématique et diversifiée sur des supports interactifs.

Les régies publicitaires vendent des espaces publicitaires aux centrales d'achat sur le Web. Il existe plusieurs types de régies publicitaires :

- les régies appartenant à un media comme TF1.
- les régies indépendantes résultant de l'association de plusieurs sites ayant passées des accords entre eux comme Creaspace ou Numeriland.
- les régies issues de moteurs de recherche ou de fournisseurs d'accès tels que Yahoo, Wanadoo ou AOL.

Enfin sont aussi présents sur le marché de la publicité sur le Web les agences qui conçoivent et réalisent les produits publicitaires. Là encore, la démarche est comparable à celle pratiquées dans les media classiques. Un annonceur sous-traite auprès d'une agence le processus de réalisation du message publicitaire. Toutefois une différence notable existe avec les media tels que la presse ou la télévision.

En effet, les entreprises souhaitant s'assurer la maîtrise de leur communication sur le net peuvent choisir de réaliser leur publicité en interne. Ce phénomène peut être expliqué de différentes manières. Tout d'abord, la technologie nécessaire à la réalisation d'une communication classique sur internet est encore sommaire. Les départements informatique peuvent facilement acquérir les compétences nécessaires à leur programmation. De plus, de nombreuses entreprises ne voient pas encore la nécessité d'allouer des budgets importants à la publicité sur internet et achètent au rabais un ticket d'entrée « pour voir » en développant en interne leurs outils de promotion.

Comme tout nouveau media, les intermédiaires se développent progressivement au fur et à mesure que la complexité des différents métiers rend leur coût prohibitif. La phase de transition que nous traversons actuellement voit donc se développer des sites et des publicités propriétaires alors que d'autres entreprises préfèrent sous-traiter toute leur stratégie marketing contribuant à la dynamique de l'économie d'internet.

### I-2.2 Quelle stratégie pour les annonceurs sur le Web ?

Il faut ensuite définir la forme souhaitée pour la publicité. Carat dresse la typologie suivante :

- les bannières , fenêtres, pleines pages, spots bandeau, icônes animées.
- le publi-relationnel par voie de sponsoring, de parrainage d'un site, en étant présent par des pages intermédiaires ou des liens.
- le D-mailing qui consiste à envoyer du courrier électronique aux internautes et qui en théorie nécessite leur accord.

Une campagne de publicité sur le Net est une campagne de pub à part entière mais comportant certaines spécificités, comme nous l'avons vu, pour l'exploitation de différents formats. Il est donc important de rédiger un cahier des charges et de définir au préalable un plan de communication rigoureux avec la régie.

Une entreprise peut également opter pour une présence sur le Web au sein d'une galerie marchande virtuelle permettant de vendre en ligne grâce aux systèmes de paiement sécurisé. Alta Vista référence 540 galeries marchandes et Yahoo 150, dont seulement 2 françaises. Les galeries les plus étendues sont aux USA et comptent jusqu'à 211 commerçants alors que Wanadoo, galerie française la plus riche accueille 48 sociétés. IBM a ouvert une galerie marchande virtuelle provisoire « Surf & Buy » pendant deux mois à Noël fournissant aux 60 entreprises françaises associées une site « clefs en main » premier contact bien souvent avec la promotion et le commerce en ligne.

### I-2.3 Quels coûts ?

L'élément fondamental qui détermine le coût de la publicité repose sur sa visibilité. En effet pour toucher un maximum d'internautes il ne suffit pas d'avoir un site mais d'être présent sur un site de référence. Les moteurs de recherche type Yahoo ou Excite sont particulièrement bien placés pour jouer ce rôle car se sont les sites les plus visités du Web. Ils touchent plus de 70% des utilisateurs par mois et sont entièrement financés par la publicité. Par exemple, Yahoo est le site le plus visité au monde avec plus de 90 millions de pages vues par mois dans le monde et 500000 par semaine en France.

Le prix de la présence sur Internet varie en fonction du type d'implantation choisie, du nombre d'affichage souhaités ou de pages vues. Il semble à première vue bien inférieur au prix d'un passage publicitaire sur une chaîne de télévision .Par exemple le coût moyen d'un passage publicitaire sur TF1 de 30 secondes est de 250000 francs contre 250 francs pour 1000 pages vue sur le Web.

Cependant, il est bien évident que pour pouvoir être comparés, ces chiffres doivent être rapportés au nombre de personnes touchées. Or dans cette perspective il s'avère qu'internet est un média plus onéreux : le coût moyen pour toucher 1000 adultes ( Cost Per thousand Model ou CPM) est de 12 dollars pour une publicité en prime time à la télévision alors qu'il est de 40 dollars pour une bannière Internet.

Actuellement en France, la régie Websatpub propose des forfaits mensuels en fonction du nombres de pages vues allant de 5.000 francs pour 25.000 pages vues par mois jusqu'à 500.000 pages vues pour 105.000 francs.

Les prix varient en fonction de la cible souhaitée. Par exemple chez Websatpub communiquer auprès d'une audience particulièrement ciblée et réceptive coûte 8700 francs pour 25000 pages vues sur 10 jours alors que pour communiquer auprès d'un plus large public, le forfait de 25000 pages vues coûte 7000 francs pour 10 jours. Le ciblage représente la valeur ajoutée

d'internet sur les médias de masse traditionnels, ceci d'autant plus que la catégorie de population des internautes est globalement très prisée par la plupart des annonceurs.

### ***I-3. Un marché à conquérir***

D'après une récente étude de Nua Internet, 70 millions de personnes seraient actuellement connectées sur le continent Américain, 20 millions en Europe et 112 millions dans le monde. Internet apparaît donc comme un média d'avenir grâce à son audience mondiale et laisse envisager à terme, un formidable essor du marché publicitaire.

En 1995 les recettes publicitaires sur le World Wide Web ont été de 35 millions de dollars. En 1996 ces recettes sont passées à 300 millions de dollars, chiffre faible en comparaison des 32 milliards de dollars provenant de la publicité à la télévision .De même les dépenses publicitaires des studios en 1997 furent de 0,3 millions de dollars sur Internet contre 343,3 pour les journaux et 664,9 pour la TV.

Cependant, la croissance de la publicité sur Internet en 1997 fut de 322% par rapport à 1996 et l'ouverture du réseau au grand public laisse envisager une augmentation exponentielle de celle ci, d'ici quelques années. De plus l'émergence de sites de références est à l'origine de l'arrivée d'annonceurs publicitaires plus traditionnels comme American Express, Procter & Gamble ou Kraft Food. Les dépenses globales de publicité sur le Net pourraient donc considérablement augmenter dans un proche avenir.

Pour l'instant, ce marché concerne surtout les équipement et les services informatiques ( 21%), les télécoms (7%), les biens de consommation (30%), les services financiers (21%), les livres et les disques.

Le développement du réseau et du marché publicitaire passe par la connexion des foyers. En effet, aux USA, sur les 47 millions de « connectés », 22 le sont depuis leur domicile alors qu'en France on note une priorité pour la connexion sur le lieu de travail. En 1998 600000 foyers français sont connectés mais d'après une étude de la régie publicitaire Websatpub, ils seraient plus de 2 millions en 2002, créant ainsi une explosion de la demande.

Le tarif des communications. peut aussi constituer un frein au développement du Net. Mais le passage d'internet par le câble et la possibilité d'un abonnement global mensuel pour des connexions illimitées, comme celui envisagé par la régie AB.Sat de 170 francs par mois, va vraisemblablement doper le développement d'Internet en France.

En 1997, 10000 sites français étaient présents sur Internet contre 6000 l'année d'avant. Certaines initiatives comme celles d'IBM « Surf & Buy), galerie marchande virtuelle provisoire, ont permis à certains annonceurs traditionnels de se familiariser avec ce nouveau média et de maintenir de façon définitive leur présence sur le Web.

Pour l'instant les sites Web sont peu rémunérateurs et les gains sont partagés au 2/3 entre les 100 premières compagnies aux USA. Néanmoins, Jupiter Research estime que les revenus publicitaires issus du Web devraient atteindre les 5 milliards de dollars d'ici l'an 2000

La publicité n'est donc pas encore aujourd'hui un réel moteur de la croissance d'internet. Alors que les acteurs commencent seulement à se structurer en un nouveau système d'intermédiaires, le marché, bien qu'en pleine explosion, n'est pas encore suffisamment mûr pour dégager une rentabilité significative. Le phénomène d'expansion actuel étant d'avantage issu d'un pari des entreprises sur l'avenir. L'exemple le plus parlant est celui d'Amazon.com, librairie mondial et annonceur incontournable. Bien qu'affichant des pertes encore importantes, cette entreprise serait cotée en bourse à plus de 300 millions de dollars après une fulgurante ascension en trois années.

## **II- Les freins au développement de la publicité sur internet**

Si internet présente de nombreux avantages pour les entreprises, les principaux étant sa facilité d'exploitation, sa couverture géographique et son faible coût, il est aujourd'hui un vecteur commercial peu utilisé par les acteurs économiques. Aussi, un certain nombre de freins s'opposent au développement de la publicité on-line. Le fait que le média internet n'est à l'heure actuelle utilisé que par un petit nombre « d'internautes », peu représentatifs d'une population (surtout dans le cas de la France) et que les outils d'analyses et de mesure de l'impact de la publicité sont peu fiables, rendent les acteurs du marché, et particulièrement les annonceurs, peu convaincus de la rentabilité des investissements sur le Net.

### **II-1. Internet touche une cible restreinte**

La viabilité d'une action commerciale dépend de la connaissance de trois éléments essentiels :

- le taux de pénétration du réseau internet et l'audience ;

- la cible qu'il permet d'atteindre ;
- le comportement d'utilisation des internautes.

En raison des différents résultats d'analyse du marché de l'internet qui coexistent, on peut douter de la fiabilité des méthodes d'analyses des instituts, tant français qu'américains. Les grandes tendances laissent néanmoins apparaître un faible taux de pénétration d'internet et une cible marginale sur le marché français, preuves de « l'immaturité » du marché et du faible développement de la publicité sur internet. Aussi, avant de s'engager vers une analyse du marché de l'internet, il est important de définir les termes employés, tel que "internaute", et de répertorier les principaux modes de collecte des instituts d'analyse, tout en restant prudent quand à l'interprétation des résultats.

### **II-1.1 UNE FIABILITE LIMITÉE DES MODES DE COLLECTE DE L'INFORMATION SUR LE MARCHÉ**

Si l'on observe les études réalisées dans le monde il apparaît clairement que, d'une part, les études sont le plus souvent menées, en ce qui concerne la France (où le taux de pénétration d'internet est faible), dans le cadre d'études plus larges portant sur l'ensemble des équipements et services multimédia, et, d'autre part, qu'il existe de grandes disparités des résultats en raison de la multiplicité des méthodologies employées et de la définition même du terme "utilisateur de l'internet", qui diffère d'une étude à l'autre.

***Les nombreux modes de collecte de l'information sont difficilement exploitables scientifiquement, tant en ce qui concerne la quantification que la qualification des internautes.***

La quantification du marché des internautes est généralement effectuée par des enquêtes téléphoniques auprès des foyers. MEDIAMETRIE a recours en revanche à des entretiens en face à face à domicile, qui sélectionnent l'interlocuteur le plus qualifié dans le foyer, et permet ainsi d'exercer un contrôle accru sur l'exactitude des réponses fournies. Mais les enquêtes téléphoniques réalisées par PUBLIMETRIE et le CSA, fournissant une simple évaluation de la taille du marché national des internautes, sont menées auprès d'échantillons de 1000 personnes ... dites représentatives de la population française ! On peut légitimement douter de la pertinence des résultats de ces enquêtes ...

Pour établir un profil type de l'internaute, deux types d'enquêtes sont réalisées : celles par téléphone et en face à face, menées par exemple par l'institut MEDIANGLES, et celles auto-administrées sur le web, conduites par MEDIANGLES ou EUTELIS. Le premier type d'enquête requiert de très larges échantillons pour un niveau de représentativité limité en raison de la forte hétérogénéité de la population à analyser. Le second mode de collecte, s'il permet de recueillir un grand nombre de réponses, reste impossible à évaluer compte tenu de l'absence d'échantillonnage et du biais introduit par le fait que l'accès au questionnaire et le choix d'y répondre est du ressort exclusif de l'utilisateur. Autant de limites à une analyse représentative de la population des internautes.

Il faut néanmoins noter que la société française STATILOGIE et l'institut d'études américain THE NPD GROUP, entre autres, ont tenté de réduire ces biais en réalisant, pour la première, des enquêtes auprès d'un fichier d'utilisateurs spécifique, et pour la seconde, en mettant à disposition des internautes, un outil de mesure "consumer centris", le PC Meter, placé sur l'ordinateur, qui permet d'identifier l'utilisateur et de mémoriser le temps et la fréquence de connexion, ainsi que toutes les opérations effectuées sur le PC. Le principal intérêt de cette

approche réside dans la connaissance de la population composant le panel et donc dans la possibilité d'analyser le profil des visiteurs. En revanche, le principe de l'échantillon est critiquable car la population mère est instable et évolue à un rythme ultra rapide. Par ailleurs, un tel panel, s'il répond aux exigences des grands annonceurs ou des multinationale à forte notoriété, ne permet d'apprécier l'audience des sites plus modeste.

La SOFRES est partenaire du groupe NPD en France, et a récemment introduit cet outil dans 250 foyers, dont la moitié sont connectés.

Au delà de la difficulté d'évaluation quantitative et qualitative, un autre frein à la fiabilité des enquêtes réalisées sur internet est introduit avec la multitude des définitions du terme "utilisateur d'internet".

### ***Des définitions multiples du terme "internaute"***

Les chercheurs américains Hoffman et Novak ont illustré ce problème terminologique à travers 3 exemples de définition de l'utilisateur d'internet :

- l'institut O'REILLY & ASSOCIATES définit l'utilisateur d'internet comme un individu de 18 ans et plus, ayant un accès direct au réseau et utilisant l'e-mail, et au moins une des autres applications internet (FTP, gopher, telnet ou web). Ainsi, sont exclus les individus utilisant le réseau exclusivement pour des services commerciaux propriétaires ;
- FIND/SVP considère comme utilisateur d'internet tout individu de 18 ans et plus utilisant au moins une des applications, en plus de l'e-mail, ou ayant accès à internet via la souscription à un service on-line ;
- TIMES MIRROR emploie la définition la plus libérale en prenant en compte l'ensemble des individus utilisant le réseau internet soit directement par une des applications spécifiques, soit indirectement via un service on-line par souscription.

Enfin, dernière remarque concernant la fiabilité limitée des enquêtes : le fait que l'évolution dans le temps en matière d'utilisation d'internet est très rapide.

Si les difficultés évoquées dans ce chapitre introduisent le doute sur la valeur scientifique de nombreuses enquêtes réalisées jusqu'ici en France, il convient de leur reconnaître le mérite de fournir un premier aperçu du marché. Notons en outre, qu'elles prendront toute leur dimension dans la récurrence, permettant ainsi de percevoir les évolutions du marché sur une même base d'échantillon et de méthodologie.

Le profil type de l'utilisateur d'internet, en dépit des difficultés d'analyses, fait ainsi l'objet d'un consensus entre les différents instituts d'études, aussi bien français qu'américains, et laisse aujourd'hui apparaître que la cible à laquelle s'adressent les annonceurs est peu représentative de la population, du moins en France.

## **II-1.2 LES UTILISATEURS D'INTERNET REPRÉSENTENT UNE CIBLE MARGINALE**

Vis à vis des autres supports publicitaires, Internet est utilisé par une catégorie restreinte de personnes, peu représentative de la structure de la société, tant du point de vue de l'âge et du sexe que de la catégorie socioprofessionnelle des personnes pouvant regarder, lire ou entendre une publicité. Ainsi, les femmes représentent 40% des internautes aux Etats-Unis et 18 % en Europe, alors que leur représentation dans la population mondiale est de 51%. Et en ce qui concerne la comparaison avec les autres supports publicitaires, les 30 millions de

téléspectateurs sont à comparer aux 1,2 millions d'internautes. Des internautes qui naviguent rarement « en famille » comme cela peut être le cas pour la télévision ...

Se dégage des analyses réalisées sur internet en France, un profil type de l'internaute bien identifié, peu représentatif de l'ensemble de la population.

L'internaute français est du genre masculin à 68 %, âgé de 15 à 49 ans pour 84 %, vit en milieu urbain (dans la capitale) à 45 % et a un niveau d'étude élevé. Les employés appartenant au secteur de l'informatique étant la catégorie socioprofessionnelle la plus représentée. Par ailleurs, la connexion se fait principalement, à 38 %, sur le lieu de travail. L'usage principal étant le World Wide Web, et les motivations aussi bien professionnelles que personnelles.

Aux Etats-Unis, où le marché de l'internet est plus mature, le profil type de l'internaute est beaucoup plus nuancé et procède d'une évolution qui peut s'appliquer, dans le futur, à la France. L'internaute américain est un homme pour près de 60 %, âgé de 35 à 44 ans pour 25 % et disposant d'un revenu annuel moyen par foyer de 50 à 75 000 dollars par an. Il se connecte principalement à partir de son domicile pour des raisons personnelles et est grand utilisateur de l'e-mail.

Ces résultats, s'ils prouvent le retard des ménages français sur leurs homologues américains en matière d'équipement, n'engagent guère les annonceurs à investir dans la publicité on-line ou à introduire l'internet dans leur media planning. Même si le coût de la publicité sur internet reste, en valeur absolue, beaucoup moins important que celui des autres supports.

## **II-2. La difficile mesure de l'impact de la publicité sur internet**

La mesure et l'analyse de l'audience de son site web, ou de sa publicité, présente un double intérêt : améliorer le contenu et transformer un maximum de visiteurs en clients, rentabiliser les investissements par la publicité lorsque l'audience est suffisante. En ce qui concerne ce dernier point, les outils de mesure de l'audience, qui permettent la segmentation du marché auquel s'adresse l'entreprise, sont nombreux et les méthodes de mesures de l'impact de la publicité sujets à controverses.

### **II-2.1 LES OUTILS DE MESURE DE L'AUDIENCE**

Le Web autorise de nouvelles méthodes d'analyse, particulièrement précises et exhaustives. A partir des fichiers de logs générés par tous serveurs Web, des premiers éléments de statistiques sont généralement transmis aux sociétés par leurs prestataires. S'il est bien sûr possible de développer soi-même un programme autorisant quelques analyses rapides, des spécialistes ont mis au point des outils plus sophistiqués qui apportent davantage d'informations quant aux pages les plus demandées, à la provenance des visiteurs, aux comportements de navigation à l'intérieur du site, etc. ....

Comme pour l'ensemble des technologies liées à internet, ces outils sont récents et évolutifs. Les solutions qui existeront demain seront certainement très différentes de celles que nous présentons aujourd'hui.

Globalement, 3 types de solutions se distinguent :

- les logiciels simples installés sur une machine cliente qui traitent les données après importation des fichiers logs. Solution généralement peu coûteuse, c'est aussi celle qui présente les analyses les plus basiques. Le problème : l'analyse des fichiers logs présente des lacunes dans la mesure où le serveur enregistre des informations en provenance d'une machine cliente sans savoir qui est derrière cette machine. En outre, tous les utilisateurs connectés en dial up par un fournisseur d'accès sont répertoriés comme un seul et même client.
- les outils installés sur les serveurs qui transfèrent et stockent automatiquement les informations dans une base de données, pour les analyser en temps réel, l'analyse des données historiques restant possible.
- le transfert des données sur la base du prestataire qui traite les informations sur ses propres machines et transmet ensuite les rapports de synthèse. La validation des données par un consultant extérieur, la garantit de la neutralité des analyses et la simplicité liée à la prise en charge globale de la prestation, s'imposent comme les trois principaux avantages de cette solution.

A noter également : l'existence des cookies de NETSCAPE, petits fichiers créés à l'initiative du serveur, qui s'installent sur le disque dur de l'ordinateur pour une durée déterminée, et qui marquent l'utilisateur à chacune de ses visites sur le réseau. La plupart des outils de mesure de l'audience sont capables de lire ces cookies et les informations qui leurs sont associées. Mais les cookies sont sujets à controverse : ils nuisent au respect de la vie privée, et sont générateurs de « bugs » ... .

Ces outils de mesure proposent des statistiques sur les thèmes suivants :

- le nombre de visites et de sessions pour chaque page du site ;
- classement des pages les plus demandées ;
- provenance géographique des utilisateurs ;
- origine de connexions avant l'arrivée sur le site (liens, bookmarks, adresses) ;
- navigateurs utilisés ;
- heure, jours, ou autres périodes d'audience maximale ;
- vues et clicks sur les banderoles publicitaires.

Il semble indispensable que soit adoptée une terminologie commune, quelque soit le produit utilisé, notamment si l'on souhaite comparer les performances de différents sites ou définir un plan média pour des annonces publicitaires.

A l'instar de l'expérience de la CASIE aux Etats-Unis, la régie publicitaire ROL (Régie Online) a engagé les réflexions et, avec l'appui de l'AFPI (Association Française des Providers à l'Internet), a soumis au CESP une proposition de définition des différents termes utilisés (hits, requêtes, visites).

## II-2..2 LA MESURE DE L'IMPACT SUJET A CONTROVERSES

### ***Des résultats peu probants***

Une récente étude du Millward Brown Intl. tend à prouver que les bannières seraient un très bon outil marketing et qu'elles augmenteraient considérablement la visibilité des marques. Leur utilisation serait plus performante que les sites officiels des entreprises et il semblerait même qu'elles soient, au moins sur le plan de l'effet de notoriété, plus efficaces que les spots

TV : 12 % des personnes interrogées se souviennent d'une publicité sur une bannière, contre 10 % d'une pub TV.

Mais le taux de click sur les bannières pour aller consulter les sites web associés serait de 2%... ! Si l'existence de bannières animées est susceptible d'accroître ce taux de l'ordre de 30%, les annonceurs restent encore peu convaincus de l'impact de la publicité en ligne. Et ce, d'autant plus que les autres acteurs du marché adoptent des méthodes de mesures différentes.

### ***Les différents systèmes de paiement***

Les régies et les centrales d'achat ont mis au point différents systèmes de paiement de la publicité en ligne, en fonction des critères utilisés, à savoir :

- le click sur une bannière : cette action signifie que l'internaute désire obtenir plus d'information sur le produit ou l'offre présentée par la bannière ;
- le nombre de bannières ou pages vues : le nombre de fois qu'une bannière ou page est vue par l'internaute.
- le taux de click : méthode de mesure de l'audience la plus commune, la plus utilisée qui rend compte du pourcentage de clicks sur bannières par rapport au nombre de bannières vues.
- le coût pour mille (Cost per Thousand Model) : le propriétaire du site ou la régie, fait payer l'annonceur en fonction du nombre de "hit" sur la page où apparaît la bannière.

Les annonceurs utilisant des bannières directement reliées à une offre de commerce en ligne poussent cependant les régies et propriétaires de sites à ne facturer qu'en fonction des résultats, ou ventes réalisées.

### ***Des mesures d'impact difficiles à établir***

Sur ce sujet, les acteurs adoptent des méthodologies différentes qui nuisent encore une fois à la crédibilité des mesures de l'impact de la publicité en ligne. L'International Advertising Bureau (IAB), dont l'antenne française vient d'être créée, propose une méthodologie. Mais d'autres pistes existent, dont celle défendue par les allemands, ou par la société française Secodip.

Afin de connaître l'état réel de la diffusion des campagnes en ligne, et leur impact, l'IAB peaufine depuis un an une méthode propre.

Il s'agit d'une étude trimestrielle qui recense l'investissement brut par secteur. Pour la réaliser, les chiffres d'audience sont collectés directement auprès des sites, qui donnent les montants des facturations par secteur pour la période donnée. Ces informations déclaratives sont ensuite collectés par Coopers & Lybrand. La société de conseil ne révèle aux acteurs du marché que les chiffres consolidés des espaces (bannières + sponsoring) facturés au cours du trimestre écoulé, par secteur. Le système ne tient qu'à la foi partagée dans sa pertinence, ce qui reste maigre !

En Allemagne, la résistance à ce modèle anglo-saxon s'organise. Les associations du multimédia et de la presse ont constitué un groupe de travail sur le on-line qui défend une vision différente. Ceux-ci considèrent d'abord que les recettes seules de la publicité en ligne n'ont que peu de sens. Comment comptabilise-t-on par exemple les campagnes en ligne offertes par un magazine dont l'annonceur vient de signer pour une campagne papier annuelle

? Pour coller plus fidèlement au réel, la méthode allemande vise à établir des "parts de voix" qui témoigneraient fidèlement de l'audience réelle des différents annonceurs. Pour ce faire, une seule solution : faire le tour de sites importants partenaires d'un panel et leur demander, non plus les montants bruts vendus, mais les adimpressions (bannières vues sur site) et par secteur. Les réflexions sont en cours, elles pourraient déboucher ce printemps.

Reste une troisième piste, explorée par le leader français de la "pige de pub" traditionnelle, la société Secodip. Cette société a réalisé un prototype d'automates de récupération de bannières. Une façon brutale de savoir ce qui est diffusé, surtout si l'on couple cette pratique avec des interviews des sites. Mais le service n'a pas encore été lancé.

On peut encore une fois douter de la fiabilité de ces mesures d'impact ... Et ce ne sont pas les entreprises, pour qui l'audience d'internet reste trop limitée en France, qui considèrent qu'internet est une opportunité commerciale justifiant l'investissement dans une étude de marché.

### **II-3. Des acteurs à convaincre**

#### **II-3.1 DES ANNONCEURS RETICENTS**

Des mesures d'impact peu fiables, une cible marginale en France, qui en outre est peu représentative de la population des acheteurs de vente par correspondance ou du minitel et des prix qui valorisent peu internet comme support publicitaire sont autant de freins à l'investissement des annonceurs dans la publicité en ligne.

En effet, la cible des internautes est, pour les annonceurs, marginale et ce, d'autant plus qu'elle diffère des profils des consommateurs utilisant la vente par correspondance ou le minitel en France.

En France, en ce qui concerne les annonceurs, 40 % des professionnels sur internet sont dans la distribution de matériel et des logiciels informatiques, alors que les secteurs de prédilection du Minitel sont la distribution des livres, de disques, de cassettes et de produits alimentaires. Par ailleurs, 36 % des utilisateurs du Minitel sont des femmes, 34 % ont plus de 35 ans et 23 % sont des cadres supérieurs et professions libérales. Un profil qui ne se rapproche guère de l'internaute "type" ...

De même, dans le secteur de la vente par correspondance (VPC), 46 % des ventes sont réalisées dans le textile et 13 % dans les produits culturels. La clientèle de la VPC est rurale à 60 %, alors que les internautes sont localisés en France à 40 % dans la capitale. Par ailleurs, alors qu'internet est utilisé par une minorité de femmes en France, ces dernières représentent 62 % de la clientèle de la VPC.

Ces femmes sont responsables de 70 % des décisions d'achat. Ceci explique la création par AOL, puisque les femmes sont les plus fortes utilisatrices de l'e-mail, d'un site Electra, entièrement dédié aux femmes et qui attire de nombreux publicitaires (American Greetings, Colombia House, Disney.com, etc.).

Ces chiffres sont à comparer à ceux en vigueur aux Etats-Unis il y a de cela cinq ans. Aujourd'hui, les internautes se rapprochent sensiblement de la structure de la société : les

"plus de 50 ans" représentent 15 % des utilisateurs dans le monde, et sont une classe d'âge à fort pouvoir d'achat. Jupiter communication évalue leur représentation sur internet à 45 % des utilisateurs américains.

### **II-3.2 LA CONCURRENCE ENTRE SUPPORTS PUBLICITAIRES**

Aucune étude ne vient étayer cette partie. Mais l'on peut affirmer, au regard de la structure des principales régies et centrales d'achat, que la concurrence entre supports publicitaires est un facteur de frein au développement de la publicité sur internet.

En effet, des centrales d'achat appartiennent pour la plupart à de grands groupes publicitaires, promoteurs des autres supports publicitaires, tel que la presse, la radio, ou la télévision. Et les départements opérant sur ces derniers secteurs peuvent très bien ne pas introduire dans le plan média des entreprises le support internet. Il faut savoir que le prestataire ne peut ou en tout cas ne veut bien souvent pas "brusquer" son client annonceur, ou se décrédibiliser vis à vis de lui, en lui proposant un autre média support publicitaire.

Par ailleurs, les budgets de la publicité en ligne peuvent se faire au détriment des budgets des autres supports ... .

Par ailleurs, on peut noter qu'à l'intérieur même du marché, certains acteurs s'opposent au développement de la publicité sur internet en mettant à disposition des internautes, des logiciels qui filtrent les bannières publicitaires. C'est le cas des sociétés Solid Oak Software et Cybersitter. Un frein qui inquiète les centrales d'achats et les régies en raison de la demande réelle pour ce type de logiciel puisque la présence de bannières publicitaires implique des temps de chargement de page important.

Cible marginale, modes de collecte de l'information difficilement exploitables scientifiquement, outils de mesures de l'audience et de l'impact de la publicité on-line peu fiables, concurrence entre médias, annonceurs frileux, etc. ... La publicité sur internet ne participe pas au financement du média internet et donc peu à son développement.

Pourtant les enjeux sont réels, ainsi que va le démontrer la dernière partie de l'analyse.

## **III- Les enjeux de la publicité pour Internet**

### **III-1. La globalisation**

#### ***Une cible mondiale***

Les entreprises sont à la porte d'une ère nouvelle et doivent s'apprêter à affronter les défis de leur nouveau marché : le monde. La globalisation des échanges concerne toutes les sociétés, qu'elles soient actives ou non sur la scène internationale.

En effet, une entreprise se limitant au marché local ne pourra éviter la concurrence internationale, y compris sur sa propre zone d'activité. Prendre part à ces changements nécessite une connaissance approfondie du marché, ainsi qu'un examen détaillé des options disponibles.

Le World Wide Web est aujourd'hui l'outil le plus efficace pour établir une communication avec un public international, indépendamment des décalages horaires et des frontières. Il permet en outre une flexibilité et une interactivité sans égal, en dépit d'un coût par personne contactée très faible.

Le World Wide Web représente donc un moyen de communication puissant, tout particulièrement dans les cas d'un site multi-lingue : à un moindre coût, l'annonceur peut entrer en contact avec des clients potentiels en se déifiant des frontières.

Pour toute ces raisons, le site Web, et les bandeaux-liens permettant de s'y contacter, constituent un outil stratégique pour pénétrer de nouveaux marchés, et permettent l'internationalisation de la publicité, des campagnes de promotion, et de la prise de commande.

#### **Ressources**

Une société désirant communiquer, et faire du commerce international par Internet, pourra utiliser les ressources télécom et les fonctionnalités d'internet suivantes :

- « localiser » certaines parties de son site pour chaque langue des pays ciblés. Elle enregistrera ensuite ses pages traduites dans les index des pays concernés, et y enverra des communiqués de presse, afin de stimuler les consultations depuis l'étranger,
- utiliser le courrier électronique pour envoyer ses fax,
- utiliser un numéro vert dans les pays ciblés, pour que ses clients et prospects puissent l'appeler et commander ses produits et services,
- établir un bureau virtuel dans les capitales des pays ciblés, et faire basculer les appels sur messagerie, et les fax sur courrier électronique,
- épargner 30% à 70% sur ses appels internationaux grâce au call-back.

## **III-2. Concentration des phases du processus d'achat**

### **III-2.1 Internet, un media immédiat**

Le processus d'achat est l'ensemble des étapes qu'un client doit traverser pour passer de l'ignorance d'un produit à l'achat de ce produit. On peut décomposer ce processus en quatre phases distinctes : la notoriété, l'agrément (ou intérressement), l'envie d'acheter et l'achat. (en anglais, le modèle AIDA : *Awareness, Interest, Desire, Action*).

Les entreprises élaborent des stratégies promotionnelles pour faire traverser à leur futurs clients ces différents états. Elles utilisent pour ce faire un certains nombres de ressources media et hors media organisées selon un plan media. Il va sans dire que ces ressources sont coûteuses et doivent être correctement synchronisées pour obtenir un effet optimum.

Internet permet d'organiser ces stratégies promotionnelles en dehors des contraintes inhérentes aux médias classiques. Par exemple le temps qui sépare la visualisation d'une publicité à la télévision de la situation d'achat où le consommateur est confronté à une offre spéciale. Pendant ce laps de temps, l'efficacité du message diminue rapidement ce qui oblige les annonceurs à maintenir une présence continue, donc coûteuse, sur une certaine durée.

L'immédiateté de l'accès à l'information sur internet permet de réduire considérablement ce temps de dilution du message publicitaire et de passer directement de la réclame à la vente en ligne.

### **III-2.2 Le mix promotionnel**

La promotion consiste à communiquer l'offre issue du marketing au marché cible. La qualité du produit, son prix et son lieu de commercialisation donnent en eux-mêmes un certain nombre d'informations au client. Ces informations sont ciblées et amplifiées dans le cadre de la stratégie promotionnelle.

Le mix promotionnel est traditionnellement considéré comme étant composé de quatre éléments principaux : la publicité, la promotion-vente, les relations publiques et la vente personnelle. Pourtant ces quatre éléments ne semblent désormais plus constituer la forme de communication la plus efficace. Ils sont dépassés par l'émergence du marketing direct qui tend à développer une relation privilégiée avec le client.

Le marketing direct prend différentes formes comme le démarchage téléphonique ou le mailing. L'intérêt principal de ce type de promotion réside dans la connaissance de la cible démarchée et l'entretien d'une relation. Le marketing direct permet ainsi de couvrir toutes les étapes du processus d'achat alors que chaque éléments du mix promotionnel traditionnel n'en couvrent que un ou deux.

### **III-2-3 La relation entre le mix promotionnel et la promotion sur internet.**

#### ***La publicité***

Une bannière sur des sites sélectionnés peut susciter la notoriété et l'agrément à l'égard d'un produit, de la même façon qu'un média traditionnel mais à un niveau plus faible.

#### ***La promotion vente***

Des concours, des réductions, des abonnements, des exemplaires de démonstration peuvent générer des visites sur un site et fournir de précieuses informations sur les personnes intéressées. C'est notamment le cas lors de téléchargements gratuits de logiciels complets ou de démonstration. Les visiteurs sont généralement invités à laisser un certain nombre d'informations pour pouvoir profiter de l'offre. Par ces pratiques, les annonceurs augmentent le désir d'acheter.

#### ***La vente personnelle***

C'est la relation inter personnelle entre le vendeur et l'acheteur. Le vendeur a la possibilité de fournir un service personnalisé sous la forme de conseils, tandis que l'acheteur peut demander par e-mail des informations supplémentaires. Son désir d'acheter est ainsi entretenu à moindre frais et la possibilité de passer à l'acte d'achat lui est laissée à tout moment par des outils de commande et de paiement en ligne.

#### ***Les relations publiques***

L'annonceur peut diffuser des articles de presse destinés à augmenter la notoriété et l'intérêt. Ceci dépendra du niveau de crédibilité de l'origine des articles. L'effet obtenu peut également dépasser le processus d'achat et toucher les actionnaires, les employés, clients ou fournisseurs.

#### ***Marketing direct***

Sur internet, le marketing direct se confond avec la somme des quatre éléments précédemment cités. L'immédiateté rend dépassée la question sur la définition de la publicité sur internet évoquée au début.

### **III-3. Vers une publicité de plus en plus ciblée**

On le voit, Internet va plus loin que les médias traditionnels, et l'on doit s'interroger sur la pertinence d'appliquer les schémas classiques lorsqu'on commercialise un produit, une marque, ou un service sur Internet.

La spécificité de ce média implique en effet de travailler sur un nouveau modèle marketing, ainsi que sur une nouvelle manière de penser la publicité. L'enjeu est de taille pour les agences traditionnelles qui n'y étaient pas préparées.

### III-3.1. Un nouveau modèle marketing

#### ***Une relation clientèle privilégiée***

Dans le modèle traditionnel, l'annonceur paie sa page de publicité, son spot radio ou TV, en fonction du tirage du magazine ou de l'audience de la station. Ce prix est fixe quelles que soient les retombées de la campagne.

La recherche pour Internet d'un modèle publicitaire similaire au modèle traditionnel générera toujours la même problématique, soit la comparaison de l'Internet aux autres médias, l'utilisation du même langage et des mêmes critères économiques, ce qui ne permettra pas nécessairement d'avancer.

En effet, avec la possibilité d'identifier les internautes qui consultent les publicités (en cliquant sur les bandeaux, ou en visitant le site de l'annonceur), se met en place une relation privilégiée entre l'annonceur et le client. Par le push, l'internaute ciblé pourra être relancé par l'annonceur, ce qui était impossible avec les médias traditionnels. Internet devient alors un outil performant de marketing direct, ou mieux encore, de marketing bidirectionnel.

L'intégration de toutes les sphères de la communication fait donc d'Internet un média d'une nature différente. Il permet en effet de servir de « relationship building », avec des sites dont le contenu est ciblé afin de permettre à un annonceur de rejoindre une clientèle spécifique et identifiée. Le bandeau, quant à lui, a aussi son rôle à jouer : de la simple exposition, qui bâtit une notoriété, au click de consultation, il existe de nombreuses stratégies et de nouvelles façons de voir.

#### ***Des agences flexibles et intégratrices***

Comme le marketing direct s'était développé grâce à des agences spécialisées, le marketing sur Internet continue d'être l'affaire d'agences de communications ne travaillant que sur le on-line. Ces agences ont mis en place un modèle de fonctionnement de la publicité propre à Internet, en décalage par rapport aux pratiques en cours sur les médias traditionnels.

Plus petites que les agences traditionnelles, et spécialisées, les agences de communication on-line bénéficient d'une grande flexibilité. Leur offre aux annonceurs est souvent très étendue, de la conception du site de l'annonceur à la réalisation du plan média on-line, ce qui, compte tenu du nombre de sites sur Internet, représente un travail considérable.

Contrairement à ce qui à cours dans les médias traditionnels, ce sont les sites vendeurs des bandeaux qui se chargeront de leur réalisation. Ces supports, eux aussi très créatifs et flexibles, utilisent toute la souplesse qu'offre Internet :

- partage d'espace : si une home page reçoit 25 000 visiteurs par mois, un annonceur peut acheter 15 000 affichages de son bandeau, un autre achètera le même emplacement pour 8 000 visites, et un troisième pour 2 000 visites.
- grâce aux ad-servers, possibilité de détecter qui se connecte, et de choisir d'afficher la publicité en conséquence. Microsoft utilise cette fonctionnalité pour ses publicités pour Internet Explorer. Si l'internaute qui se connecte au site hébergeant le bandeau n'utilise pas Internet Explorer, le bandeau s'affichera.
- la tarification pratiquée présente diverses options : tarification au nombre de visites du site, au nombre de clicks sur le bandeau, ou même parfois au nombre d'achats générés par le bandeau. C'est souvent la proposition qui est faite aux vendeurs de livres ou de disques sur Internet.
- en outre, sur Internet, chaque page présente une opportunité unique de publicité, en fonction du sujet traité. Le prix varie en fonction des visites reçues sur la page. Ainsi les annonceurs n'apposent-ils pas forcément leurs bandeaux sur les home pages, mais sur les pages les plus en rapport avec leur activité.

### **III-3.2. Vers la publi-information**

La relation privilégiée qu'Internet permet de créer entre l'annonceur et l'internaute, va se traduire par une meilleure efficacité des publicités. Parce que mieux connu, l'internaute sera confronté à des publicités « sur mesure », dont l'impact sera beaucoup plus important que les publicités rencontrées sur des médias traditionnels.

Ainsi, l'analyse du comportement de l'internaute permettra de le classer dans un segment de marché auquel seront affectées des publicités personnalisées. Les possibilités sont nombreuses : déposer des messages ciblés dans la boîte aux lettres de l'internaute ; l'orienter vers un site de l'annonceur plutôt qu'un autre, en fonction de son profil ; lui proposer des liens avec des sites l'intéressant et sur lesquels l'annonceur est présent...

Cette relation intime avec l'internaute implique une nouvelle façon de traiter la publicité. Les usagers d'Internet sont familiers des médias, et peu enclins à aller perdre leur temps sur le site d'un annonceur qui y fait sa « réclame ». C'est pourquoi la publicité devra prendre un caractère plus informatif, et moins commercial : la publicité devra de plus en plus être imbriquée au contenu du site.

Des fournisseurs de contenu peuvent en effet, à peu de frais, constituer des sites qu'un seul commanditaire pourrait faire vivre, si ce contenu est lié à son produit. Des sites pourraient ainsi compléter des campagnes à fort impact dans les médias traditionnels, en ajoutant du contenu au message publicitaire original.

Mais est-ce de la publicité ? Détournée, mais ce qui est sûr, c'est qu'il s'agit bien de communication. Il n'existe pas sur Internet, comme dans les médias traditionnels, de déontologie du journaliste on-line, ou d'intégrité de l'information. En conséquence, les éditeurs semblent prêts à associer de l'information objective au processus marketing.

Certains sites y sont déjà parvenu en s'associant avec des journalistes renommés, pour donner de la valeur à l'information qu'ils diffusent. Les sites sont modelés pour que les annonceurs y trouvent leur compte, et construits pour des clientèles particulières et ciblées.

Les annonceurs pourraient bien, en apportant des budgets, contribuer à la création de contenus de qualité (pourquoi pas), et par là même, inciter le public à venir sur Internet. Le nombre des internautes augmentant, d'autres annonceurs seront attirés à leur tour, pour créer de nouveaux contenus. La publicité pourrait donc bien devenir un moteur du développement d'Internet en France.

## **Conclusion**

Faut-il se réjouir que par le biais de la publi-information, la publicité contribue au développement d'Internet ? Est-il à craindre qu'Internet ne devienne un gigantesque publi-reportage ? C'est sans doute ce qui risque de se produire. Mais Internet ne peut-il accueillir les pionniers, scientifiques et informaticiens à la recherche de mondes virtuels, les entreprises en quête de clientèle et d'efficacité, et le grand public, à la recherche d'informations de tout type ?

Dans le cadre du débat qui occupe actuellement la communauté internaute hexagonale, qui explique le retard de développement de la France en matière d'Internet, par la lenteur de chargement des sites, mais aussi par le manque de contenu élaboré, les annonceurs ont leur mot à dire. En apportant des moyens importants pour la création de contenus, ils permettent à des sociétés spécialisées dans le on-line de développer des projets laissés jusqu'alors de côté, par manque de budgets, et contribuent à l'enrichissement de l'information sur Internet.

## Les techniques rédactionnelles

Les techniques de rédaction d'un publipostage électronique reprennent les caractéristiques de base d'un publipostage traditionnel auxquelles il faut cependant ajouter quelques spécificités.

Comme pour le mailing, le but est de provoquer une action plus ou moins immédiate.

### **Les principes traditionnels**

Le publipostage doit en partie reprendre les principes rédactionnels de base d'un publipostage commercial traditionnel (mise en évidence de l'offre, structure, mots clé, accélérateur, etc..).

Cependant la personnalisation sera souvent impossible car l'entreprise ne possédera souvent que l'adresse électronique qui est très pauvre en renseignements sur son propriétaire.

D'autre part la qualité de présentation est limitée (temporairement) par les capacités du courrier électronique.

### **Provoquer la lecture**

La première étape à franchir est de provoquer l'ouverture (affichage) du message qui au départ n'est visible que par son titre (objet) et la mention de l'expéditeur.

Une étude (09/98) récente de Pitney Bowes estimait à 23 le nombres de messages électroniques reçus quotidiennement par les cadres américains. Dans certains secteurs d'activité, le chiffre est probablement beaucoup plus élevé.

#### La rubrique expéditeur (from ou de)

Pour des raisons déontologiques et d'efficacité, il est recommandé de faire apparaître clairement l'expéditeur du message dans la rubrique prévue à cet effet.

Cela permet au destinataire d'identifier l'émetteur et éventuellement de retrouver un message plus facilement par la suite. Pour une meilleure visibilité, le logiciel de courrier électronique de l'expéditeur doit être éventuellement configuré pour afficher un texte ou un nom plutôt que l'adresse de la liste qui n'est pas toujours très explicite.

Ainsi pour MailOcéan, liste de diffusion d'Allociné la mention visible est "L'Hebdo d'Allociné" ce qui est plus visible et parlant que "[mailocine@allocine.fr](mailto:mailocine@allocine.fr)".

Le Flash Microsoft est quand à lui signé "Microsoft France"

Par contre les messages de La Redoute ont (sept 98) une rubrique expéditeur "owner-redoute.fr" et ceux de SomeWhere sont encore moins parlant avec comme expéditeur "clément"!

## La rubrique objet

C'est cet élément qui doit constituer l'accroche notamment lorsqu'il s'agit d'une offre commerciale ponctuelle. Si possible, l'offre ou le sujet doit être clairement comprise par simple lecture de l'objet car selon l'édition 98 de l'Observatoire du commerce électronique de Médiangles, 62 % des internautes consultent les messages commerciaux quand ils correspondent à leurs centres d'intérêts bien que 48 % se sentent gênés par ces messages.

Attention !

Pour ces deux rubriques, il faut garder à l'esprit qu'un texte trop long ne sera pas complètement visualisé dans la boîte des messages arrivés. La largeur de la rubrique émetteur est relativement réduite.

D'autre part il semble que pour ces mêmes rubriques, il vaut mieux éviter l'abus de majuscules, de points d'exclamation ou de superlatifs pour ne pas que le message soit pris pour du spamming.

Cette dernière remarque est surtout vrai lorsque l'entreprise n'est pas connue du destinataire. un message ayant comme expéditeur La Redoute peut probablement se permettre en objet "LES PROMO en OR".

## **Favoriser l'action**

L'action doit être facilitée en la rendant possible par un simple clic et en signalant cette possibilité par une mise en évidence sous forme de lien (généralement bleu) dans le corps du message . L'utilisation des chaînes de caractères *mailto:* ou *http://* évitera ainsi au destinataire de taper une adresse e-mail ou web s'il désire réagir à la sollicitation.

Si l'offre porte sur un produit précis on peut également insérer un lien direct vers le produit qui évitera à l'internaute de passer par des pages préliminaires. Cette pratique si elle favorise l'action a cependant pour inconvénient de limiter l'itinéraire de visite et donc les chances d'achat d'impulsion sur d'autres produits.

Pour certaines offres ou annonces, il peut être intéressant d'utiliser un autorépondeur pour que le destinataire puisse recevoir automatiquement par e-mail un complément d'information sans être obligé de passer par le world wide web.

## **Quelques principes spécifiques**

Le confort de lecture n'étant pas le même sur un écran que sur papier, le texte doit être en moyenne encore plus court que dans le cadre d'un publipostage traditionnel.

Le prospect intéressé pourra toujours cliquer pour avoir plus de détails ou utiliser une option autorépondeur.

Il faut se méfier de la puissance du couplage e-mail/base de données et éviter d'envoyer un message conçu automatiquement qui comprendrait les 77 nouveaux livres sortis dans la semaine. Une sélection plus concise aura plus de chance d'être attentivement lue.

Les fichiers attachés sont à priori à bannir. Il pourrait être tentant d'ajouter une photo de produit à l'e-mail mais l'initiative serait probablement mal accueillie par les internautes et considérée comme une gène voire une "intrusion"

Il faut dans la mesure du possible automatiser la demande de suppression des prospects ne voulant plus recevoir d'e-mail ou tout au moins indiquer la commande nécessaire. Un lien vers la page de désabonnement est un minimum.

Ex : "Si vous souhaitez supprimer votre adhésion sur la liste de diffusion, envoyez un message a <Majordomo@redoute.fr> avec dans le texte, la mention "unsubscribe redoute".

Ou

"Si vous souhaitez supprimer votre adhésion sur la liste de diffusion, cliquez ci-dessous :

<http://www.redoute.fr/eChoppe/cgi-bin/get?/1/11/111/1112/list.htm>

A part ces quelques conseils de "bon sens", il faut signaler que la connaissance théorique des techniques de publipostage électroniques est encore limitée du fait du peu d'études statistiques réalisées.

## **Publicité Mensongère.**

### **Article L.121-1:**

Est interdite toute publicité comportant, sous quelque forme que ce soit, des allégations, indications ou présentations fausses ou de nature à induire en erreur, lorsque celles-ci portent sur un ou plusieurs des éléments ci-après; existence, nature, composition, qualités substantielles, teneur en principes utiles, espèce, origine, quantité, mode et date de fabrication, propriétés, prix et conditions de vente de biens ou services qui font l'objet de la publicité, conditions de leur utilisation, résultats qui peuvent être attendus de leur utilisation, motifs ou procédés de la vente ou de la prestation de services, portée des engagements pris par l'annonceur, identité, qualités ou aptitudes du fabricant, des revendeurs, des promoteurs ou des prestataires.

### **Article L.121-2:**

Les agents de la direction générale de la concurrence de la consommation et de la répression des fraudes, ceux de la direction générale de l'alimentation du ministère de l'agriculture et ceux du service de métrologie au ministère de l'industrie sont habilités à constater, au moyen de procès-verbaux, les infractions aux dispositions de l'article L.121-1. Ils peuvent exiger de l'annonceur la mise à leur disposition de tous les éléments propres à justifier les allégations indications ou présentations publicitaires. Ils peuvent également exiger de l'annonceur, de l'agence de publicité ou du responsable du support la mise à leur disposition des messages publicitaires diffusés.

## **LA PUBLICITE COMPARATIVE.**

### **Article L.121-8:**

La publicité qui met en comparaison des biens ou services en utilisant soit la citation ou la représentation de la marque de fabrique, de commerce ou de service d'autrui, soit la citation ou la représentation de la raison sociale ou de la dénomination sociale, du nom commercial ou de l'enseigne d'autrui n'est autorisée que si elle est loyale, véridique et qu'elle n'est pas de nature à induire en erreur le consommateur. Elle doit être limitée à une comparaison objective qui ne peut porter que sur des caractéristiques essentielles, significatives, pertinentes et vérifiables de biens ou services de même nature et disponibles sur le marché. Lorsque la comparaison porte sur les prix, elle doit concerner des produits identiques vendus dans les mêmes conditions et indiquer la durée pendant laquelle sont maintenus les prix mentionnés comme siens par l'annonceur. La publicité comparative ne peut pas s'appuyer sur des opinions ou des appréciations individuelles ou collectives.

**Article L.121-9:**

Aucune comparaison ne peut avoir pour objet principal de tirer avantage de la notoriété attachée à une marque. Aucune comparaison ne peut présenter des produits ou des services comme l'imitation ou la réplique de produits ou services revêtus d'une marque préalablement déposée.

**Article L.121-10:**

Pour les produits qui bénéficient d'une appellation d'origine contrôlée, la comparaison n'est autorisée que si elle porte sur des produits bénéficiant chacun de la même appellation.

**Article L.121-11:**

Il est interdit de faire figurer des annonces comparatives telles que définies aux articles L.121-8 et L.121-9 sur des emballages, des factures, des titres de transport, des moyens de paiement ou des billets d'accès à des spectacles ou à des lieux ouverts au public.

**Article L.121-12:**

L'annonceur pour le compte duquel la publicité définie aux articles L.121-8 et L.121-9 est diffusée doit être en mesure de prouver l'exactitude de ses allégations, indications ou présentations. Avant toute diffusion, il communique l'annonce comparative aux professionnels visés, dans un délai au moins égal à celui exigé, selon le type de support retenu, pour l'annulation d'un ordre de publicité.

# Publicité médias

Plan :

1. [1. Aspects généraux.](#)
    1. [Définition.](#)
    2. [Les objectifs de la publicité-médias](#)
    3. [Les différentes formes de publicité](#)
    4. [Les partenaires en présence](#)
    5. [La réglementation](#)
  2. [Les principales étapes de l'élaboration d'une campagne.](#)
    1. [Prise en compte des contraintes et des objectifs](#)
    2. [La création des messages](#)
    3. [L'élaboration du plan des médias \(ou plan média\)](#)
  3. [L'évaluation de l'efficacité de la campagne.](#)
    1. [Critères d'évaluation](#)
    2. [Méthodes d'évaluation](#)
- 

## 1. Aspects généraux

### 1. Définition

- La publicité médias transmet des messages aux publics de l'entreprise, pour les informer, les amener à acheter leurs produits, par le biais des médias de masse : presse, tv, radio, affichage et cinéma.
- L'intérêt pour les produits de grande consommation :
  - contribuer à prévendre les produits
  - faciliter le travail de la force de vente.
- L'ampleur de la campagne publicitaire est un argument privilégié lors des négociations entre le producteur et le distributeur.
- Pour les professionnels, la presse spécialisée permet de contacter plus facilement les clients potentiels.

### 2. Les objectifs de la publicité-médias.

objectif cognitif	Objectif affectif	objectif conatif
faire connaître	faire aimer	faire agir

### 3. Les différentes formes de publicité.

Formes	Nature et objectifs	Exemples
institutionnelle	Publicité pour une entreprise ou une administration	La poste proche de ses clients
de marque	Publicité pour un produit déterminé	on ne pense Ka ça!
compensée ou collective	Publicité pour un produit générique	le thon c'est bon
d'intérêt général	Publicité pour faire prendre conscience d'un problème	La recherche pour la médecine, le préservatif

	social ou économique	
comparative	Publicité qui permet de comparer les caractéristiques d'un produit provenant d'entreprises différentes	campagne 1995 des 3 suisses avec comparaison la Redoute : "1984 la Redoute inventait le 48 h chrono, 1995, les 3 Suisses inventent le 24 h gratuit"

#### 4. Les partenaires en présence.

Annonceur	nom donné à l'entreprise, privée ou publique, association, qui effectue une campagne de communication pour vendre un produit.
Agence conseil en communication	Société chargée de la conception, réalisation, et exécution en totalité ou en partie de la campagne de publicité.
Régie	Société qui vend aux agences ou directement aux annonceurs l'espace publicitaire d'un ou plusieurs supports
Centrale d'achat d'espace	Société qui achète en gros de l'espace publicitaire à différents supports et qui le revend ensuite aux annonceurs ou aux agences conseils en communication.
Organismes de contrôle répression des fraudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• publics: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA)</li> <li>• Direction de la concurrence et de la répression des fraudes.</li> </ul> </li> <li>• Professionnels: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureau de vérification de la publicité</li> <li>• Conseil national de la publicité</li> <li>• Diffusion Contrôle, etc</li> </ul> </li> </ul>

#### 5. La réglementation

Loi Royer 1973	Interdiction de la publicité mensongère
Tabac- loi Evin 1993	Interdiction des publicités et des opérations de parrainage en faveur du tabac.
Alcool- loi Evin 1993	Les publicités et les actions de parrainage en faveur des boissons alcooliques sont autorisées exclusivement dans la presse écrite, à la radio, sous forme d'affiches dans les zones de production, affichettes et objets à l'intérieur des lieux de vente spécialisés. Publicité limitée à certaines indications
Publicité comparative 1992	Limitée à une comparaison objective, qui porte sur des qualités intrinsèques, significatives et vérifiables, de biens ou de services de même nature. L'annonceur doit pouvoir prouver ses allégations.
Parrainage télévision.	Le contenu et la programmation des émissions ne peuvent pas être influencés par le parrain. Elles ne doivent pas inciter à l'achat. L'identification de l'annonceur ne peut se faire que par indication de son nom, de sa raison sociale, de son secteur d'activité, de ses marques et de signes distinctifs qui lui sont

	habituellement associés (sigle, logo, indicatif sonore)
Loi Toubon 1994	Réglementation de l'usage des termes ou expressions étrangères dans la publicité écrite, parlée ou audiovisuelle.
Réglementations spécifiques	Certains produits ou secteurs d'activité n'ont pas le droit de faire de la publicité à la télévision (exemple : la grande distribution)

## 2. Les principales étapes de l'élaboration d'une campagne

- cohérence entre les formes de communication
- une agence conseil (donc externe) est souvent sollicitée.

### 1. prise en compte des contraintes et des objectifs

- le contexte mercatique et commercial
- les objectifs publicitaires  
ne pas confondre objectifs mercatiques (vente du produit) avec les objectifs publicitaires (informer, séduire, faire agir...)
- le positionnement  
le produit ou la marque dans l'esprit des consommateurs, et par rapport aux concurrents
- la cible  
celle-ci va déterminer le style, les médias, les supports
- le montant du budget publicitaire  
en moyenne, il représente 5% du C.A..
  - disparités selon les produits :
    - 2 à 3% pour l'alimentaire
    - 15% produits hygiène et beauté.
  - disparité selon les phases du cycle de vie du produit ;  
10% lors d'un lancement
  - Plusieurs dépenses dans ce budget :
    - achat d'espace,
    - frais de conception et de réalisation de l'annonce,
    - rémunération des intermédiaires
  - la détermination du budget
    - soit en fixant simplement une part du C.A.
    - soit en prenant en compte plusieurs critères :
      - évolution de la demande,
      - part de marché,
      - objectifs commerciaux et publicitaires,
      - le produit; sa nature, son importance pour l'entreprise
      - la phase du cycle de vie
      - budgets des concurrents,
      - ressources financières de l'entreprise,
      - autres composantes du plan mercatique

La combinaison de ces éléments va permettre d'évaluer le montant du budget à consacrer à la campagne.

## 3. La création des messages

### 1. les méthodes de création

- la création publicitaire = Transmettre un message adapté et efficace au consommateur par la combinaison de :
  - mots (réécriture des titres, accroches, slogans, textes...),
  - représentations (visuels, couleurs, formats...),
  - fonds musicaux,
  - dialogues,
  - scénarios,
  - etc...
- Les méthodes les plus courantes :

Copie stratégie traditionnelle	le message repose sur:
Copie stratégie créative	elle repose sur des axes psychologiques
Star-stratégie	méthode de l'agence RSCG qui s'applique à définir une marque comme une personne(un "physique", un caractère, un style)

- Rapprochement entre les arguments publicitaires et les arguments commerciaux.
- Utilisation fréquente de la typologie S.O.N.C.A.S. (sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie)

## 2. les pré-tests publicitaires

but : mesurer l'impact, l'attractivité, la mémorisation ou la compréhension d'un message.

Divers tests :

Folio test (folder test)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entretiens, à domicile, face-à-face avec 100 à 200 personnes</li> <li>• mesure l'impact et la démarcation avec les concurrents</li> </ul>
Tachytoscope	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entretiens individuels avec 40 à 60 personnes à partir de diapositives à différentes distances.</li> <li>• analyser les seuils de perception, la valeur de la compréhension et de la perception.</li> </ul>
Entretiens familiaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• présentation du message à domicile sur magnétoscope</li> <li>• échantillon d'une dizaine de familles</li> </ul>
Test sur tirage équifractionné (split run test)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deux messages différents insérés dans la même édition d'une revue</li> <li>• entretiens individuels pour évaluer l'efficacité de chacune des deux annonces.</li> </ul>

## 4. L'élaboration du plan des médias (ou plan média)

- définition : combinaison des médias.
- utiliser la meilleure combinaison de médias et de supports pour toucher au mieux la cible visée, au moindre coût.

- un média est un ensemble de supports homogènes.  
Il permet d'atteindre massivement un public.(Mass-Média)
  - un support est un vecteur de communication précis. (le média télévision a plusieurs supports: TF1, France2,...)
1. Les 5 médias et leurs caractéristiques :
    1. la presse (1<sup>er</sup> média de masse = 44% des investissements dans les médias de masse)
      - diversifiés
      - atouts spécifiques

Presse quotidienne nationale (P.Q.N.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• une dizaine de titres</li> <li>• sélection en termes de catégories socioprofessionnelles et intérêts et opinions</li> <li>• diffusion 2 300 000 exemplaires</li> </ul>
Presse quotidienne régionale (P.Q.R.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• découpage géographique, proche de ses lecteurs</li> <li>• possibilités techniques limitées (créativité, qualité des supports...)</li> <li>• diffusion 7 000 000 exemplaires</li> </ul>
Magazines ou presse périodique nationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• centres d'intérêts définis; presse féminine, sportive...</li> <li>• les plus dynamiques : presse "télévision" et presse "féminine"</li> </ul>
Presse gratuite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• distribution gratuite sur une zone géographique restreinte; ville, plusieurs villes, au mieux un département.</li> <li>• progression fulgurante; multiplication par plus de 6 en 30 ans.</li> <li>• diffusion environ 50 millions d'exemplaires</li> </ul>
Presse technique professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diverses</li> <li>• éditées par des organismes, des syndicats professionnels</li> <li>• destinés à des secteurs professionnels</li> </ul>

presse quotidienne	
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sélectivité géographique</li> <li>• délais de réservation courts</li> <li>• fidélité du lecteur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durée de vie brève (1 jour)</li> <li>• qualité médiocre du support</li> </ul>

Magazines	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• reproducti on de bonne qualité</li> <li>• couverture géographique nationale</li> <li>• possibilité de publicité ciblée</li> <li>• attention plus grande du lecteur</li> <li>• durée de vie importante</li> <li>• taux de circulation élevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coût élevé</li> <li>• délai long de parution</li> <li>• saturation (messages publicitair es trop nombreux)</li> </ul>

### Presse gratuite

<ul style="list-style-type: none"> <li>• durée de vie d'environ une semaine</li> <li>• possibilité de ciblage géographique</li> <li>• large diffusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mauvaise qualité de support, donc peu valorisant pour le produit</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2. la télévision

- média privilégié pour les produits de grande consommation
- 32% des investissements réalisés dans les médias de masse
- il est possible de distinguer :
  - les chaînes généralistes privées ou publiques : cibles différentes entre jours de la semaine, et heures
  - les chaînes spécialisées(canal+, ciné cinéma, planète) : audiences plus précises.
  - les chaînes locales: nombre limité actuellement.

spots publicitaires	message de 5 à 30 secondes avec de vraies possibilités créatives
Parcours	<ul style="list-style-type: none"> <li>• un annonceur associe sa marque à un programme TV</li> <li>• réglementation précise de cette forme</li> </ul>

	de publicité
Infomercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>apparition depuis 1995, de spots longs (2 à 3 minutes)</li> <li>style "reportage", "interview"</li> <li>montrent en détail caractéristiques et avantages d'un produit</li> </ul>

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cible très large</li> <li>impact important</li> <li>couverture géographique nationale et/ou régionale</li> <li>valorisation et mise en situation du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coût très élevé</li> <li>Délais de réservation et de création longs</li> <li>Réglementation pour certains produits</li> <li>Saturation (zapping)</li> </ul>

- la télévision devient aujourd'hui un média sélectif (chaînes à thèmes) - public précis.
- accroissement des plages horaires (dès 5h du matin jusqu'à 3 ou 4h du matin)

### 3. la radio

- plus de 86% des personnes de plus de 15 ans écoutent la radio
- tous les matins, à 7 heures, 12 millions de personnes écoutent la radio
- représente environ 8% des investissements réalisés dans les médias de masse

#### Plusieurs familles de radio

Radios locales privées	<ul style="list-style-type: none"> <li>autorisées en 1982</li> <li>ouvertes à la publicité en 1984</li> </ul>
Radios périphériques	<ul style="list-style-type: none"> <li>les radios anciennes ont une notoriété élevée</li> <li>zones d'écoute sont pour certaines régionales :RMC, RTL</li> <li>une certaine complémentarité des audiences par catégories socio-économiques (RTL:ménagères et ouvriers, Europe1:hommes et cadres)..</li> </ul>
Radio France	<ul style="list-style-type: none"> <li>stations nationales(FIP, France Culture, France Info, France Inter) directement contrôlées par l'Etat.</li> <li>elles n'acceptent aucune publicité sauf la publicité collective et plus récemment, le parrainage ou le mécénat.</li> </ul>

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• délais de production des messages et délais de réservation réduits</li> <li>• modification possible et rapide du message</li> <li>• bien adaptée à la promotion et à la création de trafic dans les points de vente</li> <li>• coût moindre</li> <li>• bonne sélectivité géographique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• audience peu attentive</li> <li>• sélectivité réduite à certaines heures</li> <li>• communication éphémère donc il faut répéter</li> <li>• aucune visualisation du produit</li> </ul>

#### 4. l'affichage (ou publicité extérieure)

- média privilégié des grands distributeurs (carrefour...)
- représente environ 15% des investissements réalisés dans les médias de masse
- les principales catégories :
  - affichage grand format 4X3 (agglomérations et grands axes routiers)
  - affichage transport ( métro, autobus)
  - mobilier urbain
  - affichage mobile (panneaux sur véhicules dans les grandes villes)
  - divers : affichages électroniques et lumineux, sur caddies...

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• couverture géographique importante ; villes, grands axes routiers</li> <li>• rapidité de mise en place</li> <li>• visuels captant l'attention et facile à mémoriser</li> <li>• sélectivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audience distraite donc impact faible</li> <li>• peu sélectif en fonction des catégories socioprofessionnelles, de l'âge, ou du sexe</li> <li>• impossibilité de valoriser le produit par une démonstration</li> </ul>

<p>géographique et souplesse dans la durée (périodes de 7, 10 ou 14 jours)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• complémentarité avec des actions promotionnelles</li> </ul>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## 5. le cinéma

- média marginal : moins de 1% des investissements réalisés
- Deux réseaux : circuit A (UGC), Médiavision (Gaumont)

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bonne sélectivité socio-démographique (jeunes et catégories sociales supérieures et géographiques)</li> <li>• attention élevée du spectateur ; captif, disponible</li> <li>• diffusion possible de messages longs</li> <li>• permet de faire de la publicité pour les secteurs interdits à la télévision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• public relativement faible</li> <li>• coûts de production et réalisation des messages élevés</li> <li>• audience essentiellement sur les grandes villes</li> <li>• forte variation saisonnière</li> </ul>

## 2. Les moyens de connaissance des médias

- En fonction des médias et des supports, des études peuvent mesurer :
  - les caractéristiques quantitatives (audience, durée d'écoute, fréquence...)
  - les caractéristiques qualitatives (comportements de fréquentation, degré d'attention)
- 

Etudes	Exemples
--------	----------

<p>mesures quotidiennes de l'audience des différents médias</p>	<p>Enquêtes de la société Médiamétrie (Médiamat pour la télévision, 75 000 radio, 75 000 cinéma, Audicâble).</p>
<p>audiences globales des supports et structure des audiences en fonction de critères sociodémographiques (âge, sexe, etc.)</p>	<p>Sondages du C.E.S.P.(Centre d'Etudes des Supports de publicité)</p>
<p>Evaluations périodiques des investissements réalisés dans les médias</p>	<p>Observatoire du marché publicitaire Ipsos, Médias, Insight Ipsos Médias, bilan SECODIP</p>

Montant global ( et ventilation par médias) des campagnes publicitaires effectuées par les concurrents	Pige publicitaire SECODIP
Etudes des comportements médias de certaines cibles	Etude Pluri-Média de Médiamétrie sur la cible des 8 - 19 ans.

### 3. Les critères de choix des médias et supports

- Par élimination :
  - raisons juridiques (la télé pour la grande distribution)
  - raisons financières (budget élevé)
  - raisons logistiques (délais de production ou de réservation incompatibles à une réaction immédiate vis à vis de la concurrence)
- sélection en fonction de la capacité à transmettre efficacement le message à la cible concernée, au moindre coût.

les critères de la sélection:

Quantitatifs	Qualitatifs
--------------	-------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• classement en fonction de l'audience utile :           <ul style="list-style-type: none"> <li>• nbre de personnes qui lisent un exemplaire de presse ou qui suivent une émission et qui font partie de la cible visée</li> </ul> </li> <li>• Echelle de puissance = (audience utile X 100) / population cible</li> <li>• Classement en fonction du coût aux 1 000 contacts utiles.</li> <li>• Echelle d'économie = (coût de l'espace x 1000) / audience utile</li> <li>• Répétition : nbre de contacts entre le support et une personne appartenant à la cible</li> <li>• Taux de couverture de la cible = (couverture nette utile X 100) / cible totale</li> <li>• Couverture nette utile = audience utile de supports - duplication d'audience utile</li> <li>• Duplication d'audience utile : ensemble des personnes de la cible à atteindre qui appartiennent à l'audience de deux supports</li> <li>• Taux d'affinité = (audience utile X 100) / audience totale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélectivité : adéquation des caractéristiques socio-démographiques, géographique de l'audience du support par rapport à la cible visée.</li> <li>• Adéquation entre le produit et le support (ex : un produit haut de gamme exige un support de "luxe")</li> <li>• Caractéristiques générales du support : qualités typographiques, prestige, crédibilité, possibilités de couleur, formats disponibles...</li> <li>• Saturation publicitaire : volume de publicité présent dans le support</li> <li>• choix des concurrents</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## L'évaluation de l'efficacité d'une campagne

### 1. Critères d'évaluation

- l'évaluation = une nécessité
  - une évaluation des messages par des scores
- Ceux proposés par la société Ipsos Publicité :

Score spécifique	Pourcentage des personnes interrogées capables de raconter avec précision un film publicitaire en indiquant au moins un souvenir spécifique
Score d'attribution	Pourcentage des personnes interrogées capables d'attribuer la marque à une annonce-presse ou à une affiche donnée.
Score d'agrément	Pourcentage des personnes interrogées qui déclarent aimer un film, une annonce ou une affiche

- l'efficacité de l'ensemble de la campagne est évaluée sur :
  - puissance : nbre de consommateurs touchés, compréhension, mémorisation
  - attitudes et opinions : évolution de l'image de marque, préférence plus importante pour le produit...
  - taux de notoriété :

Premier cité (top of mind)	le produit cité en premier par la personne interrogée
Notoriété spontanée	le produit est cité par la personne interrogée, sans aide, mais au bout d'un certain temps de réflexion
Notoriété assistée	le produit est cité par l'enquêteur et la personne interrogée indique si elle la connaît.

- comportements :
  - achats réalisés à la suite de la campagne; évaluer l'impact de la campagne sur l'action de la cible (achat, envoi d'un coupon-réponse)
  - difficile d'estimer les achats provoqués directement par la campagne;
    - effets des autres variables du marché (prix, promotions, campagnes précédentes)
    - effets des variables externes (campagne des concurrents, accroissement de revenus des consommateurs)

### 2. Méthodes d'évaluation

Bilan de campagne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• une enquête par questionnaire après une campagne publicitaire</li> <li>• résultats intéressants mais coût élevé</li> </ul>
Post-tests	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mémorisation un jour après (day after recall) : 100 à 300 personnes indiquent tout ce dont elles se souviennent</li> <li>• test de reconnaissance de Starch :les personnes interrogées parcourt un magazine page par page et indiquent ce qu'elles se souviennent avoir vu ou lu.</li> </ul>

- la force de vente obtient des informations lors de ses contacts avec les clients; des explications sur l'échec ou la réussite de l'opération

- Utile de communiquer ces informations avec les responsables mercatiques (chef de produit, chef de marque) ou de la communication (chef de publicité).

# **Publicité Mensongère.**

## **Article L.121-1:**

Est interdite toute publicité comportant, sous quelque forme que ce soit, des allégations, indications ou présentations fausses ou de nature à induire en erreur, lorsque celles-ci portent sur un ou plusieurs des éléments ci-après; existence, nature, composition, qualités substantielles, teneur en principes utiles, espèce, origine, quantité, mode et date de fabrication, propriétés, prix et conditions de vente de biens ou services qui font l'objet de la publicité, conditions de leur utilisation, résultats qui peuvent être attendus de leur utilisation, motifs ou procédés de la vente ou de la prestation de services, portée des engagements pris par l'annonceur, identité, qualités ou aptitudes du fabricant, des revendeurs, des promoteurs ou des prestataires.

## **Article L.121-2:**

Les agents de la direction générale de la concurrence de la consommation et de la répression des fraudes, ceux de la direction générale de l'alimentation du ministère de l'agriculture et ceux du service de métrologie au ministère de l'industrie sont habilités à constater, au moyen de procès-verbaux, les infractions aux dispositions de l'article L.121-1. Ils peuvent exiger de l'annonceur la mise à leur disposition de tous les éléments propres à justifier les allégations indications ou présentations publicitaires. Ils peuvent également exiger de l'annonceur, de l'agence de publicité ou du responsable du support la mise à leur disposition des messages publicitaires diffusés.

## **LA PUBLICITE COMPARATIVE.**

## **Article L.121-8:**

La publicité qui met en comparaison des biens ou services en utilisant soit la citation ou la représentation de la marque de fabrique, de commerce ou de service d'autrui, soit la citation ou la représentation de la raison sociale ou de la dénomination sociale, du nom commercial ou de l'enseigne d'autrui n'est autorisée que si elle est loyale, véridique et qu'elle n'est pas de nature à induire en erreur le consommateur. Elle doit être limitée à une comparaison objective qui ne peut porter que sur des caractéristiques essentielles, significatives, pertinentes et vérifiables de biens ou services de même nature et disponibles sur le marché. Lorsque la comparaison porte sur les prix, elle doit concerner des produits identiques vendus dans les mêmes conditions et indiquer la durée pendant laquelle sont maintenus les prix mentionnés comme siens par l'annonceur. La publicité comparative ne peut pas s'appuyer sur des opinions ou des appréciations individuelles ou collectives.

## **Article L.121-9:**

Aucune comparaison ne peut avoir pour objet principal de tirer avantage de la notoriété attachée à une marque. Aucune comparaison ne peut présenter des produits ou des services comme l'imitation ou la réplique de produits ou services revêtus d'une marque préalablement déposée.

## **Article L.121-10:**

Pour les produits qui bénéficient d'une appellation d'origine contrôlée, la comparaison n'est autorisée que si elle porte sur des produits bénéficiant chacun de la même appellation.

**Article L.121-11:**

Il est interdit de faire figurer des annonces comparatives telles que définies aux articles L.121-8 et L.121-9 sur des emballages, des factures, des titres de transport, des moyens de paiement ou des billets d'accès à des spectacles ou à des lieux ouverts au public.

**Article L.121-12:**

L'annonceur pour le compte duquel la publicité définie aux articles L.121-8 et L.121-9 est diffusée doit être en mesure de prouver l'exactitude de ses allégations, indications ou présentations. Avant toute diffusion, il communique l'annonce comparative aux professionnels visés, dans un délai au moins égal à celui exigé, selon le type de support retenu, pour l'annulation d'un ordre de publicité.

## Qu'est ce que la PNL?

# Les Origines de la PNL

Auteurs, influence, histoire...

John Grinder est linguiste, Richard Bandler est informaticien, ils sont en plus tous deux docteurs en psychologie.

Lorsque les deux hommes se rencontrent dans le milieu des années 70, ils décident de mettre en commun leurs connaissances, afin de s'atteler à un défi ambitieux. Ils pensent, en effet que les personnes qui sont des as, des professionnels de la communication utilisent des stratégies, ont des comportements similaires, même s'ils ne s'en rendent pas compte, même s'ils font cela d'une manière inconsciente, instinctive, automatique.

Leur objectif n'est pas de développer une théorie, il en existe déjà de nombreuses, mais plutôt de créer un modèle efficace. Ils ont donc commencé par observer, écouter et toucher du doigt les comportements, les stratégies, les procédés utilisés par ceux pour qui la communication est un phénomène facile à mettre en oeuvre, de naturel, d'automatique. Ils se sont attachés davantage au comment ils font réellement plutôt qu'à la

---

théorie de laquelle ils se réclament ou à tout ce qu'ils pouvaient dire. C'est ainsi qu'ils sont allés observer des thérapeutes tels que Virginia Satir

(Thérapies familiales), Fritz Perl (fondateur de la Gestalt thérapie), Milton Erickson, Thérapeute hors du commun, père des thérapies brèves, mort en 1980 et celui chez qui ils ont certainement le plus emprunté, et bien d'autres encore professionnels de la communication venant d'horizons tels que le management et la pédagogie.

Ils se sont finalement rendu compte, au bout de ces nombreuses observations, qu'ils avaient vu juste et que ces personnes, souvent à leur insu, utilisaient des processus, des stratégies, des comportements identiques et donc reproductibles à volonté.

Observer d'abord, mettre à l'épreuve ensuite, puis seulement après créer

un modèle qui synthétise leurs observations, telle fut leur démarche. Elle donna naissance à de nombreux outils, techniques et procédures de travail pragmatiques et utilisables instantanément.

## Pourquoi ce nom : **Programmation Neuro-Linguistique**

**Programmation** : Parce que depuis notre plus tendre enfance nous nous programmons, nous apprenons des choses, des manières de penser, de sentir, de ressentir et de nous comporter.

Si nous faisons l'analogie avec l'informatique, nous possédons tous le même Hardware, matériel, notre cerveau, ce qui change c'est le software, les programmes qui animent et qui permettent à l'ordinateur d'obtenir des résultats.

La conclusion intéressante de tout ceci est puisque le matériel est le même (cerveau et système nerveux), ce que parvient à réaliser une personne, une autre en est potentiellement capable.

**Neuro** : Parce que cette capacité d'apprentissage, cette capacité à mettre en place des manières de penser, de ressentir et d'agir repose sur le fonctionnement de notre système nerveux.

C'est lui en effet, qui grâce à nos cinq sens perçoit l'environnement, le monde dans lequel nous vivons, interprète, code et transmet les messages de tous ordres. Les techniques de la PNL agissent directement sur cette organisation neurologique.

**Linguistique** : Parce que c'est le langage qui structure et reflète la façon dont nous pensons. Il est le véhicule de nos expériences, de nos perceptions et de nos représentations du monde.

Si nous devions résumé en une phrase ce que représente la **PNL** (Programmation Neuro-Linguistique), nous dirions que c'est une technologie de la communication et du changement.

Elle appréhende la communication au sens le plus large, elle s'y intéresse car elle permet de saisir et de modifier la manière dont les individus apprennent, changent et se développent. C'est une démarche aux aspects multiples couvrant un champ tellement large qu'il est difficile de proposer une définition unique. Un des aspects marquant de la PNL est l'art de la modélisation, c'est-à-dire, le décodage et la reproduction des processus d'excellence. D'autres définitions foisonnent, selon R. Bandler un de ses fondateurs,

c'est un principe éducationnel pour apprendre aux gens à se servir de leur cerveau.

## Qu'est-ce que la PNL ?

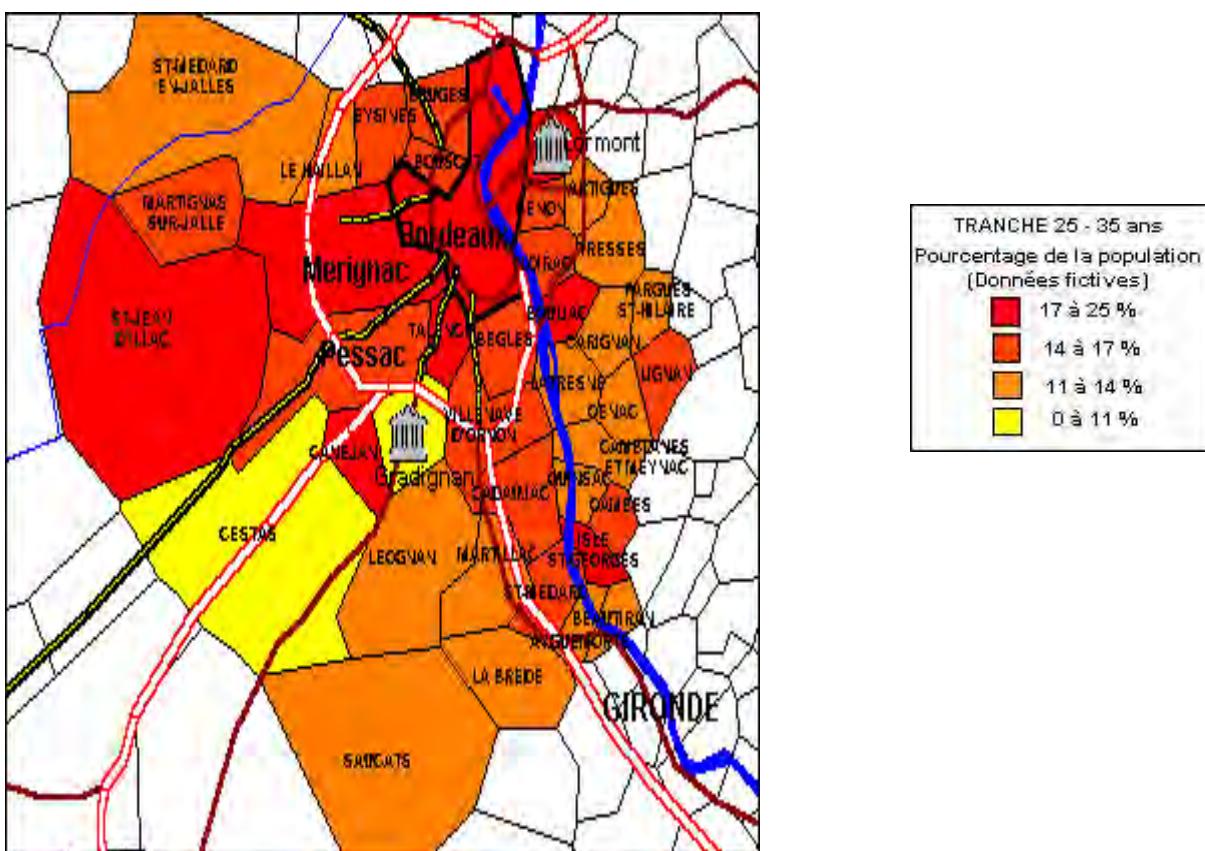
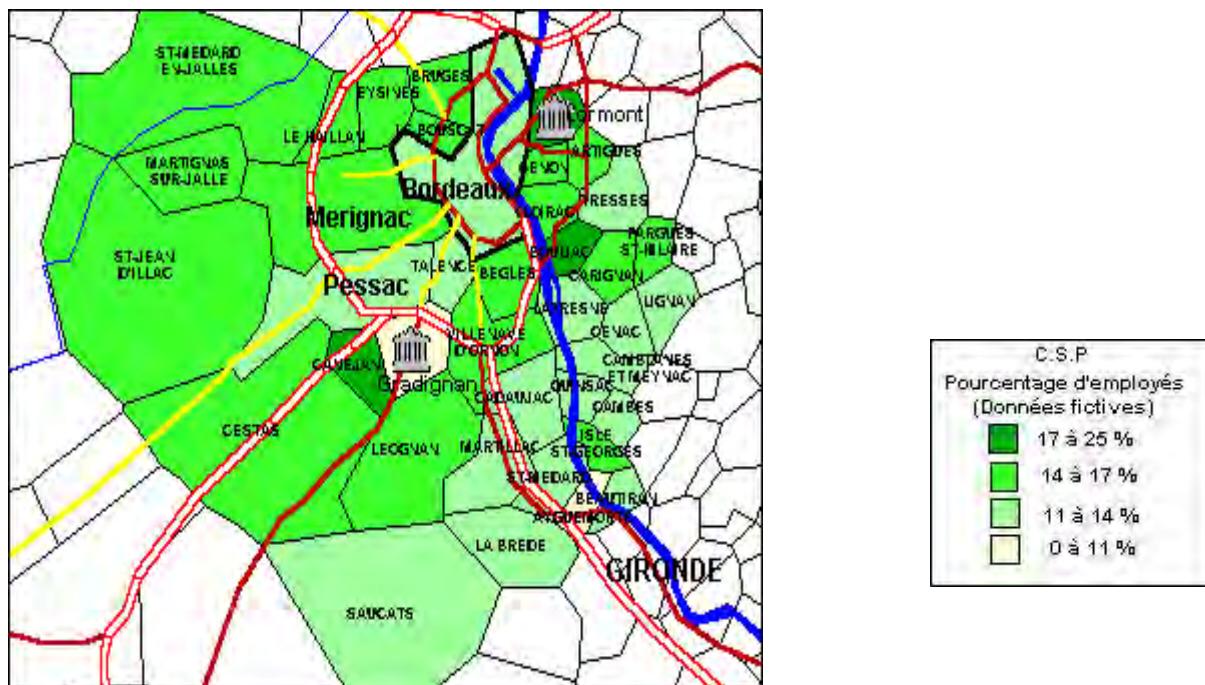
La PNL est une nouvelle approche du fonctionnement de l'homme, fruit du brassage d'idées et de la confrontation de chercheurs passionnés venant de disciplines variées. Elle propose une synthèse originale débouchant sur une utilisation immédiate des connaissances de la psychologie et des neurosciences, de l'anthropologie et de l'intelligence artificielle, des voies spirituelles et du management.

« La PNL est une modélisation de l'excellence» (John Grinder). Elle s'intéresse à "comment ça marche quand ça marche" plutôt qu'à expliquer "pourquoi ça ne marche pas". Elle permet de décoder l'expérience de personnes qui sont particulièrement douées dans un domaine spécifique (négociation, communication, éducation, sport, santé, thérapie ...) ou qui, placées dans des situations difficiles, ont découvert des moyens inhabituels et efficaces de s'en sortir (transformer des réponses phobiques ou traumatiques, se débarrasser de comportements indésirables comme l'insomnie, la boulimie, d'émotions parasites comme la jalousie, l'anxiété, le manque de confiance en soi).

« La PNL est une éducation du cerveau» (Richard Bandler). Lorsque nous avons décodé tous les COMMENT d'un comportement ou d'une stratégie d'excellence, identifié les composantes du «talent» de quelqu'un, qu'il s'agisse d'une manière d'être ou d'une compétence particulière, la PNL nous permet d'acquérir cette capacité pour nous-mêmes ou de l'enseigner à d'autres.

Il a toujours existé des gens capables d'accomplir ce qui pour d'autres restait un rêve inaccessible, des gens qui savaient utiliser leurs capacités d'une manière exceptionnelle. Ce que la PNL apporte de nouveau, c'est la possibilité d'analyser systématiquement l'excellence humaine de telle manière qu'elle devienne accessible au plus grand nombre.

# Qualification de Zone de chalandise



## LES BONS FILONS POUR ENRICHIR VOS FICHIERS

Vous avez toujours besoin de recruter et de fidéliser de nouveaux clients  
La solution : enrichir vos bases de données.

Le service marketing d'une grande banque remarqua un jour, en croisant un des échantillons de son fichier avec une base de données comportementale, que de nombreux porteurs de cartes haut de gamme jouaient au golf. Il loua donc des fichiers d'abonnés auprès de revues de golf pour enrichir son fichier de prospects. Dernière étape, il plaça des coupons à retourner dans ces mêmes journaux. L'histoire est moins anecdotique qu'il n'y paraît. Que l'on soit une petite entreprise de services de la Creuse, un consultant parisien ou un établissement financier international, que l'on dispose de fichiers recensant des millions d'adresses ou seulement quelques centaines, il est indispensable d'enrichir sans cesse les fichiers.

Non seulement il faut récolter plus d'adresses, mais elles devront être mieux qualifiées (revenus, situation familiale, motivations d'achat en grande consommation ).

La palette des méthodes de qualification et d'enrichissement des bases de données est très vaste : enquêtes téléphoniques, location ou échange de fichiers, géomarketing (voir notre enquête Vendez plus grâce au géomarketing, 117, juin 1995) Mais tous ces moyens sont souvent utilisés en alternance. Aucun outil n'est parfait.

C'est un travail de tamisage perpétuel, explique Jean-Marie Bouroche, conseiller du président d'Axime direct. On obtiendra, par exemple, une première qualification par enquête téléphonique, puis on louera des adresses de prospects ayant le même profil, auxquels on enverra une offre, dont les remontées seront à leur tour analysées et enrichies.

Seule limite : la rentabilité de ces actions et la protection de la vie privée (comme l'interdiction de recouper entre eux les fichiers Insee). En la matière, la France est moins permissive que les Etats-Unis, où il est possible de recouper toutes sortes de fichiers de type sociodémo-graphique (race, sexe, âge) et des données comportementales (centres d'intérêt, types d'achat, action caritative, etc.). Et de créer ainsi, par rapprochements successifs, d'immenses méga bases, beaucoup plus fiables.

Pour enrichir une base, il ne s'agit pas de chercher dans tous les sens. L'étape la plus importante est la définition des informations nécessaires. L'objectif majeur d'une base est de travailler en direct les profils rentables, explique Laurent Blaizot, directeur associé chez Wunderman Cato Johnson. La rentabilité se définit par l'espérance de marge à une certaine échéance. Elle est fonction du profil du client et de son comportement d'achat (c'est-à-dire de la marge des produits qu'il achète). Certains vécéristes, tel l'Allemand Quelle, savent précisément quelle espérance de profit ils peuvent attendre d'un profil donné. Et évitent de gaspiller des sommes considérables

en relances sans avenir. Ce n'est pas parce qu'un client achète une fois un article coûteux qu'il rapportera beaucoup d'argent par la suite, alors qu'une vieille dame qui achète régulièrement des bigoudis et des articles de cuisine sera plus intéressante à fidéliser. En marketing direct, on effectue toujours les choix d'investissement média en fonction du potentiel de chiffre d'affaires escompté, confirme Elisabeth Reiss, DG de Publicis direct. D'où l'intérêt de bien connaître et d'utiliser le profil de ses meilleurs clients sans faire pour autant de l'overkilling (sur solliciter sa cible en utilisant toutes les caractéristiques que l'on a pu obtenir à son sujet). En business to business comme en grande consommation, la question à se poser est : où sont les gros potentiels d'achat ? Ce qui n'est pas forcément la même chose que la catégorie socioprofessionnelle d'un foyer ou la taille d'une entreprise. Les entreprises de l'alimentaire viseront les foyers avec enfants (qui ne sont pas forcément les standings les plus élevés), tandis que les compagnies aériennes traqueront les grands voyageurs.

1 - Comment trouver de nouveaux clients Certaines techniques sont davantage utilisées en prospection. La qualification (la collecte d'informations permettant de mieux connaître un prospect ou un client) peut être directe (location de fichiers, par exemple) ou indirecte (par des techniques probabilistes ou du géomarketing). Par exemple, en l'absence de toute donnée qualifiante, il est possible d'attribuer un âge approximatif en fonction du prénom : Christine était à la mode à la fin des années 60, Charlotte à la fin des années 70

Louer des adresses. Une entreprise qui utilise un fichier complémentaire ne le manipule jamais directement. L'usage est de confier les données maison et celles qui sont louées à un prestataire agréé (Dun & Bradstreet, Kompass, Axime direct, etc.), qui va réaliser les croisements et produire une liste d'adresses enrichie.

Seules les remontées viendront compléter la base qualifiée après une opération de prospection massive. En conquête, on travaille souvent en deux temps : d'abord via une enquête par téléphone ou par du couponing pour pré qualifier (par exemple, obtenir le nom du dirigeant et des indices sur ses besoins), puis en louant des fichiers comportant les bons profils, explique Elisabeth Reiss.

Le fabricant de fenêtres et de vérandas en aluminium Technal recrute depuis quelques années via un spot TV assorti d'un numéro Vert, ou via un serveur Minitel. Mais son réseau (860 installateurs sélectionnés), qui récoltait ces adresses, se plaignait de leur manque de qualification. Depuis 1992, date de la création d'une cellule de télémarketing en interne, les appels sont qualifiés par le biais d'un guide d'entretien. Parmi les questions posées : Avez-vous des projets de travaux ? Quel est le budget prévisionnel ? Avez-vous déjà demandé des devis ?

On mesure ainsi le degré d'urgence et on classe les prospects selon qu'ils doivent être contactés dans les 48 heures (ce sont les chronos), dans la semaine (les hebdos). Sur le total des prospects, la moitié est transmise aux installateurs sous forme de contacts utiles. Les autres sont gardés par Technal, qui les réactive deux fois par an.

Croiser son fichier avec des panels (en grande consommation). Il s'agit de sélectionner les meilleurs profils pour opérer des sélections selon les critères identifiés. Première

étape : on envoie des mailings assortis d'une offre de réduction à un échantillon d'adresses communes au fichier et au panel. Et on compare les achats générés par les offres au comportement du reste de la base. Seconde étape : le panéliste fournit le profil des adresses ayant le mieux réagi à l'offre. S'il s'avère, par exemple, que de nombreux bons clients lisent les magazines télé, il sera intéressant de les intégrer dans un plan média.

Croiser un échantillon de son fichier avec une méga base. Cette technique permet de préciser la qualification des clients et de recruter ainsi des profils très proches. Si l'on s'aperçoit qu'un grand nombre de détenteurs d'une carte bancaire haut de gamme boivent du whisky, jouent au golf et lisent des magazines anglo-saxons, on en déduira par extension que tous les profils similaires peuvent être intéressés par la carte en question, explique Hervé Pointillart, DG de Calyx France. Le CPA (Consumer Profile Analysis) permet ainsi de comparer un échantillon d'adresses avec la méga base. En général, on obtient un taux de 10 à 15 % de doublons, qui vont nous intéresser pour les informations comportementales, remarque Claudio Segovia, senior marketing manager d'American Express Europe (Amex).

Car deux individus peuvent avoir le même profil sociodémographique (deux hommes de 32 ans, gagnant 400000 francs par an, habitant au même endroit) et se comporter de façon radicalement différente dans la vie : l'un sera un père de famille introverti et bosseur, l'autre un célibataire hédoniste. Les informations sur les achats constituent aussi un des arguments pour convaincre de nouveaux établissements d'accepter la carte, si la preuve est faite que les porteurs sont de gros consommateurs des biens qu'ils vendent. Enfin, des études statistiques sur les caractéristiques comportementales des doublons permettent de déterminer les variables prédominantes (caractéristiques vraiment importantes). En France, regrette Claudio Segovia, les informations sur les revenus sont assez vagues, alors qu'en Grande-Bretagne ou en Suède, on peut descendre à un niveau beaucoup plus fin. Voire acheter des fichiers fournissant les salaires de chaque individu !

**2 - Comment fidéliser les clients actuels** Travailler sur le fichier existant est souvent la première chose à faire. Il existe là aussi diverses méthodes permettant de mieux utiliser sa base de données.

Relier les fichiers entre eux. Dans de nombreuses entreprises, il n'existe pas de véritable base de données car les fichiers de la comptabilité, du service après-vente et du service commercial ne communiquent pas entre eux, constate Elisabeth Reiss, DG de Publicis direct. Et il est souvent difficile de faire évoluer les mentalités, car chaque service est jaloux des informations qu'il possède. Résultat : impossible d'avoir une vision globale du client

Travailler la base en interne (analyser les achats, établir des profils de clientèle). La segmentation RFM (récence/ fréquence/montant) constitue une source inépuisable d'enrichissement.

Le principe : on considère que les meilleurs clients sont ceux qui ont acheté récemment, qui achètent fréquemment et qui dépensent le plus. On note donc chaque client en fonction de ces trois critères.

Pour la récence, on attribuera par exemple 10 points à un achat intervenu dans les trois derniers mois, 6 points dans les six derniers mois, 3 dans les neuf derniers. Les résultats de cette méthode peuvent être utilisés pour programmer des actions de relance et calculer la rentabilité des investissements.

Profiter de chaque occasion de contact. A chaque fois qu'un client appelle pour une raison ou une autre (demande d'information, opération de service après-vente, réclamation, etc.), prévoyez de lui poser deux ou trois questions.

Qualifier en direct par un questionnaire. Cette formule consiste à interroger directement ses clients sur leurs habitudes de consommation, sur leurs besoins et leurs caractéristiques. Tous ne répondront pas à l'appel - le taux de retour varie de 15 à 40 % -, mais les remontées permettront au moins de dissocier les clients intéressés des indifférents. En tenant compte du coût de saisie, qualifier une adresse coûte entre 8 et 40 francs, estime Laurent Blaizot. En général, les modes de diffusion massive (encart presse, asile colis) sont plus rentables. Mais la notoriété de la marque et la promesse associée à la remontée influent également sur les taux. En émission d'appel, les coûts atteignent 35 à 40 francs. C'est la raison pour laquelle il vaut mieux prendre l'habitude de qualifier systématiquement quand les prospects appellent (par exemple, pour demander une documentation).

Le programme Danoé de Danone (Buitoni, Lu, Taillefine, Panzani) n'a d'autre objectif que de fidéliser en développant la transversalité (faire acheter le maximum de marques du groupe) et renseigner une base groupe, qui comptait 2,5 millions d'adresses de foyers en septembre 1996. Envoyé tous les trimestres, un petit magazine est assorti de coupons de réduction et couplé à un questionnaire sur les habitudes de consommation et les motivations d'achat. Le but est de créer à terme des messages personnalisés qui utilisent les centres d'intérêt et les déclencheurs d'achat des gens. Est-ce le prix, le rapport qualité-prix, le fait que ce soit une grande marque ? Au-delà du déclaratif, on essaie aussi de vérifier que les gens achètent effectivement nos marques en croisant le déclaratif avec les panels Nielsen et Secodip, explique Philippe Rambaud, directeur marketing corporate. Danone se renseigne également sur les enseignes fréquentées. Des informations qui pourront être employées pour proposer des opérations de promotion spécifiques.

Même logique d'adaptation en business to business. Avant de lancer son Transit, Ford a sondé les motivations d'achat de propriétaires de véhicules de même type, à partir d'une extraction sur le fichier des cartes grises. Taux de remontée des questionnaires : plus de 20 %.

Selon les critères identifiés (confort, robustesse, prix, praticité), des argumentaires personnalisés ont été bâtis.

**AUX PLAISIRS DE FLEURANCE RECRUTER POUR LUTTER CONTRE L'ATTRITION** Chaque année, 20 % des 280000 adresses de la base des Plaisirs de Fleurance (29 MF de

CA, 5 % de RN), une filiale de Distriborg spécialisée dans les produits de bien-être vendus par correspondance, se périment.

C'est-à-dire qu'elles meurent, au sens figuré ou au sens propre. Les seniors étant très sollicités, les fichiers subissent une attrition accélérée, confie Claude-Lise Dekimpe, directrice générale. 130000 à 40000 adresses à recruter chaque année. Leurs caractéristiques doivent se rapprocher le plus possible du cœur de cible : 65 % sont des femmes âgées de 55 à 75 ans, de catégorie socioprofessionnelle élevée, vivant dans une ville de 20000 à 100000 habitants.

Trois modes de recrutement utilisés : des mailings sur des fichiers retenus en raison de l'âge (comme les abonnés de Notre Temps ou du Temps retrouvé), des offres de recrutement dans un asile colis (par exemple, dans les colis d'Afibel, un vécépiste spécialisé dans les vêtements pour femmes de plus de 50 ans), et des offres spéciales via du couponing presse (Plantes et Santé, Santé Magazine, La Vie naturelle). Je préfère faire une offre en direct que proposer d'envoyer un catalogue, explique Claude-Lise Dekimpe. Les rendements sont nettement meilleurs : les mailings sur fichiers ont 50 % de remontées en plus que les offres asile colis. 60 % du budget est consacré aux mailings, 20 % aux asile colis, 20 % à la presse.

**ASTUCES ONZE FACONS D'EN SAVOIR PLUS SUR VOS CLIENTS ET PROSPECTS** Relier les fichiers (par produit, zone géographique ou montant d'achat) dont on dispose en interne. On aboutit ainsi à une base de données, qui permettra déjà de dresser des typologies et de lancer des études.

Suivre dans le temps les cycles des actions/réactions des clients.

Une base ne peut se développer que si l'on suit le cycle action/réaction/évaluation. Echanger une partie de vos adresses avec une société complémentaire, par exemple, un groupe hôtelier et une compagnie aérienne opérant dans le même pays. Pour que l'opération soit valable, la quantité d'adresses et leur qualité doivent être équivalentes.

Louer des fichiers extérieurs ou les acheter (ce qui coûte trois à quatre fois plus cher). Particulièrement intéressants, les fichiers d'abonnés des revues spécialisées, s'il en existe dans les domaines qui vous intéressent.

Utiliser le géomarketing, pour visualiser les zones à potentiel et les étudier (profil des clients, type d'achat).

Faire appel à une société de télémarketing, qui va qualifier les adresses sur un fichier acheté Faire des enquêtes de satisfaction, qui sont souvent des moyens déguisés de faire remonter des informations.

Profiter de tout contact téléphonique (demande d'informations, appel au SAV) pour dialoguer avec un client selon un schéma bien établi.

Concevoir des cartes de garantie susceptibles de faire remonter des informations intéressantes.

Lancer des opérations de promotion type prime indirecte (petit cadeau si l'on renvoie une preuve d'achat) ou une offre de remboursement pour faire remonter des noms d'acheteurs.

Organiser un concours ou une loterie sur un salon professionnel pour qualifier sommairement des prospects.

#### ATTENTION!

Ne confondez pas fichier et base de données. Un fichier est un simple listing commercial avec noms et adresses, voire quelques informations supplémentaires. Une base de données est une armoire personnalisée qui permet de faire communiquer entre eux différents fichiers et d'effectuer le suivi dans le temps des actions marketing direct.

**AVIS FLEET SERVICES ALIMENTER LES VENDEURS EN PROSPECTS CHAUDS** Pour améliorer l'efficacité de ses commerciaux, l'entreprise de location de véhicules Avis a créé, il y a quatre ans, une base de données prospects qui compte aujourd'hui 55000 adresses régulièrement mises à jour.

Pré qualification de la base de suspects. Avis a acheté 120000 adresses au Bottin (sociétés de plus de 50 salariés, noms des dirigeants, numéro de Siret pour l'activité). Nous en avons fait valider 40000 par des sociétés de marketing téléphonique, qui ont aussi qualifié la taille du parc auto, les types de véhicules, les méthodes de gestion des flottes, précise Alain Arnault. On a retiré des fichiers les références déjà clientes. Et, pour limiter les impayés, les entreprises de moins de deux ans d'existence ont été éliminées.

Six messages différents. Les messages sont personnalisés selon l'importance du parc et son mode de gestion. En moyenne, 4 % des entreprises contactées par mailing demandent la visite d'un commercial, contre 1,5 % pour les petites entreprises recrutées par fax. Sur 100 francs investis, 60 le sont pour l'achat des adresses, la qualification et l'entretien de la base, et 40 passent dans le budget communication, qui se répartit entre les mailings (40 %), les fax (20 %) et les prises de rendez-vous, la radio et la presse (40 %).

**LES ADRESSES** Les généralistes Sirene Insee : recensement officiel des entreprises et établissements sur le territoire français (3,6 millions d'adresses).

Tél. : 1/53 17 88 99.

Principales caractéristiques : exhaustif, mais non nominatif, plus de 10000 mises à jour quotidiennes.

Exemples de sélections : par zone géographique (région, département, commune, arrondissement, voie), statut juridique (SA, SARL), activité, tranche d'effectif salarial, date de création, tranche de chiffre d'affaires sur certaines entreprises Le Bottin des communes : répertoire des 36700 communes françaises et des 95000 élus et décideurs avec leurs fonctions, aux échelons régional, départemental et communal.

Tél. : 1/45 58 91 81.

Principales caractéristiques : exhaustif, nominatif pour les principaux responsables, ce fichier renseigne sur les communes, leur population, sur l'adresse, le téléphone, la télécopie, la fonction, l'équipement informatique des décideurs Exemples de sélections : par département, canton, etc. (informe de la présence d'une zone industrielle), fonction des responsables (notamment les 36700 maires), nombre

d'habitants Les généralistes nominatifs Telefirm : fichier national Entreprises des CCI (1,7 millions d'établissements).

Source : CCIP (1/45 08 35 65).

Principales caractéristiques : répertoire non exhaustif (manque encore quatre départements), mais déjà 1,4 millions de noms de responsables, 1,2 millions de numéros de téléphone et 400000 numéros de télécopie.

Exemples de sélections : par localisation géographique (du département à la rue), activité (code APE, taille de l'établissement), tranche de salariés, forme juridique, statut (siège ou établissement secondaire), date de création, capital Fichier ED Direct : 2,6 millions d'adresses du registre du commerce.

Source : L'Européenne de données. Tél. : 1/53 62 63 64.

Principales caractéristiques : fichier composé à partir de sources légales sur l'entreprise.

Exhaustif sur l'industrie, le commerce et les services.

Exemples de sélections : par activité (code APE et NAF), statut (siège ou établissement), forme juridique, informations financières (tranche de chiffre d'affaires, tranche de capital social, chiffre d'affaires à l'export), noms des principaux dirigeants, téléphone, date de création Fichier Archimède : recense les principaux dirigeants (2,8 millions d'adresses, dont 998000 nominatives). Tél. : 1/41 14 28 00.

Principales caractéristiques : base de données couvrant des entreprises de l'industrie, du commerce et de la distribution.

Exemples de sélections : par localisation géographique, importance salariale, code APE/NAF, forme juridique, tranche de chiffre d'affaires, date de création.

SCRL : informations sur toutes les entreprises françaises inscrites au registre du commerce (2,8 millions d'adresses).

Tél. : 72 85 10 00.

Principales caractéristiques : à partir du CD-Rom Diane, possibilité de se constituer un fichier sur mesure d'entreprises employant plus de trois personnes et réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 1,5MF.

Exemples de sélections : nombreux critères, douze mises à jour par an.

Dun & Bradstreet : informations sur 4,8 millions d'entreprises françaises, sur 17 millions en Europe et sur 40 millions dans le monde. Tél. : 1/41 35 17 00.

Principales caractéristiques : sur la France, il existe aussi un fichier spécialement dédié aux opérations marketing comportant 800000 entreprises identifiables.

Exemples de sélections : 32 critères de sélection dont des critères bilantiels.

Autres Fichiers Firmimport, Firmexport : 38 000 entreprises françaises exportatrices et importatrices, noms des dirigeants.

Tél. : 1/45 08 35 65.

Kompass : 115000 établissements business to business en France, 340000 noms de dirigeants, 350000 établissements et 700000 noms de dirigeants en Europe, 38000 produits et services.

Tél. : 1/41 16 51 00.

Qui décide ? Les 145000 premières entreprises françaises et 490000 décideurs.

Tél. : 1/41 35 17 00 (Le Bottin).

BDD entreprises et dirigeants/Cegedim : 220000 entreprises, à 85 % de plus de 20 salariés, 400000 noms répertoriés par grande fonction.

Tél. : 1/49 09 22 00.

Les spécialisés Computer Intelligence : 26000 sites en France, 128500 noms, gros systèmes et mini.

Eurodatum : 400000 adresses, dont 110000 particuliers équipés de PC ou de Macintosh, fichier Cré'actifs (120000 adresses d'entreprises créées dans l'année et le nom du dirigeant), fichier Cibl'Finance (39488 noms de directeurs financiers, chefs comptables, contrôleurs de gestion et directeurs administratifs).

LE SHUTTLE LOCALISER LES CLIENTS POTENTIELS SUR DES CARTES Pour le Shuttle, la base de données idéale serait constituée de 100000 adresses (70 % de clients, 30 % de prospects) de personnes se rendant en voiture en Grande-Bretagne, par tranche d'âge, type de voiture, lieu d'habitation en France et en Grande-Bretagne, but du voyage, métier. En fait, ne figurent que le nom, l'adresse, et parfois le type de voiture et le but du voyage.

L'utilisation du géomarketing. En géocodant le fichier, explique Jean-Pierre Muffragi, directeur marketing, on visualise les zones d'habitation de nos clients : le nord de la France et la région parisienne, et les villes autour des axes autoroutiers. La démarche permet de recruter des adresses selon le principe éprouvé : le voisin de mon client peut devenir mon client. Exemple dans l'Ouest parisien, Saint-Nom-la-Bretèche a été rebaptisé Saint-Nom-la-British, golf oblige ! Par déduction, toutes les communes avoisinantes sont des candidates idéales pour des opérations de parrainage du type Member get Member (cherche golfeur roulant en Rover) !

Des offres sur mesure. Plus le voyageur habite près de l'Angleterre, plus le séjour est court. Le langage des cartes est éloquent : 80 % de la clientèle des day trips habite le Nord-Pas-de-Calais et le sud de la Belgique; la formule short break (jusqu'à cinq jours) concentre ses adeptes dans le Nord, la Normandie et Paris. Les séjours de plus d'une semaine se développent par capillarité le long des autoroutes pendant l'été. Autant dire que le service marketing choisit avec soin les médias régionaux pour ses messages : La Voix du Nord sera préférable à La Dépêche du Midi !

## LA QUALITE

### LES 5S , DÉPART DU KAIZEN

**Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke** ou la technique des **5S** fait partie intégrante de la vie des entreprises japonaises qui mettent en oeuvre le kaïzen (l'amélioration continue). Pour eux, il s'agit de la première des techniques de management à mettre en oeuvre sur le chemin de la Qualité totale.

Seule est compliqués la prononciation de ces cinq mots japonais, traduits chez nous par : **s'organiser, situer les choses, scintiller, standardiser et faire le suivi**. Les **5S** sont dépourvus de jargon technique et s'adressent à tout le monde non seulement à une poignée d'experts.

Vous savez tous que la qualité ne peut pas s'épanouir dans des usines sales et encombrées d'objets ainsi que dans des bureaux où, en vrac, s'amoncellent des dossiers. Cette technique utilise 5 opérations pour maîtriser ces conditions :

**Seiri ou s'organiser** : trier, garder strictement le nécessaire sur le poste et se débarrasser du reste

«LUTTER CONTRE LE PENCHANT NATUREL DE L'ÊTRE HUMAIN D'ACCUMULER»

**Seiton ou situer les choses** : bien aménager, réduire les gestes inutiles

«UNE PLACE POUR CHAQUE CHOSE, CHAQUE CHOSE À SA PLACE»

**Seiso ou scintiller** : le nettoyage régulier pour détecter tôt les anomalies

«LE NETTOYAGE RÉGULIER EST UNE FORME D'INSPECTION»

**Seiketsu ou standardiser** : le maintien de la propreté par l'élimination des causes de désordre

«TROUVER LA CAUSE AVANT DE STANDARDISER, C'EST  
RÉSOUDRE DÉFINITIVEMENT LE PROBLÈME»

**Shitsuke ou suivi** : surveiller régulièrement l'application des règles

«LA SURVEILLANCE POUR CORRIGER LES MAUVAISES HABITUDES»

Les **5S** produisent des résultats peu spectaculaires mais incontestables, résultats qui se manifestent en termes d'habitudes de travail plus adaptées, de réduction de travail, d'amélioration de la productivité et de la qualité parce que les gens qui aiment leur travail et qui s'y sentent bien travaillent mieux.

Les **5S** se révèlent à l'usage remarquablement efficaces, parce qu'elles transforment physiquement l'environnement du poste de travail et parce qu'elles agissent profondément sur l'état d'esprit du personnel tous niveaux hiérarchiques confondus.

<b>SYNTHÈSE DU CONCEPT 5S</b>		
<b>PRINCIPES</b>	<b>QUOI ?</b>	<b>COMMENT ?</b>
<b>S'ORGANISER</b> «c'est lutter contre le penchant naturel de l'être humain d'accumuler»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinction entre les choses nécessaires et non-nécessaires</li> <li>- Se débarrasser et libérez la place de ce qui n'est pas nécessaire</li> <li>- Gardez seulement ce dont nous avons besoin</li> <li>- Mettre de l'ordre dans les choses nécessaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Triez, enlevez et éliminez tous les items non-nécessaires</li> <li>- Avoir un système de classification basé sur le degré de nécessité</li> </ul>
<b>SITUER LES CHOSES</b> «une place pour chaque chose et chaque chose à sa place»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposer de l'espace de façon à ce que chacun sache où sont et où vont les choses</li> <li>- Se ranger</li> <li>- Créer un milieu de travail bien ordonné</li> <li>- Éliminer les poussières pour éviter qu'elle ne cache des choses</li> <li>- Sensibiliser l'employé à l'idée que le nettoyage est une forme d'inspection</li> <li>- Rendre le milieu de travail «simple à comprendre» par le maintien des activités des trois principes précédents</li> <li>- S'afficher</li> <li>- Changer les habitudes de façon à maintenir et promouvoir un milieu de travail organisé en permanence</li> <li>- Se surveiller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un système d'inventaire permettant d'avoir accès à facilement aux choses que l'on a besoin</li> <li>- Diminuer les pertes de temps dues aux déplacement, à la recherche d'outils et aux gestes inutiles</li> <li>- Prévoir des activités de nettoyage à heures fixes pour tous</li> <li>- Éliminer les poussières et particules</li> <li>- Tout voir d'un seul coup d'oeil</li> <li>- Établir un système de contrôles visuels</li> <li>- Éliminer les problèmes découverts lors des 3 activités précédentes</li> <li>- Afficher les résultats</li> <li>- Faire des inspections périodiques</li> <li>- Établir un système de réglementation dans chaque milieu de travail</li> </ul>
<b>SCINTILLER</b> «le nettoyage régulier est l'occasion d'inspection préventive»		
<b>STANDARDISER</b> «établir des règles claires pour voir et éliminer les causes du désordre»		
<b>SUIVI</b> «afficher et faire des revues des résultats»		

## Le développement de l'assurance qualité

### Introduction

Depuis quelques années, un nombre de plus en plus important d'entreprises obtiennent un certificat d'assurance qualité ISO 9000. Le phénomène est en pleine expansion,

mais moins de 10 ans après la parution des normes, des voix s'élèvent pour critiquer ce système.

En effet la certification d'entreprise pose problème. Même si elle apporte des progrès indéniables à l'entreprise qui l'emploie correctement, un manque de clarté certain des normes, des mises en places précipitées par la nécessité d'obtention du certificat afin de ne pas être évincé d'un marché font se poser des questions.

### **Pourquoi se faire certifier ?**

#### **Avoir un avantage concurrentiel :**

Les entreprises qui bénéficient d'une certification peuvent accéder dans de meilleures conditions au marché, car cette certification leur permet de se différencier de leurs concurrents, mieux que ne le ferait une action promotionnelle plus classique.

#### **Viser la confiance des clients :**

- Confiance des clients actuels, que toute entreprise doit s'attacher à conserver durablement; en outre, une entreprise certifiée voit nettement le volume des audits clients diminuer.
- Confiance des clients futurs, pour lesquels la certification AFAQ permet à une entreprise de passer sans encombre les premières étapes de la sélection ou de l'appel d'offre.

#### **Préserver le savoir-faire**, parfois détenu de manière informelle par certaines personnes au sein de l'entreprise :

Des sociétés, notamment celles qui ont à faire face à des taux élevés de rotation du personnel, ont dû formaliser leur savoir-faire, afin d'intégrer dans les meilleures conditions (rapidité, efficacité) les nouvelles recrues, tout en assurant une bonne homogénéité de leurs prestations.

#### **Motiver l'ensemble du personnel :**

La définition claire des tâches du personnel permet de responsabiliser chacun, tout en améliorant la communication interne.

#### **Obtenir une meilleure rentabilité :**

Une entreprise certifiée est en mesure d'augmenter sa marge brute par des économies sur les coûts de non-qualité, grâce notamment à une meilleure maîtrise de ses procédés.

#### **Partager le même but :**

La mise en place d'un système qualité est un objectif mobilisateur susceptible de rassembler les énergies de TOUS les membres de la société.

#### **Impliquer la direction :**

Une implication forte et persévérente du chef d'entreprise et de la Direction Générale ainsi que la formation générale et permanente de toutes les personnes de l'entreprise sont indispensables pour le succès de ce mode de management.

#### **Bénéficier d'un outil de progrès :**

La transcription par écrit des pratiques et du savoir-faire de chacun permet à l'entreprise de s'améliorer et de conserver son métier. La "mémoire" de l'entreprise évite que ne se reproduisent des expériences vouées à l'échec.

#### **Baisse des coûts de non qualité :**

Plus un défaut est détecté en aval de son incorporation au produit ou service, plus il coûte cher à l'entreprise. La mise en place d'un système de management de la qualité va permettre à l'entreprise de prévenir les défauts : en amont la prévention, c'est faire en sorte que le dysfonctionnement ne puisse pas se produire.

#### **Diminution des retours clients :**

La prévention permet de détecter les défauts avant la sortie d'usine, afin que le client reçoive un produit ou service conforme à ses attentes. L'entreprise pourra ainsi voir diminuer les litiges et les impayés.

#### **Mais aussi, un passeport à l'export :**

La certification est un outil du développement économique international, formalisé par les normes ISO. C'est un langage universel qui permet aux différents industriels de se rapprocher et de mieux travailler ensemble par delà les frontières.

Nous rappelons ici les bases des mécanismes de l'assurance qualité et indiquons certaines limites du modèle. Dans un second temps, nous nous intéressons aux développements de la certification.

## **L'assurance qualité**

### **Etat des lieux**

#### **Définitions**

La norme ISO 8402 définit le vocabulaire lié au management de la qualité et à l'assurance de la qualité. Dans sa dernière version (ISO 8402:1994), elle donne -- entre autres -- les définitions suivantes.

**\* qualité : ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.**

\* management de la qualité : ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les mettent en oeuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité.

\* management total de la qualité : mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société.

\* maîtrise de la qualité : techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité.

\* système qualité : ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en oeuvre le management de la qualité.

\* assurance de la qualité : ensemble des activités préétablies et systématiquement mises en oeuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité.

L'ISO précise cette définition par trois notes :

1. L'assurance de la qualité vise à la fois des objectifs internes et externes :

a) assurance de la qualité interne : au sein d'un organisme, l'assurance de la qualité sert à donner confiance à la direction ;

b) assurance de la qualité externe : dans des situations contractuelles ou autres, l'assurance de la qualité sert à donner confiance aux clients ou à d'autres.

2. Certaines actions de maîtrise de la qualité et d'assurance de la qualité sont liées entre elles.

3. Si les exigences pour la qualité ne reflètent pas entièrement les besoins de l'utilisateur, l'assurance de la qualité peut ne pas donner la confiance appropriée.

Dans l'industrie nucléaire, en 1970 une loi fédérale américaine exige des critères d'assurance qualité comme pour la défense. Des documents normatifs de l'American National Standard Institute (ANSI) sont publiés. En France, Électricité de France (EDF) exige de ses 160 principaux fournisseurs la mise en place d'une organisation de la qualité. Au niveau international, c'est en 1979 que l'Agence Internationale de l'Energie Atomique (AIEA) édicte un code de bonne pratique sur l'assurance qualité.

Ces démarches relativement isolées sont couronnées en 1982 par la publication par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) d'une norme avec trois modèles l'assurance qualité.

## **Normes et certification**

En France, les normes peuvent être françaises (NF xxx), européennes (elles deviennent alors automatiquement françaises : NF EN xxx) ou internationales (ISO xxx). Les organismes normalisateurs sont l'AFNOR pour la France, le Comité Européen de Normalisation (**CEN** pour l'Europe, et l'International Standard Organization (ISO) pour les normes internationales.

"La certification est une procédure d'attestation de la conformité d'un produit, d'un service, d'un système d'organisation dans l'entreprise à un référentiel donné (normes, spécifications techniques...).

## **Les normes ISO 9000**

Sous le terme générique d'ISO 9000, on désigne les normes internationales ayant trait à l'assurance de la qualité. La série a été entamée en 1986 par un projet de norme internationale ISO/DIS 9001 La première version est parue en 1988, elle a été revue en 1994 pour la première fois. Pour voir plus clair dans la dernière révision des normes ISO 9000, on se reportera à (Durand et alii 1994).

L'ISO distingue deux familles de normes 9000 : les normes principales au nombre de cinq et les autres.

## **Les normes principales**

La norme ISO 9000-1 donne le cadre général de la série : "Normes pour la gestion de la qualité et l'assurance de la qualité - Partie 1 : Lignes directrices pour la sélection et

l'utilisation". Elle explique notamment comment choisir une des trois normes 9001, 9002 ou 9003.

Les normes ISO 9001, 9002 et 9003 sont les modèles pour l'assurance de la qualité. L'ISO 9003 ne concerne que le contrôle et les essais finaux, l'ISO 9002 touche aussi la production, enfin l'ISO 9001 traite de la conception et du développement, de la production ainsi que du contrôle et des essais finaux. La certification d'entreprise se fait suivant une de ces trois normes, le choix étant laissé à la discréTION du demandeur. La norme ISO 9004-1 "Gestion de la qualité et éléments de systèmes qualité - Partie 1 : lignes directrices" donne des indications générales.

## **L'état des lieux français de la certification**

En juin 1988 est fondée l'Association Française pour l'Assurance de la Qualité (.). Elle est composée de trois collèges : celui des représentants des professions et l'AFNOR, celui des grands donneurs d'ordres et celui des contrôleurs techniques et des associations (Mouvement Français pour la Qualité, Laboratoire National d'Essais...). C'est le seul organisme certificateur français.

En janvier 1994, 1600 certificats AFAQ sont en cours de validité parmi les 4000 candidatures reçues. Les demandes restantes correspondent à des entreprises dont la mise en place du système qualité est en cours.

L'AFAQ diffuse une note donnant la position des grands donneurs d'ordres vis-à-vis de ses certificats. Dans beaucoup de cas, l'audit imposé par ces donneurs d'ordres est allégé voire supprimé.

## **Progrès induits par l'assurance qualité**

Si elle est bien menée, l'assurance qualité introduit de nombreux changements positifs dans l'entreprise, nous ne les reprenons pas tous ici, nous insistons seulement sur ceux qui nous ont le plus marqués.

### **Une confiance accrue entre client et fournisseur**

Dans l'essence même de la certification, on trouve la notion de confiance entre clients et fournisseurs. Un donneur d'ordres fera a priori plus confiance à une entreprise certifiée qu'à une autre. Il faut ensuite que cette confiance soit matérialisée.

La meilleure concrétisation de cette confiance passe par une commande. Actuellement beaucoup de sociétés seraient en grande difficultés si elles n'avaient pas été certifiées, faute de pouvoir répondre à un appel d'offres. AT&T-GIS est dans ce cas car ses clients les plus importants exigent que le numéro du certificat soit précisé. M. Jourdain estime que la certification est aujourd'hui indispensable, surtout si on travaille avec des administrations, de plus en plus nombreuses à n'autoriser que les entreprises certifiées à travailler sur le cahier des charges.

Pour les entreprises habituées à travailler ensemble la confiance s'entretient par des audits permettant de vérifier la validité du système de qualité. Il serait souhaitable que les clients évitent à leurs fournisseurs les audits rendus inutiles par la certification ISO 9000. On verra plus loin que ce n'est pas toujours le cas.

### **Voir ce qu'on ne voyait plus**

Si on se place dans le cas d'une entreprise qui a mis en place une gestion de la qualité depuis un certain temps et qui souhaite obtenir une certification, cette dernière va

apporter un atout essentiel : un regard extérieur. En effet la société en question va subir au moins un audit, par l'organisme certificateur ou par un consultant dans un premier temps. Il est probable que lors de l'audit, des problèmes seront soulevés qui n'avaient pas été remarqués par l'entreprises car ils n'avaient pas encore eu de conséquence importante. "À chaque fois qu'on a eu des auditeurs externes, on a vu des choses qu'on ne voyait plus", confirme R.-C. Affaticati, car on perd un peu sa vigilance avec le temps. Pourtant une telle société peut légitimement penser qu'elle a mis en place ce qu'il fallait pour prévenir et corriger les problèmes. Le problème est le même que celui de quelqu'un qui relit un texte qu'il a écrit sans voir les fautes de frappe car il connaît trop bien son texte. Toutefois R.-C. Affaticati précise qu'il est important de bien connaître la société pour laquelle on gère la qualité.

Le consultant qui peut aider l'entreprise à mettre en place son système d'assurance qualité joue ici un rôle important. M. Jourdain le compare à une rampe d'escalier : on ne s'en sert pas forcément, mais on sait qu'il est là si on en a besoin.

## **La mise du client au centre des préoccupations**

Il semble évident de dire que le client doit être au centre des préoccupations de l'entreprise puisqu'il est le moyen d'existence de celle-ci. Pourtant ce n'est pas toujours le cas dans la pratique. Dans certaines organisations (administrations publiques essentiellement) cela n'a pas de conséquence grave immédiate alors que dans une organisation commerciale un produit (au sens large du terme, cela peut aussi être un service) ne répondant pas aux attentes du client correspond à de l'argent perdu.

Même si un système d'assurance qualité ne permet pas d'empêcher un ingénieur de se "faire plaisir" en ajoutant des fonctionnalités inutiles au produit, il permet de rappeler l'esprit : le client avant tout. Il faut relire la définition de la qualité donnée par l'ISO en précisant que le besoin du client suit un triptyque fonction/coût/délai : des fonctions inutiles augmentent le coût et diminuent donc la qualité du produit.

## **La mise à plat des pratiques de l'entreprise**

Le système d'assurance qualité insiste sur l'écriture des procédures et ensuite sur le respect des procédures écrites. Cette méthode présente plusieurs avantages. Elle permet à l'entreprise d'avoir une mémoire de telle sorte que si un de ses collaborateurs change de poste ou quitte l'entreprise, les procédures restent et le successeur ne repart pas de rien.

De plus, l'écriture des processus permet d'homogénéiser les pratiques de l'entreprise : M. Jourdain cite l'exemple de trois services d'AT&T-GIS qui étaient sensés traiter les dossiers de la même manière. La relecture du manuel qualité a permis de voir qu'un des services ne travaillait pas comme les autres. Les procédures ont alors été retravaillées pour garder le meilleur de chacune.

La démarche utilisée pour rédiger le manuel des procédures est importante, en effet le risque existe que les employés se sentent "attaqués" puisqu'on leur demande d'indiquer comment ils travaillent. M. Jourdain insiste sur le fait que ce sont les procédures qu'on interviewe, pas le travail. La mise au clair des procédures ne doit pas être un moyen d'évaluer le travail de chacun, mais d'améliorer la qualité dans l'entreprise. De la même manière qu'il est inutile de chercher à tout prix un coupable à un problème : il vaut mieux en chercher la cause pour éviter qu'il se reproduise.

M. Jourdain précise aussi que c'est l'employé qui doit rédiger -- ou du moins donner les indications pour rédiger -- le manuel des procédures. Il faut aussi qu'il le relise et signale ce qui lui semble peu clair, car ce qui est peu clair pour lui le sera encore moins pour l'auditeur qui ne connaît pas le contexte de la société qu'il audite.

## **Limites du modèle**

Le modèle d'assurance qualité a évidemment des limites. La plupart des problèmes soulevés sont en fait de faux problèmes car ils découlent d'une mauvaise mise en place du système. L'entreprise n'est pas forcément en cause car les normes ne sont pas toujours claires, même s'il est vrai que la version 1994 est nettement améliorée.

### **L'assurance qualité, source de paperasserie ?**

Le reproche le plus souvent fait a priori (moins a posteriori) au système d'assurance qualité est l'accumulation de papier.

C'est vrai que toutes les procédures doivent être écrites, distribuées là où c'est nécessaire, toutes remises à jour simultanément... cela peut être très lourd. M. Jourdain "avoue" une erreur en ce sens. Il explique que les rédacteurs ont tendance à être trop précis, ce qui alourdit inutilement les procédures. Il y a quelque temps la procédure d'audit interne d'AT&T-GIS précisait les noms des auditeurs internes, elle devait donc être remise à jour au moindre changement de poste. Or la remise à jour d'une procédure est très lourde... Morale de l'histoire : il ne faut jamais indiquer un nom dans une procédure, mais indiquer que la liste des auditeurs internes est disponible à tel endroit. AT&T-GIS étudie actuellement un système informatique permettant une gestion de configuration aisée des procédures.

### **Un manque de clarté certain**

Le parcours du chef d'entreprise qui veut mener sa société à la certification n'est pas simple : même si l'ISO fait des gros efforts pour rendre les normes lisibles, il est encore difficile de s'y retrouver. Par où faut-il commencer ? ISO 9000, 9001, 9002, 9003, 9004, 8402, 10011, 10012 ? Et la norme ISO 9004 se décline encore en 9004-1, 9004-2 !

Le premier travail d'AT&T-GIS en matière de qualité a été de comprendre et de traduire les normes qui étaient faites à l'origine pour des unités de production et étaient mal adaptées aux unités de services. Ce travail est lourd et risque d'en décourager plus d'un, aussi l'ISO doit-elle encore faire des progrès pour baliser le chemin vers la certification. C'est là qu'interviennent les organismes de formation et de conseil. On peut considérer qu'il y en a assez et que le travail d'éclaircissement des normes est inutile. Ce serait considérer que la Bible n'aurait jamais du être traduite dans une autre langue que le latin, afin que seuls les grands prêtres de la certification s'y retrouvent. "Il faut bien être conscient que la certification ISO 9000 telle qu'elle est implantée aujourd'hui est une grosse affaire commerciale" (Zuckerman, 1994b).

En attendant une norme plus lisible (c'est la position française que R.-C. Affaticati défend à l'ISO), les plus grandes sociétés peuvent aider leurs petits fournisseurs à avancer vers la certification. C'est ce que fait AT&T-GIS avec ses "journées fournisseurs" en proposant des cycles de formation.

## **Une nécessaire adaptation à l'entreprise**

Tout le monde s'accorde pour dire que "la démarche qualité n'a de sens qu'adaptée à l'entreprise et déroulée, élaborée dans l'entreprise" (responsable qualité de cette entreprise européenne), qu'il faut commencer par adapter les normes au cas de l'entreprise (M. Jourdain), et que "pour avoir une bonne démarche qualité, il faut bien connaître la société" (R.-C. Affaticati).

R.-C. Affaticati reconnaît cependant que la version 1987 des normes n'était peut-être pas assez claire sur ce point, mais que la version 1994 précise bien que le dispositif doit être adapté aux objectifs et métier de l'entreprise. Il y a donc eu un certain "flottement" pendant quelques temps.

## **Un coût difficile à estimer**

Il est certain que la qualité a un coût, le plus évident est le coût de l'audit, il est facile à calculer, mais ce n'est pas le plus important, "l'essentiel des coûts, c'est le temps passé par les différentes personnes pour écrire les procédures", mais "c'est très difficile de savoir ce que coûte l'investissement en qualité" (M. Jourdain). Faut-il imputer le temps passé à écrire les procédures à 100 % à la qualité, à 50 % sachant que quelque chose devrait déjà exister ?

Matra-Hachette a essayé d'estimer le coût de la qualité, mais a arrêté car cela posait trop de problèmes. La liaison avec la comptabilité posait problème : beaucoup de choses sont estimées et rentrent difficilement dans le cadre comptable et surtout l'élément essentiel est inestimable, c'est la satisfaction du client et sa perte éventuelle, combien cela vaut-il ?

Sur ce dernier point, un consensus règne, la certification induit beaucoup de choses et surtout "toutes les commandes qu'on n'aurait pas eues si on n'était pas certifiés" (M. Jourdain). Le débat n'est cependant pas clos, il ne s'agit pas de faire de la qualité coûte que coûte, simplement "pourquoi c'est cet élément-là qui influe sur le résultat, nous on ne sait pas le faire. [...] Jusqu'à présent on n'a pas trouvé d'outil qui soit représentatif, et gérer uniquement par les coûts de non-qualité interne, ce n'est pas lié à la cause principale qui est le client et puis on a plus tendance à faire du correctif et voir une rentabilité financière immédiate." Les outils permettant de gérer ce point restent donc à découvrir.

## **Le travail pour l'examen et non pour la qualité**

La certification souffre d'un problème qui se pose à toute évaluation, à tout examen. Dès lors qu'un étudiant connaît le sujet de l'examen, il a tendance à ne travailler que les points sur lesquels il va être interrogé... Si le contenu du contrôle est quasi-exhaustif, ce n'est pas un problème, sinon les aspects qui ne seront pas vérifiés seront à coup sûr négligés.

Par ailleurs, tout comme on ne passe pas le baccalauréat uniquement pour l'avoir mais pour pouvoir poursuivre ses études ou travailler, il ne faut surtout pas oublier que l'obtention d'un certificat n'est pas une fin en soi, mais un jalon et qu'il faut continuer d'avancer. C'est probablement un des problèmes dont la certification souffre le plus actuellement, même si l'AFAQ fait des visites de contrôle. Les entreprises qui suivent une telle démarche n'améliorent pas vraiment leur qualité et ne profiteront certainement pas des retombées positives de la certification, elles ont donc été mal conseillées.

De plus le responsable qualité de cette entreprise d'électronique souligne qu'une société de 210 employés faisant travailler 200 personnes sur la conception d'un produit aura beaucoup plus de mal à obtenir son certificat ISO 9001 qu'une entreprise de 2000 employés qui fera elle aussi travailler 200 personnes sur la conception, parce que l'auditeur pourra prendre du temps pour étudier cette partie pour celle-là et non pour celle-ci.

Le même indique que ce "bachotage" risque de laisser des dérives commerciales telles qu'un quasi-achat de certificat.

## **La marche forcée vers la certification**

L'obligation d'être certifié pour pouvoir répondre à des appels d'offres publics n'améliore certainement rien à ce problème, mais comme le dit R.-C. Affaticati, les entreprises essaieraient-elles la certification si rien ne les y forçait ? Il avoue cependant que Matra-Hachette "a eu du mal à passer d'une demande des grands donneurs d'ordres à une démarche volontaire. Aujourd'hui c'est une démarche volontaire."

AT&T-GIS estime avoir commencé sa démarche d'assurance qualité suffisamment tôt pour avoir le temps de la mener à sa guise, mais des entreprises qui ne commencent à s'intéresser à la qualité que parce qu'elles perdent de plus en plus de clients parce qu'elles ne sont pas certifiées courrent un danger certain.

## **Éviter les audits redondants ?**

Un des arguments présentés par l'AFAQ pour inciter les entreprises à se faire certifier est celui de la réduction des audits. Il est exact que des entreprises doivent subir de nombreux audits longs et par là même coûteux, ces audits étant souvent redondants puisque chaque donneur d'ordres veut s'assurer lui-même de la qualité de ses fournisseurs.

La certification par tierce partie est là pour résoudre ce problème, clients et fournisseur se mettant d'accord pour confier l'audit à une tierce partie. Malgré tout, les clients souhaitent contrôler le travail des fournisseurs et les audits ne sont que rarement supprimés.

Or un audit "allégé" peut être bien lourd : M. Jourdain cite l'exemple récent d'un audit allégé de La Poste auprès d'AT&T-GIS qui a requis quatre auditeurs pendant deux jours !

Remettre en cause cet avantage de la certification revient à remettre en cause le principe même de la certification, il n'en est pas question. On peut toutefois légitimement se demander si un travail important n'est pas à fournir sur ce point. En effet, même si R.-C. Affaticati reconnaît qu'il y a eu des certificats délivrés un peu hâtivement, personne ne songe à remettre en cause la valeur du certificat AFAQ. Si une entreprise fait confiance au certificat AFAQ mais qu'elle souhaite quand même faire elle-même un audit assez approfondi, c'est probablement que le modèle de certification, c'est-à-dire une des trois normes ISO 9001, 9002 ou 9003 ne lui convient pas.

# Les développements de l'assurance qualité

## La démarche qualité et les motivations de l'entreprise

Pour comprendre les problèmes de la certification, il faut s'intéresser aux motivations des entreprises qui essaient de l'obtenir. Ces motivations peuvent être de trois types (de la moins volontaire à la plus volontaire) :

- la réponse aux exigences des donneurs d'ordres,
- l'amélioration de l'image de l'entreprise et l'assurance de la qualité,
- la création d'une dynamique de qualité dans l'entreprise.

Si la seule motivation de l'entreprise est le diplôme, les effets positifs ne seront pas au rendez-vous, du moins à long terme. L'application brutale d'un système qui peut se montrer lourd hypothèque les développements futurs de la qualité.

La deuxième approche est bien meilleure mais le lancement de la démarche à partir des normes est délicate et demande beaucoup d'attention, surtout pour éviter l'ajout d'un cadre rigide à l'existant. Elle peut porter ses fruits si l'effort est maintenu après l'obtention du certificat et l'accent mis sur le préventif. L'aide d'un consultant peut être précieuse pour éviter de tomber dans les écueils de la certification (paperasserie...). La troisième approche suppose l'existence préalable d'une démarche qualité et une réflexion sur les objectifs de l'entreprise pour adapter la norme -- très générale -- à la particularité de celle-là.

## Ne pas s'arrêter au certificat

Tout le monde s'accorde pour le dire mais tous ne le font visiblement pas : le certificat n'est qu'un jalon et non une arrivée. Même si un relâchement après la certification est prévisible -- et compréhensible aussi... -- il faut tout faire pour l'éviter, sans quoi le certificat ne sera qu'un diplôme dans son cadre qui n'aura d'effet que peu de temps puisqu'il n'attesterà pas d'une véritable amélioration de la qualité.

## L'introduction de l'assurance qualité dans l'entreprise

"On a tendance à considérer les gens de la qualité comme une contrainte." indique R.-C. Affaticati. Dès lors, l'assurance qualité devra être introduite de telle sorte que chacun comprenne les objectifs et s'implique dans le projet. R.-C. Affaticati a observé deux types de réactions dans le groupe Matra-Hachette : les gens se disent que cela fait partie du métier et donc qu'il faut le faire ou voient la qualité uniquement comme une contrainte et veulent la confier à des personnes dont c'est la spécialité sans l'intégrer à leurs préoccupations personnelles. Il faut évidemment éviter la deuxième approche, ce qui est rendu plus facile pour Matra par le fait que "le personnel est impliqué au moins au niveau du métier très fortement. [...] Ce n'est pas lié à la démarche qualité mais à la culture d'entreprise. Si on ne l'avait pas, il faudrait peut-être le faire par la qualité."

M. Jourdain indique que l'introduction des normes ISO 9000 à AT&T-GIS a soulevé des réticences et que certains n'y croient toujours pas, mais il pense que l'introduction progressive du système, l'émulation entre services, l'écriture des procédures par les

employés eux-mêmes et les audits internes sont des facteurs d'amélioration de la qualité dans l'entreprise.

Quant à l'implication de toute l'entreprise, il ne faut peut-être pas rêver, mais il est clair que savoir si tout le monde est impliqué doit être une question permanente.

## **Enchaîner assurance de la qualité et prévention**

La version 1987 de la norme ISO 9001 intitule un paragraphe "Actions correctives". En 1994, ce paragraphe s'est développé et est devenu "Actions correctives et préventives". Du coup un reproche essentiel qui était fait à la certification tombe : une entreprise ne peut être certifiée que si elle a mis en place un système d'amélioration de la qualité. On ne peut donc plus dire que la certification est uniquement un état des lieux à un instant donné, elle est devenue plus que cela puisqu'elle prévoit la prévention. Toutefois une entreprise certifiée ne doit en aucun cas relâcher son attention sur ce point car elle le paierait d'une manière ou d'une autre, soit par une diminution objective de la qualité (perte d'un client...), soit par la perte du certificat lors d'un audit de contrôle.

## **Les PME, les services et la clarté de la norme**

Dans la démarche de la certification, les PME disposent d'un avantage essentiel : leur petite taille doit leur permettre de la mettre en place assez rapidement. Par contre elles ont des difficultés à assimiler la norme et à l'adapter à leur métier. Un effort dans la lisibilité de la norme et dans la "signalisation" de la démarche qualité a déjà été fait dans la version 1994 de la norme, ce n'est pas suffisant et R.-C. Affaticati indique que c'est la position qu'il défend à l'ISO.

Le domaine des services a lui aussi des difficultés à adapter une norme initialement conçue pour les industries plus manufacturières, un effort dans ce sens doit aussi être fait par l'ISO pour que tous les secteurs de l'économie puissent profiter plus facilement des progrès induits par l'assurance qualité.

## **Et la comptabilité ?**

M. Jourdain regrette que la certification ne tienne pas compte de la comptabilité de l'entreprise. En effet un client peut légitimement vouloir savoir si son fournisseur a un bilan financier raisonnable, faute de quoi il risque de le voir disparaître. La question mérite certainement d'être soulevée car la santé d'une entreprise est une des composantes de sa qualité dans la durée.

## **Assurance qualité totale ?**

Actuellement, le système d'assurance qualité ne tient pas compte des critères de la qualité totale (satisfaction du personnel, environnement...). Lorsque j'ai utilisé le terme d'"assurance qualité totale" au téléphone avec un responsable de l'AFNOR, la réaction a été claire : il s'agit d'un néologisme très osé. D'après cette personne, il faut laisser les entreprises finir de mettre en place leur système d'assurance qualité et ne plus les ennuyer pour le moment avec de nouvelles contraintes.

Pourtant l'assurance qualité de 1994 n'est pas satisfaisante puisqu'elle ne tient pas compte de critères "qualité totale". Le sujet mérite à mon sens d'être soulevé pour deux raisons. La première est que ces facteurs influent à long terme sur les résultats de l'entreprise. Les considérer comme une affaire purement interne à l'entreprise serait

dommage car le client en ressentira tôt ou tard les conséquences, par exemple en subissant les effets d'un conflit syndical. La deuxième raison est plus liée à l'aspect publicitaire de la certification. En effet certaines entreprises se servent de leur certificat comme argument publicitaire, on peut se demander si une assurance de la qualité totale ne servirait pas mieux cet objectif.

M. Jourdain regrette cette absence des concepts de qualité totale dans la certification : "la qualité totale, c'est formidable : vous avez les employés qui sont concernés". Mais il estime que l'assurance qualité d'aujourd'hui doit rester la première étape : "ça doit être la première étape, [...] on doit commencer par mettre noir sur blanc les circuits". Il ajoute que la démarche d'assurance qualité a un avantage important par rapport à la qualité totale, elle permet de démarrer par des petites entités et aller ensuite vers la globalité en évitant de se disperser.

Il est vrai que le système de certification est un "dispositif d'amélioration permanente basé sur les faits" (R.-C. Affaticati), ce qui le rend plus facile à appliquer que la qualité plus abstraite. On peut penser parallèlement que l'assurance qualité sera plus efficace avec des concepts de qualité globale : "la manière dont on intègre [le mécanisme d'assurance qualité] dans les modes de fonctionnements de l'entreprise, et on ne le fait que suivant les concepts de maîtrise totale de la qualité, c'est bien évidemment important" (R.-C. Affaticati).

Chez Matra-Hachette, pour éviter que la qualité soit uniquement l'affaire de ceux qui s'y intéressent, une démarche de maîtrise globale de la qualité a été mise en place depuis trois ans à travers le référentiel du Prix Baldrige. R.-C. Affaticati estime que cette démarche est complémentaire de la certification ISO 9000. Il estime que "[le Prix Baldrige est] la manière la plus compréhensible, la plus précise, la plus source d'améliorations, de faire "passer" les concepts de qualité". Il poursuit : "À chaque fois qu'on a réussi à faire les deux [assurance qualité et maîtrise totale de la qualité] ensemble, ça a très très bien marché car effectivement les deux approches sont complémentaires. [...] On n'a pas le droit aujourd'hui de ne pas faire les deux, être plus rapide, moins cher, plus efficace, il faut des dispositifs d'assurance qualité avec des concepts de maîtrise globale." R.-C. Affaticati préfère cependant une approche qui priviliegié dans un premier temps une réflexion sur la maîtrise globale de la qualité qui débouche ensuite sur une certification.

## Conclusion

Il semblerait que la certification bien appliquée ne pose pas de problème, mais les organismes défenseurs de la qualité, l'ISO en premier, doivent faire un effort important pour clarifier les normes et en faciliter la compréhension à tous pour aider sa diffusion large et répondre aux critiques. La généralisation d'un système d'assurance qualité travaillant avec les autres concepts de qualité (maîtrise globale de la qualité) ne peut que favoriser le développement de la production de biens et de services dans un marché concurrentiel mondial.

Le mot de la fin sera pour Matra-Hachette (Matra-Hachette, 1995) qui dit que l'assurance qualité est "un mal nécessaire, un bien possible". En effet les entreprises doivent de plus en plus avoir une démarche d'assurance qualité pour satisfaire leurs donneurs d'ordres, en ce sens il s'agit d'un mal nécessaire, mais si l'assurance qualité est ressentie et introduite comme un pas vers l'amélioration de la qualité de l'entreprise,

les retombées positives sont importantes. Il est essentiel en matière d'assurance qualité de ne pas chercher à obtenir le diplôme pour le diplôme, cette politique mène inévitablement à l'échec. La démarche peut être "forcée" par le client puis acceptée et relayée par l'entreprise.

## Bibliographie

- AFNOR (1994a)

*Norme française NF EN ISO 9001:1994*

Éd. AFNOR

- AFNOR (1994b)

*Norme française NF EN ISO 9004-1:1994*

Éd. AFNOR

- Sandrine AZENCOT (1994)

"25 ans de qualité"

*Qualité en mouvement*, numéro 18, octobre-novembre, pp. 18-22

Éd. Mouvement Français pour la Qualité

- Lucien CRUCHANT (1993)

*La qualité*

Collection Que sais-je ? Éd. Presses Universitaires de France

- Ian G. DURAND, Donald W. MARQUARDT, James C. PYLE, Robert W. PEACH (1994)

"Révisions de la série ISO 9000 - Phase 1"

*Forum ISO 9000 - Rapport Spécial*

Éd. ISO

- Kenzo FUJITA (1993)

"Japanese firm integrates ISO 9000 and TQC"

*ISO 9000 News*, numéro 6, pp. 13-15

Éd. ISO

- ISO (1994)

*Norme internationale ISO 8402*

Éd. ISO

- Guy LAUDOYER (1993)

*La certification, un moteur pour la qualité*

- Collection PME, Éd. Les éditions d'organisation
- MATRA-HACHETTE (1995)  
"Certification ISO 9000"  
*Engagement qualité*, numéro 6, février, p. 1.  
Éd. Matra-Hachette
  - Adrien ROLAND (1993)  
"La certification des entreprises"  
*Qualité en mouvement*, numéro 13, septembre-octobre, pp. 23-29  
Éd. Mouvement Français pour la Qualité
  - Günter ROMMEL, Rolf-Dieter KEMPIS, Hans-Werner KAAS (1995)  
"La qualité est-elle vraiment rentable ?"  
*Qualité en mouvement*, numéro 20, janvier-février, pp. 35-46  
Éd. Mouvement Français pour la Qualité
  - Jacques TEXIER (1993)  
"Bilan de la certification en France"  
*Management et Qualité*, numéro 40, pp. 4-9  
Éd. Communication et développement
  - Tsugio TOMIYAMA (1994)  
"Combining ISO 9000 and Japanese TQC"  
ISO 9000 News, numéro 1, pp. 17-21  
Éd. ISO
  - Susumu YATSU (1994)  
"La maîtrise totale de la qualité japonaise et l'ISO 9000 -- vers l'harmonisation"  
ISO 9000 Info, numéro 4, pp. 19-22  
Éd. ISO
  - Amy ZUCKERMAN (1994a)  
"EC drops timing bomb"  
Industry Week, mai 16 1994, pp. 44 et suivantes
  - Amy ZUCKERMAN (1994b)  
"ISO 9000 : a program in transition"  
Journal for Quality and Participation, january-february

## Notes de bas de page

- [1] AT&T-GIS (Global Information Solutions) est le nouveau nom de NCR depuis son rachat par AT&T
- [2] AFNOR : Tour Europe - cedex 7 - 92049 Paris - La Défense
- [3] CEN : 36 rue de Stassart - B-1050 Bruxelles
- [4] Pays membres du CEN en 1994 : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Islande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède et Suisse.
- [5] ISO : Case postale 56 - CH-1211 Genève 20
- [6] La numérotation des normes a changé depuis et le CEN a -- enfin -- gardé le nom "9000" et les normes internationales ISO 9000 sont aujourd'hui les normes européennes EN ISO 9000.
- [7] DIS comme Draft International Standard
- [8] AFAQ : 116 avenue Aristide Bruant - BP 40 - 92224 Bagneux cedex ou Minitel 36.17 AFAQ
- [9] MFQ : 5 esplanade Charles de Gaulle - 92733 Nanterre cedex
- [10] le terme de "qualité totale" est souvent utilisé comme traduction de l'anglais "total quality management", les termes "management total de la qualité" ou "maîtrise totale de la qualité" semblent être des traductions plus fidèles, même s'ils sont certainement moins médiatiques.
- [11] le Prix Baldrige ("Malcom Baldrige National Quality Award") est un prix décerné tous les ans aux États-Unis à quelques sociétés très sévèrement sélectionnées pour leur qualité exemplaire. Évidemment une société française comme Matra-Hachette ne peut prétendre obtenir ce prix, mais cela ne l'empêche pas de s'auto-évaluer par rapport aux critères d'attribution du prix.

## Quand le marketing se met au parfum

*Aujourd'hui, le parfum est un produit d'appel. Après les préservatifs exhalant la cannelle et les tennis à la vanille, l'art se met à l'olfactif tandis que certaines marques s'attaquent au marché en fabriquant des senteurs inspirées de livres à succès ou même de séries télévisées.*

C'est une tendance qui arrive aussi rapidement qu'un effluve léger et qui s'installe, tenace comme une fragrance capiteuse. Tout a commencé l'été dernier. Dans les grandes villes de province et sur six sites parisiens, la marque d'assouplisseur Soupline s'est affichée en 3 D. Autour du traditionnel bébé, emblème de la marque, l'agence Young and Rubicam avait disposé des fleurs artificielles en relief qui cachaient un dispositif qui diffusait une senteur de vanille, nouveau parfum de la gamme. En trois mois, le produit est devenu leader du marché! A croire que la différence entre les marques se ferait maintenant sur l'odeur.

Young and Rubicam vient aussi d'imaginer, dans les Abribus londoniens, une campagne odorante pour la boisson Citrus Twist. L'odorama, c'est la nouvelle arme pour convaincre. On connaît le gag des préservatifs à la cannelle. Dans ses sept magasins parisiens, Superga vend des tennis à la vanille pour les femmes, au vétiver pour les hommes, et aux fruits pour les enfants

! «La semelle comme l'extérieur sont odorants se vante-t-on, et grâce à nous, sentir des pieds sera un atout séduction.» Au-delà des rigolos de L'étrange festival qui ont présenté l'été dernier le premier film porno en odorama, c'est tout notre environnement qui est concerné. Y compris l'art.

Exemple, sur le parvis de la Défense, Hervé Di Rosa a tendu sa dernière oeuvre : une toile parfumée orange-bergamote pour les produits capillaires Pétrole Hahn. Et voilà que la littérature se met à inspirer les parfumeurs: Fragonard a convaincu Peter Mayle de faire un jus à la lavande fondé sur le triomphe de son livre « Une année en Provence », et « Le parfum » de Suskind se trouve désormais sur les rayonnages de cosmétiques. Les séries télé suscitent à leur tour des labels: « Sorensen » est une fragrance de rose et de jasmin, inspirée du feuilleton de France 2 « Dans un grand vent de fleurs » diffusé cet été. Triomphe pour les fêtes. Mais qu'en pensent les grands parfumeurs? Guerlain « n'a pas d'avis », et Caron admet qu'en ces temps de crise « toute idée marketing novatrice est à priori recevable, bien que le parfum doive rester un produit de luxe ». Sans doute. Mais jusqu'à quand ?

## Quand le marketing se met au parfum

*Aujourd'hui, le parfum est un produit d'appel. Après les préservatifs exhalant la cannelle et les tennis à la vanille, l'art se met à l'olfactif tandis que certaines marques s'attaquent au marché en fabriquant des senteurs inspirées de livres à succès ou même de séries télévisées.*

C'est une tendance qui arrive aussi rapidement qu'un effluve léger et qui s'installe, tenace comme une fragrance capiteuse. Tout a commencé l'été dernier. Dans les grandes villes de province et sur six sites parisiens, la marque d'assouplisseur Soupline s'est affichée en 3 D. Autour du traditionnel bébé, emblème de la marque, l'agence Young and Rubicam avait disposé des fleurs artificielles en relief qui cachaient un dispositif qui diffusait une senteur de vanille, nouveau parfum de la gamme. En trois mois, le produit est devenu leader du marché! A croire que la différence entre les marques se ferait maintenant sur l'odeur.

Young and Rubicam vient aussi d'imaginer, dans les Abribus londoniens, une campagne odorante pour la boisson Citrus Twist. L'odorama, c'est la nouvelle arme pour convaincre.

On connaît le gag des préservatifs à la cannelle. Dans ses sept magasins parisiens, Superga vend des tennis à la vanille pour les femmes, au vétiver pour les hommes, et aux fruits pour les enfants

! «La semelle comme l'extérieur sont odorants se vante-t-on, et grâce à nous, sentir des pieds sera un atout séduction.» Au-delà des rigolos de L'étrange festival qui ont présenté l'été dernier le premier film porno en odorama, c'est tout notre environnement qui est concerné. Y compris l'art.

Exemple, sur le parvis de la Défense, Hervé Di Rosa a tendu sa dernière oeuvre : une toile parfumée orange-bergamote pour les produits capillaires Pétrole Hahn. Et voilà que la littérature se met à inspirer les parfumeurs: Fragonard a convaincu Peter Mayle de faire un jus à la lavande fondé sur le triomphe de son livre « Une année en Provence », et « Le parfum » de Suskind se trouve désormais sur les rayonnages de cosmétiques. Les séries télé suscitent à leur tour des labels: « Sorenza » est une fragrance de rose et de jasmin, inspirée du feuilleton de France 2 « Dans un grand vent de fleurs » diffusé cet été. Triomphe pour les fêtes. Mais qu'en pensent les grands parfumeurs? Guerlain « n'a pas d'avis », et Caron admet qu'en ces temps de crise « toute idée marketing novatrice est à priori recevable, bien que le parfum doive rester un produit de luxe ». Sans doute. Mais jusqu'à quand ?

# Que faire et comment le faire ?

## Que faire ? Comment le faire ?

### Le suivi et la maîtrise d'un cours théorique et méthodologique

- assister au cours
- prendre des notes
- réaliser des fiches Bristol
- lire des ouvrages spécialisés
- consulter Internet
- acquérir l'esprit marketing
- disposer d'une terminologie précise et rigoureuse
- comprendre les bases du gestionnaire (diagnostic > solutions)
- actualiser ses connaissances par des références théoriques à jour et des exemples récents

### Les recherches personnelles sur le plan théorique

- lecture d'ouvrages plus spécialisés sur certains thèmes précis
- lire la presse
- élément nécessaire à l'appui d'un cours théorique et pour approfondir
- génère un intérêt et un niveau de motivation grandissants
- développe le potentiel de créativité
- 

### Travaux et investigations sur le terrain

- entretenir un contact direct avec des professionnels
- se livrer à des tâches d'exécution
- renforce le réalisme et la cohérence des propositions
- élément de motivation
- utile pour votre avenir professionnel

### Disposer d'un cadre méthodologique

- lecture et observation de documents professionnels
- approfondir les corrigés d'étude de cas
- gain de temps
- privilégier le fond *et* la forme
- raisonner en professionnel
- pensez aux points à améliorer dans votre cas
- posez-vous des questions
- analysez ce qui fonctionne
- analysez ce qui ne fonctionne pas

# Que vaut votre argumentation de vente ?

Personne ne sait mieux que vous parler au client ! En êtes-vous si sûr ? Répondez aux questions du test suivant et vous saurez si vous êtes en droit d'être satisfait de vos aptitudes en matière de rhétorique.

Questions	toujours	souvent	rarement	jamais
Employez-vous des verbes à l'indicatif plutôt qu'au conditionnel ?				
Etes-vous économe dans l'emploi des superlatifs ?				
Evitez-vous d'utiliser un vocabulaire qui n'est pas le vôtre - les formules familières par exemple				
Votre langage est-il exempt de pauses parasites 'Euh, Hum' ; raclements de gorge, etc. ?				
Etes-vous attentif à ne pas parler trop vite et à ne pas avaler la fin de vos mots ?				
Vous efforcez-vous de varier le rythme de votre exposé ainsi que l'intensité de votre voix ?				
Reprenez-vous votre souffle au bon moment, après une phrase ou un groupe de mots qui laissent naturellement attendre une pause ?				
Respirez-vous "à fond" en élargissant votre thorax et votre				

diaphragme				
Evitez-vous d'être trop proche de votre client lorsque vous parlez ?				
Lisez-vous de bon livres afin d'améliorer votre expression orale et d'enrichir votre vocabulaire ?				
Total				

**Faites le total de vos points :** Toujours= 3points ; Souvent= 2points ; Rarement= 1 point;

Jamais = 0 point

#### Evaluation :

**De 26 à 30 points.** Voilà une très bonne performance ! Votre langage de négociation convient parfaitement. Mais c'est un travail de chaque jour **si** vous voulez être sûr de rester à la page !

**De 16 à 25 points.** Vous pouvez certainement améliorer vos résultats commerciaux car votre rhétorique n'est pas encore tout à fait au point. C'est une bonne nouvelle, non ? A vous de faire le reste

**De 0 à 15 points.** Votre expression orale laisse à désirer. Tâchez de prendre le sujet plus au sérieux. Car il est dommage de perdre des ventes, quand il suffirait d'apprendre à vous exprimer...

## Quel est le budget du client ?

Dans une discussion sur le prix, le premier qui annonce la couleur a perdu ! Si votre client vous interroge, demandez-lui déjà combien il veut payer. Vous avez pour cela deux possibilités...

- Citer une fourchette de prix et attendre la réaction du client: "Nous avons déjà réalisé des projets de ce type pour 10 000 F, 20 000 F et 40 000 F. Les solutions sont fonction de votre budget. Combien comptiez-vous investir dans cette opération ?
- Justifier votre demande : "Cela n'aurait pas grand sens de vous présenter un prix aléatoire et de composer un produit en conséquence. Si je suis trop cher, nous ne ferons pas affaire ensemble ; si je suis trop bon marché, vous en aurez moins que ce que vous voulez. Dans un cas comme dans l'autre, nous y perdrions tous les deux. Le mieux est que vous me disiez simplement quel budget vous avez prévu et j'orienterai ma proposition en conséquence. Bien entendu, nous pourrons envisager des adaptations s'il y a lieu."

Optez pour cette méthode si vous entretenez avec votre partenaire des relations de confiance.

# QUEL LOGICIEL POUR VOTRE EQUIPE COMMERCIALE?

■Agenda, base de données, prise des commandes : les logiciels de gestion commerciale facilitent la vie quotidienne des vendeurs Et ils aident la direction à coordonner le travail de l'équipe.

Par Pascale Uré

'ordinateur est devenu le meilleur allié des forces de vente. Au départ, il y a quelques années, les commerciaux ont commencé à se servir de portables pour enregistrer et traiter leurs commandes. Mais les éditeurs de logiciels leur ont très vite proposé des outils beaucoup plus ambitieux. Les programmes qui sont aujourd'hui disponibles offrent de multiples fonctions, les unes directement utiles aux vendeurs dans leur activité quotidienne, les autres plus spécifiquement destinées à leur direction commerciale ou au service marketing. Sur le terrain, il s'agit de gérer l'agenda ou le carnet d'adresses des commerciaux (les clients réguliers mais aussi les prospects), d'organiser des tournées de visites ou des actions commerciales, de rédiger des documents personnalisés ou encore de faire remonter automatiquement les informations dans les différents services concernés de l'entreprise (fabrication, expédition, facturation, marketing, etc.).

Au niveau de la direction de l'entreprise, il s'agit plutôt de suivre l'évolution du chiffre d'affaires, d'évaluer les performances de chacun, de gérer et d'optimiser les actions commerciales ou encore d'affiner les stratégies de vente en fonction des résultats par zones régionales ou par produits.

Mais chaque entreprise a ses particularités et l'outil informatique doit pouvoir s'y adapter avec souplesse pour que l'on n'aboutisse pas à un résultat contraire à l'effet recherché. Pour vous aider à trouver le logiciel le mieux adapté à votre problématique particulière, nous avons testé, en collaboration avec le laboratoire d'essais de notre confrère l'Ordinateur Individuel, quatre produits actuellement disponibles sur le marché. Des tests qui ont surtout eu pour but de révéler les points forts et les points faibles de chaque programme par rapport au but recherché. Etant entendu que de tels logiciels ne sont jamais tout à fait prêts à l'usage : un minimum de développement se révèle le plus souvent nécessaire pour les affiner et pour les adapter aux conditions spécifiques et aux attentes de chaque entreprise.

ILes fonctions de base. Le vendeur est évidemment le premier et le principal utilisateur de ce type de programme. Plus sensible aux services qui lui seront offerts qu'au contrôle de son activité - certains considèrent que les systèmes de suivi automatique de l'activité quotidienne aboutissent à une sorte de flicage -, le commercial exigera des outils pratiques et faciles d'emploi.

Exemple : un bon agenda, afin de consigner les rendez-vous obtenus, les présentations à faire, les coups de téléphone à donner, etc.

Chacun des quatre logiciels testés en intègre un mais Novacial, de Trigilog, a un petit avantage dans la mesure où il permet de visualiser les différents types d'obligations par un code de couleurs, ce qui facilite la lecture.

Les commerciaux qui se déplacent beaucoup et qui doivent régulièrement communiquer des données au siège (notamment des commandes) accorderont pour leur part une grande importance à la qualité des transmissions par modem. A noter, sur ce point, l'existence d'une version high-tech de Vente Partner, qui permet de consolider et de synchroniser les données pour que la transmission par modem se réalise dans de bonnes conditions, sans perte et rapidement...

ILa personnalisation de l'outil. Les caractéristiques des produits et les profils des clients concernés varient énormément d'une entreprise à l'autre. Chacune a donc besoin de personnaliser ses outils de gestion. La capacité d'un logiciel à subir des modifications est donc capitale. Il s'agira par exemple d'adapter le nombre et/ou la taille des champs de données (les fenêtres dans lesquelles on saisit un nom, une adresse ou une donnée chiffrée) ; ou encore de donner à telle ou telle personne une priorité de saisie.

Si ces opérations de programmation et de développement sont trop complexes, elles coûteront cher et risquent même de ne pas aboutir au résultat souhaité.

Le logiciel Vente Partner Solo, proposé par KDP, sera de ce point de vue très apprécié : il est très facile de créer toutes sortes de champs et même de mettre en place des écrans complets de vue avec des masques de saisie personnalisés. Le programme MC Winner II Réseau, de Microlog, dispose également de bonnes facultés d'adaptation. Ses masques de saisie sont modifiables à volonté, ainsi que les menus, les fichiers et les modes d'édition.

En revanche, les deux autres produits testés, Business Manager, d'Aramis Software, et Novacial, de Trigilog, se sont avérés beaucoup plus rigides, laissant à l'utilisateur peu de marges de manœuvre pour la personnalisation des données.

ILe volume des données à traiter. Le nombre de clients ou de produits à suivre peut varier considérablement d'un commercial à l'autre, d'une entreprise à l'autre. Ce nombre peut également évoluer dans le temps. La souplesse qu'offrent Business Manager et Novacial est alors très appréciable. Dans le cas de Business Manager, par exemple, on dispose d'office d'une petite base de données adaptée aux petites structures (jusqu'à quinze postes en réseau) mais on peut aussi choisir de se connecter sur une base beaucoup plus volumineuse et puissante comme Oracle, Sybase ou Informix.

ILa polyvalence des fonctions. Chacun des utilisateurs du programme a ses propres préoccupations. Si le commercial s'intéresse avant tout à son agenda, au suivi de ses affaires en cours et à l'évolution de son parc clients, la direction commerciale voudra obtenir des données synthétiques sur l'activité (ventes par lignes de produits, résultats cumulés d'une opération de promotion, etc.) tandis que la direction générale réclamera un suivi régulier du chiffre d'affaires ainsi que des prévisions de vente pour construire sa stratégie.

Un bon programme devra donc être capable de valoriser de plusieurs façons l'ensemble des informations accumulées au jour le jour par les commerciaux dans la

base de données. Vente Partner et MC Winner se distinguent là aussi de leurs deux concurrents.

Le premier, Vente Partner, a manifestement été conçu en pensant aux besoins concrets des vendeurs. Il offre, par exemple, la possibilité à chaque commercial d'organiser ses journées de travail en fonction de ses contraintes de temps et des distances à parcourir pour se rendre d'un rendez-vous à l'autre. Les informations accumulées au fil de ces tournées seront ensuite exploitable de différentes manières par la direction commerciale : elle pourra visualiser l'historique des actions menées par le vendeur, mesurer l'évolution des ventes réalisées (en volume comme en valeur) ou bien évaluer le pourcentage d'affaires réussies par rapport au nombre de contacts Le logiciel Business Manager, quant à lui, sera particulièrement apprécié par les hommes de marketing, dans la mesure où il analyse automatiquement les recettes et les marges par ligne de produits ou par type de client, ce qui permet de construire une véritable stratégie fondée sur l'adaptation des produits au marché. Sa fonction mailing lui apporte aussi une arme de choix pour réaliser des actions commerciales très ciblées et en étudier les résultats. Ce programme va en effet jusqu'à dresser les portraits robots des différentes catégories de clients, l'objectif étant de préparer une série de lettres types adaptées à chaque profil ILA facilité d'utilisation. Si sophistiqué soit-il, le logiciel devra presque toujours être utilisé par des non-informaticiens. Or le maniement d'une base de données peut être délicat, surtout si les informations sont échangées et stockées en très grandes quantités et si elles sont de natures variées. L'utilisateur peut avoir des difficultés à les sélectionner, à les manier ou même à les identifier. Il est essentiel, dans ces conditions, que les fonctions du logiciel soient claires et permettent d'importer ou d'exporter facilement des données à partir d'une base de stockage plus importante, au niveau de l'entreprise.

Le logiciel MC Winner est le mieux équipé de ce point de vue: il est capable d'échanger et de convertir dans des formats différents toutes sortes de fichiers, permettant par exemple d'échanger des informations entre un traitement de texte et un tableur ou une base de données sans avoir à tout ressaisir. Business Manager bénéficie aussi de cet avantage grâce à son module Translate.

En revanche, les deux autres logiciels, Novacial et Vente Partner, souffrent d'un manque d'esprit pratique sur la question. Vente Partner a un système de conversion à double détente trop lent et Novacial oblige l'utilisateur à passer par une application externe, de type tableur, pour mettre les données au bon format.

ILA formation et la maintenance. Si séduisants soient-ils, ces logiciels doivent être paramétrés et mis en place par des spécialistes. Quant aux futurs utilisateurs, ils devront recevoir une formation minimale pour en tirer le meilleur profit. Surtout s'ils sont amenés à s'en servir seuls, comme les commerciaux en tournée...

A signaler, à ce sujet, que deux des éditeurs, Trigilog et Microlog, ont défini des méthodologies de mise en oeuvre pour faciliter le démarrage et qu'ils offrent tous deux un service d'assistance à leurs clients. La société Microlog a même prévu d'offrir aux entreprises un service de maintenance à distance pour les systèmes utilisant son programme.

Mais il est bien entendu que ces services sont payants et ne sont pas compris dans le prix d'acquisition du logiciel. Les budgets peuvent de ce fait s'alourdir

considérablement. Il est donc impératif d'en tenir compte dès le départ, avant de s'engager dans l'achat des équipements et dans la réorganisation du service commercial.

**VENTE PARTNER SOLO** Editeur : KDP Prix : 4900 F HT Les notes du labo (sur 10) : Suivi de l'activité individuelle : 7,4 Gestion de la force de vente : 7,5 Possibilités de développement : 7,2 Points forts : Le paramétrage, le ciblage multicritère et l'organisation des tournées.

Conçu pour s'adapter facilement aux besoins de chacun.

**MC WINNER II RESEAU** Editeur : Microlog Technologie Prix : 6000 F HT Les notes du labo (sur 10) : Suivi de l'activité individuelle : 7,1 Gestion de la force de vente : 7,1 Possibilités de développement : 6,8 Points forts : Fonctions de saisie et de recherche très efficaces.

Convient bien au traitement de bases clients-produits volumineuses.

**NOVACION** Editeur : Trilog Prix : 4300 F HT Les notes du labo (sur 10) : Suivi de l'activité individuelle : 6,0 Gestion de la force de vente : 5,9 Possibilités de développement : 5,3 Points forts : Un agenda complet avec un système de repérage coloré.

Très simple à utiliser pour le suivi de la fonction commerciale.

**BUSINESS MANAGER** Editeur : Aramis Software Prix : 5000 F HT Les notes du labo (sur 10) : Suivi de l'activité individuelle : 6,5 Gestion de la force de vente : 6,7 Possibilités de développement : 5,6 Points forts : Fonctions d'analyse par produit ou par clientèle.

Bien adapté à la gestion des prospects et des forces de vente.

**LE LABORATOIRE D'ESSAIS DE L'OI** Nos bancs d'essai se fondent sur plusieurs études réalisées par le laboratoire d'essais de notre confrère, le magazine l'Ordinateur Individuel, qui est édité par le groupe Tests. Ce laboratoire spécialisé est aujourd'hui le plus important centre indépendant de tests micro-informatiques en Europe.

Pas moins de 18 ingénieurs informaticiens travaillent sur 700 m<sup>2</sup> de locaux spécialement aménagés, au siège du groupe Tests, afin d'étudier les différentes catégories de produits informatiques disponibles sur le marché (micro-ordinateurs, imprimantes, modems, logiciels, produits de réseaux, etc.).

Les ingénieurs recréent les conditions réelles d'utilisation en entreprise, en s'assurant que les tests sont reproductibles avec des résultats identiques. Ces moyens techniques permettent à l'Ordinateur Individuel de publier tous les mois des bancs d'essai et des classements qui font référence sur le marché.



# QUEL LOGICIEL POUR VOTRE EQUIPE COMMERCIALE?

■Agenda, base de données, prise des commandes : les logiciels de gestion commerciale facilitent la vie quotidienne des vendeurs Et ils aident la direction à coordonner le travail de l'équipe.

Par Pascale Uré

---

L'ordinateur est devenu le meilleur allié des forces de vente. Au départ, il y a quelques années, les commerciaux ont commencé à se servir de portables pour enregistrer et traiter leurs commandes. Mais les éditeurs de logiciels leur ont très vite proposé des outils beaucoup plus ambitieux. Les programmes qui sont aujourd'hui disponibles offrent de multiples fonctions, les unes directement utiles aux vendeurs dans leur activité quotidienne, les autres plus spécifiquement destinées à leur direction commerciale ou au service marketing. Sur le terrain, il s'agit de gérer l'agenda ou le carnet d'adresses des commerciaux (les clients réguliers mais aussi les prospects), d'organiser des tournées de visites ou des actions commerciales, de rédiger des documents personnalisés ou encore de faire remonter automatiquement les informations dans les différents services concernés de l'entreprise (fabrication, expédition, facturation, marketing, etc.).

Au niveau de la direction de l'entreprise, il s'agit plutôt de suivre l'évolution du chiffre d'affaires, d'évaluer les performances de chacun, de gérer et d'optimiser les actions commerciales ou encore d'affiner les stratégies de vente en fonction des résultats par zones régionales ou par produits.

Mais chaque entreprise a ses particularités et l'outil informatique doit pouvoir s'y adapter avec souplesse pour que l'on n'aboutisse pas à un résultat contraire à l'effet recherché. Pour vous aider à trouver le logiciel le mieux adapté à votre problématique particulière, nous avons testé, en collaboration avec le laboratoire d'essais de notre confrère l'Ordinateur Individuel, quatre produits actuellement disponibles sur le marché. Des tests qui ont surtout eu pour but de révéler les points forts et les points faibles de chaque programme par rapport au but recherché. Etant entendu que de tels logiciels ne sont jamais tout à fait prêts à l'usage : un minimum de développement se révèle le plus souvent nécessaire pour les affiner et pour les adapter aux conditions spécifiques et aux attentes de chaque entreprise.

Les fonctions de base. Le vendeur est évidemment le premier et le principal utilisateur de ce type de programme. Plus sensible aux services qui lui seront offerts qu'au contrôle de son activité - certains considèrent que les systèmes de suivi automatique de l'activité quotidienne aboutissent à une sorte de flicage -, le commercial exigera des outils pratiques et faciles d'emploi.

Exemple : un bon agenda, afin de consigner les rendez-vous obtenus, les présentations à faire, les coups de téléphone à donner, etc.

Chacun des quatre logiciels testés en intègre un mais Novacial, de Trilog, a un petit avantage dans la mesure où il permet de visualiser les différents types d'obligations par un code de couleurs, ce qui facilite la lecture.

Les commerciaux qui se déplacent beaucoup et qui doivent régulièrement communiquer des données au siège (notamment des commandes) accorderont pour leur part une grande importance à la qualité des transmissions par modem. A noter, sur ce point, l'existence d'une version high-tech de Vente Partner, qui permet de consolider et de synchroniser les données pour que la transmission par modem se réalise dans de bonnes conditions, sans perte et rapidement...

II La personnalisation de l'outil. Les caractéristiques des produits et les profils des clients concernés varient énormément d'une entreprise à l'autre. Chacune a donc besoin de personnaliser ses outils de gestion. La capacité d'un logiciel à subir des modifications est donc capitale. Il s'agira par exemple d'adapter le nombre et/ou la taille des champs de données (les fenêtres dans lesquelles on saisit un nom, une adresse ou une donnée chiffrée) ; ou encore de donner à telle ou telle personne une priorité de saisie.

Si ces opérations de programmation et de développement sont trop complexes, elles coûteront cher et risquent même de ne pas aboutir au résultat souhaité.

Le logiciel Vente Partner Solo, proposé par KDP, sera de ce point de vue très apprécié : il est très facile de créer toutes sortes de champs et même de mettre en place des écrans complets de vue avec des masques de saisie personnalisés. Le programme MC Winner II Réseau, de Microlog, dispose également de bonnes facultés d'adaptation. Ses masques de saisie sont modifiables à volonté, ainsi que les menus, les fichiers et les modes d'édition.

En revanche, les deux autres produits testés, Business Manager, d'Aramis Software, et Novacial, de Trigilog, se sont avérés beaucoup plus rigides, laissant à l'utilisateur peu de marges de manœuvre pour la personnalisation des données.

III Le volume des données à traiter. Le nombre de clients ou de produits à suivre peut varier considérablement d'un commercial à l'autre, d'une entreprise à l'autre. Ce nombre peut également évoluer dans le temps. La souplesse qu'offrent Business Manager et Novacial est alors très appréciable. Dans le cas de Business Manager, par exemple, on dispose d'office d'une petite base de données adaptée aux petites structures (jusqu'à quinze postes en réseau) mais on peut aussi choisir de se connecter sur une base beaucoup plus volumineuse et puissante comme Oracle, Sybase ou Informix.

IV La polyvalence des fonctions. Chacun des utilisateurs du programme a ses propres préoccupations. Si le commercial s'intéresse avant tout à son agenda, au suivi de ses affaires en cours et à l'évolution de son parc clients, la direction commerciale voudra obtenir des données synthétiques sur l'activité (ventes par lignes de produits, résultats cumulés d'une opération de promotion, etc.) tandis que la direction générale réclamera un suivi régulier du chiffre d'affaires ainsi que des prévisions de vente pour construire sa stratégie.

Un bon programme devra donc être capable de valoriser de plusieurs façons l'ensemble des informations accumulées au jour le jour par les commerciaux dans la base de données. Vente Partner et MC Winner se distinguent là aussi de leurs deux concurrents.

Le premier, Vente Partner, a manifestement été conçu en pensant aux besoins concrets des vendeurs. Il offre, par exemple, la possibilité à chaque commercial d'organiser ses journées de travail en fonction de ses contraintes de temps et des distances à parcourir pour se rendre d'un rendez-vous à l'autre. Les informations accumulées au fil de ces tournées seront ensuite exploitables de différentes manières par la direction commerciale : elle pourra visualiser l'historique des actions menées par le vendeur, mesurer l'évolution des ventes réalisées (en volume comme en valeur) ou bien évaluer le pourcentage d'affaires réussies par rapport au nombre de contacts. Le logiciel Business Manager, quant à lui, sera particulièrement apprécié par les hommes de marketing, dans la mesure où il analyse automatiquement les recettes et les marges par ligne de produits ou par type de client, ce qui permet de construire une véritable stratégie fondée sur l'adaptation des produits au marché. Sa fonction mailing lui apporte aussi une arme de choix pour réaliser des actions commerciales très ciblées et en étudier les résultats. Ce programme va en effet jusqu'à dresser les portraits robots des différentes catégories de clients, l'objectif étant de préparer une série de lettres types adaptées à chaque profil. La facilité d'utilisation. Si sophistiqué soit-il, le logiciel devra presque toujours être utilisé par des non-informaticiens. Or le maniement d'une base de données peut être délicat, surtout si les informations sont échangées et stockées en très grandes quantités et si elles sont de natures variées. L'utilisateur peut avoir des difficultés à les sélectionner, à les manier ou même à les identifier. Il est essentiel, dans ces conditions, que les fonctions du logiciel soient claires et permettent d'importer ou d'exporter facilement des données à partir d'une base de stockage plus importante, au niveau de l'entreprise.

Le logiciel MC Winner est le mieux équipé de ce point de vue: il est capable d'échanger et de convertir dans des formats différents toutes sortes de fichiers, permettant par exemple d'échanger des informations entre un traitement de texte et un tableur ou une base de données sans avoir à tout ressaisir. Business Manager bénéficie aussi de cet avantage grâce à son module Translate.

En revanche, les deux autres logiciels, Novacial et Vente Partner, souffrent d'un manque d'esprit pratique sur la question. Vente Partner a un système de conversion à double détente trop lent et Novacial oblige l'utilisateur à passer par une application externe, de type tableur, pour mettre les données au bon format.

La formation et la maintenance. Si séduisants soient-ils, ces logiciels doivent être paramétrés et mis en place par des spécialistes. Quant aux futurs utilisateurs, ils devront recevoir une formation minimale pour en tirer le meilleur profit. Surtout s'ils sont amenés à s'en servir seuls, comme les commerciaux en tournée...

A signaler, à ce sujet, que deux des éditeurs, Trigilog et Microlog, ont défini des méthodologies de mise en oeuvre pour faciliter le démarrage et qu'ils offrent tous deux un service d'assistance à leurs clients. La société Microlog a même prévu d'offrir aux entreprises un service de maintenance à distance pour les systèmes utilisant son programme.

Mais il est bien entendu que ces services sont payants et ne sont pas compris dans le prix d'acquisition du logiciel. Les budgets peuvent de ce fait s'alourdir considérablement. Il est donc impératif d'en tenir compte dès le départ, avant de s'engager dans l'achat des équipements et dans la réorganisation du service commercial.

**VENTE PARTNER SOLO** Editeur : KDP Prix : 4900 F HT Les notes du labo (sur 10) : Suivi de l'activité individuelle : 7,4 Gestion de la force de vente : 7,5 Possibilités de développement : 7,2 Points forts : Le paramétrage, le ciblage multicritère et l'organisation des tournées.

Conçu pour s'adapter facilement aux besoins de chacun.

**MC WINNER II RESEAU** Editeur : Microlog Technologie Prix : 6000 F HT Les notes du labo (sur 10) : Suivi de l'activité individuelle : 7,1 Gestion de la force de vente : 7,1 Possibilités de développement : 6,8 Points forts : Fonctions de saisie et de recherche très efficaces.

Convient bien au traitement de bases clients-produits volumineuses.

**NOVACIAL** Editeur : Trilogix Prix : 4300 F HT Les notes du labo (sur 10) : Suivi de l'activité individuelle : 6,0 Gestion de la force de vente : 5,9 Possibilités de développement : 5,3 Points forts : Un agenda complet avec un système de repérage coloré.

Très simple à utiliser pour le suivi de la fonction commerciale.

**BUSINESS MANAGER** Editeur : Aramis Software Prix : 5000 F HT Les notes du labo (sur 10) : Suivi de l'activité individuelle : 6,5 Gestion de la force de vente : 6,7 Possibilités de développement : 5,6 Points forts : Fonctions d'analyse par produit ou par clientèle.

Bien adapté à la gestion des prospects et des forces de vente.

**LE LABORATOIRE D'ESSAIS DE L'OI** Nos bancs d'essai se fondent sur plusieurs études réalisées par le laboratoire d'essais de notre confrère, le magazine l'Ordinateur Individuel, qui est édité par le groupe Tests. Ce laboratoire spécialisé est aujourd'hui le plus important centre indépendant de tests micro-informatiques en Europe.

Pas moins de 18 ingénieurs informaticiens travaillent sur 700 m<sup>2</sup> de locaux spécialement aménagés, au siège du groupe Tests, afin d'étudier les différentes catégories de produits informatiques disponibles sur le marché (micro-ordinateurs, imprimantes, modems, logiciels, produits de réseaux, etc.).

Les ingénieurs créent les conditions réelles d'utilisation en entreprise, en s'assurant que les tests sont reproductibles avec des résultats identiques. Ces moyens techniques permettent à l'Ordinateur Individuel de publier tous les mois des bancs d'essai et des classements qui font référence sur le marché.

# Quelles sont vos faiblesses ?

Voici une liste de fautes les plus couramment commises en matière de vente. Complétez-la s'il y a lieu. Après chaque tournée et pour chaque client, cochez vos erreurs. Vous constaterez que les croix se retrouvent toujours aux mêmes endroits. Ce sont ces fautes-là qui ne pardonnent pas. Attaquez-vous y en premier!

Erreurs	Oui	Non
Négociation avec le mauvais interlocuteur		
Connaissance insuffisante du client		
Manque d'assurance et de détermination		
Présentation ennuyeuse ou compliquée		
Connaissance insuffisante du produit		
Insistance excessive sur les qualités du produit (trop d'énumération)		
Pas de mise en évidence de l'intérêt essentiel pour le client		
Monopolisation de la parole, manque d'écoute		
Remarques négatives sur le produit ou vexantes pour le client		
Prise en compte insuffisante des objections du client		
Confusion entre les vraies objections et les prétextes		
Mauvaise gestion des tentatives d'interruption du client		
Absence de preuves (démonstrations, tests, photos, certificats, etc.)		
Abandon prématuré		
Pas de sollicitation de la commande		
Prise de congé sans avoir posé de jalons pour la prochaine fois		

## **Objectifs**

- Repérer les différents éléments matériels composant une enquête par questionnaire,
- Analyser un message professionnel écrit (questionnaire d'enquête),
- Distinguer les différents types de questions (ouvertes, fermées, à choix multiples, etc.),
- Réaliser un questionnaire.

### **Présentation du cas : Méga VPC**

La société Méga VPC vend dans toute l'Europe des articles de prêt-à-porter, des accessoires de mode, de l'électroménager, des appareils photo, vidéo, du matériel HI-FI et informatique, du mobilier, etc.

La vente par correspondance est un secteur très concurrentiel c'est pourquoi la société Méga VPC souhaite conserver un contact privilégié avec ses clients. Elle met à leur disposition des conseillers clientèle qui répondent à leurs questions par téléphone ou par courrier et font part au service commercial des remarques formulées par les clients.

Cependant, certains clients ne communiquent pas spontanément leurs remarques, c'est pour mieux connaître ces clients discrets que la société Méga VPC a mis au point un premier questionnaire visant à évaluer le degré de satisfaction de sa clientèle.

**PREMIER TRAVAIL** : Après avoir lu les deux documents en annexes 1 et 2, complétez la fiche fournie en annexe 3.

**SECOND TRAVAIL** : Analyser le questionnaire envoyé aux clients de la société Méga VPC grâce aux grilles proposées en annexe 4.

### **A VOUS DE JOUER**

A l'aide de la fiche technique concernant la réalisation d'un questionnaire d'enquête et de l'étude de l'enquête réalisée par Méga VPC, vous réaliserez un questionnaire d'au plus 15 questions pour le groupe JOKER selon les exigences formulées en annexe 5.

SOCIETE MEGA VPC

14 boulevard CARNOT

35000 RENNES

Rennes, le 22 janvier 19N

Annie CHANSON  
6, rue des Pinsons  
44000 NANTES

Chère cliente,

Quel plaisir de vous retrouver !

Depuis de nombreuses années déjà vous nous faites confiance. Vous avez dernièrement passé commande dans notre catalogue automne-hiver : j'espère que les articles que vous avez choisis vous ont donné entière satisfaction.

C'est parce que nous souhaitons mieux répondre à vos attentes et ainsi améliorer les services que nous vous proposons que nous vous invitons à donner votre avis en répondant au questionnaire ci-joint que nous étudierons avec soin.

Vos réponses ainsi que celles de nos autres clients seront publiées dans la rubrique "Votre avis nous intéresse" du prochain catalogue automne-hiver.

Les 100 premiers questionnaires renvoyés bénéficieront d'un cadeau surprise d'une valeur de 100 F qui sera expédié dès réception du questionnaire dûment complété.<sup>1</sup>

Dès maintenant, je vous dis merci et à très bientôt !

Caroline Monnier

Caroline Monnier,  
Directrice des relations clients

N.B. : Afin de faciliter le traitement de cette enquête, une enveloppe T est mise spécialement à votre disposition.

<sup>1</sup> Tous les questionnaires incomplets ou photocopiés ne seront pas pris en compte pour la remise du cadeau surprise. La régularité de l'opération sera contrôlée par Maître GAGNARD, huissier de justice à RENNES.

## Votre avis nous intéresse ... vite, répondez à ce questionnaire !

### ☞ La livraison de vos colis

- Trouvez-vous la livraison de vos colis suffisamment rapide ?  
 Oui       Non
- Pour vous, quel est le délai raisonnable, entre le moment où vous commandez et le jour où vous recevez votre colis :  
■ moins de 8 jours     Entre 8 et 15 jours
- Seriez-vous prêt(e) à payer un supplément de prix pour bénéficier d'une livraison express en 48 heures ?  
 Oui       Non
- Si oui, quel supplément de prix considérez-vous comme raisonnable pour ce service supplémentaire de livraison express ? \_\_\_\_\_

### ☞ VOS COLIS

- Les colis que vous avez reçus vous sont-ils parvenus en bon état ?  
 Oui       Non
- Les produits que vous avez commandés dans le passé ont-ils parfois été défectueux (cassés, abîmés, couleur non conforme au catalogue ...) ?  
 Oui       Non
- Si oui, merci de préciser la nature de la défectuosité : \_\_\_\_\_

### ☞ SATISFAIT(E) OU REMBOURSE(E)

- Dernièrement avez-vous été déçu(e) par un de nos produits ?  
 Oui       Non
- Si oui, avez-vous demandé :
  - à échanger ce produit
  - à être remboursé(e)
  - vous avez gardé votre produit sans rien demander

### ☞ LES CADEAUX JOINTS A VOS COLIS

Pour les deux questions qui suivent, vous pouvez choisir plusieurs réponses.

- Comment qualifiez-vous les cadeaux que nous joignons à nos colis :
  - pratiques
  - originaux
  - quelconques
  - vous ne les aimez pas
- Vous préférez les cadeaux suivants :
  - Accessoires de beauté (trousse de maquillage par exemple)
  - Chèques cadeaux pour vos prochains achats dans notre catalogue
  - Bijoux
  - Objets de décoration (vase, cadre photo ...)
  - Maroquinerie (portefeuille, porte-monnaie ...)

### ☞ VOTRE PROCHAINE COMMANDE

- Avez-vous l'intention de passer commande prochainement ?  
 Oui       Non

Annexe 2 : Questionnaire d'enquête

**☞ VOUS ÊTES :**

Madame  Mademoiselle  Monsieur  \_\_\_\_\_

Numéro de client : \_\_\_\_\_ Date de naissance : \_\_\_\_\_

Profession : \_\_\_\_\_ Revenu net mensuel du foyer : \_\_\_\_\_

Nombre de personnes au foyer : \_\_\_\_\_ Nombre d'enfants : \_\_\_\_\_

Annexe 3 : Grille d'analyse

	Intérêt	
Questionnaire de satisfaction		
Éléments matériels composant l'envoi : <ul style="list-style-type: none"><li>■ Enveloppe porteuse,</li><li>■ Lettre d'accompagnement,</li><li>■ Questionnaire à renvoyer,</li><li>■ Enveloppe réponse type T</li></ul>	- - - -	
	Au niveau Communication, Organisation et Techniques Commerciales	Au niveau informatique (matériels, logiciels)
Quels sont les techniques nécessaires à la réalisation de ce type d'enquête ?	- - - - -	- - - - -

Annexe 4 : Structure du questionnaire

	Thèmes	Intérêt
Quels sont les différents thèmes abordés lors de cette enquête ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>

	Exemple	Désignation	Intérêt
Quels sont les différents types de questions utilisées dans ce document ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouvez-vous la livraison de vos colis suffisamment rapide ?</li> <li>- Comment qualifiez-vous les cadeaux que nous joignons à nos colis ?</li> <li>- Quel supplément de prix considérez-vous comme raisonnable pour ce service supplémentaire de livraison express ?</li> <li>- Préciser la nature de la défectuosité :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	

Annexe 4 : Structure du questionnaire

Quels sont les types de questions que l'on retrouve le plus souvent dans cette enquête ? Pourquoi ?	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Annexe 4 : Structure du questionnaire

	Exemples de questions	Désignation	Intérêt
Quels autres types de questions aurait-on pu faire figurer dans une enquête de ce type pour mesurer la satisfaction des clients ou mieux connaître leurs priorités ?	- - -	- - -	- - -
La dernière partie du questionnaire (questions d'identification) vous paraît-elle justifiée ? Pourquoi ?			
Pensez-vous qu'une information sur la loi Informatique et Liberté s'impose dans le cas présent ? Pourquoi ?			

## Annexe 5 : JOKER enquête ...

Le groupe JOKER, fabricant de jus de fruits, s'intéresse aux goûts de ses clients. Le responsable commercial souhaite donc envoyer un questionnaire aux consommateurs de jus de fruits.

Une liste de consommateurs de jus de fruits lui a été vendue par une société privée étudiant les habitudes de consommation des français. Cette liste constituera la base d'étude du groupe JOKER. Un questionnaire devra être envoyé à chaque foyer figurant sur la liste.

Vous êtes chargé de réaliser ce questionnaire et de prévoir son exploitation à l'aide du logiciel SPHINX.

Le questionnaire devra faire apparaître :

- La marque achetée le plus souvent,
- Les marques achetées occasionnellement,
- Les conditionnements privilégiés, pourquoi et pour quelles marques,
- La fréquence d'achat,
- La quantité achetée à chaque fois,
- Les lieux d'achat,
- Les critères de choix.

### **Compléments**

**Marques de jus de fruits** : JOKER, CIDOU, PAMPRYL, REA, TROPICANA, MARQUES DE MAGASIN, AUTRES

**Conditionnements** : Briques, Bocaux, Bouteilles plastiques (PULPEA par exemple), petits conditionnements (bricks 20 cl, boîtes 33 cl, flacons 20 cl).

**Lieux d'achat** : Grandes surfaces (diverses enseignes : AUCHAN, LECLERC...), Magasins populaires (Monoprix par exemple), Supérette, Hard discounter (LIDL par exemple).

## **Essentiel : le début de l'entretien**

L'introduction d'un entretien est capitale, car elle crédibilise et rassure sur votre démarche. En voici un exemple : « **Bonjour [Monsieur, Madame], je m'appelle [prénom, nom] et je réalise, pour l'institut [nom], une étude dont le but est de mieux connaître [objet de l'enquête]. Nous accordons une importance toute particulière à votre opinion, et nous aimerions vous poser quelques questions à ce sujet. Cela ne nous prendra que quelques minutes...** » Vous pouvez ajouter, pour renforcer l'impact de ce paragraphe : « **Nous vous remercions de bien vouloir répondre avec la plus grande précision possible. Vos réponses demeureront strictement confidentielles. Le traitement informatique sera anonyme.** » Enfin, n'oubliez pas de remercier vos interviewés pour le temps qu'ils vous ont accordé.

## Objectifs

- Repérer les différents éléments matériels composant une enquête par questionnaire,
- Analyser un message professionnel écrit (questionnaire d'enquête),
- Distinguer les différents types de questions (ouvertes, fermées, à choix multiples, etc.),
- Réaliser un questionnaire.

## Présentation du cas : Méga VPC

La société Méga VPC vend dans toute l'Europe des articles de prêt-à-porter, des accessoires de mode, de l'électroménager, des appareils photo, vidéo, du matériel HI-FI et informatique, du mobilier, etc.

La vente par correspondance est un secteur très concurrentiel c'est pourquoi la société Méga VPC souhaite conserver un contact privilégié avec ses clients. Elle met à leur disposition des conseillers clientèle qui répondent à leurs questions par téléphone ou par courrier et font part au service commercial des remarques formulées par les clients.

Cependant, certains clients ne communiquent pas spontanément leurs remarques, c'est pour mieux connaître ces clients discrets que la société Méga VPC a mis au point un premier questionnaire visant à évaluer le degré de satisfaction de sa clientèle.

**PREMIER TRAVAIL :** Après avoir lu les deux documents en annexes 1 et 2, complétez la fiche fournie en annexe 3.

**SECOND TRAVAIL :** Analyser le questionnaire envoyé aux clients de la société Méga VPC grâce aux grilles proposées en annexe 4.

## A VOUS DE JOUER

A l'aide de la fiche technique concernant la réalisation d'un questionnaire d'enquête et de l'étude de l'enquête réalisée par Méga VPC, vous réaliserez un questionnaire d'au plus 15 questions pour le groupe JOKER selon les exigences formulées en annexe 5.

SOCIETE MEGA VPC

14 boulevard CARNOT

35000 RENNES

Rennes, le 22 janvier 19N

Annie CHANSON  
6, rue des Pinsons  
44000 NANTES

Chère cliente,

Quel plaisir de vous retrouver !

Depuis de nombreuses années déjà vous nous faites confiance. Vous avez dernièrement passé commande dans notre catalogue automne-hiver : j'espère que les articles que vous avez choisis vous ont donné entière satisfaction.

C'est parce que nous souhaitons mieux répondre à vos attentes et ainsi améliorer les services que nous vous proposons que nous vous invitons à donner votre avis en répondant au questionnaire ci-joint que nous étudierons avec soin.

Vos réponses ainsi que celles de nos autres clients seront publiées dans la rubrique "Votre avis nous intéresse" du prochain catalogue automne-hiver.

Les 100 premiers questionnaires renvoyés bénéficieront d'un cadeau surprise d'une valeur de 100 F qui sera expédié dès réception du questionnaire dûment complété.<sup>1</sup>

Dès maintenant, je vous dis merci et à très bientôt !

Caroline Monnier

Caroline Monnier,  
Directrice des relations clients

N.B. : Afin de faciliter le traitement de cette enquête, une enveloppe T est mise spécialement à votre disposition.

<sup>1</sup> Tous les questionnaires incomplets ou photocopiés ne seront pas pris en compte pour la remise du cadeau surprise. La régularité de l'opération sera contrôlée par Maître GAGNARD, huissier de justice à RENNES.

## Votre avis nous intéresse ... vite, répondez à ce questionnaire !

### ☞ La livraison de vos colis

- Trouvez-vous la livraison de vos colis suffisamment rapide ?  
 Oui       Non
- Pour vous, quel est le délai raisonnable, entre le moment où vous commandez et le jour où vous recevez votre colis :  
 moins de 8 jours     Entre 8 et 15 jours
- Seriez-vous prêt(e) à payer un supplément de prix pour bénéficier d'une livraison express en 48 heures ?  
 Oui       Non
- Si oui, quel supplément de prix considérez-vous comme raisonnable pour ce service supplémentaire de livraison express ? \_\_\_\_\_

### ☞ VOS COLIS

- Les colis que vous avez reçus vous sont-ils parvenus en bon état ?  
 Oui       Non
- Les produits que vous avez commandés dans le passé ont-ils parfois été défectueux (cassés, abîmés, couleur non conforme au catalogue ...) ?  
 Oui       Non
- Si oui, merci de préciser la nature de la défectuosité : \_\_\_\_\_

### ☞ SATISFAIT(E) OU REMBOURSE(E)

- Dernièrement avez-vous été déçu(e) par un de nos produits ?  
 Oui       Non
- Si oui, avez-vous demandé :
  - à échanger ce produit
  - à être remboursé(e)
  - vous avez gardé votre produit sans rien demander

### ☞ LES CADEAUX JOINTS A VOS COLIS

Pour les deux questions qui suivent, vous pouvez choisir plusieurs réponses.

- Comment qualifiez-vous les cadeaux que nous joignons à nos colis :
  - pratiques
  - originaux
  - quelconques
  - vous ne les aimez pas
- Vous préférez les cadeaux suivants :
  - Accessoires de beauté (trousse de maquillage par exemple)
  - Chèques cadeaux pour vos prochains achats dans notre catalogue
  - Bijoux
  - Objets de décoration (vase, cadre photo ...)
  - Maroquinerie (portefeuille, porte-monnaie ...)

### ☞ VOTRE PROCHAINE COMMANDE

- Avez-vous l'intention de passer commande prochainement ?  
 Oui       Non

Annexe 2 : Questionnaire d'enquête

**☞ VOUS ÊTES :**

Madame  Mademoiselle  Monsieur  \_\_\_\_\_

Numéro de client : \_\_\_\_\_ Date de naissance : \_\_\_\_\_

Profession : \_\_\_\_\_ Revenu net mensuel du foyer : \_\_\_\_\_

Nombre de personnes au foyer : \_\_\_\_\_ Nombre d'enfants : \_\_\_\_\_

Annexe 3 : Grille d'analyse

	Intérêt
Questionnaire de satisfaction	
Éléments matériels composant l'envoi :	-
■ Enveloppe porteuse,	-
■ Lettre d'accompagnement,	-
■ Questionnaire à renvoyer,	-
■ Enveloppe réponse type T	-
	Au niveau Communication, Organisation et Techniques Commerciales
Quels sont les techniques nécessaires à la réalisation de ce type d'enquête ?	- - - -
	Au niveau informatique (matériels, logiciels)
	- - - -

Annexe 4 : Structure du questionnaire

	Thèmes	Intérêt
Quels sont les différents thèmes abordés lors de cette enquête ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>

	Exemple	Désignation	Intérêt
Quels sont les différents types de questions utilisées dans ce document ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouvez-vous la livraison de vos colis suffisamment rapide ?</li> <li>- Comment qualifiez-vous les cadeaux que nous joignons à nos colis ?</li> <li>- Quel supplément de prix considérez-vous comme raisonnable pour ce service supplémentaire de livraison express ?</li> <li>- Préciser la nature de la défectuosité :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> </ul>	

Annexe 4 : Structure du questionnaire

Quels sont les types de questions que l'on retrouve le plus souvent dans cette enquête ? Pourquoi ?

Annexe 4 : Structure du questionnaire

	Exemples de questions	Désignation	Intérêt
Quels autres types de questions aurait-on pu faire figurer dans une enquête de ce type pour mesurer la satisfaction des clients ou mieux connaître leurs priorités ?	- - -	- - -	- - -
La dernière partie du questionnaire (questions d'identification) vous paraît-elle justifiée ? Pourquoi ?			
Pensez-vous qu'une information sur la loi Informatique et Liberté s'impose dans le cas présent ? Pourquoi ?			

## Annexe 5 : JOKER enquête ...

Le groupe JOKER, fabricant de jus de fruits, s'intéresse aux goûts de ses clients. Le responsable commercial souhaite donc envoyer un questionnaire aux consommateurs de jus de fruits.

Une liste de consommateurs de jus de fruits lui a été vendue par une société privée étudiant les habitudes de consommation des français. Cette liste constituera la base d'étude du groupe JOKER. Un questionnaire devra être envoyé à chaque foyer figurant sur la liste.

Vous êtes chargé de réaliser ce questionnaire et de prévoir son exploitation à l'aide du logiciel SPHINX.

Le questionnaire devra faire apparaître :

- La marque achetée le plus souvent,
- Les marques achetées occasionnellement,
- Les conditionnements privilégiés, pourquoi et pour quelles marques,
- La fréquence d'achat,
- La quantité achetée à chaque fois,
- Les lieux d'achat,
- Les critères de choix.

### **Compléments**

**Marques de jus de fruits** : JOKER, CIDOU, PAMPRYL, REA, TROPICANA, MARQUES DE MAGASIN, AUTRES

**Conditionnements** : Briques, Bocaux, Bouteilles plastiques (PULPEA par exemple), petits conditionnements (bricks 20 cl, boîtes 33 cl, flacons 20 cl).

**Lieux d'achat** : Grandes surfaces (diverses enseignes : AUCHAN, LECLERC...), Magasins populaires (Monoprix par exemple), Supérette, Hard discounter (LIDL par exemple).

## Quelles solutions Internet adaptées à votre entreprise?

Courrier électronique, mini-site, site Web ou intranet ? Pour déterminer vos besoins, brosssez le profil de votre entreprise à l'aide de ce questionnaire. Réponses p. 2.

**Question 1 :** Quel est l'effectif de l'entreprise (direction et postes d'encadrement) ?

- A** - Moins de 10
- B** - Entre 10 et 50
- C** - Plus de 50

**Question 2 :** Quel est son rayon d'action commerciale ?

- A** - Local
- B** - Régional ou national
- C** - International

**Question 3 :** Vos produits/ services sont-ils :

- A** - Destinés exclusivement aux particuliers ?
- B** - Destinés exclusivement aux entreprises ?
- C** - Destinés à la fois aux particuliers et aux entreprises ?

**Question 4 :** Combien de produits/services différents votre entreprise pourrait-elle proposer sur un catalogue ?

- A** - Moins de 10
- B** - Entre 10 et 25
- C** - Plus de 25

**Question 5 :** Possédez-vous un service-clients très développé (programme de fidélisation, suivi de commandes, correspondance...) ?

- A** - Oui
- B** - Non

**Question 6 :** Dans le cadre de son activité, votre entreprise est-elle amenée à travailler étroitement avec des fournisseurs et/ou partenaires commerciaux ?

- A** - Oui
- B** - Non

**Question 7 :** Quel investissement initial pouvez-vous consacrer à la mise en oeuvre d'une stratégie Internet/intranet ?

- A** - Moins de 50000 F HT
- B** - Entre 50000 F et 100000 F HT
- C** - + Plus de 100000 F HT

## Réponses du test

Comptez vos points !

**A B C**

**Question 1** 1 2 3

**Question 2** 1 2 3

**Question 3** 0 10 10

**Question 4** 0 0 20

**Question 5** 30 0 0

**Question 6** 30 0 0

**Question 7** 0 100 200

Analyse des résultats

Nbre de points Profil

**0 à 3** Utilisation du courrier électronique

**4 à 116** Utilisation du courrier électronique ; création d'un mini-site

**117 à 196** Utilisation du courrier électronique ; création d'un site

**197 à 216** Utilisation du courrier électronique ; création d'un mini-site

**217 à 236** Utilisation du courrier électronique ; création d'un site

**237 ou plus** Utilisation du courrier électronique ; création d'un site ; mise en place d'un intranet

Ce quiz n'est qu'indicatif et dessine des profils «classiques». En effet, dans certaines entreprises, il peut être intéressant, si l'effectif est significatif (environ 50 personnes), de mettre en place un intranet lorsque les besoins de faire circuler l'information sont importants. Quelle que soit la stratégie adoptée, si vous exercez votre activité dans un environnement fortement concurrentiel, avec un impact important des technologies ou une évolution importante du contexte réglementaire, ou si vous désirez développer une stratégie de développement à l'international, Internet peut vous être d'une grande utilité pour mettre en place un ou plusieurs programmes de veille (économique, concurrentielle, technologique...).

## Quelles solutions Internet adaptées à votre entreprise?

Courrier électronique, mini-site, site Web ou intranet ? Pour déterminer vos besoins, brossez le profil de votre entreprise à l'aide de ce questionnaire. Réponses p. 2.

**Question 1 :** Quel est l'effectif de l'entreprise (direction et postes d'encadrement) ?

- A - Moins de 10
- B - Entre 10 et 50
- C - Plus de 50

**Question 2 :** Quel est son rayon d'action commerciale ?

- A - Local
- B - Régional ou national
- C - International

**Question 3 :** Vos produits/ services sont-ils :

- A - Destinés exclusivement aux particuliers ?
- B - Destinés exclusivement aux entreprises ?
- C - Destinés à la fois aux particuliers et aux entreprises ?

**Question 4 :** Combien de produits/services différents votre entreprise pourrait-elle proposer sur un catalogue ?

- A - Moins de 10
- B - Entre 10 et 25
- C - Plus de 25

**Question 5 :** Possédez-vous un service-clients très développé (programme de fidélisation, suivi de commandes, correspondance...)?

- A - Oui
- B - Non

**Question 6 :** Dans le cadre de son activité, votre entreprise est-elle amenée à travailler étroitement avec des fournisseurs et/ou partenaires commerciaux ?

- A - Oui
- B - Non

**Question 7 :** Quel investissement initial pouvez-vous consacrer à la mise en oeuvre d'une stratégie Internet/intranet ?

- A - Moins de 50000 F HT
- B - Entre 50000 F et 100000 F HT
- C - + Plus de 100000 F HT

## Réponses du test

Comptez vos points !

--- A B C

Question 1 1 2 3

Question 2 1 2 3

Question 3 0 10 10

Question 4 0 0 20

Question 5 30 0 0

Question 6 30 0 0

Question 7 0 100 200

Analyse des résultats

Nbre de points Profil

0 à 3 Utilisation du courrier électronique

4 à 116 Utilisation du courrier électronique ; création d'un mini-site

117 à 196 Utilisation du courrier électronique ; création d'un site

197 à 216 Utilisation du courrier électronique ; création d'un mini-site

217 à 236 Utilisation du courrier électronique ; création d'un site

237 ou plus Utilisation du courrier électronique ; création d'un site ; mise en place d'un intranet

Ce quiz n'est qu'indicatif et dessine des profils «classiques». En effet, dans certaines entreprises, il peut être intéressant, si l'effectif est significatif (environ 50 personnes), de mettre en place un intranet lorsque les besoins de faire circuler l'information sont importants.

Quelle que soit la stratégie adoptée, si vous exercez votre activité dans un environnement fortement concurrentiel, avec un impact important des technologies ou une évolution importante du contexte réglementaire, ou si vous désirez développer une stratégie de développement à l'international, Internet peut vous être d'une

grande utilité pour mettre en place un ou plusieurs programmes de veille (économique, concurrentielle, technologique...).

# SÉANCE DU 19 JUIN 1996

M. le président. « Art. 5. - L'article 29 de la loi n° 73-1193 du 27 décembre 1973 précitée est ainsi rédigé :

« Art. 29. - I. - Sont soumis à une autorisation d'exploitation commerciale les projets ayant pour objet :

« 1° La création d'un magasin de commerce de détail d'une surface de vente supérieure à 300 mètres carrés lorsqu'il est de nature alimentaire et supérieure à 1000 mètres carrés lorsqu'il est de nature non alimentaire, résultant soit d'une construction nouvelle, soit de la transformation d'un immeuble existant ;

« 2° L'extension de la surface de vente d'un magasin de commerce de détail ayant déjà atteint les seuils visés au 1° ci-dessus ou devant les dépasser par la réalisation du projet. Est considérée comme une extension l'utilisation supplémentaire de tout espace couvert ou non, fixe ou mobile, et qui n'entrerait pas dans le cadre de l'article 19 de la loi n° ..... du ..... relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat ;

« 3° La création ou l'extension d'un ensemble commercial tel que défini à l'article 29-1 atteignant les surfaces de vente totales prévues au 1° ci-dessus ou devant dépasser ces seuils par la réalisation du projet ;

« 4° La création ou l'extension de toute installation de distribution au détail de carburants, quelle qu'en soit la surface de vente, annexée à un magasin de commerce de détail mentionné au 1° ci-dessus ou à un ensemble commercial mentionné au 3° ci-dessus et située hors du domaine public des autoroutes et routes express.

« L'autorisation de création d'un magasin de commerce de détail ou d'un ensemble commercial à dominante alimentaire de plus de 1 000 mètres carrés en périphérie de ville est subordonnée à l'engagement du demandeur de créer un nombre de mètres carrés de surface de vente de produits alimentaires égal au quart de la surface autorisée dans une zone de redynamisation urbaine ou dans une zone de revitalisation rurale, dans des conditions définies par décret en Conseil d'Etat ;

« 5° La réutilisation à usage de commerce de détail, d'une surface de vente supérieure à 300 mètres carrés pour un commerce de détail de nature alimentaire et à 1 000 mètres carrés pour un commerce de détail de nature non alimentaire, libérée à la suite d'une autorisation de création de magasin par transfert d'activités existantes, quelle que soit la date à laquelle a été autorisé ce transfert ;

« 6° La réouverture au public, sur le même emplacement, d'un magasin de commerce de détail d'une surface de vente supérieure à 300 mètres carrés pour un commerce de détail de nature alimentaire et à 1 000 mètres carrés pour un commerce de détail de nature non alimentaire, dont les locaux ont cessé d'être exploités pendant deux ans, ce délai ne courant, en cas de procédure de redressement judiciaire de l'exploitant, que du jour où le propriétaire a recouvré la pleine et entière disposition des locaux ;

« 7° et 8° Supprimés.

« 9° Tout changement de secteur d'activité d'un commerce d'une surface de vente supérieure à 2 000 mètres carrés est également soumis à l'autorisation

d'exploitation commerciale prévue au présent article. Ce seuil est ramené à 300 mètres carrés lorsque l'activité nouvelle du magasin est à dominante alimentaire.

« I bis. - Les regroupements de surface de vente de magasins voisins, sans création de surfaces de vente supplémentaires, n'excédant pas 2 000 mètres carrés, ou 300 mètres carrés lorsque l'activité nouvelle est à dominante alimentaire, ne sont pas soumis à une autorisation d'exploitation commerciale.

« II. - Les pharmacies ne sont pas soumises à une autorisation d'exploitation commerciale ni prises en compte pour l'application du 3° du I ci-dessus.

« II bis. - Les animaleries ne sont pas soumises à une autorisation d'exploitation commerciale ni prises en compte pour l'application du 3° du I ci-dessus.

« III. - Les halles et marchés d'approvisionnement au détail, couverts ou non, établis sur les dépendances du domaine public et dont la création est décidée par le conseil municipal ainsi que les parties du domaine public affecté aux gares d'une surface maximum de 1 000 mètres carrés ne sont pas soumis à une autorisation d'exploitation commerciale.

« III bis. - La création ou l'extension de garages ou de commerces de véhicules automobiles disposant d'atelier d'entretien et de réparation n'est pas soumise à une autorisation d'exploitation commerciale, lorsqu'elle conduit à une surface totale de plus de 1 000 mètres carrés.

« IV. - L'autorisation d'exploitation commerciale doit être délivrée préalablement à l'octroi du permis de construire s'il y a lieu, ou avant la réalisation du projet si le permis de construire n'est pas exigé.

« L'autorisation est accordée par mètre carré de surface de vente.

« Une nouvelle demande est nécessaire lorsque le projet, en cours d'instruction ou dans sa réalisation, subit des modifications substantielles dans la nature du commerce ou des surfaces de vente. Il en est de même en cas de modification de la ou des enseignes désignées par le pétitionnaire.

« L'autorisation préalable requise pour la création de magasins de commerce de détail n'est ni cessible ni transmissible. »

Par amendement n° A-1, le Gouvernement propose :

I. - Dans le deuxième alinéa (1°) du I du texte présenté par cet article pour l'article 29 de la loi du 27 décembre 1973, de supprimer les mots : « lorsqu'il est de nature alimentaire et supérieure à 1 000 mètres carrés lorsqu'il est de nature non alimentaire » ;

II. - De rédiger ainsi le début du troisième alinéa (2°) du I du même texte :

« 2° L'extension de la surface de vente d'un magasin de commerce de détail ayant déjà atteint le seuil des 300 mètres carrés ou devant le dépasser... » ;

III. - De rédiger ainsi le quatrième alinéa (3°) du I du même texte :

« 3° La création ou l'extension d'un ensemble commercial tel que défini à l'article 29-1 d'une surface de vente totale supérieure à 300 mètres carrés ou devant dépasser ce seuil par la réalisation du projet » ;

IV. - Dans les sixième (5°) et septième (6°) alinéas du I du même texte, de supprimer les mots : « pour un commerce de détail de nature alimentaire et à 1 000 mètres carrés pour un commerce de détail de nature non alimentaire ».

La parole est à M. le ministre.

M. Jean-Pierre Raffarin, ministre des petites et moyennes entreprises, du commerce et de l'artisanat. Ainsi que M. Jean-Jacques Robert l'a dit à l'instant, notre débat a été très ouvert et très intéressant. Cela nous a permis de mieux comprendre les souhaits des uns et des autres. La discussion a été fructueuse, notamment avec M. Jean-Jacques Robert - j'y reviendrai - mais aussi avec M.

Collard, auteur de l'amendement. Nous avons parlé des garages, nous avons vu que nous pouvions avoir une position commune. Le Gouvernement a retenu l'avis du Sénat sur ces sujets. Il était en effet important d'avoir cette discussion et je remercie les sénateurs qui l'ont permise par leurs amendements, grâce auxquels nous avons pu clarifier les choses et améliorer sérieusement et profondément ce texte.

S'agissant de cet amendement, je tiens à rassurer tout à fait M. Jean-Jacques Robert. J'ai bien compris son intervention : nous sommes, sur le fond, d'accord, puisque nous voulons vraiment pouvoir maîtriser la situation.

M. Jean-Jacques Robert craint que, en instituant un seuil trop bas, la commission ne se trouve à un moment quelque peu paralysée par un grand nombre de dossiers et que la maîtrise ne soit pas réelle puisqu'elle serait transférée ainsi à des fonctionnaires, des délégués du préfet, qui pourraient faire l'instruction à la place de la commission.

Sur ce point, je peux donner toutes les garanties à M. Jean-Jacques Robert. Je serai très attentif à cet égard et nous prendrons toutes les dispositions nécessaires en cas de difficulté sur le plan de l'instruction et si la maîtrise n'est pas réelle. J'ai la possibilité réglementaire, en suivant et en observant le fonctionnement des commissions départementales, de bien veiller à ce que leurs membres disposent de tous les moyens permettant d'assurer cette maîtrise, car tel est notre objectif. Comme plusieurs d'entre vous l'ont dit au cours de ce débat, il s'agit, à travers la commission, d'avoir une volonté non de planification ou de numerus clausus, mais d'instruction publique pour permettre l'émergence des bons projets et l'élimination des mauvais.

C'est donc d'une attitude d'ouverture. M. Jean-Jacques Robert faisait allusion au travail que les uns et les autres nous faisons sur le terrain. Un des grands problèmes de notre société est la lisibilité : plus on multiplie les seuils, plus on crée des zones d'ambiguité, qui sont en fait souvent des zones de manœuvre et d'imprécision. Le fait d'avoir un seul seuil me paraît plus simple, plus lisible. Je serai très attentif à l'argumentation de M. Jean-Jacques Robert, pour que la commission ne se laisse pas déposséder de son réel pouvoir d'instruction. Message reçu, messieurs les sénateurs !

J'indique d'ores et déjà que je demande un scrutin public sur cet amendement.

M. le président. Quel est l'avis de la commission ?

M. Pierre Hérisson, rapporteur. Dès lors que sa préoccupation relative à l'activité des garagistes réparateurs d'automobiles a été prise en compte, la commission émet un avis favorable sur cet amendement.

M. le président. Je vais mettre aux voix l'amendement n° A-1.

M. Henri Collard. Je demande la parole pour explication de vote.

M. le président. La parole est à M. Collard.

M. Henri Collard. Je remercie M. le ministre et M. le rapporteur d'avoir proposé cet amendement supplémentaire concernant l'exclusion des garages.

En effet, l'amendement que nous avions déposé, avec M. Jean-Jacques Robert et d'autres collègues, visait essentiellement les garages, car nous ne voyions pas comment un garagiste pouvait travailler normalement sur 300 mètres carrés.

Comme nous l'avons vérifié - je l'ai moi-même constaté à de nombreuses reprises dans mon département - un garagiste a souvent à côté de son atelier, quelques véhicules à réparer ou à vendre, et ce ne sont pas toujours des véhicules neufs. Or, ces véhicules se retrouvent fréquemment sur la voie publique. Ils représentent un encombrement supplémentaire dans nos communes et dans nos villes. En effet, ils

sont sur les parkings, sur le bord des routes ou sur les trottoirs, dans un état plus ou moins bon.

Voilà la raison pour laquelle nous avions souhaité, au moins pour les garages, que le seuil soit porté à 1 000 mètres carrés. Nous l'avons obtenu. Selon moi, c'était la demande essentielle du groupe de réflexion que nous avions constitué. Les collègues qui avaient cosigné l'amendement et moi-même sommes satisfaits. Je prie M. Jean-Jacques Robert de m'excuser si nous n'avions pas tout à fait la même approche sur ce point, mais, sur l'ensemble, nous sommes d'accord.

M. Bernard Dussaut. Je demande la parole pour explication de vote.

M. le président. La parole est à M. Bernard Dussaut.

M. Bernard Dussaut. Nous voterons bien évidemment contre cet amendement n° A-1.

L'amendement initial émanait du groupe de l'artisanat de notre assemblée, qui avait souhaité, à l'unanimité, moduler le dispositif en retenant les seuils de 300 mètres carrés pour le commerce de nature alimentaire et de 1 000 mètres carrés pour le commerce non alimentaire.

En effet, des artisans, notamment ruraux, vont être pénalisés. Vous avez évoqué les garagistes, mais c'est aussi le cas des stations-service. On peut également citer les fabricants de meubles, qui ont besoin de surface pour exposer tout simplement leur fabrication. Il ne s'agit pas là de commerces de grande surface.

En l'occurrence, on ne tient pas compte de la pluralité de notre pays et l'uniformité du seuil est en contradiction avec ce point. Par conséquent, nous ne pouvons accepter une telle situation, et je rejoins là les propos de mon collègue M. Jean-Jacques Robert.

M. Jean-Jacques Robert. Je demande la parole pour explication de vote.

M. le président. La parole est à M. Jean-Jacques Robert.

M. Jean-Jacques Robert. J'ai développé très sereinement les arguments qui militent en faveur de la thèse que je défends et qui a été adoptée hier par notre assemblée. Je comprends le Gouvernement, qui souhaite avoir un seuil unique.

Mais il ne mesure pas vraiment, je crois, les inconvénients que cela va provoquer. En effet, je reste intimement convaincu que les dossiers de création, d'extension et de développement de commerces de 300 mètres carrés à 1 000 mètres carrés seront examinés par des fonctionnaires qui ne sont pas des spécialistes de la question. Cela mettra à mal cette harmonie que vous souhaitez dans la composition de la commission en prévoyant un nombre égal d'élus et de représentants techniques.

J'ai noté que le Gouvernement a demandé au Sénat de se prononcer par scrutin public sur cet amendement. Je ne souhaite pas compliquer les choses, car je sens que notre assemblée va suivre le Gouvernement. Par conséquent, je m'abstiendrai lors de ce vote.

M. le président. Personne ne demande plus la parole ?...

Je mets aux voix l'amendement n° A-1, accepté par la commission.

Je suis saisi d'une demande de scrutin public émanant du Gouvernement.

Il va être procédé au scrutin dans les conditions réglementaires.

(Le scrutin a lieu.)

M. le président. Personne ne demande plus à voter ?...

Le scrutin est clos.

(Il est procédé au comptage des votes.) M. le président. Voici le résultat du dépouillement du scrutin n° 113:

Nombre de votants 315  
Nombre de suffrages exprimés 295  
Majorité absolue des suffrages 148  
Pour l'adoption 222  
Contre 73  
M. le président. Personne ne demande la parole ?  
Je mets aux voix l'article 5, ainsi modifié.

(L'article 5 est adopté.)

## Article 20

<Image: Retour><Image: Sommaire><Image: Suite>

<Image: Séances du mois de juin>

# SÉANCE DU 19 JUIN 1996

M. le président. « Art. 5. - L'article 29 de la loi n° 73-1193 du 27 décembre 1973 précitée est ainsi rédigé :

« Art. 29. - I. - Sont soumis à une autorisation d'exploitation commerciale les projets ayant pour objet :

« 1° La création d'un magasin de commerce de détail d'une surface de vente supérieure à 300 mètres carrés lorsqu'il est de nature alimentaire et supérieure à 1000 mètres carrés lorsqu'il est de nature non alimentaire, résultant soit d'une construction nouvelle, soit de la transformation d'un immeuble existant ;

« 2° L'extension de la surface de vente d'un magasin de commerce de détail ayant déjà atteint les seuils visés au 1° ci-dessus ou devant les dépasser par la réalisation du projet. Est considérée comme une extension l'utilisation supplémentaire de tout espace couvert ou non, fixe ou mobile, et qui n'entrerait pas dans le cadre de l'article 19 de la loi n° ..... du ..... relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat ;

« 3° La création ou l'extension d'un ensemble commercial tel que défini à l'article 29-1 atteignant les surfaces de vente totales prévues au 1° ci-dessus ou devant dépasser ces seuils par la réalisation du projet ;

« 4° La création ou l'extension de toute installation de distribution au détail de carburants, quelle qu'en soit la surface de vente, annexée à un magasin de commerce de détail mentionné au 1° ci-dessus ou à un ensemble commercial mentionné au 3° ci-dessus et située hors du domaine public des autoroutes et routes express.

« L'autorisation de création d'un magasin de commerce de détail ou d'un ensemble commercial à dominante alimentaire de plus de 1 000 mètres carrés en périphérie de ville est subordonnée à l'engagement du demandeur de créer un nombre de mètres carrés de surface de vente de produits alimentaires égal au quart de la surface autorisée dans une zone de redynamisation urbaine ou dans une zone de revitalisation rurale, dans des conditions définies par décret en Conseil d'Etat ;

« 5° La réutilisation à usage de commerce de détail, d'une surface de vente supérieure à 300 mètres carrés pour un commerce de détail de nature alimentaire et à 1 000 mètres carrés pour un commerce de détail de nature non alimentaire, libérée à la suite d'une autorisation de création de magasin par transfert d'activités existantes, quelle que soit la date à laquelle a été autorisé ce transfert ;

« 6° La réouverture au public, sur le même emplacement, d'un magasin de commerce de détail d'une surface de vente supérieure à 300 mètres carrés pour un commerce de détail de nature alimentaire et à 1 000 mètres carrés pour un commerce de détail de nature non alimentaire, dont les locaux ont cessé d'être exploités pendant deux ans, ce délai ne courant, en cas de procédure de redressement judiciaire de l'exploitant, que du jour où le propriétaire a recouvré la pleine et entière disposition des locaux ;

« 7° et 8° Supprimés.

« 9° Tout changement de secteur d'activité d'un commerce d'une surface de vente supérieure à 2 000 mètres carrés est également soumis à l'autorisation

d'exploitation commerciale prévue au présent article. Ce seuil est ramené à 300 mètres carrés lorsque l'activité nouvelle du magasin est à dominante alimentaire.

« I bis. - Les regroupements de surface de vente de magasins voisins, sans création de surfaces de vente supplémentaires, n'excédant pas 2 000 mètres carrés, ou 300 mètres carrés lorsque l'activité nouvelle est à dominante alimentaire, ne sont pas soumis à une autorisation d'exploitation commerciale.

« II. - Les pharmacies ne sont pas soumises à une autorisation d'exploitation commerciale ni prises en compte pour l'application du 3° du I ci-dessus.

« II bis. - Les animaleries ne sont pas soumises à une autorisation d'exploitation commerciale ni prises en compte pour l'application du 3° du I ci-dessus.

« III. - Les halles et marchés d'approvisionnement au détail, couverts ou non, établis sur les dépendances du domaine public et dont la création est décidée par le conseil municipal ainsi que les parties du domaine public affecté aux gares d'une surface maximum de 1 000 mètres carrés ne sont pas soumis à une autorisation d'exploitation commerciale.

« III bis. - La création ou l'extension de garages ou de commerces de véhicules automobiles disposant d'atelier d'entretien et de réparation n'est pas soumise à une autorisation d'exploitation commerciale, lorsqu'elle conduit à une surface totale de plus de 1 000 mètres carrés.

« IV. - L'autorisation d'exploitation commerciale doit être délivrée préalablement à l'octroi du permis de construire s'il y a lieu, ou avant la réalisation du projet si le permis de construire n'est pas exigé.

« L'autorisation est accordée par mètre carré de surface de vente.

« Une nouvelle demande est nécessaire lorsque le projet, en cours d'instruction ou dans sa réalisation, subit des modifications substantielles dans la nature du commerce ou des surfaces de vente. Il en est de même en cas de modification de la ou des enseignes désignées par le pétitionnaire.

« L'autorisation préalable requise pour la création de magasins de commerce de détail n'est ni cessible ni transmissible. »

Par amendement n° A-1, le Gouvernement propose :

I. - Dans le deuxième alinéa (1°) du I du texte présenté par cet article pour l'article 29 de la loi du 27 décembre 1973, de supprimer les mots : « lorsqu'il est de nature alimentaire et supérieure à 1 000 mètres carrés lorsqu'il est de nature non alimentaire » ;

II. - De rédiger ainsi le début du troisième alinéa (2°) du I du même texte :

« 2° L'extension de la surface de vente d'un magasin de commerce de détail ayant déjà atteint le seuil des 300 mètres carrés ou devant le dépasser... » ;

III. - De rédiger ainsi le quatrième alinéa (3°) du I du même texte :

« 3° La création ou l'extension d'un ensemble commercial tel que défini à l'article 29-1 d'une surface de vente totale supérieure à 300 mètres carrés ou devant dépasser ce seuil par la réalisation du projet » ;

IV. - Dans les sixième (5°) et septième (6°) alinéas du I du même texte, de supprimer les mots : « pour un commerce de détail de nature alimentaire et à 1 000 mètres carrés pour un commerce de détail de nature non alimentaire ».

La parole est à M. le ministre.

M. Jean-Pierre Raffarin, ministre des petites et moyennes entreprises, du commerce et de l'artisanat. Ainsi que M. Jean-Jacques Robert l'a dit à l'instant, notre débat a été très ouvert et très intéressant. Cela nous a permis de mieux comprendre les souhaits des uns et des autres. La discussion a été fructueuse, notamment avec M. Jean-Jacques Robert - j'y reviendrai - mais aussi avec M.

Collard, auteur de l'amendement. Nous avons parlé des garages, nous avons vu que nous pouvions avoir une position commune. Le Gouvernement a retenu l'avis du Sénat sur ces sujets. Il était en effet important d'avoir cette discussion et je remercie les sénateurs qui l'ont permise par leurs amendements, grâce auxquels nous avons pu clarifier les choses et améliorer sérieusement et profondément ce texte.

S'agissant de cet amendement, je tiens à rassurer tout à fait M. Jean-Jacques Robert. J'ai bien compris son intervention : nous sommes, sur le fond, d'accord, puisque nous voulons vraiment pouvoir maîtriser la situation.

M. Jean-Jacques Robert craint que, en instituant un seuil trop bas, la commission ne se trouve à un moment quelque peu paralysée par un grand nombre de dossiers et que la maîtrise ne soit pas réelle puisqu'elle serait transférée ainsi à des fonctionnaires, des délégués du préfet, qui pourraient faire l'instruction à la place de la commission.

Sur ce point, je peux donner toutes les garanties à M. Jean-Jacques Robert. Je serai très attentif à cet égard et nous prendrons toutes les dispositions nécessaires en cas de difficulté sur le plan de l'instruction et si la maîtrise n'est pas réelle. J'ai la possibilité réglementaire, en suivant et en observant le fonctionnement des commissions départementales, de bien veiller à ce que leurs membres disposent de tous les moyens permettant d'assurer cette maîtrise, car tel est notre objectif. Comme plusieurs d'entre vous l'ont dit au cours de ce débat, il s'agit, à travers la commission, d'avoir une volonté non de planification ou de numerus clausus, mais d'instruction publique pour permettre l'émergence des bons projets et l'élimination des mauvais.

C'est donc d'une attitude d'ouverture. M. Jean-Jacques Robert faisait allusion au travail que les uns et les autres nous faisons sur le terrain. Un des grands problèmes de notre société est la lisibilité : plus on multiplie les seuils, plus on crée des zones d'ambiguité, qui sont en fait souvent des zones de manœuvre et d'imprécision. Le fait d'avoir un seul seuil me paraît plus simple, plus lisible. Je serai très attentif à l'argumentation de M. Jean-Jacques Robert, pour que la commission ne se laisse pas déposséder de son réel pouvoir d'instruction. Message reçu, messieurs les sénateurs !

J'indique d'ores et déjà que je demande un scrutin public sur cet amendement.

M. le président. Quel est l'avis de la commission ?

M. Pierre Hérisson, rapporteur. Dès lors que sa préoccupation relative à l'activité des garagistes réparateurs d'automobiles a été prise en compte, la commission émet un avis favorable sur cet amendement.

M. le président. Je vais mettre aux voix l'amendement n° A-1.

M. Henri Collard. Je demande la parole pour explication de vote.

M. le président. La parole est à M. Collard.

M. Henri Collard. Je remercie M. le ministre et M. le rapporteur d'avoir proposé cet amendement supplémentaire concernant l'exclusion des garages.

En effet, l'amendement que nous avions déposé, avec M. Jean-Jacques Robert et d'autres collègues, visait essentiellement les garages, car nous ne voyions pas comment un garagiste pouvait travailler normalement sur 300 mètres carrés.

Comme nous l'avons vérifié - je l'ai moi-même constaté à de nombreuses reprises dans mon département - un garagiste a souvent à côté de son atelier, quelques véhicules à réparer ou à vendre, et ce ne sont pas toujours des véhicules neufs. Or, ces véhicules se retrouvent fréquemment sur la voie publique. Ils représentent un encombrement supplémentaire dans nos communes et dans nos villes. En effet, ils

sont sur les parkings, sur le bord des routes ou sur les trottoirs, dans un état plus ou moins bon.

Voilà la raison pour laquelle nous avions souhaité, au moins pour les garages, que le seuil soit porté à 1 000 mètres carrés. Nous l'avons obtenu. Selon moi, c'était la demande essentielle du groupe de réflexion que nous avions constitué. Les collègues qui avaient cosigné l'amendement et moi-même sommes satisfaits. Je prie M. Jean-Jacques Robert de m'excuser si nous n'avions pas tout à fait la même approche sur ce point, mais, sur l'ensemble, nous sommes d'accord.

M. Bernard Dussaut. Je demande la parole pour explication de vote.

M. le président. La parole est à M. Bernard Dussaut.

M. Bernard Dussaut. Nous voterons bien évidemment contre cet amendement n° A-1.

L'amendement initial émanait du groupe de l'artisanat de notre assemblée, qui avait souhaité, à l'unanimité, moduler le dispositif en retenant les seuils de 300 mètres carrés pour le commerce de nature alimentaire et de 1 000 mètres carrés pour le commerce non alimentaire.

En effet, des artisans, notamment ruraux, vont être pénalisés. Vous avez évoqué les garagistes, mais c'est aussi le cas des stations-service. On peut également citer les fabricants de meubles, qui ont besoin de surface pour exposer tout simplement leur fabrication. Il ne s'agit pas là de commerces de grande surface.

En l'occurrence, on ne tient pas compte de la pluralité de notre pays et l'uniformité du seuil est en contradiction avec ce point. Par conséquent, nous ne pouvons accepter une telle situation, et je rejoins là les propos de mon collègue M. Jean-Jacques Robert.

M. Jean-Jacques Robert. Je demande la parole pour explication de vote.

M. le président. La parole est à M. Jean-Jacques Robert.

M. Jean-Jacques Robert. J'ai développé très sereinement les arguments qui militent en faveur de la thèse que je défends et qui a été adoptée hier par notre assemblée. Je comprends le Gouvernement, qui souhaite avoir un seuil unique.

Mais il ne mesure pas vraiment, je crois, les inconvénients que cela va provoquer. En effet, je reste intimement convaincu que les dossiers de création, d'extension et de développement de commerces de 300 mètres carrés à 1 000 mètres carrés seront examinés par des fonctionnaires qui ne sont pas des spécialistes de la question. Cela mettra à mal cette harmonie que vous souhaitez dans la composition de la commission en prévoyant un nombre égal d'élus et de représentants techniques.

J'ai noté que le Gouvernement a demandé au Sénat de se prononcer par scrutin public sur cet amendement. Je ne souhaite pas compliquer les choses, car je sens que notre assemblée va suivre le Gouvernement. Par conséquent, je m'abstiendrai lors de ce vote.

M. le président. Personne ne demande plus la parole ?...

Je mets aux voix l'amendement n° A-1, accepté par la commission.

Je suis saisi d'une demande de scrutin public émanant du Gouvernement.

Il va être procédé au scrutin dans les conditions réglementaires.

(Le scrutin a lieu.)

M. le président. Personne ne demande plus à voter ?...

Le scrutin est clos.

(Il est procédé au comptage des votes.) M. le président. Voici le résultat du dépouillement du scrutin n° 113:

Nombre de votants 315  
Nombre de suffrages exprimés 295  
Majorité absolue des suffrages 148  
Pour l'adoption 222  
Contre 73  
M. le président. Personne ne demande la parole ?  
Je mets aux voix l'article 5, ainsi modifié.

(L'article 5 est adopté.)

## Article 20

<Image: Retour><Image: Sommaire><Image: Suite>

<Image: Séances du mois de juin>

# Rajeunir son image de marque

Une marque dont l'image s'use perd très vite des parts de marché!  
Quelques techniques permettent d'agir à temps

Aude-Claire de Parcevaux

**Prisunic, une enseigne que l'on croyait éternelle**, devrait bientôt disparaître, croquée par sa rivale Monoprix, qui l'a rachetée l'an dernier. Entre ces deux cinquantenaires, c'est l'image de marque (c'est-à-dire la perception qu'a le public de la marque) qui a fait la différence. Grâce à son concept de City Marché, Monoprix a séduit les jeunes urbains branchés, pendant que «Prisu», pourtant installé dans les mêmes centres-villes, s'enlisait dans une image vieillissante, pour ne pas dire ringarde.

Car l'image de marque est un signe économique avant-coureur. « C'est un indicateur avancé qui doit servir de signal d'alerte : la dégradation d'une image est toujours le prélude à un recul en termes de parts de marché », estime Yves Krief, le patron de la Sorgem, un institut d'études qui sonde les reins et le cœur des marques. La meilleure preuve, c'est que les sociétés à l'image de marque fatiguée finissent souvent par être absorbées par des groupes plus dynamiques. Dernier exemple en date : le très british parfumeur Yardley, véritable institution outre-Manche, qui vient de tomber dans l'escarcelle du groupe cosmétique allemand Wella.

**Déceler les signes avant-coureurs.** Pour prévenir l'altération de son image, le mieux est de procéder à des bilans réguliers. En amont, les études qualitatives permettent de sonder les imaginaires. On peut aussi cerner la perception qu'un consommateur a d'une marque et voir s'il la trouve attractive alors même qu'il n'a pas objectivement conscience de ces éléments. C'est le constat fait par Baccarat l'an passé. « Nous étions vus comme une institution de luxe, mais qui n'était plus porteuse de rêve ni d'émotion », analyse Thierry Oriez, le directeur marketing.

Ce travail est aussi l'occasion de se situer par rapport à l'image des concurrents. C'est à travers les réunions de groupe que Playtex s'est aperçu que sa marque, malgré une solide réputation en termes de qualité et de confort, était perçue comme déclinante, notamment parce que le marché de la lingerie est aujourd'hui très investi par les créateurs de mode.

Les baromètres de satisfaction sont aussi un bon indicateur : le Gymnase Club a ainsi mis en valeur la nécessité de redynamiser une image trop marquée par les valeurs superficielles des années 80. Mais il ne faut pas se méprendre. Une image dynamique n'est pas forcément le lot d'une marque récemment créée ou s'adressant aux jeunes. C'est davantage l'apanage d'une marque porteuse d'un imaginaire ou de valeurs attractives. « Pour remplir sa fonction, une marque doit imaginer une empreinte qui la distingue des autres », précise Olivier Saguez, qui dirige une agence conseil en identité de marque.

Rajeunir son image de marque c'est donc lui redonner une force, un attrait qui va pousser le consommateur à la choisir.

**Faire bouger son produit.** Résultante d'une alchimie subtile entre tous les éléments du mix-marketing, l'image peut être travaillée de plusieurs manières, qui doivent toutes aller dans le même sens.

Premier vecteur de rajeunissement : l'innovation. « Tout changement, même mineur, montre que la marque bouge. Et sait s'adapter à son temps », constate Catherine Veillé, directrice de l'agence Insight Marques, une filiale d'Ipsos spécialisée dans les marques. Ce peut être la déclinaison de variantes d'un produit connu ou, plus simplement, un changement d'**emballage**. Exemples : le lancement de chewing-gums à l'ananas ou à la pomme par Hollywood Chewing Gum ou la création d'un packaging très esthétique et radicalement nouveau pour les gants Mapa, deux opérations récentes ayant permis de dynamiser efficacement l'image des deux marques.

Mais l'effet de renouvellement est bien mieux assuré lorsque l'on crée de nouvelles lignes de produits. C'est la stratégie adoptée par la maison de couture Léonard, qui a créé une collection de jeans ; par Martell, qui a depuis peu mis sur le marché « & Co », un cognac aromatisé destiné à la confection de cocktails pour les jeunes ; ou de Playtex, qui a lancé Styliss, une ligne de lingerie nettement plus mode que ses produits traditionnels. « Par ricochet, remarque Sophie Drouard, la directrice marketing de Playtex, nos consommatrices traditionnelles se sentent valorisées par l'existence de cette nouvelle ligne à la mode. » Même constatation dans les grands groupes qui s'appuient sur une stratégie de marque ombrelle. « Lorsque Yoplait lance Zap, un produit très innovant en phase avec les nouveaux styles de vie, c'est toute la marque qui en tire bénéfice », explique Catherine Veillé. Quant à Nivéa, qui souhaitait rompre avec l'image surannée de la célèbre petite boîte de crème bleue, il a choisi de lancer progressivement des lignes de soin spécifiques à chaque âge de la vie. « C'est paradoxalement la ligne Vital, destinée aux seniors, qui a le plus largement contribué à rajeunir notre image de marque ! », relève René Van Duijnhoven, le directeur marketing

de Cosmed, la division cosmétique de Beiersdorf.

**S'appuyer sur un concept renouvelé.** « Il faut commencer par retrouver le fond de marque, c'est-à-dire comprendre ce qui fait son identité », explique Olivier Saguez, qui a récemment travaillé pour New Man. En vogue dans les années 70, cette marque avait vu son éclat se ternir et avait perdu de sa pertinence et de sa force. Pour la redynamiser, l'entreprise s'est appuyée sur trois éléments : son histoire, le terrain occupé par la concurrence (proche et éloignée) et les insatisfactions des clients. Pour expliciter son positionnement chic mais décontracté, New Man a retenu l'image d'un voyageur européen, à la fois cultivé et actif, sportif et raffiné. Puis tout a été décliné pour ancrer ce concept dans l'imaginaire du public. Les photos publicitaires sont prises dans les plus grands palaces ; le catalogue a pris la forme d'un carnet de voyages ; et les magasins cherchent à recréer l'ambiance raffinée des hôtels de charme. « Il est essentiel de trouver un positionnement clair, et que tous les attributs de la marque soient cohérents », conclut Olivier Saguez.

**Communiquer sur un ton actuel.** Qui dit image dit communication. Rajeunir son image passe aussi par un changement de ton dans la rhétorique publicitaire. Pour lancer Styliss, Playtex a mis en scène une rousse flamboyante en petite tenue qui traverse la rue avec assurance. Une femme moderne et sûre d'elle, qui semble à des années- lumière de celle de la bluette de Coeur croisé, la ligne phare de la marque... «

Nous voulions prouver que nous étions en totale adéquation avec les mentalités actuelles », indique Sophie Drouard.

De la même manière, le Gymnase Club a lancé une campagne de publicité très esthétique, axée sur des personnages en situation de challenge face à eux-mêmes : « C'est une manière de positiver l'idée d'effort et de montrer qu'on n'a de comptes à rendre qu'à soi-même », explique Patrick Rizzo du Gymnase Club. Une notion très en phase avec l'air du temps...

L'utilisation des codes venant du monde des jeunes est également très efficace. L'humour décalé d'Orangina Rouge, très bien accueilli par les adolescents, a largement profité à l'ensemble de la gamme Orangina.

**S'associer à une figure emblématique.** Autre moyen de rajeunissement : relier son image à une figure symbolisant les valeurs de l'époque. L'heure n'est plus aux top models, jugés trop inaccessibles, mais à des personnalités plus humaines. Les parfums Caron ont ainsi choisi le danseur Patrick Dupond pour figurer sur les messages publicitaires concernant Pour un homme, un produit raffiné créé dans les années 30. Quant à la chaîne de pressing 5 à Sec, elle a engagé une campagne publicitaire centrée sur l'acteur Christophe Malavoy, sélectionné pour son côté moderne, jeune et dynamique.

**Innover dans les relations publiques.** « Etre repris dans les pages mode d'un grand journal féminin est un bon moyen de montrer qu'on est dans l'air du temps », ajoute Sophie Drouard. C'est pourquoi la maison Old England, oubliant le poids de ses 130 printemps, s'est associée au magazine féminin Atmosphère pour accueillir une exposition de stylistes britanniques très branchés. Même effort de communication chez Nivéa, où le lancement de Clear-Up Strip, un produit destiné aux adolescentes, a été soutenu par la création d'un site Internet donnant des informations beauté et par un échantillonnage massif dans les boîtes de nuit.

**Moderniser son apparence.** Souhaitant gommer l'image de la salle de gym vétuste et bondée qui est présente dans tous les esprits, Gymnase Club a apporté un soin particulier au choix des nouveaux équipements, à la décoration et à l'ambiance des lieux ainsi qu'aux photos de ses nouvelles brochures de présentation. Le logo aussi a été révisé : la typographie a été modernisée et le petit palmier vert, reflet des années 80, a disparu ; une signature (« Le mouvement, c'est la vie ») a été ajoutée. Un slogan qui veut exprimer les aspirations actuelles du public, qui fait du sport pour être bien dans sa tête davantage que pour battre des records.

Démarche similaire chez Monsieur Meuble : la typographie du logo a été revue, l'aspect extérieur des magasins rénové, et l'aménagement intérieur réorganisé. Les meubles ne sont plus présentés par catégories de produits, mais regroupés par univers de style. Quant aux vendeurs, ils n'ont plus pour mission d'accrocher et de harceler le client potentiel : l'accueil a été déplacé vers le fond du magasin afin de laisser les visiteurs explorer les rayons au gré de leurs envies.

**Identifier ses limites.** Mais attention, toute entreprise de rajeunissement comporte toujours une part de risque. A trop vouloir en faire, on peut perdre son âme. Et faire fuir ses clients les plus fidèles... « Il ne faut en aucun cas porter atteinte à son fonds de marque », résume Yves Krief, de la Sorgem. En d'autres termes, il ne faut pas remettre en question les racines profondes de la marque. En créant une ligne de jeans pour

rajeunir l'image de sa griffe, la maison de couture Léonard a pris soin de maintenir l'aspect très coloré qui définit sa « patte » : les jeans sont imprimés, comme la collection de « petits hauts », dans une dizaine de couleurs crues.

L'exercice, en résumé, consiste à faire évoluer la marque sans en renier l'héritage. Et donc à trouver ses limites. Chez New Man, on a tout fait bouger, sauf le logo (porteur de l'ensemble des valeurs de la marque). Chez Nivéa, on a gardé le bleu et le blanc, fondements de l'identité du produit depuis 1925.

Attention également à ne pas céder à la tentation du « jeune » à tout prix. Une banque s'est récemment ridiculisée dans un magazine pour adolescents : mettant en scène un jeune arborant le célèbre slogan « No Future », la publicité vantait les produits de la banque avant de conclure « Kiss the Future »... En Grande-Bretagne, cet écueil a été magistralement évité par Clarks, la fameuse marque de chaussures de la fin des années 60. Pour s'adresser aux 30-50 ans, la publicité montre des adultes de cette tranche d'âge portant des Clarks et se comportant comme des adolescents, pendant que des voix off, plus jeunes, commentent la débilité des adultes. « Montrez votre taille de chaussure, pas votre âge », concluait le spot. Une manière subtile de communiquer un message tout en second degré.

Mais le pire est bien encore de trop attendre : bien qu'il ait rénové sa gamme de produits de maquillage en y introduisant des couleurs vives et qu'il se soit attaché l'image du top model Linda Evangelista, le parfumeur britannique Yardley n'a toujours pas réussi à faire oublier qu'il était le fournisseur préféré de la reine mère...

# Rapport d'étude

## Contexte

À la fin d'une étude, vous devez remettre à votre commanditaire un rapport détaillé. Celui-ci doit regrouper toutes les informations essentielles relatives à l'étude que vous avez menée.

## Méthodologie

- **Structurez votre rapport de façon rigoureuse en adoptant le plan suivant :**
- Première partie : présentation générale de l'étude,
- Deuxième partie : synthèse et recommandations,
- Troisième partie : résultats détaillés,
- Quatrième partie : annexes.

### • Dans la première partie, faites apparaître les éléments suivants :

#### 1. Finalité et objectifs

Rappel des éléments figurant dans le contrat (ou cahier des charges ou convention d'étude) passé entre le commanditaire et vous.

#### 2. Méthodologie

Présentez les étapes de l'étude de façon précise. Par exemple, d'abord une phase qualitative avec des entretiens semi-directifs ou des réunions de groupe puis une phase quantitative consistant en une enquête par questionnaire.

Précisez les techniques utilisées lors de chaque phase. Par exemple, pour une phase qualitative à base d'entretiens, précisez le nombre d'entretiens effectués, le profil des personnes interviewées... Pour une enquête par questionnaire, indiquez la taille de l'échantillon, la méthode d'échantillonnage choisie, la ou les méthodes d'administration utilisées, les tableaux présentant la structure de l'échantillon obtenu (répartition des personnes interrogées par sexe, par âge, par profession et catégorie sociale...) et son degré de représentativité par rapport à la population étudiée...

#### 3. Liste des tableaux

N'oubliez pas que les tableaux et les graphiques doivent être numérotés dans l'ordre où ils apparaissent dans le rapport de 1 à n. Indiquer la liste des tableaux avec le numéro de page de chacun d'eux permettra au commanditaire de mieux utiliser le rapport que vous lui remettez.

### • Dans la deuxième partie, faites apparaître les éléments suivants :

#### 1. Synthèse

Présentez ici les formations essentielles à retenir à partir de l'analyse des résultats détaillés (figurant dans la troisième partie). Mettez en valeur ce qu'il faut retirer fondamentalement de l'étude. Formulez ces informations essentielles sous forme de titres synthétiques et "signifiants" (Ex. : une clientèle potentielle importante : 60 % des personnes interrogées sont intéressées par le produit).

#### 2. Recommandations

Présentez ici, vos recommandations en terme d'actions à mettre en œuvre compte

tenu des éléments essentiels soulignés dans la synthèse. Par exemple, si dans une synthèse, vous avez mis en relief que beaucoup de personnes n'achètent pas un produit à cause d'un manque d'information sur ses caractéristiques, une recommandation possible peut être de "faire connaître le produit aux clients potentiels par des actions de communication...".

Pour rédiger les sous-parties synthèse et recommandations, inspirez-vous des présentations visuelles du logiciels Powerpoint

• **Dans la troisième partie,** présentez la totalité des informations obtenues lors des différentes phases de l'enquête.

- Structurez la présentation des résultats détaillés en sous-parties homogènes regroupant éventuellement les réponses à plusieurs questions. Par exemple, une sous-partie intitulée : "Comportement d'achat des clients potentiels" peut regrouper les tableaux relatifs aux fréquences d'achat, aux quantités achetées, etc.

- Lors de la présentation des résultats quantitatifs (issus d'une enquête par questionnaire), identifiez avec précision chaque tableau .

L'échantillon concerné peut être l'échantillon total ou seulement une sous - population (par exemple, uniquement les personnes qui ont répondu "oui" à une question précédente).

- Dans chaque tableau faites apparaître les valeurs (fréquences absolues) ainsi que les pourcentages (fréquences relatives).

- Arrondissez systématiquement les pourcentages à l'unité dans les tableaux.

- En cas de multiréponses, faites apparaître les pourcentages calculés sur le nombre de répondants plutôt que sur le nombre de citations. Lors des enquêtes, certaines questions peuvent donner la possibilité aux personnes interrogées de choisir plusieurs items en même temps. Par exemple, à la question "quels types de points de vente fréquentez-vous ?", chaque personne interrogée peut choisir plusieurs items (hypermarchés, commerce de proximité, grands magasins), ce qui se traduit par un nombre de réponses supérieur au nombre de répondants (ou personnes interrogées). Dans ce cas, il est généralement plus significatif de calculer les fréquences relatives sur le nombre de répondants (et non sur le nombre de réponses).

Ainsi, la question précédente, administrée dans le cadre d'un sondage sur 500 personnes, donnera lieu un tableau.

- **Lors du commentaire de chaque tableau, ne vous contentez pas de répéter les chiffres déjà** indiqués dans le tableau ! **Votre commentaire doit être analytique** et apporter un plus par rapport à l'information descriptive du tableau. Par exemple : "La première place des hypermarchés peut s'expliquer par l'importance du prix dans les critères d'achat des clients potentiels...".

- Si vous avez effectué des tris croisés, ne regroupez pas la totalité des tableaux croisés obtenus en fin de rapport dans une partie spécifique. Au contraire, présentez chaque tableau croisé immédiatement après le tableau à plat concerné. Par exemple : tableau à plat sur les intentions d'achat d'un produit puis tout de suite après tableau croisé des intentions d'achat en fonction de l'âge puis tableau des

intentions d'achat en fonction de la PCS...

• **Dans la quatrième partie, faites apparaître :**

- Supports d'enquête utilisés : modèles du guide d'entretien (si entretiens semi-directifs), du questionnaire (si sondage)...

-Compte rendus d'entretiens semi-directifs avec identification des personnes interviewées (si entretiens semi-directifs),

- Carte géographique si étude dans une zone déterminée ou utilisation d'une méthode d'échantillonnage de type itinéraire

• En ce qui concerne la forme :

- Rédigez votre rapport en adoptant un style concis, synthétique. **Il ne s'agit pas d'une "dissertation" mais de mettre en relief les informations essentielles recueillies au cours de l'enquête.**

- N'oubliez pas de numéroter les pages du rapport.

-Adoptez une présentation aérée : un ou deux tableaux (ou graphique) par page maximum, corps de caractère assez gros (14 en Times New Roman par exemple).

- Créez une page de couverture attractive (en utilisant le logiciel Powerpoint ) sur laquelle vous indiquez le titre de l'étude, le nom du commanditaire, le nom des responsables de l'étude et sa date de réalisation.

• En ce qui concerne l'outil informatique :

Sauvegardez le plus souvent possible votre travail sur disque dur et sur un (ou même deux) disquettes afin d'être certain de ne pas perdre la totalité de votre travail en cas de problème.

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

ONZIÈME LÉGISLATURE

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le mardi 11 janvier 2000.

## RAPPORT D'INFORMATION

DÉPOSÉ

*en application de l'article 145 du Règlement*

PAR LA COMMISSION DE LA PRODUCTION ET DES ECHANGES<sup>(1)</sup>

***sur l'évolution de la distribution,***

ET PRÉSENTÉ

PAR M. JEAN-YVES LE DÉAUT,

Rapporteur,

en conclusion des travaux d'une mission d'information présidée par

M. JEAN-PAUL CHARIÉ,

et composée en outre de MM. Claude BILLARD, Alain COUSIN, Jean-Claude DANIEL, Léonce DEPREZ, Eric DOLIGÉ, Pierre DUCOUT, Philippe DURON, Jean PRORIOL, Jacques REBILLARD et Patrick RIMBERT,

Députés.

--

(1) La composition de cette commission figure au verso de la présente page.

### **Commerce et artisanat.**

*La commission de la production et des échanges est composée de :*  
M. André Lajoinie, président ; MM. Jean-Paul Charié, Jean-Pierre Defontaine, Pierre Ducout, Jean Proriol, vice-présidents ; MM. Léonce Deprez, Christian Jacob, Daniel Paul, Patrick Rimbert, secrétaires ; MM. Jean-Pierre Abelin, Yvon Abiven, Jean-Claude Abrioux, Stéphane Alaize, Damien Alary, André Angot, André Aschieri, François Asensi, Jean-Marie Aubron, Pierre Aubry, Jean Auclair, Jean-Pierre Balduyck, Jacques Bascou, Mme Sylvia Bassot, MM. Christian Bataille, Jean Besson, Gilbert Biessy, Claude Billard, Claude Birraux, Jean-Pierre Blazy, Jean-Claude

Bois, Daniel Boisserie, Maxime Bono, Franck Borotra, Christian Bourquin, Mme Danièle Bousquet, MM. François Brottes, Vincent Burroni, Alain Cacheux, Dominique Caillaud, André Capet, Jean-Paul Chanteguet, Jean Charroppin, Philippe Chaulet, Jean-Claude Chazal, Daniel Chevallier, Pierre Cohen, Alain Cousin, Yves Coussain, Jean-Michel Couve, Jean-Claude Daniel, Marc-Philippe Daubresse, Philippe Decaudin, Mme Monique Denise, MM. Jacques Desallangre, Eric Doligé, François Dosé, Jean-Pierre Dufau, Marc Dumoulin, Dominique Dupilet, Philippe Duron, Jean-Claude Etienne, Alain Fabre-Pujol, Albert Facon, Alain Ferry, Jean-Jacques Filleul, Jacques Fleury, Nicolas Forissier, Roland Francisci, Claude Gaillard, Robert Galley, Claude Gatignol, André Godin, Alain Gouriou, Michel Grégoire, Gérard Grignon, Hubert Grimault, Lucien Guichon, Gérard Hamel, Patrick Herr, Claude Hoarau, Robert Honde, Claude Jacquot, Mme Janine Jambu, MM. Aimé Kergueris, Jean Launay, Thierry Lazaro, Jean-Yves Le Déaut, Patrick Lemasle, Jean-Claude Lemoine, Jacques Le Nay, Jean-Claude Lenoir, Arnaud Lepercq, René Leroux, Roger Lestas, Alain Le Vern, Félix Leyzour, Michel Liebgott, Lionnel Luca, Jean-Michel Marchand, Daniel Marcovitch, Alain Marleix, Daniel Marsin, Philippe Martin, Jacques Masdeu-Arus, Marius Masse, Roger Meï, Roland Metzinger, Pierre Micaux, Yvon Montané, Gabriel Montcharmont, Jean-Marie Morisset, Bernard Nayral, Jean-Marc Nudant, Jean-Paul Nunzi, Patrick Ollier, Joseph Parrenin, Paul Patriarche, François Patriat, Germinal Peiro, Jacques Pélissard, Mmes Marie-Françoise Pérol-Dumont, Annette Peulvast-Bergeal, MM. Serge Poignant, Bernard Pons, Jacques Rebillard, Jean-Luc Reitzer, Gérard Revol, Mme Marie-Line Reynaud, M. Jean Rigaud, Mme Michèle Rivasi, MM. Jean Roatta, André Santini, Joël Sarlot, Mme Odile Saugues, MM. François Sauvadet, Jean-Claude Thomas, Léon Vachet, Daniel Vachez, François Vannson, Michel Vaxès, Michel Vergnier, Gérard Voisin, Roland Vuillaume.

## **ASSEMBLÉE NATIONALE [1](#)**

AVANT-PROPOS par M. Jean-Paul CHARIÉ, président de la mission d'information [9](#)

### **INTRODUCTION [13](#)**

Les Supercentrales d'achat : de véritables oligopoles [14](#)

La promotion tue-t-elle la production ? [15](#)

I.- L'évolution de la distribution et du marché des produits de grande consommation EN FRANCE [19](#)

A.- *Les grossistes : un stade indispensable* [19](#)

1. Le commerce de gros fournit des services indispensables [19](#)

2. Le commerce de gros est menacé par le poids de la grande distribution [20](#)

B.- *La distribution* [21](#)

1. Définition et historique des différentes formes de points de vente au détail [21](#)
2. Les parts de marché des différentes formes de commerce : le consommateur apprécie les grandes surfaces de vente comme le commerce de centre-ville ou de quartier [26](#)
3. La puissance de la grande distribution française et son affrontement avec les grands fournisseurs [39](#)

*C.- L'impact du commerce Électronique [108](#)*

**II.- Les relations contractuelles entre fournisseurs et revendeurs [115](#)**

*A.- L'abrogation, en 1996, de l'interdiction du refus de vente [115](#)*

1. La réforme de 1996 [115](#)
2. La libération du refus de vente doit être maintenue [120](#)

*B.- de la négociation commerciale À la DOMINATION commerciale [120](#)*

1. L'application des conditions générales de vente [126](#)
2. La coopération commerciale : la poule aux œufs d'or [132](#)
3. L'application du principe de non-discrimination [146](#)
4. L'abus de dépendance économique [150](#)

*C.- Le référencement [159](#)*

1. La notion de référencement et sa consistance [160](#)
2. Le droit en vigueur [166](#)
3. Quelques pratiques abusives relevées par la mission [167](#)

*D.- La rupture des relations commerciales [169](#)*

1. La menace de rupture [170](#)
2. La rupture brutale des relations commerciales établies [172](#)

**DEUXIEME PARTIE**

**III.- La gestion des prix [141](#)**

- A.- La facturation [141](#)
1. La réforme de 1996 [141](#)
    - a) *La situation antérieure à 1996* [141](#)
    - b) *La réforme de 1996* [142](#)
  2. Le droit en vigueur [143](#)
    - a) *La notion de réduction de prix* [145](#)
    - b) *La notion de réduction de prix acquise* [145](#)

- c) *La référence à la date de la vente ou de la prestation de service* 146
  - d) *Les réductions de prix directement liées à l'opération de vente* 147
  - e) *Les infractions sont sanctionnées pénalement* 148
- B.- La revente à perte 149
1. La réforme de 1996 était nécessaire 150
    - a) *L'état du droit avant 1996 conduisait à une dérive suicidaire de la concurrence par les prix bas* 150
    - b) *La revente à perte a donc été redéfinie en 1996* 152
  2. L'analyse du droit en vigueur 155
    - a) *La définition du seuil de revente à perte* 155
    - b) *Les exceptions à l'interdiction de revendre à perte* 156
  3. L'interdiction de revente à perte est respectée 158
    - a) *Les enquêtes montrent que la loi est respectée mais les distributeurs parviennent à offrir des prix cassés* 160
    - b) *L'Allemagne connaît la dérive française d'avant 1996* 161
    - c) *L'Espagne a réformé son droit dans le même sens que la France* 162
    - d) *Un problème reste en suspens : les bons d'achat* 164
- C.- Les prix abusivement bas 165
1. La mise en place de l'interdiction 165
  2. Le droit en vigueur 166
    - a) *Champ d'application* 166
    - b) *Le calcul du prix de référence destiné à apprécier le caractère abusivement bas d'un prix* 167
    - c) *La condition d'éviction de l'entreprise ou du produit* 168
    - d) *La procédure contentieuse applicable* 169
  3. L'application de l'interdiction des prix abusivement bas 169
- D.- Les délais de paiement 172
1. Le règlement des factures 175
    - a) *Le droit en vigueur* 175
    - b) *Les dérives actuelles affaiblissent les PME-PMI* 176

2. Les délais de paiement réglementés sont respectés sauf pour les achats de vin 177

*a) L'origine de la réglementation remonte à 1985 177*

*b) Le dispositif en vigueur 178*

3. La détermination des délais de paiement négociés contractuellement entre les entreprises conduit à des dérives 179

*a) Le droit résulte de choix faits en 1992 179*

*b) Les délais de paiement diminuent globalement mais les dérives s'accentuent 181*

E.- Le double affichage des prix ne résoud pas les problèmes 182

F.- Les promotions 185

1. Le droit en vigueur 186

*a) L'information du consommateur est améliorée 186*

*b) Des arrêtés pourront limiter les promotions déstabilisatrices 187*

2. Il n'y a pas eu application de ces dispositions jusqu'à présent 188

G.- Les soldes 189

1. Le droit en vigueur 190

2. La persistance d'une concurrence déloyale par des pratiques d'offres de prix réduits ou soldés 193

#### **IV.- L'application de la loi par l'administration et les tribunaux 195**

A.- L'action de la DGCCRF 195

B.- Les pouvoirs des agents de l'administration 197

C.- La place du conseil de la concurrence 200

1. Renforcer le rôle de prévention confié au Conseil de la concurrence et lui donner un rôle de médiation 201

2. Rendre le Conseil de la concurrence plus « réactif » aux atteintes à la concurrence 203

3. Mieux sanctionner les abus de dépendance économique 204

D.- Le droit européen se préoccupe avant tout du marché 205

E.- Les procédures contentieuses 207

1. La politique d'action publique en matière de relations commerciales 207

2. La difficulté de réunir les preuves 209
3. Les peines encourues sont insuffisantes 210

## **V.- Le droit d'établissement des commerces 213**

- A.- L'équipement commercial en place 213
  - 1. Les grandes surfaces en activité 213
  - 2. L'évolution des autorisations d'ouverture 216
- B.- Les procédures d'autorisation prévues par la loi Royer 220
  - 1. Le champ d'application du régime des autorisations 222
    - a) *De 1973 à 1996* 222
    - b) *Depuis 1996* 223
  - 2. Les instances de décision 225
    - a) *La composition des commissions départementales* 226
    - b) *Le fonctionnement des CDEC* 229
    - c) *La composition de la commission nationale* 229
    - d) *La portée des décisions des commissions* 230
  - 3. Les critères de décision des CDEC et de la CNEC 230
  - 4. Les voies de recours contentieux 233
- C.- Les schémas de développement commercial 234
  - 1. Une autre conception de la concurrence 234
  - 2. Les schémas reposent sur quatre objectifs majeurs 235
  - 3. Les axes du dispositif législatif à mettre en place 236
- D.- Le commerce de centre ville : les villes françaises sont-elles condamnées à devenir des villes à l'américaine ? 237
  - 1. L'intercommunalité est primordiale 240
  - 2. La modification des règles fiscales est indispensable 241
  - 3. Engager un véritable partenariat avec les municipalités, les communautés, et avec l'Etat 242
- E.- Les magasins d'usine 243

## **CONCLUSION 247**

A.- La filière agricole 247

1. Mettre fin aux prix déstructurant le marché 248

a) *Les prix prédateurs* 248

b) *Les prix sur catalogue publicitaire sont virtuels et déstructurants* 248

2. Imposer le respect de la qualité et de l'origine 250

3. L'organisation professionnelle des filières agricoles et la nécessité de régulation des marchés 252

a) *Permettre des ententes entre producteurs* 252

b) *Développer le rôle des comités économiques de bassin* 254

c) *L'intervention de l'Etat est nécessaire en cas de crise sur les prix* 254

B.- Les règles de concurrence loyale dans les rapports entre fournisseurs et distributeurs 255

1. Faire appliquer la loi actuelle sur les relations contractuelles et la coopération commerciale 255

a) *Rappeler la portée de la loi sur la coopération commerciale* 255

b) *Rendre les rapports commerciaux plus transparents entre les partenaires* 256

c) *Supprimer la fausse coopération commerciale* 257

2. Redéfinir le cadre contractuel des relations avec les PME-PMI 258

a) *Assurer une stabilité des engagements contractuels* 258

b) *Redéfinir l'abus de dépendance économique* 259

c) *Mettre en place une commission d'arbitrage des litiges contractuels* 261

3. Les délais de paiement fournissent une trésorerie à bon compte 262

4. Améliorer l'application de la loi 264

a) *Prévenir les litiges et détecter les infractions* 264

b) *Rendre le Conseil de la concurrence plus « réactif » aux atteintes à la concurrence* 265

c) *Renforcer le pouvoir d'enquête de la DGCCRF* 266

d) *Garantir la réparation et la sanction des infractions* 266

5. Mieux encadrer l'évolution du commerce 267

- a) *Le stade de gros est indispensable* 267
- b) *Corriger les dysfonctionnements en matière de soldes et de promotions* 267
- c) *Mettre en place des schémas de développement commercial opposables* 268

**AUDITION DU 30 NOVEMBRE 1999  
DE LA COMMISSION DE LA PRODUCTION ET DES ECHANGES** 271

**EXAMEN EN COMMISSION** 301

**CONTRIBUTIONS DE MEMBRES DE LA MISSION** 311

**ANNEXES**

- Texte de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence 325
- Texte de la loi n° 73-1193 du 27 décembre 1973 d'orientation du commerce et de l'artisanat 349
- Texte de la note de service n° 5955 du 5 août 1993 du ministère de l'économie sur l'application de la loi n° 92-1442 du 31 décembre 1992 relative aux délais de paiement entre les entreprises 367
- Avis n° 97-A-04 du 21 janvier 1997 du Conseil de la concurrence relatif à diverses questions portant sur la concentration de la distribution 381
- Note sur la législation régissant la concurrence déloyale et la grande distribution en Allemagne 419
- Notes sur la régulation de la distribution commerciale et sur la grande distribution alimentaire en Espagne 427
- Note sur la grande distribution alimentaire et les pratiques commerciales au Royaume-Uni 435
- Note d'information sur le marché de la distribution aux Etats-Unis et notes sur l'application du Robinson Patman Act et les dispositions législatives relatives aux relations commerciales entre fournisseurs et revendeurs 455
- Liste des auditions et déplacements de la mission d'information 471

**AVANT-PROPOS  
par M. Jean-Paul CHARIÉ, président de la mission d'information**

*Stimuler l'initiative individuelle pour améliorer les conditions de vie des hommes, telle est la vertu de la libre concurrence.*

Pour une société de progrès à dimension humaine, il n'existe pas de meilleur système économique. Il est exigeant. Il repose sur trois principes fondamentaux :

- **le libre exercice de la concurrence** : cette liberté doit être effective pour tout entrepreneur, quel que soit son statut, quelle que soit sa taille, quel que soit son domaine d'activité, quelle que soit son ancienneté. La libre concurrence doit être une compétition, certes saine, mais permanente. Elle ne réserve aucune priorité, aucune rente à qui que ce soit. Et les accords entre des partenaires (producteur-commerçant) ne doivent pas conduire à restreindre la concurrence ou à entraîner la constitution de monopoles, négations même de la concurrence ;

- **le libre choix des clients** : les consommateurs - finalité du système - assument une part majeure du bon fonctionnement de la libre concurrence. S'ils sont libres de le faire, ce sont eux qui choisiront les meilleurs produits et justifieront l'innovation et le progrès au meilleur rapport qualité-prix. Mais, les pouvoirs des consommateurs sont relativement limités, surtout dans un marché sans frontières, ni géographique ni technique ni culturelle, et reposant sur des méthodes pour « faire acheter » dépassant souvent la capacité de jugement de chacun. C'est la concurrence qui devrait permettre de dénoncer, mettre en garde, alerter les consommateurs... Mais, pour l'instant, cette maturité de la « publicité comparative » n'est pas atteinte ;

- pour garantir ces deux libertés, sans lesquelles la libre concurrence n'est qu'illusion, **il est du devoir des pouvoirs publics de fixer des règles et de les faire appliquer**. Ici comme dans tout autre domaine, la liberté des uns s'arrête à celle des autres. C'est vrai : il y a trop de règles et pas assez de solidarité. Mais le pire serait l'absence de lois. Les plus grands libéraux, les plus grands pays de liberté sont ceux qui appliquent des règles de vie en société et sanctionnent sévèrement leur non-respect !

Or ces droits fondamentaux sont bafoués, et la libre concurrence se retourne contre le progrès pour l'homme quand :

- des agriculteurs, dont pourtant les qualités de production répondent aux exigences nouvelles des consommateurs, croulent sous les dettes parce qu'ils vendent, à quelques centimes près, en dessous de leurs coûts de revient, leurs produits sur lesquels, par

ailleurs, leurs clients dégagent plusieurs francs de marge. L'esprit de partenariat en libre concurrence ce n'est pas « tu payes ou tu meurs » ; il est « tu gagnes et je gagne » !

- Des entreprises qui, n'ayant plus le choix des réseaux de débouché, doivent payer pour être reçues, payer pour être référencées, payer pour être achetées, payer pour être en rayon, payer pour recevoir leur argent... Il est secondaire, à la limite, de savoir d'où viennent les responsabilités, de savoir si ce constat est - et il l'est - ou non généralisé. Le principe même d'obtenir ou d'accorder, sans contrepartie équivalente, des avantages qui condamnent la pérennité d'entreprises et donc restreignent la concurrence est contraire aux règles de la libre concurrence.
- Des grossistes qui assurent pourtant des fonctions essentielles tenant à l'organisation et la diversité de la distribution ne profitent pas des mêmes avantages que leurs concurrents de la « grande distribution ». On recommande aujourd'hui aux petites entreprises de la production ou du commerce de s'organiser entre elles ; or cette organisation était naturellement assumée par le stade de gros tant que celui ci n'était pas victime de pratiques discriminatoires.
- Des commerçants, de proximité ou spécialisés, de nos villes et de nos villages, supportent des charges supérieures, achètent plus cher et ne bénéficient pas des « marges arrières »... Comment peuvent-ils, dans ces conditions, rester concurrentiels ? Bravo à tous ceux qui y parviennent, mais à quel prix humain ? Si les pratiques étaient différentes, le commerce de centre-ville ne serait pas réduit en France à 20 % seulement du commerce global, alors qu'il représente 70 % du commerce en Grande-Bretagne. Si les pratiques étaient différentes on ne nous annoncerait pas, par exemple, qu'il n'est plus rentable d'ouvrir un commerce spécialisé de jouets dans une ville de moins de 35 000 habitants. La libre concurrence, c'est aussi un enjeu d'aménagement du territoire !
- Des consommateurs achètent « moins cher » de la viande... dans laquelle de l'eau a été ajoutée : même « moins cher », c'est un prix de l'eau encore trop cher ! Mais qui le leur dit ? On leur vend « moins cher » des produits bien présentés mais dont les qualités gustatives et diététiques ont disparu, qui ne sont pas mûrs ou qui pourrissent rapidement. Même moins cher, c'est encore trop coûteux pour des produits qu'on jette sans les

consommer ou qui rendent malades. Que dire du développement de la politique des « remises » quand on fait une « bonne affaire » en achetant plus cher que chez le commerçant qui ne fait pas de remise ? La politique du « coûte que coûte moins cher » coûte très cher aux consommateurs et à notre société !

Ce ne sont que quelques exemples de dysfonctionnements de la libre concurrence. Mais, ce ne sont pas des exemples difficilement identifiés par quelques parlementaires en mal d'activité. Si, à l'unanimité de tous les groupes politiques, une mission parlementaire sur l'évolution de la distribution a été créée et menée, c'est que les problèmes sont réels et graves de conséquence pour notre société. Le seul souci des membres de la mission a été celui-là : nous ne sommes pas contre telle ou telle forme de commerce (lire, en annexe du rapport, l'éloge fait, une fois encore, par moi-même, aux apports des « grandes surfaces » à l'occasion de l'audition du 30 novembre 1999 de la commission de la production et des échanges) ; nous avons le devoir de dénoncer les pratiques contraires aux règles de la libre concurrence et de contribuer à les faire disparaître. Qui peut nous le reprocher ?

En saluant sans réserve la qualité d'écoute, d'attention et de travail des membres de cette mission et en particulier celle de Jean-Yves le Déaut qui en assuma la rédaction du rapport, il me reste deux points à souligner dans cet avant-propos :

- est-il acceptable de tenter, par des subventions publiques à l'efficacité aléatoire, de sauver des entreprises performantes, mais en déficit parce qu'exploitées par leurs partenaires commerciaux, alors qu'il suffirait de faire appliquer les règles de bon sens, de solidarité et morales qui doivent caractériser la libre concurrence ? Or c'est parfois l'administration chargée de les faire appliquer, qui les interprète en détournant la volonté du législateur (voir l'exemple sur les conditions générales de ventes que devraient avoir les grandes surfaces prestataires de services, dans la partie II du rapport). C'est une des raisons du mal français. **Les textes législatifs peuvent et doivent être améliorés comme le proposent nos conclusions. Mais il est d'abord indispensable de faire appliquer les textes existants. Les gouvernements, par une volonté politique plus ferme, doivent faire évoluer des cultures et des attitudes au sein de certaines de leurs propres**

**administrations.** Notre travail de législateur est bien modeste s'il n'est pas correctement appliqué ;

**- notre humilité est encore plus grande quand on mesure les enjeux que représentent la dimension internationale du marché** (il est aujourd'hui moins coûteux pour une grande surface de faire venir certains produits d'Asie que de les acheter en France) **ou l'arrivée imminente du commerce**

**électronique** (demain il suffira de parler, sans même procéder à une reconnaissance vocale préalable, à un ordinateur qui coûtera moins de 10 000 francs pour acheter dans le monde entier des services et produits en bénéficiant de conseils et de prestations supérieurs à ceux rendus par les commerçants traditionnels, les grands magasins ou les grandes surfaces).

Mais ce n'est pas pour nous décourager car, la France, grâce à ses entreprises, grandes ou petites, de la production ou du commerce, possède tous les atouts pour relever tous ces défis, si les rapports entre fournisseurs et distributeurs redeviennent de vrais rapports de partenariat et de solidarité.

## INTRODUCTION

### LA GRANDE DISTRIBUTION, BOUC ÉMISSAIRE ?

**J'ai accepté d'être le rapporteur de la mission d'information sur l'évolution de la grande distribution car les mouvements qui s'opèrent dans ce secteur sont stratégiques. Les capitaux et les transactions financières en jeu sont pharaoniques : 2500 milliards de francs par an de transactions commerciales sont régis par l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence.**

Par ailleurs, la grande distribution française opère un mouvement de concentration sans précédent. Aujourd'hui, cinq groupes d'acheteurs se sont formés dans des « supercentrales d'achat » : Carrefour/Promodès, Leclerc/Système U (Lucie), Auchan, Cora/Casino (Opera), Intermarché. Le nouveau groupe Carrefour/Promodès dépasse 33 % des parts de marché dans 48 villes françaises de plus de 40.000 habitants. De ce fait, les rapports entre les producteurs de biens de consommation (70.000 entreprises, 400.000 agriculteurs) et les 60 millions de consommateurs sont analogues au passage **dans le goulot d'étranglement d'un sablier**. Au point d'étranglement du sablier, cinq groupements de distributeurs contrôlent la vente de plus de 90 % des produits de grande consommation.

Cette situation renforce de nouvelles craintes chez les fournisseurs des centrales d'achat de la grande distribution. Les agriculteurs ont dénoncé ces dérives en août 1999 lors d'une crise sur les fruits et légumes. Mais aujourd'hui beaucoup de responsables de petites et moyennes entreprises ont pris le relais de la contestation et exprimé leur ras le bol. Pour eux, la « coopération commerciale » est un euphémisme car elle est devenue pour la grande distribution « la poule aux œufs d'or », leur permettant sans réelle contrepartie de réclamer toujours plus, menaçant de destruction le maillage national de l'agriculture et des petites et moyennes entreprises de l'industrie et du commerce.

La grande distribution n'apprécie pas, bien sûr, d'être considérée comme un bouc émissaire et prétend qu'à partir d'un problème réel concernant les prix agricoles, on a abouti à une revendication qui profite à certains grands groupes multinationaux. Loin de nous l'idée de procéder à une chasse aux sorcières. Les grands groupes de distribution français font partie des premiers groupes mondiaux. Leurs enseignes font travailler des entreprises françaises ; ils sont dotés d'une grande capacité d'exportation.

Il faut également prendre en compte le fait que ce mouvement de concentration est général et que le numéro 1 mondial Wal-Mart, qui vient d'acquérir Asda en Grande-Bretagne, réalisait en 1998 un chiffre d'affaires (131 milliards d'euros) 2,5 fois supérieur à celui de Carrefour/Promodès (54 milliards d'euros).

De ce fait, les responsables des grandes enseignes affirment qu'il ne faut pas bousculer l'édifice législatif construit patiemment et qu'il faut affirmer le principe de la liberté des relations commerciales. Pour eux, la meilleure régulation n'est pas celle de l'intervention réglementaire de l'Etat, mais celle de la liberté des prix sur le marché.

Les 12 députés de la mission d'information, se sont donc immergés dans le monde de la distribution et ont décortiqué les pratiques qui régissent les rapports entre les producteurs de biens de consommation (agriculteurs, PME-PMI et grands groupes industriels) et la distribution. Nous avons cherché à être objectifs, écoutant les arguments des uns et des autres, les confrontant, les évaluant, pour au bout de près de cinquante auditions des principaux acteurs en France ou dans certains pays européens, livrer un diagnostic. Il correspond à l'avis unanime de la mission d'information.

## **LES SUPERCENTRALES D'ACHAT : DE VÉRITABLES OLIGOPPOLES**

**Les concentrations dans la grande distribution ont conduit à de véritables oligopoles. Ceux-ci ont été confortés par la création de supercentrales d'achat. La part de marché de ces groupements de distributeurs constitue une menace pour le maintien d'une concurrence saine et loyale. Les marchés financiers ne s'y sont d'ailleurs pas trompés quand on constate l'évolution à la hausse**

## **des cotations des valeurs des grandes enseignes de distribution comparée à celle des valeurs de référence du CAC 40 et du Dow-Jones.**

Sur les dix plus grosses entreprises mondiales dans l'agro-alimentaire, six sont aujourd'hui des groupes de distribution. Walmart, (USA, n° 1), Carrefour/Promodès, (France, n° 3), Metro (Allemagne, n° 6), Kroger (USA, n° 7), Intermarché (France, n° 9), Ahold (Pays-Bas, n° 10) et seulement quatre sont des multinationales fabriquant différents types de produits de grande consommation : Philips Morris (USA, n° 2), Unilever (anglo-néerlandais, n° 4), Nestlé (Suisse, n° 5) et Procter & Gamble (USA, n° 8).

La fausse coopération commerciale : des pratiques inadmissibles qui se sont généralisées.

Alors que la situation est déjà jugée critique, on assiste depuis quelques années au développement de pratiques commerciales illégales ou à la limite de la légalité qui ont de graves conséquences sur la santé économique des exploitations agricoles ou des PME et PMI. La modification de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 interdisant la revente à perte a certes constitué une amélioration de la législation, mais les responsables de la grande distribution ont fait preuve d'une grande inventivité afin de contourner les règles légales afin de facturer aux fournisseurs des prestations commerciales sans rapport avec la réalité des prestations effectuées.

Les dirigeants de la grande distribution relativisent ces dérives et affirment qu'elles sont marginales. Tel n'est pas l'avis de la mission d'information qui pense au contraire que **les pratiques dénoncées ne constituent que la partie émergée de l'iceberg, car les prélevements financiers sans contrepartie se sont généralisés.**

Nous ne voulons pas diaboliser le secteur de la distribution ; nous ne sommes pas les porte-parole de « syndicats d'industriels soutenus par plusieurs personnalités et différentes institutions », suivant l'expression du président d'Intermarché, mais nous avons le devoir de dénoncer les déviances que nous avons détectées, de tenter de rétablir des relations plus vertueuses et de proposer des systèmes de régulation.

Un duel de géants entre la grande distribution et les multinationales au détriment des PME.

Certes, les problèmes ne sont pas les mêmes suivant les différentes catégories de fournisseurs : agriculteurs, PME-PMI et producteurs multinationaux de biens de grande consommation. Alors que les grands groupes internationaux ont les moyens

financiers de lancer un nouveau produit (ce qui correspond quelquefois à plus de 100 millions de francs d'investissement) et donc à imposer au distributeur des gammes entières de produits, les petits fournisseurs et les agriculteurs sont sans armes efficaces et sont obligés d'accepter leurs conditions, car la perte du client par déréférencement est synonyme de la disparition de l'entreprise. Dans un premier temps, ces pratiques ont entraîné une réduction importante des marges, ce qui a induit une limitation de la capacité d'investir. Cela a conduit à des concentrations dans la production. Là où il y a trente ans il existait 160 producteurs de pâtes alimentaires en France, il en reste aujourd'hui moins de 10. **Il y a donc menace sur la diversité des marques et des produits. Le consommateur subit l'uniformisation de l'offre.** Les centrales d'achat ont tendance à réduire au maximum le nombre de leurs fournisseurs pour abaisser les coûts, et parallèlement les multinationales réduisent le nombre de marques qu'elles mettent sur le marché.

La mission propose de réguler et de moraliser les rapports contractuels, car les petits fournisseurs sont les premières victimes de ce double duel de géants qui oppose, d'une part, les enseignes de distribution entre elles et, d'autre part, la grande distribution et les sociétés industrielles multinationales.

### **LA PROMOTION TUE-T-ELLE LA PRODUCTION ?**

Dans la mesure où toute revente à perte est interdite, les grands groupes se disputent le consommateur à coups de bons d'achat, de rabais ou de promotions, en tirant très bas les prix indiqués sur les catalogues promotionnels et en exigeant des fournisseurs ces prix promotionnels. Les prix des fraises sont ainsi fixés au mois de mars, soit deux mois avant le début de la campagne, et la crise agricole du mois d'août 1999 était déjà scellée au mois de juin car ces prix « virtuels » avaient été négociés avant d'être imprimés sur les catalogues. **La promotion tue donc la production.**

Les sommes en jeu sont gigantesques, puisque chaque grande enseigne dépenserait entre deux et trois milliards de francs par an en promotion et publicité <sup>(1)</sup>. C'est peu par rapport aux 20 à 30 milliards de « marges arrières » assurées <sup>(1)</sup>. **La bataille de géants entre distribution et multinationales est encore plus rude,** mais aboutit aux mêmes effets. Les multinationales de l'agro-alimentaire qui, grâce à leurs propres campagnes

publicitaires font la promotion de leurs produits, exigent de disposer de toujours plus de place sur le linéaire pour vendre leurs produits, éliminant de fait leurs concurrents moins puissants. Dans le domaine de la coloration, L'Oréal capte 81 % du marché en France, 77 % dans celui des produits coiffants, Unilever 51 % du marché de la margarine. Ces firmes multinationales ont paradoxalement intérêt à payer de la coopération commerciale puisqu'elles contribuent à asphyxier leurs concurrents.

La grande distribution, qui devrait soutenir les PME face à la concurrence et aux pressions des grands groupes industriels, ne le fait pas, car elle préfère ponctionner sans risque plusieurs milliards chaque année. C'est, selon l'avis des membres de la mission, une politique à courte vue car **cette stratégie risque de conduire à la mort de la « poule aux \_ufs d'or ».**

Pour contrer l'offensive des multinationales de l'agro-alimentaire, la stratégie développée par la grande distribution est de fabriquer des produits sous leurs propres marques : les marques de distributeur. Il apparaît à la mission que le développement de ces marques de distributeur risque de placer encore plus les PME-PMI et les agriculteurs en situation de dépendance économique, car en cas de déréférencement, c'est la mort assurée d'une entreprise dépendant pour une grande partie de ses activités des commandes d'une supercentrale d'achat.

Le consommateur est devenu captif.

Le discours des grandes enseignes et des multinationales est répétitif : « *on choisit pour vous des produits de qualité au prix le plus bas* ». Ce n'est pas réellement exact car du fait des marges arrières prélevées par le distributeur, le prix du produit est en fait plus élevé qu'il ne devrait l'être. Certes, depuis l'interdiction de la revente à perte, il n'y a pas eu d'inflation, notamment sur les produits agro-alimentaires. Cela vient tout simplement du fait que les gains de productivité ont été repris par les marges arrières et que les marges bénéficiaires des petits producteurs ont fondu comme neige au soleil. En définitive, le consommateur est perdant, car s'il profite de prix bas sur certains produits d'appel (dans l'alimentation, ce sont 10 % à 15 % des linéaires), il paie le prix fort sur les autres. De plus, cette politique aboutit à l'uniformisation des produits. Les producteurs multinationaux veulent, pour réduire leurs coûts, diminuer le nombre de

marques ; cette moindre diversité peut s'accompagner d'une baisse de la qualité car très souvent les innovations sont venues de petites entreprises qui n'ont plus aujourd'hui les moyens d'investir dans la recherche et le développement.

Le consommateur est donc **de plus en plus captif**, captif de la grande distribution car le commerce de centre-ville n'a pas toujours su s'adapter aux demandes du consommateur, captif du matraquage publicitaire qui lui est asséné à coups de spots télévisés par les marques, de catalogues dans les boîtes aux lettres et de pages de journaux par les enseignes de distribution, captif de la qualité des produits qui lui sont présentés sur les linéaires. On lui assure plus de sécurité alimentaire, mais pourquoi dans ce cas les distributeurs ne développent-ils pas plus la traçabilité, ne mettent-ils pas plus en avant les marques, les labels, les appellations d'origine, les produits du terroir. On lui parle d'agriculture raisonnée sans qu'un réel cahier des charges ne définitisse les conditions dans lesquelles ces produits doivent être fabriqués.

On parle au consommateur de produits sans organisme génétiquement modifié (OGM) et certaines enseignes en ont même fait un argument publicitaire, alors que les tests de détection n'étaient pas encore au point et qu'aucun importateur de lécithine de soja n'est à même de prouver la totale séparation des filières avec OGM et sans OGM depuis la semence jusqu'au transformateur final, puisque des millions d'hectares de soja génétiquement modifiés sont cultivés dans le monde. L'affaire récente de la contamination à la dioxine des huiles animales originaires de Belgique l'a démontré : il est difficile de suivre à la trace des produits alimentaires dans un système de plus en plus mondialisé. Le consommateur ne sait plus qui croire.

La commission de la production et des échanges suit avec attention les questions d'urbanisme commercial et de droit de la concurrence. De nombreux rapports ont été établis sur ces sujets depuis la IX<sup>ème</sup> législature (1988). Il convient de citer les rapports suivants :

- rapport présenté par M. Jean-Marie Bockel sur le projet de loi d'actualisation des dispositions relatives à l'exercice des professions commerciales et artisanales (n° 1764 du 28 novembre 1990) ;
- rapport d'information de MM. Jean-Paul Charié et Pierre Estève sur les délais de paiement entre les entreprises (n° 2610 du 15 avril 1992) ;

- rapports présentés par M. Pierre Estève sur le projet de loi relatif aux délais de paiement entre les entreprises (n° 2618 du 16 avril 1992, n° 2710 du 19 mai 1992, n° 2805 du 18 juin 1992) ;
- observations faites par M. Alain Brune (annexe au rapport n° 2941 du 10 octobre 1992 de la commission des lois) sur le projet de loi relatif à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques ;
- rapport d'information de M. Jean-Paul Charié, « Un enjeu de société : vers une concurrence libre et loyale » (n° 836 du 9 décembre 1993) ;
- rapport d'information de M. Jean-Paul Charié, « Pour une libre concurrence à dimension humaine : redéfinir les règles de loyauté » (n° 2187 du 27 juillet 1995) ;
- rapports présentés par M. Jean-Paul Charié sur le projet de loi sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales (n° 2595 du 6 mars 1996, n° 2801 du 21 mai 1996) ;
- rapport présenté par M. Ambroise Guellec sur le projet de loi relatif au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat (n° 2787 du 14 mai 1996) ;
- documents de synthèse du secrétariat de la commission de la production et des échanges du 8 octobre 1996 sur les lois n° 96-588 du 1<sup>er</sup> juillet 1996 sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales (tome sur le droit de la concurrence) et n° 96-603 du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat (trois tomes sur l'urbanisme commercial, le commerce et l'artisanat).

Votre rapporteur a repris dans le présent rapport d'information certaines des analyses du droit en vigueur et de l'évolution de la réglementation depuis 1945 contenues dans ces rapports, qui sont épuisés, en raison de leur caractère synthétique, des travaux d'études approfondies auxquels elles ont donné lieu et de la brièveté des délais imposés à la mission pour présenter son rapport. En effet, la mission d'information a été constituée le 20 octobre 1999 (après décision du 13 octobre de la commission de la production et des échanges) et a dûachever ses auditions le 22 décembre 1999 et ses travaux le 11 janvier 2000.

## **I.- L'ÉVOLUTION DE LA DISTRIBUTION ET DU MARCHÉ DES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION EN FRANCE**

### **A.- LES GROSSISTES : UN STADE INDISPENSABLE**

#### **1. Le commerce de gros fournit des services indispensables**

Le commerce de gros est méconnu de nos concitoyens. Il assure pourtant l'approvisionnement de la quasi-totalité des grands

hôtels, restaurants et services de restauration collective et de la majorité des petits commerces traditionnels. En outre, il constitue une interface dynamique entre les producteurs et importateurs et les points de vente au détail : de ce point de vue, il assure la sélection des produits, le suivi de la qualité, la définition des besoins du marché, l'enlèvement, le transport et le stockage des marchandises. Dans la filière des produits frais, le stade de gros gère le marché au jour le jour : il rend des services incontestables aux producteurs en amortissant les fluctuations quotidiennes du marché par une gestion dynamique des stocks et une évaluation prévisionnelle des besoins du marché tant au regard des quantités que des prix de vente (le commerce de gros effectue des péréquations permanentes de prix entre les livraisons des différentes unités de production). Le grossiste joue ainsi souvent un rôle de financier pour le petit producteur (les règlements sont rapides et des conditions de crédit sont offertes) et conçoit le circuit de commercialisation le mieux adapté à ses produits. En fait, le grossiste ne travaille plus à la commission mais fait du véritable négoce en achetant et revendant à ses risques.

Par rapport à une centrale d'achat de la grande distribution, la spécificité d'un grossiste tient à son obligation d'être en mesure de répondre à tous les besoins des commerces de détail et des hôtels-restaurants tant du point de vue qualitatif (variétés, produits spécifiques, etc.) que du point de vue quantitatif (livraison d'unités ou de tonnes), quel que soit le lieu ou le moment. Souvent le grossiste est conduit à devoir écouler ce que la centrale d'achat n'a pas voulu prendre chez le producteur car ne répondant pas à la demande de la majorité des consommateurs (certaines pièces de carcasses, par exemple) ou difficile à commercialiser en raison de sa nature (produit d'une qualité non normalisée, volumes insuffisants, etc.).

Le savoir-faire du grossiste est apprécié des producteurs qui ont l'assurance de discuter des contrats d'achat avec des acheteurs connaissant parfaitement le métier et les contraintes de la production. Le commerce de gros a, de ce fait, souvent un rôle de conseil auprès du producteur, sa relation avec la production reposant sur des engagements contractuels de longue durée.

L'importance sociale du commerce de gros est renforcée par sa capacité d'assurer un contrôle de la qualité et de la sécurité alimentaires. Cependant, on constate que la traçabilité se met en

place plus lentement que dans le circuit de la grande distribution (pour des raisons techniques évidentes dues à l'éclatement de la filière de commercialisation).

En dernier lieu, le commerce de gros contribue de manière capitale à l'équilibre entre le commerce de proximité de centre-ville ou de quartier (petit commerce indépendant, halles, marchés) et le commerce de périphérie (hypermarchés et supermarchés, *cash-and-carry*), en permettant à cette première forme de commerce de survivre de manière indépendante. C'est pourquoi la mission invite les municipalités à associer les représentants du commerce de gros aux réflexions sur l'évolution et l'aménagement commercial des quartiers et des centre-villes.

## **2. Le commerce de gros est menacé par le poids de la grande distribution**

Les statistiques de l'INSEE fournissent l'évolution suivante du nombre d'entreprises de commerce de gros et de leurs effectifs salariés et non salariés :

### **NOMBRE D'ENTREPRISES COMMERCIALES IMMATRICULÉES ET EFFECTIFS**

(au 31 décembre)

nomenclature NAF	1996	1997	1998
Intermédiaires de commerce	37 162	35 630	36 812
CG de produits agricoles bruts	8 154	8 077	7 966
CG de produits alimentaires	20 193	20 210	20 095
CG de biens de consommation non alimentaires	34 651	35 061	35 802
CG de produits intermédiaires non agricoles	17 075	17 171	17 387
CG de biens d'équipement professionnel	33 683	33 861	34 310
Autres commerces de gros, non classés ailleurs	4 740	4 984	5 333
<b>Commerce de gros (y compris intermédiaires)</b>	<b>155 658</b>	<b>154 994</b>	<b>157 705</b>
<b>Effectifs salariés</b>	<b>884 300</b>	<b>887 200</b>	<b>908 100</b>
<b>Effectifs non salariés</b>	<b>51 100</b>	<b>51 300</b>	n.d.

Source : INSEE - fichier SIRENE France métropolitaine

La taille des entreprises de commerce de gros est modeste : selon les indications données par M. Arnaud de Morcourt, directeur général de la Confédération française du commerce de gros et du commerce international (CGI), 80 % d'entre elles emploient moins de vingt personnes mais 80 % d'entre elles réalisent également plus de 50 millions de francs de chiffre d'affaires. Les enquêtes de l'INSEE indiquent qu'en 1997, 52,8 % des entreprises du commerce de gros, y compris les intermédiaires du commerce, employaient de un à neuf salariés (soit trois en moyenne) et 32 % aucun. Les marges des entreprises sont cependant très faibles : les marges brutes sont comprises entre 6 et 12 %, voire 15 % pour les produits très périssables ; leur marge nette avant impôt est souvent inférieure à 1 %, soit deux fois moins que celle de la grande distribution.

Le commerce de gros est tout d'abord touché directement par la croissance des ventes en grande surface. Il souffre également du rachat des petits commerces traditionnels par les grandes enseignes de grande distribution ou de leur affiliation à des centrales d'approvisionnement de la grande distribution (par exemple, les petits commerçants Proxi de Promodès). En outre, il subit la concurrence des magasins *cash-and-carry* (surfaces de vente en gros et en détail spécialisées en alimentaire, réservées théoriquement aux professionnels mais dont les cartes d'adhésion sont largement distribuées auprès d'organismes et entreprises les plus divers) dont le marché est contrôlé à 95 % par les enseignes Metro (distributeur allemand) et Promocash (Carrefour) qui achètent en commun au sein de la même centrale.

## B.- LA DISTRIBUTION

Le texte de l'avis n° 97-A-04 du Conseil de la concurrence du 21 janvier 1997 relatif à diverses questions portant sur la concentration de la distribution est reproduit en annexe du rapport. Il est la dernière analyse officielle disponible de l'état du marché de la distribution en France (en 1996).

### **1. Définition et historique des différentes formes de points de vente au détail**

Jusqu'en 1975, la vente au détail des produits de grande consommation hors boulangerie-patisserie et automobiles était majoritairement effectuée dans des petits commerces de moins

de 400 m<sup>2</sup>, de forme traditionnelle le plus souvent. A partir de 1990, les ventes dans les grandes et moyennes surfaces dépassèrent celles réalisées dans le petit commerce (voir les tableaux de la répartition des parts de marché ci-après).

### **a) Les anciennes formes de grande distribution**

Jusqu'aux années 1970, la grande distribution française était dominée par trois formes de commerce :

- **les grands magasins** : cette forme de commerce est née en France et presque simultanément en Angleterre (fondation de la *Belle Jardinière* en 1824, du *Bon Marché* en 1852, du *Bazar de l'Hôtel de Ville* en 1855, du *Printemps* en 1865, de la *Samaritaine* en 1870, des *Galeries Lafayette* en 1895). Le concept repose sur le regroupement dans un même bâtiment d'une gamme très étendue de produits non alimentaires (à l'origine, essentiellement d'équipement de la personne) vendus à l'origine par des hôtesses puis aujourd'hui souvent en libre-service dans des rayons. Chaque rayon d'un grand magasin est considéré comme une surface de vente spécialisée disposant de personnels d'accueil chargés de conseiller le client. Les grands magasins louent également des stands à des fournisseurs. Les plus grands de ces commerces multispécialistes atteignent en France 50 000 m<sup>2</sup> ;

- **les magasins populaires** : cette forme de commerce est apparue aux Etats-Unis en 1879. Le premier magasin populaire fondé en France fut *Uniprix* en 1931 ; suivirent *Prisunic* (propriété du *Printemps*) en décembre 1931 et *Monoprix* (propriété des *Galeries Lafayette*) en 1932. *Tati* fut créé en 1949. Le concept reposait sur la vente de toutes les marchandises à un prix unique, le plus bas possible (10 F à l'origine, les quantités vendues et les poids des lots étaient calculés en fonction de ce prix) ; cette technique de vente a été abandonnée à la seconde guerre mondiale. L'assortiment est restreint à une offre de produits d'usage courant. Les magasins populaires proposent entre 7 000 et 10 000 références, essentiellement dans l'alimentaire, les cosmétiques, le bazar et l'habillement ;

- **les succursalistes et coopératives de consommation** : cette forme de commerce est apparue au XIX<sup>ème</sup> siècle. Ces magasins, à dominante alimentaire pendant longtemps, ont été constitués en réseaux par des entreprises de gros à vocation régionale. Le concept repose sur la vente en libre-service avec un

service aux consommateurs reposant sur une recherche de la qualité. *Félix Potin* a été fondé en 1844, *Radar* (sous la dénomination *Dock Rémois*) en 1887, *Casino* en 1898, *Viniprix* en 1932. *Docks de France* (enseignes *Mammouth* et *Atac*), les *Comptoirs Modernes* (enseignes *Comod* et *Stoc*), *Promodès* (enseignes *Continent*, *Champion*, ...) et *Système U* sont nés de cette forme de commerce. Cependant, avec la généralisation du super et de l'hypermarché dans les années 1970, cette forme de commerce a dépéri (réorientation de *Casino*, *Promodès* et *Système U* vers la vente en super et hypermarché, disparition de certaines *Coop* en 1985, dépôt de bilan de *Codec* en 1990).

### **b) Les nouvelles formes de la grande distribution**

Aujourd'hui, le grand commerce est dominé par la vente en supermarché et en hypermarché qui totalise près du tiers de la vente des produits de grande consommation en France.

**Le supermarché** est une forme de vente mise au point aux Etats-Unis dans les années 1930. Le concept repose sur la vente en libre-service du plus large assortiment de produits alimentaires sous un même toit (paiement des marchandises à la sortie du magasin par passage à des caisses indifférenciées) et au prix le plus bas. Etant donné l'exigence d'un large échantillonnage de produits alimentaires, la surface de vente d'un supermarché est nettement supérieure à celle d'un commerce traditionnel (entre 400 et 2 500 m<sup>2</sup> selon les statistiques de l'INSEE). Le premier supermarché ouvert en France fut *Bardou* en 1957, à Paris.

Le supermarché réalise les deux tiers de son chiffre d'affaires dans l'alimentaire. Il propose environ 10 000 références.

**L'hypermarché** est une forme de vente inventée en France en 1963 : le premier hypermarché *Carrefour* a ouvert à Sainte-Geneviève-des-Bois dans l'Essonne le 15 juin 1963. Le concept repose sur la vente en libre-service du plus large assortiment de produits tant alimentaires (deux tiers de l'assortiment et des ventes) que non alimentaires, sous un même toit installé en dehors des agglomérations et disposant d'un emplacement de stationnement étendu (un véhicule étant supposé nécessaire pour emporter les achats). L'hypermarché est également caractérisé par une recherche systématique du prix le plus bas (« *discount* »). Ce prix dit cassé est obtenu par une réduction de la marge brute moyenne des magasins (qui tombe à 15 % contre

23 % dans le commerce alimentaire et 28 % pour le commerce non alimentaire), rendue possible, à l'origine, par une rationalisation de la politique d'achat, les économies d'échelle, la compression des investissements physiques au mètre carré de surface de vente et la compression de la marge nette (1 à 2 %, voire un temps moins de 1 %) et l'absence de vendeurs en rayon.

L'hypermarché a une surface de vente d'au moins 2 500 m<sup>2</sup> selon les normes INSEE. Il propose au moins 40 000 références, mais leur nombre peut atteindre 80 000, voire 130 000 dans les plus grands hypermarchés Auchan (dont la politique de diversification de l'offre conduit à multiplier les références comme nous l'a précisé Francis Cordelette, président d'Hypermarchés Auchan). Les références dans l'alimentation sont au nombre de 3 000 à 5 000, mais peuvent atteindre 8 000.

L'objectif d'un hypermarché, qui est devenu celui de tous les magasins des enseignes de grande distribution hormis les grands magasins et magasins populaires, est de maximiser le rapport entre le bénéfice net et le capital investi, et non entre le bénéfice brut et le chiffre d'affaires. A cette fin, les frais généraux doivent être limités, les ventes être massives et la rotation des marchandises rapide. En outre pour éviter d'investir dans les stocks, les produits doivent être vendus avant d'être payés à leur fournisseur (au départ de la croissance, en 1968, le rapport moyen était de 23 jours contre 44 jours), ce qui dégage une trésorerie permettant de financer une croissance des implantations, de ne pas recourir aux prêts bancaires et de présenter un résultat net positif. Le gagnant était le consommateur.

Le concept de vente au prix le plus bas possible par la réduction des marges de tous les intervenants de la filière et des frais généraux a cependant été lancé par M. Edouard Leclerc, en 1949, dans un hangar de Landernau rendu célèbre par son huile et son sucre vendus 25 % moins cher (il annonçait des ventes au prix des grossistes). Incontestablement Edouard Leclerc a changé radicalement la manière de faire du commerce en France. La révolution qu'il a provoquée a marqué durablement tous les grands distributeurs français.

Ce modèle économique s'est imposé à toute la grande distribution hormis les grands magasins et les magasins populaires. Il a été le moteur de l'expansion à l'étranger des hypermarchés français.

Carrefour a commencé à s'implanter à l'étranger dès les années 1970 (2) : en Belgique, en Suisse (mais se retire du pays en 1991), en Italie et en Grande-Bretagne en 1969 (avec des alliés locaux), en Espagne en 1973, au Brésil en 1975, en Autriche en 1976, en Allemagne en 1977 (mais ferme ses magasins en 1979), puis vinrent l'Argentine en 1982, les Etats-Unis en 1988 (mais se retire du pays en 1993), Taiwan en 1989, le Portugal en 1990, le Mexique et la Malaisie en 1994, la Chine en 1995, la Corée du Sud et la Thaïlande en 1996, Singapour en 1997, la Colombie et le Chili en 1998, etc. La stratégie de Carrefour a eu un effet d'entraînement sur les autres enseignes, qui s'est conjugué avec les difficultés croissantes d'obtenir en France des autorisations d'implantations supplémentaires, notamment lors de périodes de « gel » des autorisations (1984-1985 et 1993-1997). Aujourd'hui, les enseignes d'hypermarchés et de maxidiscompte françaises (Carrefour, Continent, Auchan, Casino, Cora, Intermarché, Castorama, Leclerc, etc.) sont les établissements de vente au détail massive les mieux implantés en dehors de leur sol national, au point de dominer certains marchés nationaux ou de les avoir radicalement orientés vers la forme de distribution en hypermarché.

Depuis la fin des années 1980, une nouvelle forme de commerce importée d'Allemagne (mais qui est née parallèlement au Japon) s'installe en France : le **maxidiscompte** (« *hard discount* »). Les premières enseignes sont apparues en France en 1988 : *Aldi*, *Lidl* et *Norma*, enseignes allemandes. Carrefour avec l'enseigne *Ed* et *Europa Discount*, Intermarché avec *CDM*, Franprix avec *Leader Price*, etc. ont rapidement investi ce marché (voir les tableaux ci-après et celui dans le chapitre sur l'équipement commercial au titre V du présent rapport). Le concept repose sur la vente de produits de base, essentiellement alimentaires, sous marque de distributeur exclusivement, ou presque, et dans une gamme de choix limitée à une ou deux références, au prix le plus bas. Le prix de vente le plus bas est obtenu par une politique de sélection des fabricants ayant la capacité de fournir en grosses quantités des produits de qualité basique mais constante sur l'année, au prix le plus bas possible (grâce à une prévision des commandes sur un an et des engagements pluriannuels), et par l'absence d'investissement dans l'aménagement du magasin, la présentation des produits, etc. et l'emploi d'un personnel en nombre réduit. Le nombre de références offertes est compris entre 600 et 1 000.

Ce concept a été mis au point par Aldi. Ce groupement a été fondé en 1960 par deux frères, Karl et Theo Albrecht. L'activité commerciale des deux frères commença en 1946 où prisonniers de guerre, ils sont libérés par les Alliés et reprennent le magasin familial. En raison de la pénurie d'après-guerre et en l'absence de capitaux, ils ne proposèrent que deux cents références avant tout dans l'alimentaire. En 1950, ils orientèrent leur commerce vers l'offre de produits à prix réduits (« *discount* »). Cette forme de vente correspondait exactement aux besoins de la population qui devait limiter ses achats au strict nécessaire. En 1961, la société fut scindée : Aldi Nord, basée à Essen, fut prise par Theo et Aldi Sud, basée à Mülheim, par Karl. Et en 1962, le premier magasin de vente en libre-service fut ouvert à Dortmund par Theo Albrecht. Depuis, le système Aldi n'a pas fondamentalement changé (les frères Albrecht se sont retirés de la direction de leur entreprise en 1993).

Un magasin d'Aldi n'offre que six cents références au prix le plus bas possible et vendues tout au long de l'année sans promotion à prix cassé, mais Aldi Nord s'est écarté du modèle traditionnel pour offrir jusqu'à sept cent cinquante références. Cette politique est permise par un coût en personnel très réduit (3 % du chiffre d'affaires contre 13 % pour les autres enseignes allemandes <sup>(3)</sup>) et la compression des frais généraux (absence de décoration, offre des produits dans leur conditionnement de transport, magasins strictement fonctionnels et de taille réduite : jusqu'à 1 000 m<sup>2</sup> avec un emplacement de stationnement réduit).

Depuis 1999, Aldi ne vend plus aucun article sous marque du fabricant. Les six cents références sont basiques mais leur qualité est testée en permanence, y compris par des organisations de consommateurs (elle doit être semblable à celle du produit dominant du marché). Cette stratégie donne aux deux sociétés une grande puissance d'achat puisqu'en moyenne chaque référence génère un chiffre d'affaires de 50 millions de marks. Si Aldi détient 13 % de parts de marché dans la vente de produits alimentaires en Allemagne, sa part atteint 30 % pour certaines des références vendues dans ses magasins.

La discussion avec le fournisseur est donc sévère mais elle porte aussi bien sur le prix que sur la qualité et les caractéristiques du produit et se conclut par un contrat de vente portant sur plusieurs années avec des engagements fermes de commandes de

volumes. Aucune remise de coopération commerciale n'est demandée ni à la signature du contrat, ni en cours d'exécution. Lorsqu'il est décidé d'introduire un nouveau produit, le directoire de l'entreprise doit décider d'en retirer un autre pour maintenir le nombre de références en magasins à six cents. C'est ainsi que, selon les évolutions de la consommation, à échéance des contrats, sauf si la qualité d'une référence n'est plus satisfaisante, quarante à soixante produits sont sortis des linéaires et autant sont introduits chaque année (mais s'il s'agit de déréférencement *stricto sensu* le contrat en cours est exécuté et Aldi verse les sommes dues pour les commandes convenues, même si le produit est invendu).

Le groupe gère des filiales d'approvisionnement des magasins (34 pour Aldi Nord et 24 pour Aldi Sud au début 1999) qui sont des plates-formes de réception des produits et qui fournissent chacune une cinquantaine de magasins. Si le nombre de magasins de la zone augmente et dépasse les soixante-quinze, une nouvelle filiale et un nouvel entrepôt sont créés, en principe. Ce schéma permet de mettre en place une gestion à flux tendu : les achats d'Aldi portent sur des camions entiers mais les livraisons sont effectuées par palette et par entrepôt. A partir du dépôt, chaque filiale possède sa flotte de véhicules pour l'approvisionnement des magasins.

Aldi s'étend à l'étranger avec le même concept de vente : il s'est installé en Autriche en 1967, aux Pays-Bas en 1975, en Belgique en 1986, en France en 1998 (Aldi Nord), en Grande-Bretagne en 1990. Chaque fois le groupe a introduit la vente en magasin de maxidiscompte dans le pays. Indiquons que les deux sociétés possèdent exclusivement des magasins de ce type.

## **2. Les parts de marché des différentes formes de commerce : le consommateur apprécie les grandes surfaces de vente comme le commerce de centre-ville ou de quartier**

Les tableaux ci-après, établis à partir des données figurant dans les comptes du commerce de l'INSEE, montrent l'emprise croissante du grand commerce, dominé par les enseignes d'hyper et de supermarchés depuis les années 1980, sur le marché des produits de grande consommation.

L'INSEE définit comme suit les différentes formes de commerce recensées dans ses comptes.

**A.** L'INSEE classe les commerces non spécialisés selon deux critères : la surface des magasins et la part des ventes en produits alimentaires.

**1.** Dans le commerce non alimentaire (magasins réalisant moins d'un tiers de leur chiffre d'affaires en produits alimentaires), on distingue :

- les « **grands magasins** » (code NAF 52.1H) (*Printemps, Galeries Lafayette, Samaritaine, ...*), dont la surface de vente est d'au moins 2 500 m<sup>2</sup>, avec un assortiment maximum de produits non alimentaires, sans spécialisation ;
- les autres magasins non alimentaires non spécialisés (NAF 52.1J) (bazars, ...), dont la surface de vente est inférieure à 2 500 m<sup>2</sup>.

**2.** Les magasins à prédominance alimentaire sont ceux qui réalisent plus d'un tiers de leur chiffre d'affaires en produits alimentaires. On distingue :

- les grandes surfaces :
  - . les « **hypermarchés** » (NAF 52.1F), dont la surface de vente est d'au moins 2 500 m<sup>2</sup> ;
  - . les « **supermarchés** » (NAF 52.1D), dont la surface est comprise entre 400 et 2 500 m<sup>2</sup> et qui réalisent plus des deux tiers de leur chiffre d'affaires dans la vente de produits alimentaires ;
  - . les « **magasins populaires** » (NAF 52.1E) (*Monoprix, essentiellement aujourd'hui*), de même taille que les supermarchés mais qui réalisent entre un tiers et deux tiers de leur chiffre d'affaires en alimentaire. Les magasins offrent un assortiment limité aux besoins courant et un libre-service alimentaire. Ils sont installés en centre-ville ;
- les petites surfaces :
  - . les « **supérettes** » (NAF 52.1C), dont la surface de vente est comprise entre 120 et 400 m<sup>2</sup> ;
  - . les « **alimentations générales** » (NAF 52.1B) dont la surface de vente est inférieure à 120 m<sup>2</sup>.

Par ailleurs, parmi les magasins alimentaires, les magasins dits de **maxidiscompte** ne constituent pas une catégorie particulière dans les nomenclatures. Ils sont repérés par leurs enseignes et sont présents dans les supérettes (moins d'un tiers d'entre eux) et dans les supermarchés.

**B.** Le commerce de détail alimentaire en magasin spécialisé regroupe les unités faisant plus de la moitié de leur chiffre d'affaires dans l'une des huit gammes de produits alimentaires (NAF 52.2). Aucun critère de taille ou de nombre de magasins n'est introduit par l'INSEE.

Les différentes gammes de **produits alimentaires** sont :

- fruits et légumes frais, - pain, pâtisserie et confiserie,
- viandes et produits à base de viande, - produits laitiers,
- poissons, crustacés et mollusques, - tabac et cigarettes,
- boissons, - épicerie et divers.

**C.** Le commerce de détail non alimentaire regroupe les unités (entreprises ou établissements) qui réalisent au moins deux tiers de leur chiffre d'affaires de détail en produits non alimentaires.

Les différentes gammes de **produits non alimentaires** sont :

- produits pharmaceutiques, - meubles et équipement du foyer,
- articles médicaux et orthopédiques, - électroménager et radiotélévision,
- parfums et produits de beauté, - quincaillerie, peintures et verre,
- textiles, - livres, journaux et papeterie,
- habillement, - produits divers non alimentaires.
- chaussures et articles en cuir,

### **PARTS DE MARCHÉ - ENSEMBLE DES PRODUITS COMMERCIALISABLES <sup>(1)</sup>**

#### **SÉRIE DE 1962 À 1995**

(en %)

<b>formes de vente</b>	<b>1962</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>1993</b>	<b>1995</b>
Grandes surfaces alimentaires :	3,1	9,5	18,6	29,7	31,7	33,2
<i>Hypermarchés (2500 m<sup>2</sup> et plus)</i>	0,0	2,2	9,4	16,8	19,2	20,2
<i>Supermarchés (de 400 à 2500 m<sup>2</sup>)</i>	0,6	4,0	7,0	11,7	12,5	12,9
<i>Magasins populaires (de 400 à 2500 m<sup>2</sup>)</i>	2,5	3,3	2,2	1,2	1,1	1,0
Petites surfaces succursalistes d'alimentation générale (moins de 400 m <sup>2</sup> )	7,0	6,5	3,8	1,4	1,2	1,1

Grands magasins	2,7	2,9	2,2	1,6	1,4	1,3
Vente par correspondance généraliste (VPC)	} 1,2	0,7	1,0	1,0	} 1,8	1,2
Autres généralistes		0,7	0,7	0,6		0,5
Grand commerce non alimentaire spécialisé	0,0	1,0	3,9	7,1	8,7	9,1
<b>GRAND COMMERCE :</b>	<b>14,0</b>	<b>21,1</b>	<b>30,2</b>	<b>41,4</b>	<b>45,8</b>	<b>47,2</b>
Petites surfaces d'alimentation générale indépendantes (moins de 400 m <sup>2</sup> )	12,0	8,7	4,6	3,2	2,8	2,5
Commerce des viandes	9,2	8,2	6,1	3,7	3,2	2,8
Autres commerces de détail alimentaires spécialisés	5,5	4,2	3,5	3,1	3,0	2,8
Pharmacies	3,5	4,3	4,1	5,4	6,1	6,4
Petit et moyen commerce spécialisé non alimentaire	32,8	30,5	27,8	24,1	22,2	21,0
<b>PETIT ET MOYEN COMMERCE (2) :</b>	<b>63,0</b>	<b>55,9</b>	<b>46,1</b>	<b>39,5</b>	<b>37,3</b>	<b>35,5</b>
<b>ENSEMBLE DU COMMERCE DE DÉTAIL</b>	<b>77,0</b>	<b>76,9</b>	<b>76,2</b>	<b>80,9</b>	<b>83,0</b>	<b>82,8</b>
Autres ventes au détail (3)	23,0	23,1	23,8	19,1	17,0	17,2
<i>dont : Boulangerie-pâtisserie</i>	3,6	3,3	3,0	2,6	2,5	2,4
<i>Réparation et commerce de l'automobile</i>	9,0	8,9	11,6	8,2	7,3	7,7
Ensemble des ventes au détail	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>EN MILLIARDS DE FRANCS TTC</b>	<b>142,0</b>	<b>282,3</b>	<b>3955,5</b>	<b>1985,7</b>	<b>2102,0</b>	<b>2192,7</b>

(1) Les produits commercialisables sont les produits susceptibles d'être vendus par le commerce de détail ; ils ne comprennent pas les automobiles.

(2) Y compris le commerce de petites surfaces, indépendant organisé (franchise, groupements d'achats)

(3) Dans cet ensemble sont regroupés : les ventes des boulangeries et pâtisseries (classées dans les industries agro-alimentaires), les ventes de pneus, d'accessoires et de carburants par le commerce de l'automobile ; les ventes au détail des autres secteurs (commerce de gros, prestataires de services, producteurs).

*Source : INSEE - comptes du commerce*

Nota : série statistique non disponible au delà de 1995. L'année 1962 est l'année précédent l'apparition du premier hypermarché (à Sainte-Geneviève-des-Bois, dans l'Essonne).

**PARTS DE MARCHÉ - ENSEMBLE DES PRODUITS COMMERCIALISABLES (HORS VÉHICULES AUTOMOBILES)**

**SÉRIE DE 1993 À 1998**

(en %)

<b>formes de vente</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Alimentation spécialisée, artisanat commercial et petites surfaces d'alimentation générale	13,4	12,7	12,3	12,0	12,0	11,9
Grandes surfaces d'alimentation générale :	31,4	32,6	32,8	32,9	33,0	33,1
<i>Supermarchés</i>	13,2	13,4	13,7	13,7	13,7	13,7
<i>Magasins populaires</i>	0,6	0,6	0,6	0,5	0,4	0,4
<i>Hypermarchés</i>	17,6	18,6	18,5	18,8	18,9	18,9
Grands magasins et autres magasins non alimentaires non spécialisés	1,5	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Pharmacies et commerce d'articles médicaux et orthopédiques	5,8	5,8	5,9	6,0	5,9	6,0
Magasins non alimentaires spécialisés (hors pharmacies)	28,1	27,6	27,5	27,4	27,3	27,5
Commerce hors magasin :	4,3	4,3	4,5	4,4	4,4	4,4
<i>Vente par correspondance</i>	2,1	2,2	2,1	2,1	2,1	2,1
<i>Autres</i>	2,1	2,1	2,4	2,3	2,3	2,3
Réparations d'articles personnels et						

domestiques (1)	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
<b>ENSEMBLE COMMERCE DE DÉTAIL ET ARTISANAT À CARACTÈRE COMMERCIAL</b>	<b>85,1</b>	<b>85,0</b>	<b>85,1</b>	<b>84,8</b>	<b>84,6</b>	<b>84,9</b>
Ventes au détail du commerce automobile (2)	9,5	9,7	9,7	10,0	10,3	10,2
Autres ventes au détail (3)	5,4	5,3	5,1	5,2	5,1	4,9
<b>ENSEMBLE DES VENTES AU DÉTAIL ET RÉPARATIONS</b>	<b>100 %</b>					
<b>EN MILLIARDS DE FRANCS (4)</b>	<b>2178</b>	<b>2210</b>	<b>2263</b>	<b>2306</b>	<b>2362</b>	<b>2443</b>

Source : INSEE - comptes du commerce

(1) Pour leurs ventes au détail et leurs prestations de réparation

(2) A l'exclusion des ventes et réparations de véhicules automobiles, y compris les ventes et réparations de motocycles

(3) Ventes au détail du commerce de gros, de divers prestataires de services et ventes directes des producteurs

(4) Du fait de la révision en cours des comptes nationaux, ce chiffrage est susceptible de modifications. Il faut donc davantage s'attacher aux parts de marché relatives des formes de ventes les unes par rapport aux autres qu'à leur niveau absolu.

Nota : série statistique disponible à compter des résultats de l'année 1993.

Les tableaux issus des comptes du commerce établis par l'INSEE sont révisés chaque année. Leurs chiffres ne peuvent donc pas être comparés d'une publication à l'autre. La série reproduite dans le présent tableau et les suivants n'est donc pas harmonisée avec celle ayant été utilisée pour la confection du précédent tableau.

#### **PARTS DE MARCHÉ PAR TYPES DE COMMERCE ENSEMBLE DES PRODUITS (hors véhicules automobiles)**

Type de commerce	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Grand commerce alimentaire	31,4	32,6	32,8	32,9	33,0	33,1
Grands magasins et grandes entreprises de VPC	3,0	3,0	2,8	2,9	2,8	2,9

Grand commerce non alimentaire en magasin spécialisé	7,7	8,5	8,9	9,2	9,5 (*)	9,9 (*)
Grand commerce :	42,1 %	44,1 %	44,5 %	45,0 %	45,3 %	45,9 %
Petit commerce alimentaire et artisanat (y compris marchés)	14,2	13,6	13,3	13,0	12,9	12,7
Pharmacie, commerce d'articles médicaux et orthopédiques	5,8	5,8	5,9	6,0	5,9	6,0
Petit et moyen commerce non alimentaire	22,9	21,6	21,4	20,9	20,4	20,2
Petit et moyen commerce et artisanat :	42,9 %	40,9 %	40,6 %	39,8 %	39,2 %	39,0 %
Ventes au détail du commerce et de la réparation automobile (hors vente et réparation de véhicules)	9,5	9,7	9,7	10,0	10,3	10,2
Autres ventes au détail (1)	5,4	5,3	5,1	5,2	5,1	4,9
Ensemble des ventes au détail et réparation domestique :	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

**PARTS DE MARCHÉ PAR TYPES DE COMMERCE  
PRODUITS ALIMENTAIRES (hors tabac)**

Type de commerce	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Grand commerce alimentaire	59,7	61,8	62,5	62,9	63,0	63,2
Grands magasins et grandes entreprises de VPC	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6
Grand commerce non alimentaire en magasin spécialisé	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1 (*)	0,1 (*)
Grand commerce :	60,3 %	62,3 %	63,1 %	63,5 %	63,6 %	63,9 %
Petit commerce alimentaire et artisanat (y compris marchés)	35,4	33,6	32,7	31,9	31,5	31,1
Pharmacie, commerce d'articles médicaux et orthopédiques	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2

Petit et moyen commerce non alimentaire	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0
Petit et moyen commerce et artisanat :	36,5 %	34,6 %	33,9 %	33,1 %	32,7 %	32,3 %
Ventes au détail du commerce automobile	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,6
Autres ventes au détail (1)	3,0	2,9	2,8	3,0	3,3	3,3
Ensemble des ventes au détail :	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(\*) Estimation en fonction du classement des entreprises sur la base de l'EA96 de l'INSEE.

(1) Ventes au détail du commerce de gros et de divers prestataires de services et ventes directes des producteurs.

Nota : Série statistique disponible à compter des résultats de l'année 1993.

Source : INSEE - comptes du commerce pour 1998.

### **PARTS DE MARCHÉ PAR TYPES DE COMMERCE PRODUITS NON ALIMENTAIRES (hors véhicules automobiles)**

Type de commerce	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Grand commerce alimentaire	17,9	18,8	18,7	18,9	19,0	19,1
Grands magasins et grandes entreprises de VPC	4,4	4,4	4,2	4,2	4,2	4,2
Grand commerce non alimentaire en magasin spécialisé	11,8	13,1	13,6	14,1	14,5 (*)	15,2 (*)
Grand commerce	34,1 %	36,3 %	36,6 %	37,2 %	37,8 %	38,5 %
Petit commerce alimentaire et artisanat (y compris marchés)	1,4	1,2	1,1	1,0	1,0	0,9
Pharmacie, commerce d'articles médicaux et orthopédiques	8,9	8,9	9,2	9,3	9,2	9,4
Petit et moyen commerce non alimentaire	34,9	32,9	32,6	31,7	31,0	30,7

Petit et moyen commerce et artisanat	45,2 %	43,0 %	43,0 %	42,0 %	41,2 %	41,0 %
Ventes au détail du commerce automobile	14,8	15,2	15,2	15,6	16,0	15,7
Autres ventes au détail (1)	5,9	5,5	5,3	5,2	5,0	4,7
Ensemble des ventes au détail	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(\*) Estimation en fonction du classement des entreprises sur la base de l'EAE96 de l'INSEE.

(1) Ventes au détail du commerce de gros et de divers prestataires de services et ventes directes des producteurs.

Nota : Série statistique disponible à compter des résultats de l'année 1993.

Source : INSEE - comptes du commerce pour 1998.

Les tableaux montrent la croissance continue des hypermarchés en France mais également la permanence d'un tissu très important de petits détaillants généralistes à dominance alimentaire ou spécialisés (petites surfaces de moins de 120 m<sup>2</sup> ou moyennes surfaces de 120 à 400 m<sup>2</sup>). Ces commerces irriguent le territoire des cours de ville jusqu'aux villages ruraux. Leur présence se traduit par un service de proximité irremplaçable auquel nos concitoyens sont très attachés tout comme ils apprécient d'effectuer leurs courses en grande surface, comme le montre les chiffres indiqués ci-après.

Le consommateur a un comportement rationnel qui le porte à faire ses achats en grande surface où les prix sont moins élevés et où tous ses achats peuvent être effectués en un même lieu, mais il a également une approche sensible qui le rend attaché à l'existence d'un commerce de proximité traditionnel. Du point de vue de la consommation, on ne devrait donc pas opposer commerce de quartier et commerce de périphérie, mais s'attacher à les rendre complémentaires.

L'INSEE estime que la valeur moyenne d'un achat s'élevait, en 1998, à 342 F dans un hypermarché, à 220 F dans un magasin de maxidiscompte et à 206 F dans supermarché et que 83 % des ménages français se rendaient dans un hypermarché ou un

supermarché, 13 % déclarant faire leurs courses dans un magasin de maxidiscompte et 14 % dans une supérette.

La distribution française a su anticiper les évolutions de la consommation : diversification de l'offre, compétitivité des prix, facilités d'accès pour le consommateur.

### **ÉVOLUTION DU GRAND COMMERCE À DOMINANTE ALIMENTAIRE**

	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Hypermarchés</b>					
Parc au 31 décembre	1 048	1 087	1 112	1 123	1 135
Surface de vente (en milliers de m <sup>2</sup> )	5 869	6 158	6 323	6 388	6 491
<b>Supermarchés</b>					
Parc au 1 <sup>er</sup> septembre	6 317	6 278	6 233	6 185	6 077 (*)
<b>Maxidiscomptes</b>					
Parc au 1 <sup>er</sup> septembre	1 121	1 470	1 613	1 796	2 171 (*)
Surface de vente (en milliers de m <sup>2</sup> )	749	991	1 096	1 219	1 424

(\*) A compter de 1998, le dénombrement des supermarchés n'inclut plus les magasins de maxidiscompte alimentaire et le dénombrement des maxidiscomptes inclut l'ensemble des magasins de maxidiscompte alimentaire et plus seulement les supermarchés.

Source : Hypermarchés : INSEE - comptes commerciaux de la Nation

Supermarchés et maxidiscomptes : Points de vente

### **ÉVOLUTION DU PARC DES HYPERMARCHÉS AU 31 DÉCEMBRE, DE 1991 À 1998 (en nombre de magasins et en surface de vente)**

Surface de vente (en milliers de m <sup>2</sup> )	1991		1992		1993		1994		1995		1996		1997		1998	
	Parc	Surface														
999	502	1 645	523	1 717	558	1 850	578	1 914	589	1 940	601	1 983	605	1 989	610	1 999
00-	219	587	221	590	229	610	241	639	251	665	256	679	259	687	258	699
999	283	1 058	302	1 127	329	1 240	337	1 275	338	1 275	345	1 304	346	1 302	352	1 499
499	204	1 250	209	1 283	206	1 266	217	1 327	224	1 357	231	1 399	232	1 404	236	1 549

999	115	979	125	1 074	135	1 156	132	1 129	143	1 236	144	1 245	146	1 263	144
14 999	76	887	85	994	94	1 091	103	1 187	114	1 326	117	1 367	121	1 403	126
et plus	11	195	13	228	15	260	18	312	17	299	19	329	19	329	19
<b>Nombre des marchés</b>	<b>908</b>	<b>4 956</b>	<b>955</b>	<b>5 296</b>	<b>1</b>	<b>5 623</b>	<b>1</b>	<b>5 869</b>	<b>1</b>	<b>6 158</b>	<b>1</b>	<b>6 323</b>	<b>1</b>	<b>6 388</b>	<b>1</b>
<b>Surface totale des marchés</b>	<b>008</b>				<b>048</b>			<b>087</b>			<b>112</b>			<b>123</b>	
<b>Nombre de magasins</b>	<b>1991</b>		<b>1992</b>		<b>1993</b>		<b>1994</b>		<b>1995</b>		<b>1996</b>		<b>1997</b>		
<b>Surface totale des magasins</b>	Parc	Surface	Parc												
électrodomestiques	366	1 289	416	1 524	472	1 769	501	1 904	531	2 051	551	2 142	564	2 194	569
électronique	542	3 667	539	3 772	536	3 854	547	3 965	556	4 107	561	4 181	559	4 194	566
<b>Nombre des marchés</b>	<b>908</b>	<b>4 956</b>	<b>955</b>	<b>5 296</b>	<b>1</b>	<b>5 623</b>	<b>1</b>	<b>5 869</b>	<b>1</b>	<b>6 158</b>	<b>1</b>	<b>6 323</b>	<b>1</b>	<b>6 388</b>	<b>1</b>
<b>Surface totale des marchés</b>	<b>008</b>				<b>048</b>			<b>087</b>			<b>112</b>			<b>123</b>	

Le parc recense les unités de magasins. Les surfaces de vente sont exprimées en milliers de mètres carrés.

Source : INSEE - division « commerce ».

### SURFACE DES MAGASINS DE DÉTAIL

<b>1996</b>		
<b>TOTAL des magasins à PRÉDOMINANCE ALIMENTAIRE :</b>		<b>140 014 000 m<sup>2</sup></b>
<b>moins de 120 m<sup>2</sup></b>		<b>123 905 000 m<sup>2</sup></b>
<b>120 à 400 m<sup>2</sup></b>		<b>7 195 000 m<sup>2</sup></b>
<b>400 m<sup>2</sup> et plus</b>		<b>8 914 000 m<sup>2</sup></b>
Magasins non spécialisés :		35 723 000 m <sup>2</sup>
<b>moins de 120 m<sup>2</sup></b>		<b>21 951 000 m<sup>2</sup></b>
<b>120 à 400 m<sup>2</sup></b>		<b>5 129 000 m<sup>2</sup></b>

<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	<b>8 643 000 m<sup>2</sup></b>
Magasins spécialisés (y compris charcuteries) :	<b>59 279 000 m<sup>2</sup></b>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>	<b>56 942 000 m<sup>2</sup></b>
<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>	<b>2 066 000 m<sup>2</sup></b>
<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	<b>271 000 m<sup>2</sup></b>
Boulangeries - pâtisseries :	<b>45 012 000 m<sup>2</sup></b>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup> (ou considérées comme telles)</i>	<b>45 012 000 m<sup>2</sup></b>
<b>PHARMACIES</b>	<b>23 574 000 m<sup>2</sup></b>
<b><i>moins de 120 m<sup>2</sup> (ou considérées comme telles)</i></b>	<b>23 574 000 m<sup>2</sup></b>
<b>TOTAL des magasins NON ALIMENTAIRES hors pharmacies</b>	<b>198 855 000 m<sup>2</sup></b>
<b><i>moins de 120 m<sup>2</sup></i></b>	<b>159 189 000 m<sup>2</sup></b>
<b><i>120 à 400 m<sup>2</sup></i></b>	<b>26 767 000 m<sup>2</sup></b>
<b><i>400 m<sup>2</sup> et plus</i></b>	<b>12 899 000 m<sup>2</sup></b>
Magasins non spécialisés	<b>1 299 000 m<sup>2</sup></b>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>	<b>512 000 m<sup>2</sup></b>
<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>	<b>219 000 m<sup>2</sup></b>
<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	<b>568 000 m<sup>2</sup></b>
Equipement de la personne	<b>62 943 000 m<sup>2</sup></b>

<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>	52 795 000 m <sup>2</sup>
<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>	8 006 000 m <sup>2</sup>
<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	2 142 000 m <sup>2</sup>
Equipement du foyer	26 685 000 m <sup>2</sup>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>	16 617 000 m <sup>2</sup>
<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>	5 645 000 m <sup>2</sup>
<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	4 423 000 m <sup>2</sup>
Aménagement de l'habitat	31 095 000 m <sup>2</sup>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>	23 671 000 m <sup>2</sup>
<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>	4 425 000 m <sup>2</sup>
<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	2 999 000 m <sup>2</sup>
Parfumerie loisirs sports	38 850 000 m <sup>2</sup>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>	33 511 000 m <sup>2</sup>
<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>	4 439 000 m <sup>2</sup>
<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	900 000 m <sup>2</sup>
Produits divers	37 983 000 m <sup>2</sup>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>	32 083 000 m <sup>2</sup>

<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>	<i>4 033 000 m<sup>2</sup></i>
<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	<i>1 867 000 m<sup>2</sup></i>

Source : INSEE - Enquête annuelle d'entreprises 1996

**STRUCTURE DU COMMERCE SPÉCIALISÉ EN MAGASINS SPÉCIALISÉS  
SELON LE FORMAT PRÉPONDÉRANT DES MAGASINS GÉRÉS PAR LES ENTREPRISES**

<b>1995</b>				
<b>Secteurs</b>	<b>Format prépondérant</b>	Nombre d'entreprises	Nombre de magasins des entreprises	Part du chiffre d'affaires dans le secteur
<b>Équipement de la personne</b>	Grandes surfaces	521	1 472	17,9 %
	Surfaces moyennes	2 287	3 932	12,3 %
	Petites surfaces	45 235	57 226	69,8 %
	Ensemble	48 043	62 630	100,0 %
<b>Équipement du foyer</b>	Grandes surfaces	2 848	3 992	63,3 %
	Surfaces moyennes	4 445	5 426	18,6 %
	Petites surfaces	13 598	14 640	18,1 %
	Ensemble	20 891	24 058	100,0 %
<b>Aménagement de l'habitat</b>	Grandes surfaces	1 630	2 450	57,7 %
	Surfaces moyennes	3 551	4 333	14,7 %

	Petites surfaces	24 434	26 287	27,6 %
	Ensemble	29 615	33 070	100,0 %
<b>Parfumerie, loisirs, sports</b>	Grandes surfaces	276	630	19,7 %
	Surfaces moyennes	2 554	3 036	17,9 %
	Petites surfaces	28 738	32 990	62,4 %
	Ensemble	31 568	36 656	100,0 %
<b>Divers</b>	Grandes surfaces	1 060	1 277	9,1 %
	Surfaces moyennes	3 160	3 699	15,1 %
	Petites surfaces	30 236	29 769	75,7 %
	Ensemble	34 456	34 745	100,0 %
<b>Ensemble des secteurs</b>	<b>Grandes surfaces</b>	<b>6 335</b>	<b>9 821</b>	<b>35,0 %</b>
	<b>Surfaces moyennes</b>	<b>15 997</b>	<b>20 426</b>	<b>15,7 %</b>
	<b>Petites surfaces</b>	<b>142 241</b>	<b>160 912</b>	<b>49,3 %</b>
	<b>Ensemble</b>	<b>164 573</b>	<b>191 159</b>	<b>100,0 %</b>

Source : INSEE - comptes du commerce (dernières données disponibles, premier bilan pour 1998).

**Remarque : Le secteur de l'équipement du foyer comprend beaucoup plus d'entreprises gérant des grandes surfaces que les autres secteurs, en raison de l'encombrement des meubles et des matériels électroménagers**

### **3. La puissance de la grande distribution française et son affrontement avec les grands fournisseurs**

Affirmons d'emblée que nous nous félicitons de la puissance commerciale des enseignes de grande distribution françaises. Les critiques qui pourront être émises vis-à-vis de certaines pratiques commerciales ne doivent pas être interprétées comme une volonté politique de réduire le poids de nos enseignes qui assurent une présence française à travers le monde et sont appréciées de nos concitoyens. Les solutions aux problèmes que la mission d'information a détectés ne passent pas par un affaiblissement des groupes français de distribution mais par une modification du comportement et des pratiques de tous les partenaires économiques tant fournisseurs que distributeurs.

**a) La concentration de la distribution française s'accentue : elle est aujourd'hui en situation d'oligopole. L'incertitude de la concurrence internationale.**

Depuis le début des années 1990, les rachats et fusions se sont multipliés dans la distribution française. On trouvera ci-après quelques étapes décisives de cette concentration des principaux groupes de grande distribution alimentaire français.

**AUCHAN :**

1990 : Docks de France prend 17 % du capital de la société alsacienne de supermarchés, qui prend parallèlement 4 % du capital de Docks de France.

1992 : Prend le contrôle de la **société alsacienne de supermarchés** pour un coût de 2,1 milliards de francs, soit une somme correspondant à 24 % du chiffre d'affaires.

1994 Rachète le groupe portugais Pao de Açucar.

1995 : Accord de partenariat avec Controladora Commercial Mexicana pour l'implantation et la gestion d'hypermarchés au Mexique.

1996 : OPA inamicale sur **Docks de France** (en août) ; le prix de l'acquisition atteint 19,3 milliards de francs, soit 41 % du chiffre d'affaires de Docks de France en 1995 ; les enseignes **Mammouth** (hypermarchés) et **Atac** (supermarchés) deviennent la propriété d'Auchan. Ce rachat conduit à l'éclatement de la centrale d'achat Paridoc (voir Carrefour).

**CARREFOUR :**

1991 : Acquiert **Montlaur**, en règlement judiciaire pour 1,1 milliard de francs, soit l'équivalent de 25 % du chiffre d'affaires de Montlaur.

Rachète **Euromarché**, en difficulté financière depuis 1988, pour 5,5 milliards de francs, soit une somme correspondant à 20 % du chiffre

d'affaires, et devient la première enseigne française d'hypermarchés (devant Leclerc et Intermarché) et la troisième d'Europe (devant Metro et Tengelmann).

Acquiert 10 % du capital de Picard Surgelés.

1994 : Prend la majorité du capital de **Picard surgelés**.

1995 : Le groupe financier espagnol March porte sa participation dans le capital de Carrefour de 4 à 5 %.

Signe un accord de *joint-venture* avec le distributeur chinois Lin Ha pour l'ouverture d'un hypermarché à Shanghai.

1996 : Suite à l'acquisition par OPA de Docks de France par Auchan et l'éclatement de la centrale d'achat Paridoc, **Coop de l'Atlantique, Guyenne et Gascogne** et le **groupe Charenton** rejoignent le groupe Carrefour.

Entrée de Carrefour dans le capital de la société GMB, holding du groupe Cora, à hauteur de 42,4 %, avec l'accord de la famille Bouriez, en versant une somme de 3,11 milliards de francs, soit l'équivalent de 22 % du chiffre d'affaires annuel de Cora. Le ministre chargé de l'économie valide cette concentration le 29 juillet 1997.

1998 : Prend, en août, le contrôle des **Comptoirs modernes** par une OPA amicale assortie d'une OPE permettant d'acquérir 72,7 % du capital que Carrefour ne contrôlait pas (les Comptoirs modernes et Carrefour avaient une centrale d'achat commune, Cometca, et une filiale commune gérait 16 hypermarchés Carrefour ; Carrefour possédait 22,8 % du capital des Comptoirs modernes et 31,9 % des droits de vote) : l'OPA valorise les Comptoirs modernes à 23,82 milliards de francs, soit 72,73 % de son chiffre d'affaires 1997. Cette acquisition fait de Carrefour le premier distributeur français et lui permet de devenir un groupe complètement multiformat. La structure Carrefour Marchandise France prend en charge les négociations tarifaires des achats alimentaires (marques nationales et premiers prix) et les marques propres.

1999 : Lance le 9 septembre une OPE sur **Promodès** (une action Promodès échangée contre six actions Carrefour), close le 13 octobre.

## **CASINO :**

1990 : Acquiert **La Ruche méridionale** pour 3 milliards de francs, soit une somme correspondant à 36 % du chiffre d'affaires annuel de La Ruche méridionale et place tous ses hypermarchés sous l'enseigne « Géant Casino ».

1992 : Reprend à **Rallye** ses actifs dans la distribution alimentaire, soit 44 hypermarchés, 196 supermarchés et 70 cafétérias (la valeur de l'acquisition est estimée à 4 milliards de francs soit 20 % du chiffre

d'affaires annuel des magasins). En contrepartie, Rallye reçoit 30 % du capital de Casino.

1996 : Accord avec le groupe Dairy Farm pour ouvrir des hypermarchés en Asie du Sud-Est.

1997 : Rachète **Franprix** et **Leader Price** pour 3,8 milliards de francs, soit l'équivalent de 43 % de leur chiffre d'affaires global.

Entre dans le capital de Monoprix à hauteur de 21,4 % pour 900 millions de francs, soit 21 % de son chiffre d'affaires annuel.

Prend le contrôle de Mariault, essentiellement implanté dans le grand Ouest avec les enseignes **Spar**, **Vival** et **Coccinelle** (plus de 600 magasins au total).

Accord avec Promodès pour que Casino adhère à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1998 à la centrale d'achats des produits non alimentaires de Promodès.

1999 : Annonce, en avril, la création d'Opéra, centrale d'achats pour les produits alimentaires et non alimentaires, commune à Casino et Cora.

### **COMPTOIRS MODERNES :**

1980 : Fusion avec **Major** par OPE assortie d'une OPA d'un montant de 1,44 milliard de francs, soit l'équivalent de 48 % du chiffre d'affaires de Major.

1993 : Rachète la **Société alsacienne de supermarchés**.

1996 : Rachat par OPA de l'enseigne espagnole **Supéco**.

28 août 1998 : Prise de contrôle des Comptoirs modernes par Carrefour à la suite d'une OPA amicale.

### **COOP :**

1990 : Fusion des Coop de Normandie avec les Coop de Picardie.

### **CORA :**

1989 : Rachète la **Société européenne de supermarchés** pour 1,4 milliard de francs, soit une somme correspondant à 38 % du chiffre d'affaires.

1996 : La famille Bouriez laisse entrer Carrefour dans le capital de la société GMB, holding du groupe Cora, à hauteur de 42,4 %.

### **GALERIES LAFAYETTE :**

1991 : Acquièrent les deux tiers du capital des **Nouvelles Galeries** par une OPA d'un montant de 2,15 milliards de francs, soit l'équivalent de 15 % du chiffre d'affaires annuel.

1992 : Portent leur participation dans le capital des Nouvelles Galeries de 72 à 100 %.

Signent un accord de partenariat avec le groupe Mobilier de France dont les 30 magasins prennent l'enseigne Atlas en qualité de franchisés, et qui est repris par la Compagnie de distribution du meuble (CDM) créée à cette occasion par Jean-Pierre Andrevon ; CDM rachète également les actifs de Léviton (45 magasins de meuble).

1997 : Monoprix, propriété des Galeries Lafayette, (227 magasins dont 156 possédés en propre), grâce à l'appui de Casino (voir développements sur ce groupe), rachète **Prisunic** (137 magasins dont 110 possédés en propre). Regroupement des achats des deux groupes, la centrale d'achat de Monoprix étant déjà adossée à celle de Casino.

#### **LECLERC et SYSTEME U :**

1998 (fin juin) : Les adhérents du groupement Leclerc et les associés de Système U approuvent le principe du rapprochement des deux groupes afin de mettre en place une centrale d'achat commune, l'Union des coopérateurs indépendants européens (Lucie), chargée dans un premier temps de la négociation commerciale, du référencement des grands fournisseurs, des produits premiers prix, des importations et de la recherche de fournisseurs.

10 mars 1999 : La création de Lucie est notifiée à la Commission européenne.

#### **GROUPE PINAULT :**

1989 : La Redoute prend 50 % du capital de la Maison de Valérie.

1990 : Conforama prend le contrôle de Mobis (n° 3 du secteur).

1991 : Acquiert **Conforama**.

Rachète le groupe **Printemps** à la famille suisse Mauss-Nordmann, et prend ainsi le contrôle de 55 % du capital de **La Redoute**.

1993 : La FNAC est reprise par la Compagnie immobilière Phénix (CIP, filiale de la Compagnie générale des eaux) et Altus finance (filiale du Crédit Lyonnais).

1994 : Le Crédit Lyonnais cède le contrôle de la **FNAC** au groupe Pinault.

1995 : Poursuivant son recentrage, le groupe Pinault cède l'une de ses dernières filiales industrielles, France Portes.

1998 : Prend une participation majoritaire dans le capital de **Guilbert** (n° 1 européen de la vente de fournitures et de matériels de bureau).

#### **PROMODÈS**

1990 : **Codec** dépose son bilan ; Promodès acquiert une partie de ses actifs et accueille des anciens adhérents Codec.

Le groupe régional Arlaud, propriétaire de l'enseigne **Record**, adopte la franchise Promodès.

1991 : Reprend les 47 hypermarchés des **Coop d'Allemagne**.

Rachète le deuxième groupe succursaliste espagnol **DIRSA**.

Prend, avec effet au 1<sup>er</sup> février 1992, 50 % du capital des **Coop de Champagne** (6 hypermarchés, trentaine de supermarchés).

1992 : Accord pour la reprise de 100 % du capital du grossiste lorrain **BRCM**.

Rachète au groupe Disco (filiale à 66 % de Marland distribution) ses libres-services.

1993 : Rachète au groupe Pinault son activité de restauration hors foyer, **Discol**.

1995 : Accord de franchise avec le groupe belge Mestdagh.

1997 : Echec de la double OPA inamicale sur Casino et sa holding de contrôle Rallye.

Rachète au groupe britannique Tesco les magasins **Catteau** (acquis par Tesco en 1992) pour 2,51 milliards de francs, soit 54,5 % du chiffre d'affaires (7 hypermarchés, 73 supermarchés).

1999 : Lancement le 9 septembre d'une OPE de Carrefour sur Promodès, close le 13 octobre.

#### **RALLYE :**

1990 : Prise de contrôle de 60 % du capital du groupe **Genty**, pour 2,23 milliards de francs, soit une somme correspondant à 28 % du chiffre d'affaires annuel de Genty.

1992 : Reçoit 30 % du capital de **Casino** en contrepartie de la cession à ce groupe de ses actifs dans la distribution alimentaire (44 hypermarchés, 196 supermarchés, 70 cafétérias).

Ces mouvements de concentration aboutissent à la constitution de groupes de distribution réalisant au moins 80 milliards de francs de chiffre d'affaires annuels et à la réduction du nombre d'enseignes dans chaque forme de point de vente au détail (voir tableaux ci-après et au chapitre suivant).

La constitution de grands groupes de distribution n'est pas un phénomène spécifiquement français. Une étude d'ACNielsen de la

distribution alimentaire en Europe en 1999 montre que la concentration en France est dans la moyenne européenne. Cette étude, réalisée avant la fusion de Carrefour avec Promodès, indique que les cinq premiers distributeurs d'un pays détiennent les parts de marché suivantes dans leur pays :

Finlande : 93,8 %

Suède : 88,0 %

Autriche : 80,0 %

Pays-Bas : 79,3 %

Allemagne : 75,2 %

France : 72,8 %

Grande-Bretagne : 67,0 %

Portugal : 52,2 %

Belgique : 51,6 %

Danemark : 47,2 %

Espagne : 38,9 %

Italie : 35,8 %

Mais le mouvement de concentration des centrales d'achat en France est le plus spectaculaire d'Europe. En 1992, un fournisseur de produits de grande consommation pouvait s'adresser, en France, à 18 grands acheteurs ; ils ne sont aujourd'hui, avec la création de Lucie et la fusion de Carrefour et de Promodès, plus que cinq (voir le tableau ci-après des centrales d'achat).

Les données reproduites ci-après sont celles établies par la revue Libre Service Actualités (LSA). On trouvera au paragraphe précédent ainsi qu'au titre V du présent rapport l'état de l'équipement commercial selon les statistiques de l'INSEE.

#### **CLASSEMENT (LSA) DES HYpermarchés IMPLANTÉS EN FRANCE**

ENSEIGNES et centrale d'affiliation	Octobre 1999				Fin 1996	
	Nombre de magasins	part du parc	Surfaces totales	part des surfaces du parc	Nombre de magasins	Surfaces totales

			total				
Centre Leclerc	L397	34,76 %	1 727 664	26,20 %	387		1 626 523
Carrefour	C132	11,55 %	1 252 061	18,98 %	115		1 137 428
Auchan	A120	10,50 %	1 031 836	15,64 %	52		548 717
Mammouth	A enseigne reprise par Auchan			90			556 820
Géant Casino	O108	9,45 %	722 112	10,95 %	111		719 741
Intermarché	I92	8,05 %	298 000	4,52 %	80		255 110
Continent	C87	7,61 %	572 148	8,67 %	79		525 499
Cora	O57	4,99 %	495 455	7,51 %	54		458 424
Hyper U	L33	2,89 %	116 959	1,77 %	30		98 859
Stoc	C25	2,18 %	71 857	1,09 %	17		49 265
Super U	L24	2,10 %	63 832	0,96 %	19		49 294
Hyper Champion	C23	2,01 %	69 158	1,04 %	22		62 140
Champion	C9	0,78 %	24 300	0,36 %			
Casino	O6	0,52 %	16 645	0,25 %			
Rond-Point	O6	0,52 %	44 571	0,67 %	5		37 959
Match	O6	0,52 %	16 050	0,24 %	6		16 150
Atac + Hyper Atac	A5	0,43 %	17 460	0,26 %	6		19 160

Maximarché	O2	0,17 %	5 400	0,08 %	5	15 225
Provencia					3	8 200
Migros	O2	0,17 %	9 000	0,13 %	2	9 000
Rallye	O2	0,17 %	15 470	0,23 %	2	15 470
Record	C2	0,17 %	11 918	0,18 %	2	8 787
<b>TOTAL</b>	<b>1 142</b>	<b>100 %</b>	<b>6 593 555</b>	<b>100 %</b>		

Source : Atlas de la distribution LSA 2000 et LSA 1999 (pour les données chiffrées ; le rattachement aux centrales d'achat a été effectué par le secrétariat de la commission de la production et des échanges de l'Assemblée nationale).

**Centrales d'achat :** A = Eurachan ; C = Carrefour-Promodès ; I = ITM Entreprises ; L = Lucie ; O = Opéra. (voir tableau ci-après le détail des affiliations de chaque centrale). Voir rattachement des enseignes ci-après.

LSA indique que les hypermarchés employaient, en octobre 1999, 233 284 personnes, offraient 1 083 781 places de stationnement et 8 835 pompes à essence

### CLASSEMENT (LSA) DES SUPERMARCHÉS IMPLANTÉS EN FRANCE

		Octobre 1999				Fin 1996	
ENSEIGNES et centrale d'affiliation		Nombre de magasins	% du parc total	Surfaces totales (en m <sup>2</sup> )	% des surfaces du parc	Nombre de magasins	Surfaces totales (en m <sup>2</sup> )
Intermarché	I	1 566	27,41 %	2 166 982	33,46 %	1 557	2 081 199
Super U	L	521	9,12 %	755 711	11,67 %	510	702 029
Champion	C	509	8,91 %	690 284	10,66 %	449	593 237
Stoc	C	463	8,10 %	612 794	9,46 %	357	455 582

Casino	O	406	7,10 %	443 740	6,85 %	410	447 090
Shopi	C	399	6,98 %	220 089	3,39 %	442	237 123
Atac	A	311	5,44 %	388 126	5,99 %	328	411 867
Écomarché	I	248	4,34 %	142 808	2,20 %	241	116 553
Franprix	O	241	4,21 %	155 972	2,40 %	250	159 512
Marché U	L	179	3,13 %	132 884	2,05 %	204	150 073
Supermarché Match	O	140	2,45 %	187 608	2,89 %	138	182 461
Centre Leclerc	L	109	1,90 %	182 418	2,81 %	122	201 285
Coccinelle	O	67	1,17 %	39 964	0,61 %		
G 20	O	55	0,96 %	30 780	0,47 %		
Comod	C	52	0,91 %	28 633	0,44 %		
Maximarché	O	48	0,84 %	36 492	0,56 %		
Spar	O	41	0,71 %	22 355	0,34 %		
Maxicoop	O	37	0,64 %	44 872	0,69 %	47	55 640
Coop	O	33	0,57 %	16 962	0,26 %		
8 à Huit	C	30	0,52 %	12 830	0,19 %		
<b>TOTAL</b>		<b>5 712</b>	<b>100 %</b>	<b>6 474 841</b>	<b>100 %</b>		

Source : Atlas de la distribution LSA 2000 et LSA 1999 (pour les données chiffrées ; le rattachement aux centrales d'achat a été effectué par le secrétariat de la commission de la production et des échanges de l'Assemblée nationale).

**Centrales d'achat :** A = Eurachan ; C = Carrefour-Promodès ; I = ITM Entreprises ; L = Lucie ; O = Opéra. (voir tableau ci-après le détail des affiliations de chaque centrale). Voir rattachement des enseignes ci-après.

LSA indique que les supermarchés employaient, en octobre 1999, 157 014 personnes, offraient 675 024 places de stationnement et 14 747 pompes à essence.

### **CLASSEMENT (LSA) DES MAGASINS DE MAXIDISCOMPTE IMPLANTÉS EN FRANCE**

		Octobre 1999			Fin 1996	
ENSEIGNES et centrale d'affiliation	Nombre de magasins	% du parc total	Surfaces totales (en m <sup>2</sup> )	% des surfaces du parc	Nombre de magasins	Surfaces totales (en m <sup>2</sup> )
Lidl	727	30,66 %	494 724	31,37 %	517	349 497
Aldi	375	15,81 %	249 271	15,80 %	286	191 484
Leader Price	O 312	13,15 %	251 686	15,95 %	194	152 343
Ed le marché discount	C 301	12,69 %	208 631	13,22 %	6	4 499
Le Mutant	O 191	8,05 %	114 524	7,26 %	165	104 360
CDM (Intermarché)	I 161	6,79 %	97 995	6,21 %	147	90 464
Ed l'épicier	C 116	4,89 %	37 651	2,38 %		
Norma	86	3,62 %	56 128	3,55 %		
Penny Prix Bas	65	2,74 %	41 955	2,66 %		
Treff marché	28	1,18 %	14 125	0,89 %		

Discount V	6	0,25 %	3 780	0,24 %		
Discount	1	0,04 %	5000	0,03 %		
Les Halles d'Auchan	A 1	0,04 %	4 500	0,28 %		
P&B	1	0,04 %	1 6000	0,10 %		
<b>TOTAL</b>	<b>2 371</b>	<b>100 %</b>	<b>1 577 070</b>	<b>100 %</b>		

Source : Atlas de la distribution LSA 2000 et LSA 1999 (pour les données chiffrées ; le rattachement aux centrales d'achat a été effectué par le secrétariat de la commission de la production et des échanges de l'Assemblée nationale).

Nota : en 1996, les magasins de maxidiscompte étaient recensés parmi les supermarchés. Le tableau ci-dessus les réincorpore ; ils ont été retirés du tableau précédent recensant les supermarchés.

**Centrales d'achat :** A = Eurachan ; C = Carrefour-Promodès ; I = ITM Entreprises ; L = Lucie ; O = Opéra. (voir tableau ci-après le détail des affiliations de chaque centrale). Voir rattachement des enseignes ci-après.

LSA indique que les magasins de maxidiscompte employaient, en octobre 1999, 9 560 personnes, offraient 76 984 places de stationnement et 231 pompes à essence.

## **ENSEIGNES DES GRANDES SURFACES DE VENTE ALIMENTAIRE FRANÇAISES**

**Auchan** : enseignes Auchan, Mammouth et Atac (anciennement Docks de France, en voie de disparition), les Halles Auchan

**Carrefour** : enseignes Carrefour, Ed le marché discount, Ed l'épicier, Marché Plus

**Comptoirs modernes** <sup>(4)</sup> : enseignes Stoc, Comod

**Cora** : enseignes Cora, Match, Supermarché Match

**Rallye** : enseigne Rallye

**Casino** <sup>(5)</sup> : enseignes Géant Casino, Casino, Franprix, Coccinelle et Spar (anciennement appartenant à Mariault), Leader Price

**Promodès** : enseignes Continent, Champion, Shopi, 8 à Huit, Record (ancienne enseigne du groupe Arlaud), Dia, Proxi, Corsaire, Promocash (grossiste), Sherpa

**Leclerc** : enseigne Centre Leclerc

**Système U** : enseignes Hyper U, Super U, Marché U

**ITM Entreprises** : enseignes Intermarché, Ecomarché, CDM, Relais des Mousquetaires

**Coop d'Alsace** : enseignes Coop, Rond-Point, Maxi, Le Mutant.

Les enseignes de grande distribution françaises se distinguent par une rentabilité de leurs surfaces de vente qui est très élevée au mètre carré. A ce titre, Auchan est l'enseigne réalisant les meilleures performances puisqu'elle dépassait les 110 000 F de chiffre d'affaires au mètre carré en 1998, alors que les *supercenters* de Wal-Mart aux Etats-Unis ne réalisaient que 36 000 F au mètre carré.

La revue LSA avait établi dans son numéro du 28 janvier 1999 le classement suivant des enseignes d'hypermarchés réalisant plus d'un milliard de francs de chiffre d'affaires annuel <sup>(6)</sup> :

LES 96 HYPERMARCHÉS  
DÉPASSANT LE MILLIARD DE FRANCS DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 1998

	Nombre de magasins	Surface moyenne (en $m^2$ )	Chiffre d'affaires moyen (en milliards de francs)	Rendement (en F/ $m^2$ )
Auchan	38	12 300	1,474	110 727
Carrefour	44	12 300	1,412	104 364
Continent	4	11 346	1 162	95 512
Cora	2	13 238	n.c.	n.c.
Géant	1	17 116	n.c.	n.c.
Leclerc	5	11 000	1,106	90 512

Source : LSA n° 1615, p. 46.

On comprend que de cette puissance de vente découle une puissance d'achat. Celle-ci se mesure par la concentration des achats des enseignes de grande distribution dans des centrales

d'achat, qui sont des structures permettant à des magasins différents, relevant d'entreprises distinctes et n'appartenant pas au même groupe, d'unir leur forces d'achat face aux puissants fournisseurs que sont les groupes multinationaux.

L'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (ILEC), qui regroupe les plus gros fournisseurs de produits de grande consommation, a évalué la concentration de la puissance d'achat des distributeurs européens dans le secteur des produits alimentaires à la date d'août 1999. Il ressort de l'étude que la concentration est maximale en France et que six centrales d'achat - et désormais cinq avec la fusion de Carrefour et de Promodès - commercialisent 93,6 % des produits alimentaires commercialisés en France. Il faut toutefois indiquer qu'à la date du 11 janvier 2000, la fusion des centrales des enseignes Leclerc et Système U (centrale Lucie du tableau ci-après) et celle des centrales de Carrefour et de Promodès (centrale Carrefour du tableau) n'étaient pas effectives ; ces structures n'avaient signé aucun contrat d'achat ni adressé la moindre facture.

#### PARTS DE MARCHÉ DES CENTRALES D'ACHATS DES DISTRIBUTEURS À DOMINANTE ALIMENTAIRE EN FRANCE (hors Corse et DOM-TOM)

Situation à août 1999	<b>Part du marché total</b>	<b>Hypermarchés (1)</b>	<b>Supermarchés et magasins populaires (2)</b>	<b>Maxidiscompte (2)</b>
<b>LUCIE</b>	<b>19,4 %</b>	<b>26,7 %</b>	<b>15,9 %</b>	<b>0,1 %</b>
Leclerc	13,9	25,0	3,2	0,1
Système U	5,5	1,7	12,7	-
<b>OPÉRA</b>	<b>19,1 %</b>	<b>15,8 %</b>	<b>21,4 %</b>	<b>23,3 %</b>
Casino (a)	10,4	9,1	8,9	-
Coop de Normandie + Le Mutant (a)	0,7	-	0,4	7,1
Francap (a)	1,3	-	1,9	0,1
Monoprix Primo (a)	2,6	0,5	7,1	-
Cora + Match (b)	3,8	6,1	2,5	-
Coop d'Alsace + Migros +	0,3	0,1	0,6	-

La Moderne (b)				
<b>CARREFOUR</b>	<b>28,3 %</b>	<b>33,0 %</b>	<b>24,1 %</b>	<b>14,5 %</b>
Promodès	10,7	8,8	14,9	-
Carrefour + Picard + Erteco (c)	13,4	22,7	-	14,5
Comptoirs modernes + PG (c)	3,2	0,6	8,1	-
Coop de l'Atlantique (c)	0,6	0,5	0,8	-
Guyenne & Gascogne (c)	0,3	0,3	0,2	-
Chareton (c)	0,1	0,1	0,1	-
<b>ITM ENTREPRISES</b> (Intermarché, les Mousquetaires, CDM)	<b>14,8 %</b>	<b>3,8 %</b>	<b>31,9 %</b>	<b>7,0 %</b>
<b>EURACHAN</b>	<b>12,0 %</b>	<b>20,3 %</b>	<b>6,3 %</b>	<b>0,2 %</b>
Auchan + Atac + Larc	11,5	20,2	5,3	0,2
Schiever	0,5	0,1	1,0	-
<b>AUTRES (Aldi, Lidl, etc.)</b>	<b>6,4 %</b>	<b>0,4 %</b>	<b>0,4 %</b>	<b>54,9 %</b>

(1) Calculé sur la base des chiffres d'affaires TTC de 1998 hors vente de carburant.

(2) Calculé sur la base des surfaces de vente existant à la fin de 1998.

(a) Magasins indépendants affiliés à la centrale Casino.

(b) Affiliés à la centrale Loceda-Hypersélection.

(c) affiliés à la centrale Carrefour/CM&affiliés.

Source : ILEC, 31 août 1999. Les formats de magasin de vente au détail pris en compte dans l'étude sont les hypermarchés, les supermarchés, les supérettes, les magasins de proximité, les magasins populaires et les magasins de maxidiscompte. Elle exclut les grossistes et le cash and carry.

*Nota : Une enquête d'ACNielsen France répartissait comme suit les parts de marché des centrales d'achats en 1998 : Lucie = 21,1 % ; Carrefour + Comptoirs Modernes = 17,8 % ; Casino + Cora + Monoprix = 16,8 % ; Intermarché = 15,4 % ; Auchan = 13,0 % ; Promodès = 11,6 %.*

Pour établir une comparaison européenne, l'ILEC a déterminé le poids des six premières centrales d'achats de chaque pays européen dans la distribution des produits alimentaires ; les résultats sont les suivants :

**France : 97,7 %** hors maxidiscompte ; 93,6 % maxidiscompte inclus

**Belgique : 84,4 %**

**Pays-Bas : 81,3 %**

**Grande-Bretagne : 72,5 %**

**Allemagne : 70,6 %**

**Italie : 64,9 %**

Les fusions et regroupements d'entreprises de distribution rappelées dans la chronologie ci-dessus, ainsi que les constitutions de supercentrales d'achats ne sont pas sans conséquences financières pour les fournisseurs de ces enseignes. Des contributions financières sont exigées par le biais de remises ou ristournes supplémentaires. Parmi les pratiques actuelles, on peut citer les deux suivantes :

- **la « corbeille de la mariée »** : les fournisseurs des enseignes se regroupant sont « priés » de contribuer financièrement à l'acquisition ou au regroupement, au nom de la « massification des achats » de la nouvelle entité, qui doit leur être profitable. Cette demande de remise supplémentaire, parfois à titre rétroactif sur les achats de l'année en cours ou des années précédentes, pourrait être justifiée quand un regroupement d'entreprises de distribution donne lieu à la création de débouchés nouveaux pour un fournisseur. Mais cela est rarement le cas si ce dernier vend aux deux distributeurs qui fusionnent ; or le versement d'une corbeille de mariée est pourtant exigé d'eux ;

- **la demande d'alignement des conditions de vente** à la nouvelle entité sur les conditions les plus favorables accordées précédemment à celle des deux entreprises qui fusionnent. Un

regroupement ou une fusion permet aux deux distributeurs de comparer les conditions de vente qu'ils ont obtenues d'un même fournisseur. Il est justifié commercialement d'attendre des fournisseurs l'octroi de meilleures conditions de vente puisque l'acheteur est plus gros qu'auparavant. En revanche, ce qui est déloyal et abusif est de donner un caractère rétroactif à cet alignement, les contrats signés doivent être exécutés en l'état. Cependant, selon les informations communiquées par les enseignes de distribution, on constate, à l'inverse, que les discriminations pratiquées par les gros fournisseurs, légales au regard des termes de l'article 36 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence (voir titre II du rapport), sont importantes et que leur justification n'est pas toujours claire. On comprend dès lors que les fusions dans la distribution soient mal vécues par les multinationales de l'alimentaire et du non-alimentaire : elles mettent à jour des politiques commerciales *intuitu personae* de ces groupes.

De l'avis même des industriels, l'alignement des conditions de vente peut se comprendre mais le bien-fondé de la pratique de la corbeille de la mariée est totalement nié car ils jugent, à bon droit, qu'une fusion d'enseignes ne leur fournit pas de linéaires supplémentaires ; il n'y a donc pas de création de courant d'affaires pour eux.

### **b) La réussite des groupes français de distribution. La crainte de la concurrence de Wal-Mart**

Les deux tableaux suivants font apparaître la puissance de la grande distribution française dans le monde. La fusion de Carrefour et de Promodès place la nouvelle entité en tête des distributeurs européens, nettement devant Metro, mais elle reste loin derrière Wal-Mart (entreprise créée en 1962 par Sam Walton, devenu le distributeur n° 1 des Etats-Unis en 1990 aux dépens de Sears Roebuck et dont le chiffre d'affaires a été multiplié par 3,6 entre 1990 et 1998). Cette concurrence des supermarchés « *discount* » de Wal-Mart est redoutée de tous les distributeurs français pour trois motifs :

- l'entreprise dispose de capitaux suffisants pour acheter, chaque année, un distributeur de la taille de Casino, comme l'a rappelé M. Antoine Guichard, lors de l'audition du 30 novembre 1999 (voir compte rendu en fin de rapport). Notamment, le résultat net de

Wal-Mart a atteint 4,43 milliards de dollars en 1999, pour 137,6 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Or, les dirigeants de Wal-Mart ont décidé de s'implanter en force sur les grands marchés européens en rachetant des actifs d'entreprises de distribution (rachats d'Interspar - 74 magasins - et de Wertkauf - 21 magasins - en Allemagne en 1997 puis d'Asda <sup>(7)</sup> en Grande-Bretagne en 1999). Jusqu'à présent, la France n'a été la cible d'aucun distributeur alimentaire américain généraliste ;

- Wal-Mart pratique le prix bas de manière systématique (comme les Centres Leclerc) pour attirer la clientèle. Aux Etats-Unis, la concurrence sur les prix imposée par les 564 supercenters (10 à 20 000 m<sup>2</sup>) de Wal-Mart et ses 1 860 magasins de maxidiscompte a entraîné la faillite d'une quinzaine de grands magasins et de chaînes de distribution à bas prix en 1999. Au Royaume-Uni, Wal-Mart a annoncé que les prix dans les magasins Asda allaient baisser de 10 à 15 % d'ici 18 mois alors qu'on estime qu'ils étaient déjà 5 à 10 % plus bas que ceux de ses concurrents. En Allemagne, il a décidé de baisser ses prix de 13 à 23 % au début janvier 2000. La puissance d'achat de Wal-Mart auprès des multinationales fait craindre aux distributeurs français qu'il n'obtienne de bien meilleures conditions de vente qu'eux, ce qui rendrait impossible une concurrence sur les prix, limitée par le seuil de revente à perte en France. Les consommateurs ne doivent pas se réjouir pour autant car on a constaté que lorsque les concurrents locaux de Wal-Mart avaient disparu aux Etats-Unis, les prix remontaient et la qualité de service baissait ;

- les pratiques commerciales mises en œuvre par Wal-Mart dans ses relations avec ses fournisseurs sont celles qui prévalent dans la quasi-totalité des pays, mais pas en France, à savoir la négociation d'un prix d'achat net de toutes remises de coopération commerciale (« prix net-net ») et l'absence de facturation de coopération commerciale. Le prix convenu lors du contrat d'achat est dit « net-net-net ».

Interrogés lors du déplacement de la mission en Allemagne où Wal-Mart est très actif, les fournisseurs français et allemands se déclarent satisfaits de leurs rapports commerciaux avec ce groupe. Ils les jugent plus sains que les relations commerciales avec les enseignes françaises en France.

#### LISTE DES 25 PREMIERS DISTRIBUTEURS MONDIAUX EN 1998

<b>Nom ays d'origine (type de format)</b>	<b>Chiffre d'affaires HT 1998 (en millions d'euros)</b>	<b>Magasins (en propre et sous enseignes)</b>	<b>Pays d'implantation</b>	<b>Enseignes</b>
-Mart - A (discount)	117 935 (a)	3 599	9	Wal-Mart, Wal-Mart Supercenter, Wertkauf, Sam's club, Wal-mart Neighborhood market
Metro AG - Allemagne (cash and carry)	46 884	2 085	20	Makro, Métro, Keufhof Galeria, Kauf Mode & Sport, Real, Allkauf, Kriegel Extra, Media Markt , Saturn, Prakt Wrichs
Kroger - A (supermarché)	36 925 (r)	3 370	1	Kroger, Dillons, King Soopers, Fry-Gerbes, Jr. Food Stores, City Market, Tom Thumb, Fred Meyer, QFC, Ralph Smith's, Kiwk Shop, Quik Stop Tur Hill Minit Market, Loaf'N Jug, Mini Market, Merksamer, Fox's, littman, Barclay Jewelers, Fred meyer
Carrefour - France (supermarché)	35 000 (e)	3 148 (e)	6	Intermarché, Ecomarché, CDM, Bricomarché, Vêtimarché, Procomar, Eurospar, Interspar, Kodi, Netto, S
Albert Heijn - Pays-Bas (supermarché)	33 369 (r)	3 927	17	Albert Heijn, Stop & Shop, Giant, Edwards, Bi-lo, Tops, Finast, Pathmark, Pingo Doce, Mana, Sesam, Bompre Disco, Santa Isabel, Martin's Supermarket Huurne, Dialco, Dumaya, Euro Looking Good, Parsons, Yahan Liancheng, Long (y compris JV)
Carrefour (1) - France (hypermarché et hypermarché)	32 395 (r)	1 661	20	Carrefour, Lojas Americanas, Ed l'Epicier, Europa Discount, Picard Surgelés, Stock, Comod, Marché Paul
Sears, Roebuck - A (grands magasins)	31 458	5 132	2	Sears, Sears Hardware, Orchard Supply Hardware, Sears Dealers, The Great Indoors, NTB National Tire & Battery, Sears Auto Centers, Sears Catalog, Sears Home Life
Albertson's - A (supermarché)	30 745 (r)	2 563	1	Acme markets, Jewel Food Stores, Lucky Stores, Osco Drug, Sav-on-drug Albertson's, Village Market, Max Food

				and Drug
re - magne ulti-format)	28 990	11 509	9	Toom, Globus, Rewe, Otto mess, Desuma, Jumbo, Penny, Direkt, Ei Klee, Frick ProMarkt, Uni-markt Elektroland, Diehl, Kressner, Idea, Sconti, Billa, Merkur, Mondo, Emm BIPA, Otto Mess, R-Kauf, Kontra, C Minimal, H
art - A (discount)	28 861	2 161	1	Kmart, Big Kmart, Super Kmart
Tengelmann - magne permarchés)	27 504 (r)	7 853	11	A&P, Kaiser's, Obi, Plus, Tengelma Grosso, Magnet, Hermans, Interfru Ledi, Modea, Skala, Superal, Waldbaums, SuperFresh, Farmer J Save-A-Center, Super FoodMart, F Emporium, Kohl's, Dominion, Food Basics, Tip
Edeka - magne permarchés)	26 587	11 746 (e)	2	Martkauf, BIG, Kaufmarkt, E.Cente Dixi, Edeka, Helco, Nanz SVA, Allfr Otto Reichelt, Basar, Diska, Delta, Preisfux, Ceka, Magnet, BVA, Elkos Herkules, Sport Treff, Gartenland, Krane, Alfti
Dayton Hudson - USA (multiformat)	26 528	1 182	1	Target, Super Target, Mervyn's, Dayton's, Hudson's, Marschall Field Catalogues : Lake Wobegon USA catalog, Signals catalog, seasons catalog, circa : The Collectors
Penny - USA (magasin populaire)	26 103 (e)	4 578	4	J.C. Penny, J.C. Penny Collection Penney Catalog, J.C. Penny Home Store, Eckerd
- Allemagne (cashdiscompte)	26 092 (e)	4 000 (r)	9	Aldi, Hofer, Trader Joe's, Aldi Markt
Home Depot - USA - (grande surface de colage)	25 900	761	3	Home Depot, Expo Design, Center Home Depot Pro, Maintenance Warehouse
Yokado - Japon (convenience stores)	24 601	17 494 (e)	19	7-Eleven, Daikuma, Mary Ann, Ste Oshman's, Robinson's, York Benim York Mart, Ito-Yokado, Shilipu

Tesco - Grande Bretagne (supermarchés)	24 322	821	8	Tesco, Tesco Metro, Lotus, Global Express, Tesco Extra
Safeway Inc. - USA (supermarchés)	23 208 (r)	1 623	3	Oaken Keg Spirit Shops, The Great Alaska Tobacco Company, Carr Quality Centers, Eagle Quality Centers, Von Dominick's, Safeway
Sainsbury - Grande Bretagne (supermarchés)	23 106	823 (e)	2	Sainsbury's, Shaw's Supermarket, Savacentres, Homebase
Auchan - France (supermarché et hypermarché)	22 562	1 527	11	Auchan, Alcampo, Citta Mmercato, Aucha, Gruppo Rinascente, Eco-Super Jumbo, Pao, Atac, Sabeco, Upim Rinascente
Centres Leclerc - France (supermarché et hypermarché)	22 105 (e)	823	4	Leclerc, Leclerc Bricolage, Jardi-Leclerc Vêtements, Leclerc meubles, Leclerc Chaussures, Centres-l'auto
Costco - USA (club-entrepôt)	20 425	294	6	Price Club, Costco Wholesale
Carrefour (2) -France (multiformat)	19 620	4 711	12	Continente, Continent, Dia, Minipre Shopi 8 à Huit, Codec, Di per Di, Promocash, Puntocash, Grossiper, Docks Market, Modelo, Champion, Catteau, Mega Fresco, Mestdah, N
Seven-Eleven - Japon (discount)	18 910	8 871 (e)	2	D-Mart, Big-A, Half & Top, Lawson Athine, Bonte, Cordoba, D's Home Shop, Gourmet City, Joint, Lobelia marche Robelt, Kou's, Media Calley, Mega Vandle, Printemps Ginza, Ze (5)
Carrefour - France (multiformat)	14 155	4 799	7	Géant, Smart & Final, Libertad, Casino Disco, Franprix, Leader Price, Petit Casino, Spar, Vival

Source : PricewaterhouseCoopers Global Retail Intelligence System, reproduit par LSA n° 1632 du 27 mai 1999.

(a) : dont 14,5 milliards de dollars de chiffre d'affaires réalisé en Europe

(e) : estimé ; données non disponibles.

(r) : chiffres d'affaires réactualisés en fonction des dernières acquisitions et des fusions avalisées par les assemblées générales d'actionnaires.

(i) : estimations sur la base des résultats du premier semestre 1998 et du dernier semestre 1997, derniers résultats publiés.

(1) : y compris Comptoirs modernes.

(2) : Promodès avec ses 36 % dans l'italien GS et ses 27,5 % du belge GB, participations qui peuvent devenir majoritaires à partir de 2000 et 2003 ; le groupe réalise potentiellement un volume d'affaires de 25 320 millions d'euros.

(3) : si l'on s'en tient au chiffre d'affaires de Pinault-Printemps-La Redoute dans la distribution grand public (51,8 % du total) contre 41,8 % à distribution professionnelle (Guilbert et Rexel) et 6,4 % au commerce international, le groupe arrive en 52<sup>ème</sup> position.

#### IMPLANTATION INTERNATIONALE DES ENSEIGNES FRANÇAISES INTÉGRÉES

*(au 8 décembre 1999)*

	auchan	promodes	carrefour ***	comptoirs modernes ***	casino	cora
<b>Belgique</b>		60 HM 533 SM				7 HM 52 SM 156 MD
<b>Espagne</b>	36 HM 92 SM	56 HM 67 SM 33 CC 1965 MD	58 HM 74 SUP	28 SUP Maxor 46 SUP et HYP Supeco		
<b>France</b>	119 HM 228 SUP 498 PRO	94 HM 594 SM 1431 PRO 129 CC	117 HM 417 MD	16 HM * 488 Stoc 197 Comod 102 Marché Plus	112 HM 1209 SM 3228 PRO	59 HM 144 SM

<b>Grèce</b>		6 HM 81 SM 30 PRO 102 MD				
<b>Hongrie</b>	1 HM					2 HM 24 MD
<b>Italie</b>	32** HM 200 SUP 145 MP	14 HM 18 SM 255 PRO 9 CC	6 HM 48 MD			
<b>Luxembourg</b>	1 HM					14 SM 11 MD
<b>Pologne</b>	3 HM 11 SM	21 PRO	6 HM		11 HM	
<b>Portugal</b>	11 HM	10 HM 50 SM 287 MD	5 HM			
<b>République tchèque</b>			3 HM			
<b>Turquie</b>		3 HM	2 HM			
<b>Argentine</b>	1 HM	33 MD	22 HM		8 HM 18 SUP	
<b>Brésil</b>			69 HM 81 SUP	23 Stoc SuperMercado	45 HYP 225 SUP 74 PRO	
<b>Chili</b>			2 HM			

<b>Colombie</b>			2 HM		partenariat ****	
<b>Etats-Unis</b>	1 HM				220 LSG	
<b>Mexique</b>	1 HM		17 HM		6 LSG	
<b>Uruguay</b>			à venir		1 HYP 19 SUP	
<b>Venezuela</b>					Partenariat ****	
<b>Chine</b>	1 HM	1 HM	19 HM			
<b>Corée</b>			11 HM			
<b>Hongkong</b>			4 HM			
<b>Indonésie</b>		1 HM	2 HM			
<b>Malaisie</b>			6 HM			
<b>Singapour</b>			1 HM			
<b>Taiwan</b>			22 HM		2 HM	
<b>Thaïlande</b>	1 HM		9 HM		20 HM	
<b>Vietnam</b>						1 HM
<b>Dubaï - EAU</b>		2 HM				
<b>Ile Maurice</b>		1 HM				
<b>Madagascar</b>		1 SUP				
<b>Maroc</b>		3 HM				

**HM** = hypermarché, **SM** = supermarché, **MD** = maxidiscompte,  
**MP** = magasin populaire,

**PRO** = commerce de proximité, **LSG** = libre service de gros.

\* avec Carrefour.

\*\* 25 HM Citta Mercato en partenariat avec le groupe Ifil.

\*\*\* Carrefour détient 98,37 % du capital de Comptoirs modernes.

\*\*\*\* Prise de participation de 25 % dans Exito : 16 HM, 124 SUP, 12 MP.

*Source : fédération des entreprises du commerce et de la distribution (<http://www.fcd.asso.fr/>).*

*Nota : Le tableau ne recense que la présence des distributeurs adhérents de la fédération des entreprises du commerce et de la distribution, ce qui exclut les centres Leclerc et ITM Entreprises (Intermarché) :*

**Intermarché** est présent, en 1998, au Portugal (71 magasins + 29 Ecomarchés), en Belgique (40 magasins + 2 Ecomarchés), en Espagne (38 magasins), en Italie (7 magasins), en Pologne (3 magasins), et au travers d'une alliance avec Spar, en Allemagne et par une alliance avec Ro-Na Disnat, au Québec.

**Leclerc** est présent en Pologne (4 magasins), au Portugal (5 magasins), en Espagne (4 magasins).

Contrairement aux groupes américains qui tirent leur puissance de la taille du marché américain des biens de grande consommation, les grands distributeurs français tirent leur force de leur exceptionnelle internationalisation. Le tableau ci-dessous montre la part importante prise par le chiffre d'affaires réalisé par les points de vente français à l'étranger.

Comme on l'a vu en début de chapitre, l'internationalisation de la grande distribution française est ancienne ; elle remonte aux années 1970, mais le phénomène s'est accéléré dans les années 1990. Dès l'origine, l'implantation ou l'achat de magasins à l'étranger résultait d'une stratégie commerciale de recherche de volumes d'achats suffisants pour obtenir les meilleures conditions des fournisseurs. Le gel des autorisations de création de grandes surfaces en France, appliqué en 1983-1985 et surtout de 1993 à 1996, a fortement contribué à l'internationalisation de la grande distribution française en conduisant ses responsables à tourner la croissance de leur entreprise vers les marchés extérieurs, la concurrence sur le nombre de mètres carrés en France étant arrêtée, sauf rachat d'entreprises. Les marges arrières versées par les fournisseurs ont permis de dégager les moyens financiers de cette expansion sans avoir à recourir à l'endettement bancaire. En définitif, le cadre législatif de l'activité commerciale de la grande distribution française en France lui a donné l'assise lui permettant de s'internationaliser en force.

## **INTERNATIONALISATION DES GRANDS DISTRIBUTEURS FRANÇAIS**

*(en milliard de francs)*

	<b>Chiffre d'affaires réalisé en France</b>	<b>Chiffre d'affaires réalisé à l'international</b>	<b>Parts du chiffre d'affaires à l'international</b>
Auchan	91,6	56,4	38,1 %
Carrefour	101,8	78,0	43,4 %
Casino	76,4	16,4	17,7 %
Promodès	79,6	49,1	38,2 %
Leclerc (1)	137,5	2,5	1,8 %

(1) Chiffre d'affaires TTC estimé.

Source : Secrétariat d'Etat aux PME, au commerce et à l'artisanat.

Un grand argument avancé par la grande distribution (voir audition du 30 novembre 1999) pour soutenir son internationalisation est qu'elle entraîne dans son sillage à l'étranger des petites et moyennes entreprises productrices de denrées ou de produits non alimentaires. Cet argument doit être nuancé : dans tous les pays d'implantation, un distributeur se doit impérativement de fournir des produits locaux et s'adapter au mode de vie et au goût du pays. Les produits des PME françaises - il convient en effet d'écartier les produits des multinationales comme Danone ou l'Oréal qui bénéficient des investissements de promotion de leur société pour pénétrer les marchés étrangers - amenés par les enseignes de grande distribution sont avant tout des produits alimentaires sur lesquels se fonde la renommée de la France (vins, eaux minérales, produits laitiers, boulangerie, ...). Globalement, dans un hypermarché, le nombre de références provenant de PME françaises est faible. Nous avons ainsi constaté qu'en Espagne, pourtant très proche des centres de production français, peu de produits de PME françaises étaient présents sur les linéaires des hypermarchés français, mais contrairement aux idées répandues, la grande distribution française met sur ses linéaires espagnols plusieurs produits agricoles français.

Mais, ce faible taux - répétons-le, imposé par les comportements de consommation - n'est pas négligeable en termes de volumes d'affaires. Ainsi, de l'avis des industriels eux-mêmes, l'implantation en force de la grande distribution française en

Argentine (Carrefour, Casino, Auchan) a ouvert d'importants débouchés à de nombreuses PME, leur assurant un développement international. Il en est de même au Brésil.

### **c) *Le duel de géants entre les multinationales productrices de biens de consommation et les groupes de distribution au détriment des PME***

Les rapports entre la distribution et l'industrie n'ont jamais été équilibrés et sereins en France. Avant 1960, il fallait légiférer pour empêcher les producteurs d'imposer des conditions déloyales aux revendeurs et d'entraver le développement des nouvelles formes de distribution à bas prix. Depuis les années 1970, les pouvoirs publics sont intervenus pour contenir la croissance de la grande distribution vis-à-vis des petits commerces et l'empêcher d'abuser de sa puissance d'achat vis-à-vis des fournisseurs.

Nous estimons qu'il faut cesser de montrer du doigt la grande distribution pour dénoncer les dérives que nous connaissons et la charger de tous les maux alors que les pouvoirs publics ont une grande part de responsabilité dans l'exacerbation du rapport de force (disons clairement que jusqu'au milieu des années 1980, derrière un discours hostile aux pratiques de la grande distribution, celle-ci a reçu un constant soutien pour assurer une maîtrise de la hausse des prix sur les produits de grande consommation, objectif primordial de tous les gouvernements pendant très longtemps) et que la dérive est également imputable aux pratiques cachées des grands groupes multinationaux fournisseurs de biens de consommation qui trouvent avantage à ce qu'il n'y ait qu'un dialogue unique, même musclé, entre eux et la distribution et ont cherché à éliminer leurs concurrents fournisseurs par une surenchère des offres et des remises arrières ou conditionnelles.

Bien entendu, les PME sont hors d'état de surenchérir sur les remises particulières et la coopération commerciale proposées par les multinationales ou demandées par la grande distribution. Nous avons recueilli des témoignages de cette stratégie de surenchère des plus grands fournisseurs mondiaux de biens de grande consommation. Votre rapporteur citera un premier exemple fourni à la mission par le président d'une des plus grandes enseignes françaises de distribution : en décembre 1999, Danone lui a proposé d'augmenter ses prix de 10 % tout en lui reversant 7 % au titre de prestations de coopération commerciale ; il laissait aux

commerciaux des deux groupes le soin de trouver un habillage juridique, c'est-à-dire une contrepartie quelconque, à cette nouvelle marge arrière. Comment une PME indépendante - il faut en effet écarter les fournisseurs de marques de distributeurs qui ne paient pas de coopération commerciale -, même avec un produit de renom, peut-elle conserver des têtes de gondole ou un bon positionnement promotionnel face à une telle surenchère ? En revanche, Danone refuse catégoriquement de réduire cette coopération commerciale et, à due concurrence, ses prix de vente. Cette politique est commune à tous les gros fournisseurs, à l'exception de Procter & Gamble qui a proposé de baisser ses tarifs de base de 9 % avec une réduction parallèle de 9 % des marges arrières qu'il reverse, pour tenter d'obtenir un avantage compétitif sur ses concurrents en abaissant son seuil de revente à perte (les lessives sont en effet revendues au seuil de revente à perte dans les hypermarchés).

Autre exemple : Cadburry refuse de modifier ses conditions générales de vente, ce qui est son droit, ou de signer des conventions de ristournes, pour ne pas baisser ses prix de vente aux consommateurs, mais propose des remises de coopération commerciale très substantielles. Plusieurs distributeurs nous ont fait comprendre que cette stratégie prédatrice pour les PME-PMI était dictée par l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (ILEC), association regroupant les plus gros fournisseurs de la grande distribution.

Par ailleurs, la mission d'information souligne que si les rapports entre les industries multinationales et la distribution sont âpres en raison des volumes financiers gigantesques en jeu, les deux parties parviennent à un équilibre leur permettant de se développer sur le long terme. Les arguments démontrant la position dominante des uns ou des autres ne sont pas, dans les deux cas, dénués de fondement :

- on estime que cinquante produits, tous fournis par des multinationales ou des grands groupes français, font plus de la moitié du chiffre d'affaires d'un magasin (par exemple, à Auchan, les 42 plus gros fournisseurs réalisent 50 % du chiffre d'affaires des hypermarchés) ; or, comme une étude l'a montré, si un consommateur comparant les prix d'un magasin à un autre parvient à détecter une différence de prix de 0,5 % sur les produits les plus basiques, il ne peut mémoriser les prix que de

cinquante produits au maximum, qui sont ces mêmes produits fournis par les multinationales et les grands groupes. Les enseignes de grande distribution expliquent donc qu'elles ne peuvent pas se passer de ces produits et sont contraintes d'acheter toute la gamme de la multinationale pour obtenir ses remises quantitatives afin d'être compétitives sur les prix de vente ;

- le montant des achats d'une centrale d'achat peut atteindre 20 à 40 % du chiffre d'affaires de la multinationale réalisé en France, mais les produits de celle-ci peuvent totaliser 30 à 40 % du chiffre d'affaires d'un linéaire ;
- selon M. Daniel Bernard, président de Carrefour, la position dominante de la grande distribution française est inexistante : ses « *dix premiers grands fournisseurs mondiaux représentent 26 % de (son) chiffre d'affaires épicerie, alors que (Carrefour) ne représente que 1,3 % du leur* » (voir compte rendu de l'audition du 30 novembre 1999 de la commission en annexe du rapport) ;
- le degré de concentration dans l'industrie est sans commune mesure avec le degré de concentration atteint par les centrales d'achats car le marché de l'industrie agro-alimentaire notamment est mondial. Ainsi Danone, selon le produit considéré, ne contrôle que 5 % des ventes de produits alimentaires en France (les autres industriels de l'agro-alimentaire ne détenant qu'au maximum 1 % de parts de marché). Cependant, il convient de rappeler qu'il existait il y a 20 ans environ 160 producteurs de pâtes alimentaires en France ; ils sont moins de dix aujourd'hui. Dans le domaine de la conserverie de légumes, il n'existe plus que deux fabricants français et cinq européens alors que dans les années 1990 il y avait 5 conserveries en France et 18 en Europe. Il n'existe plus qu'un seul fournisseur de café français aujourd'hui (la PME Fichaux). Les exemples de concentrations dans l'industrie sont multiples ; la différence avec la distribution ne tient qu'au volume de chiffre d'affaires des entités industrielles qui sont nettement inférieures à celles de la distribution. M. Jacques-Edouard Charret, directeur général d'Opéra, a indiqué, lors de l'audition du 30 novembre 1999 devant la commission, que les deux grands fournisseurs mondiaux de céréales réalisaient 70 % des ventes de céréales en France, dans les couches-culottes le taux atteint 72 %, dans l'alimentation infantile 82 %, dans le chewing-gum 99 %, dans les lames de rasoirs plus de 80 % : la

concentration industrielle peut atteindre des niveaux supérieurs à ceux de la distribution.

## RÉSULTATS DES GROUPES DE DISTRIBUTION FRANÇAIS

(en milliard de francs)

	Chiffre d'affaires		résultat net part du groupe		résultat d'exploitation	
	1997	1998	1997	1998	1997	1998
E. Leclerc/Système U (1)	190,60	195,00	nc	nc	nc	nc
Carrefour	169,27	179,79	3,58	4,24	5,81	6,76
Intermarché (2)	141,60	154,00	nc	nc	nc	nc
Auchan	139,10	148,00	nc	nc	nc	nc
Promodès	110,67	128,69	1,62	1,92	2,85	3,26
Casino	76,26	92,85	1,11	1,41	2,16	2,90
Comptoirs modernes (3)	32,75	37,15	0,55	0,65	1,14	1,57
Monoprix et Prisunic	16,30	20,59	0,11	0,17	0,32	0,42

(1) Chiffre d'affaires TTC cumulé (estimé).

(2) Chiffre d'affaires TTC hors Spar.

(3) Carrefour a procédé à l'intégration des résultats de Comptoirs Modernes par mise en équivalence en 1998.

Source : secrétariat d'Etat aux PME, au commerce et à l'artisanat.

## LES 30 MARCHÉS DE BIENS DE CONSOMMATION LES PLUS CONCENTRÉS DE FRANCE

MARCHÉS	Chiffre d'affaires (en milliards de francs)	groupe 1	Parts de marché	groupe 2	Parts de marché	Parts de marché des deux premiers
Chewing-gum	1,3	Kraft	64 %	Wrigley's	35 %	99 %
Coloration	1,9	L'Oréal	81 %	Schwarzkopf	9 %	90 %

Rasoirs	1,7	Gillette	65 %	Wilkinson	20 %	86 %
Pâte à tartiner	1	Ferrero	82 %	Hillsdown	3 %	85 %
Produits coiffants	1,9	L'Oréal	77 %	Procter	6 %	83 %
Nourriture infantile	4,1	Danone	47 %	Nestlé	35 %	82 %
Margarine	2,2	Unilever	51 %	Unigate	27 %	78 %
Bières	7,5	Danone	51 %	Heineken	27 %	78 %
Maquillage	1	L'Oréal	60 %	Chanel	16 %	76 %
Nourriture pour animaux	8,3	Mars	43 %	Nestlé	32 %	75 %
Vaisselle machine	1,4	Unilever	56 %	Benckiser	17 %	73 %
Thé	1	Unilever	53 %	Twinnings	20 %	73 %
Couches culottes	4,2	Procter	47 %	Kimberly C.	25 %	72 %
Shampoings	3,2	L'Oréal	56 %	Procter	16 %	72 %
Céréales	2,9	Kellogg's	45 %	Nestlé	25 %	70 %
Désodorisants	1,2	Reckitt & C	38 %	SC Johnson	30 %	68 %
Barres chocolatées	1,5	Mars	38 %	Nestlé	29 %	67 %
Essuyage récurage	1	Spontex	38 %	3M	28 %	67 %
Liquide vaisselle	1,1	Colgate	44 %	Henkel	22 %	66 %
Assouplissant	1,2	Colgate	45 %	Henkel	20 %	65 %
Jus réfrigérés	1,1	Tropicana	43 %	Andros	20 %	62 %
Déodorants	2,1	L'Oréal	33 %	Unilever	29 %	62 %
Café	7 ?5	Kraft	44 %	Sara Lee	17 %	61 %

Boissons sans alcool	6,1	Coca-cola	49 %	Schweppes	12 %	61 %
Hygiène féminine	3,8	Procter	34 %	Vania	27 %	61 %
Lessives	7,7	Procter	36 %	Unilever	24 %	60 %
Riz	1,6	RCL	36 %	Mars	24 %	60 %
Plats cuisinés surgelés	2,7	Nestlé	39 %	Unigate	20 %	59 %
Panification sèche	1,6	Danone	50 %	Krisprolls	9 %	59 %
Huile	3,9	Lesieur	45 %	Unilever	14 %	59 %
<b>TOTAL</b>	<b>87,7</b>	<b>Moyenne</b>	<b>50 %</b>	<b>Moyenne</b>	<b>21 %</b>	<b>71 %</b>

Ces chiffres excluent les éventuels volumes réalisés sous marques de distributeurs.  
Données 1998/1999

Sources : Linéaires/Panel de distributeurs/Sources fabricants

Les chiffres d'affaires des plus grandes multinationales de l'industrie agro-alimentaire sont du même ordre de grandeur que ceux des groupes de distribution comme le montre le tableau ci-après.

#### CHIFFRE D'AFFAIRES DES MULTINATIONALES DE L'AGRO-ALIMENTAIRE

	<b>Société</b>	<b>Activités principales</b>	<b>Chiffre d'affaires 1997 (en millions de dollars US)</b>
1	Philip Morris (USA)	Bières, multiproduits	56 114
2	Unilever (anglo néerlandais)	multiproduits	48 816
3	Nestlé (Suisse)	Eaux minérales, multiproduits	48 274
4	Procter & Gamble (USA)	Huiles, snacks, boissons sans alcool	35 764
5	Pepsico Inc. (USA)	boissons sans alcool, snacks	29 292

6	Diageo Plc. ( <i>Royaume-Uni</i> )	Vins et spiritueux, bières, crèmes glacées, légumes transformés	24 464
7	Conagra Inc. ( <i>USA</i> )	Viandes et produits carnés, produits laitiers, produits de la mer, plats préparés, sauces, huiles, conserves	23 841
8	Novartis ( <i>Suisse</i> )	Alimentation infantile et diététiques, semences	21 503
9	Sara Lee Corp. ( <i>USA</i> )	Snacks, conserves de légumes, produits de boulangerie, café, thé, produits carnés, surgelés	19 734
10	Coca-Cola Co. ( <i>USA</i> ) <i>(voir plus loin Coca-Cola Enterprises Inc.)</i>	Boissons sans alcool	18 868
11	Danone ( <i>France</i> )	Multiproduits, bières, eaux minérales	15 150
12	Mars Inc. ( <i>USA</i> )	Confiserie, alimentation animale, riz, sauces, crèmes glacées	14 500
13	Archer-Daniels-Midland ( <i>USA</i> )	Amidon et dérivés, farine, huiles, alimentation animale	13 853
14	IBP Inc. ( <i>USA</i> )	Viandes, aliments pour le service de restauration	13 259
15	Kirin Brewery ( <i>Japon</i> )	Bières, vins et spiritueux, boissons sans alcool, biotechnologie, horticulture	12 444
16	Seagram ( <i>Canada</i> )	Vins et spiritueux, <i>boissons sans alcool</i> ( <i>cette activité a été vendue en 1998</i> )	11 752
17	Coca-Cola Enterprises Inc. ( <i>USA</i> )	Boissons sans alcool	11 278
18	Anheuser-Busch Cos ( <i>USA</i> )	Bières	11 066
19	Eridania Beghin-Say ( <i>Italie-France</i> )	Sucre, huiles, produits amylocrés	10 899
20	Asahi Breweries ( <i>Japon</i> )	Bières, boissons sans alcool	10 854

*Source : Panorama des restructurations financières dans l'industrie agro-alimentaire mondiale - les 100 leaders mondiaux de l'industrie agro-alimentaire mondiale en 1997 - édition 1999.*

***d) Les PME ont besoin de la grande distribution pour se développer (et réciproquement)***

La difficulté des relations entre les PME-PMI et la grande distribution est connue et ancienne ; elle tient à la situation de dépendance économique dans laquelle se trouvent ces petits fournisseurs vis-à-vis d'acheteurs très puissants. La fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD), sensibilisée à cette question, avait d'ailleurs établi des engagements solennels de ses adhérents pour stabiliser leurs relations avec les PME et mis en place une structure d'observatoire (voir les deux documents reproduits ci-après). Nous ne pouvons qu'approuver ces orientations, mais également constater que de gros progrès sont à réaliser pour les concrétiser.

M. Paul-Louis Halley, président de Promodès, a attiré l'attention de la mission sur le fait qu'il existe une catégorie de PME très prospères que l'on n'entend pas, et une catégorie moins prospère qui ressent fortement les relations avec la grande distribution et appréhende le déréférencement ; or le déréférencement est, selon lui, le résultat d'une concurrence entre industriels : ce sont les concurrents des PME qui les font sortir des linéaires parce que leurs produits sont meilleurs en termes de qualité ou répondent plus aux attentes des consommateurs ou parce qu'ils mettent le prix pour les sortir des linéaires, c'est-à-dire qu'ils proposent des remises de coopération commerciale considérables pour disposer en entier du linéaire réservé aux marques industrielles.

La mission estime que pour favoriser la présence des produits des PME et PMI sur les rayons des grandes surfaces françaises, les mètres carrés de surface de vente dont elles disposent devraient être accrus. Des autorisations doivent être délivrées aux demandes d'agrandissement, en les conditionnant par des engagements écrits de présence de produits de PME-PMI dans les linéaires ainsi allongés et par la présentation de projets de synergie avec les commerces de centre-ville et de proximité. Aujourd'hui la rareté des surfaces disponibles permet aux multinationales d'accaparer des rayonnages entiers ; il faut mettre un terme à cette concurrence disproportionnée.

Il faut ensuite souligner que le vecteur le plus dynamique de la présence des PME dans les linéaires est constitué par les marques de distributeur. Incontestablement ces marques propres de la grande distribution ont permis aux PME d'accroître leurs parts de marché. Mais cela s'est fait au prix d'une dépendance économique très forte au point qu'une PME fabriquant une marque de distributeur est avant tout un sous-traitant de la grande distribution : la marque est la propriété de l'enseigne, le cahier des charges draconien de production est élaboré par l'enseigne, si l'enseigne retire la marque à la PME celle-ci se retrouve avec un outil de production inutilisable (voir le paragraphe sur les marques de distributeur dans le chapitre de la partie II du rapport relatif à la dépendance économique).

## GUIDE DES BONNES PRATIQUES COMPORTEMENTALES

L'Observatoire des relations PME Commerce a rédigé un recueil des bonnes pratiques comportementales des acheteurs et des fournisseurs de la distribution, afin de valoriser leurs relations dans un souci d'entente mutuelle. Il complète le guide des relations commerciales élaboré en 1998.

**Ce recueil de bonnes pratiques repose sur six principes fondamentaux à l'usage des responsables achat et des PME.**

### A l'usage des acheteurs :

- 1 - Accueil et conditions de la négociation,
- 2 - Accueil et visibilité des structures,
- 3 - Accueil, recueil et suivi,

### A l'usage des PME :

- 1 - Préalablement à l'accueil : connaître son marché,
- 2 - Accueil et conditions pour une bonne mise en relation,
- 3 - Accueil et visibilité de l'entreprise.



### A L'USAGE DES ACHETEURS

#### 1 - ACCUEIL ET CONDITIONS DE LA NEGOCIATION

L'établissement de relations équilibrées, basées sur la confiance, le respect et la convivialité, entre les acteurs de la négociation est un garant de toutes bonnes relations commerciales :

- Entamer la relation commerciale par un accès convivial et poli;
- Eviter l'ostentation et prévenir des retards, sauf que faire ce peu;
- Instaurer un climat de confiance et non d'insimidation;
- Disposer de bureaux et d'une installation matérielle adaptée;
- Appliquer et expliquer le sens des engagements pris par l'entreprise et veiller à ce qu'ils soient connus.

#### 2 - ACCUEIL ET VISIBILITE DES STRUCTURES D'ACHATS

L'accueil est le moment privilégié pour favoriser la lisibilité des structures d'achats afin que les acteurs soient en position d'aborder dans les meilleures conditions la négociation.

- Présenter un organigramme des structures d'achats qui permette aux PME d'identifier les interlocuteurs,
- Amplifier la disponibilité et les contacts avec les acheteurs,
- Transmettre des circuits de décision :

  - Utiliser le discours des différents acheteurs d'une même centrale d'achats,
  - Permettre à la PME d'identifier le véritable responsable achat,
  - Expliquer les enjeux et les règles de la négociation.

Chercher à connaître l'apport de la PME en termes de produits et de satisfaction des différents clients.

#### 3 - ACCUEIL, RELATION ET SUIVE

L'accueil est le moment propice pour clarifier les conditions de la relation commerciale. Celle-ci se doit d'être précise sur la durée de l'accord, l'ensemble des conditions et la nature des éventuelles révisions.

- Respect des accords commerciaux :

  - Prévoir une date d'application des accords commerciaux,
  - Prendre en considération le consommateur, la qualité du produit et pas seulement le prix,
  - Respecter les engagements pris par l'acheteur précédent en cas de rotation des postes et conserver tous les éléments s'y rapportant.

### A L'USAGE DES PME

#### 1 - PREALABLEMENT A L'ACCUEIL : CONNAITRE SON MARCHE

La bonne connaissance de son marché, de ses opportunités et ses forces est un atout important que trop de PME négligent, lorsqu'elles entrent dans des contacts commerciaux avec la Distribution. Préalablement à l'accueil, les PME doivent professionnaliser leur démarche d'approche à travers le respect de quelques principes de base :

- Identifier les produits qui ont vocation à être commercialisés en grandes surfaces,
- Rechercher les niches, positionner son produit vis-à-vis de la concurrence,
- Proposer un produit qui s'intègre dans les lieux, ...
- Eviter des propositions difficilement tenables et donc vouées à l'échec.

#### 2 - ACCUEIL ET CONDITIONS POUR UNE BONNE MISE EN RELATION

La construction d'une relation avec une centrale et ses acheteurs est longue. Elle nécessite de la part de l'industriel une étude et une bonne connaissance des pratiques des enseignes pour maximiser ses chances de réussite.

- Bâtir un calendrier le rythme des révisions de garanties qui peut être différent selon les enseignes,
- Envoyer des échantillons et assurer un suivi,
- Savoir que prospecter une enseigne à un coût plus l'entreprise,
- Accepter d'avoir à défendre son produit face à une concurrence souvent forte.

#### 3 - ACCUEIL ET VISIBILITE DE L'ENTREPRISE

Le partenariat PME/Distribution repose sur la confiance et la bonne connaissance de chacun. Le choix des PME qui travaillent avec la Distribution repose de plus en plus sur la connaissance détaillée de l'entreprise. L'accueil est le moment le plus opportun pour :

- Proposer et organiser des visites d'enseignes, pour stabiliser son offre,
- Mettre en valeur la capacité à pouvoir approvisionner tout les points de vente, rappel en volume qu'en quantité,
- Valoriser les modes de production : conformité aux normes de sécurité, par exemple,
- Rechercher le partage de la valeur et la satisfaction client.



Le 29 novembre 1999

---

#### Liste des actions et engagements avec les PME

---

- 1) Signature par les acheteurs des chartes éditées par l'Observatoire (versions originale ou adaptée).
- 2) Fixation d'objectifs spécifiques aux acheteurs en matière de PME.
- 3) Formation des acheteurs en y associant, le cas échéant, PME et organisations de PME.
- 4) Exploitation de l'étude PME de l'Observatoire PME - Commerce.
- 5) Organisation de réunions et manifestations spécifiques pour les PME fournisseurs.
- 6) Définition de procédures particulières dans les contrats avec les PME (visites sur le terrain, rendez-vous particuliers).
- 7) Définition d'un processus de décision au niveau de la Direction Générale, lorsque la décision commerciale aboutit à modifier la structure de l'offre industrielle.
- 8) Fixation et officialisation de délais de prévenance.
- 9) Définition d'outils de médiation, internes à l'entreprise (M. PME) ou externes.
- 10) Officialisation d'engagements contractuels à moyen terme. Sécurisation des relations commerciales.
- 11) Valorisation des produits des PME et de l'innovation.
- 12) Valorisation de l'identité des PME dans les rayons. Suivi du linéaire.
- 13) Rôle des marques de distributeurs et des marques verticales.
- 14) Actions en faveur des produits régionaux de PME.
- 15) Appui à l'exportation et à l'implantation à l'étranger.

**ENGAGEMENTS CARREFOUR FRANCE - PME**

**L'UNE DYNAMIQUE DE PROGRES**

Entre :

La Société CARREFOUR FRANCE SAS  
dont le siège social est situé  
ZAE Saïs Guenau BP 75 - 91062 EVRY CEDEX  
Représentée par : [Signature]  
d'une part,

Et :

[Signature]  
La Société .....  
dont le siège social est situé .....  
Représentée par : [Signature]

d'autre part.

Dans un environnement commercial particulièrement instable qui nécessite de la part des entreprises une pérennité renforcée en cause et une adaptation permanente, Carrefour France et les PME signataires ont décidé de nouer leurs partenariats pour relever ensemble le défi mondial de la compétitivité et de la qualité au service du client.

Pour atteindre ces objectifs, Carrefour France et les PME signataires ont souhaité renforcer le climat de coopération existante entre elles du fait de la synergie découlant de leurs partenariats antérieurs. Elles ont décidé de sceller ces engagements mutuels par l'intermédiaire de deux engagements réciproques complémentaires, que ce d'accroître ensemble vers une plus grande compétitivité, que ce soit en termes d'adaptation à la demande du marché, ou en termes de qualité et d'innovation au service du client.



Partenaires  
POINT GAGNER

**ENGAGEMENTS**

Contrat



Les signataires déclarent :

- que ces engagements sociaux ne font l'objet d'aucune contrainte financière et n'en remettent pas en cause les actions commerciales déjà conduites entre les parties;
- que ces engagements ne constituaient pas pour eux de sanctions décalibrées d'intérêt social, dans le cas des engagements qu'ils ont la volonté ferme de mettre en application;
- que ces engagements ne constituent pas un frein à la vente de biens et d'actions, ou chacun des partenaires, le fut recherche écart, en tout état de cause, une amélioration de la compétitivité de chacun grâce notamment à la qualité et à l'innovation;
- que dans le cas où le ou les dirigeant(s) de la PME signataire(s) en leur groupe familial détiennent plus de 50% du capital de l'entreprise, ses engagements sociaux sont toutefois limités.

Les signataires affirment leur volonté de renforcer entre eux des relations commerciales équilibrées, fondées sur la transparence et la loyauté.

Les signataires s'engagent en conséquence :

- à améliorer entre eux la circulation directe d'information, notamment en ce qui concerne les possibilités de commercialisation des marchandises dans les pays étrangers dans lesquels les signataires sont présents;
- à se tenir informés régulièrement de leurs objectifs notamment en termes de gérance de ventes, de promotions et de packagings;
- à se rencontrer une fois par an, indépendamment des négociations commerciales, pour analyser leurs relations, selon une grille de stratégies définie strictement au préalable;
- à garder confidentielles toutes les informations communiquées de part et d'autre.

Les signataires affirment leur volonté de travailler ensemble dans le cadre de relations stables tenant compte des réalités du marché, et permettant une vision et un investissement à moyen et long terme.

Les signataires s'engagent en conséquence :

- à accepter la mise en place de relations commerciales plus annuelles, en contrepartie d'engagements cohérents des objectifs précis, de complémentarité, d'amélioration de la qualité, de réduction des coûts, si la transparence, et dans le cas où des synergies seraient réalisées par un des signataires au prix d'un sacrifice ;
- à faire en sorte que toute décision susceptible d'avoir un impact négatif sur leurs relations commerciales soit établie en toute transparence à un double échelon hiérarchique qu'il s'agisse du prix de revient, de niveau de qualité ou de compétitivité;
- suivre une démarche de recherche continue de l'amélioration de la qualité au prix le plus compétitif du marché, au service du client.

Les signataires affirment leur attachement au principe du règlement amiable des litiges.

Les signataires s'engagent à renforcer leur volonté de travailler ensemble dans le cadre de relations stables tenant compte des réalités du marché, et permettant une vision et un investissement à moyen et long terme.

Les signataires s'engagent à renforcer leur volonté de travailler ensemble dans le cadre de relations stables tenant compte des réalités du marché, et permettant une vision et un investissement à moyen et long terme.

Fait à Paris,  
le [ ]  
en date de [ ]

Société CHIFFREFOUR FRANCE  
Monsieur [ ]

Société CHIFFREFOUR FRANCE  
Monsieur [ ]

## Mise en place et saisiens

L'Instance de Conciliation est mise en place pour une durée d'une année à compter du 3 février 1997, elle pourra être renouvelée (chaque année par tacite reconduction).

L'Instance de Conciliation ne pourra être saisie par les signalations des "Engagements Carrefour - PME", qu'après notification par l'une ou l'autre des Parties d'une décision de refus des délibérations concernées ; l'exécution de la décision de refus sera suspendue pendant le délai de grève décrit ci-dessous.

### Compositions

L'Instance de Conciliation est composée des trois personnes :

Le Président de l'Instance de Conciliation  
Monsieur [REDACTED]  
Inspecteur des Finances

Un représentant de la Société CARREFOUR FRANCE :  
Monsieur [REDACTED]  
Direction Générale de la France

Un représentant des PME signataires, qui sera choisi, lors de chaque séance de l'Instance de Conciliation par le PME désignateur des engagements, parmi les personnes listées suivantes :

Monsieur [REDACTED] Monsieur [REDACTED] Monsieur [REDACTED]  
Société [REDACTED] Société [REDACTED] Société [REDACTED]  
Monsieur [REDACTED] Monsieur [REDACTED] Monsieur [REDACTED]  
Société [REDACTED] Société [REDACTED] Société [REDACTED]



## ENGAGEMENTS

Instance de Conciliation

ANNEXE 1

#### **Procédure de conciliation**

- L'instance de conciliation doit être saisie par l'autre Recommandée avec Accusé de Réception à l'adresse suivante :

Monsieur le Président de l'instance de Conciliation Carréfour - PME  
INSTANCE DE CONCILIATION CARRÉFOUR - PME  
du Cabinet BARDEHÉM & ASSOCIES  
(A l'attention de Mme [REDACTED])  
[REDACTED] PARIS

Une copie de la lettre de saisine devra être communiquée immédiatement par la partie saisissante à l'autre partie, par Lettre Recommandée avec Accusé de Réception.

- La lettre de saisine, si elle émane d'une PME signataire, devra mentionner le nom et les coordonnées du représentant de la PME signataire chez lui ou chez le tiers de moins figure ci-dessous.  
En cas de saisine de l'instance de Conciliation par Carréfour France, la PME signataire disposera d'un délai de cinq jours, à compter de la date de réception de la lettre de saisine, pour choisir son représentant en communiquer le nom à Carréfour France par Lettre Recommandée avec Accusé de Réception.

- Chaque partie disposerà d'un délai de 15 jours, à compter de la date de désignation des trois représentants correspondant l'instance de Conciliation, pour adresser son point de vue et ses arguments à l'instance de Conciliation.

- Un mois maximum après réception des arguments des parties, l'instance de Conciliation convoquera les parties, afin que les entendre et de proposer une conciliation.

## **e) La concentration conduit à abaisser la qualité**

La concentration de la production et de la distribution vont immédiatement conduire à une baisse de la qualité des produits.

Les extraits ci-après d'une lettre d'un consommateur adressée à la mission d'information illustrent les incidences sur la qualité des déréférencements de nombreux petits producteurs. **Elle prouve que la compétition féroce pour obtenir des places sur les linéaires entraîne un nivellation par le bas de la qualité.**

Voici ces témoignages :

**1<sup>er</sup> exemple :** Magasin Shopi de Levallois.

*« Comme dans tous les magasins de ce genre, on y vend du saumon fumé sous cellophane. Généralement, c'est du saumon fumé de 2<sup>ème</sup> zone, composé de lichettes qui ne sont pas présentables et sont tout juste bonnes à faire des canapés. Miracle : il y avait une exception, du saumon de marque Roch'Land. Chaque étui contient seulement deux grandes tranches, de grande qualité, sans le moindre déchet et pesant chacune de 50 à 70 grammes pièce. Bien sûr un peu plus cher, mais la qualité se paye.*

*« Un beau jour, ce saumon a disparu des rayons. Le magasin avait décidé de le déréférencer. Il est très probable qu'il s'agissait d'un bras de fer avec Roch'Land. Avec quelques amis, nous sommes allés les uns après les autres demander des explications et protester contre cette suppression en disant que ce n'est pas cela qui nous ferait acheter les autres marques et que nous irions ailleurs. Je dois dire que le gérant du magasin était de notre avis, il a fait le siège de sa direction, et c'est grâce à lui que nous avons pu obtenir le retour du produit. C'est malheureusement un cas exceptionnel. »*

**2<sup>ème</sup> exemple :** Magasins Leclerc. Il s'agit apparemment de tous les magasins Leclerc.

*« Leclerc a déréférencé toutes les conserves de légumes Jockey de marque Cassegrain (Bonduelle). Il s'agissait là encore de conserves cuisinées de grande qualité, un peu plus chères que les autres. J'imagine que Bonduelle a dû refuser de se plier aux ukases de Leclerc. Pour donner le change, Leclerc les a remplacées sur les rayons par des conserves Daucy avec une même forme de boîte carrée !... Nous les avons essayées. Là encore, chute de la qualité, et nous nous procurons maintenant*

*les conserves Bonduelle chez l'épicier du coin. Le bras de fer dure depuis 2 mois et il continue. »*

**3ème exemple :** Franprix - Magasin de Levallois, rue du Président Wilson

*« Nous avions trouvé dans ce magasin un produit que l'on ne trouve nulle part ailleurs : les "brioches tranchées aux raisins" fabriquées à La Capecagnière (85260) par les Etablissements Gilles Fonteneau. Une qualité rare, équivalente à celle que l'on peut trouver en pâtisserie. Ce produit exceptionnel a un beau jour disparu des rayons. Nous avons protesté auprès de Franprix et demandé des explications. Réponse : "le fournisseur refuse de nous livrer !..." Il ne faut pas être grand clerc pour comprendre que Fonteneau a refusé le racket. Le bras de fer dure toujours. »*

Les multinationales de l'agro-alimentaire ou des autres secteurs tendent d'ailleurs aujourd'hui de limiter le nombre de références, car ils ont acquis des positions dominantes sur les linéaires. Dans la filière des rasoirs (1,7 milliard de francs de chiffre d'affaires en France), deux enseignes se partagent 86 % du marché, dans la nourriture pour enfants, deux marques se partagent 82 % du marché (4,1 milliards de francs de chiffre d'affaires en France). Le consommateur n'aura donc bientôt plus le choix, et l'innovation sera immanquablement freinée.

Le plus grave est sans doute **qu'à ce phénomène de concentration de la production, les perdants sont très certainement les produits régionaux**. Dans la filière des articles de jardin, des fabricants assuraient des fabrications diversifiées, aujourd'hui, les grandes enseignes de bricolage n'en veulent plus. L'enseigne veut un minimum de fournisseurs pour réduire le nombre de marques sur le linéaire.

L'exemple de Gouvy, société établie en Meurthe-et-Moselle depuis 25 ans et qui fabrique des outils de jardin, prouve bien qu'à l'inverse du discours dominant des grandes enseignes, les produits régionaux et les produits de qualité sont les grands perdants des concentrations de grandes enseignes.

#### **Un exemple : GOUVY déréférencé par CASTORAMA**

Gouvy fabrique des outils et est situé à Dieulouard en Meurthe-et-Moselle. Ses effectifs sont de 145 personnes. Alors qu'il s'agissait d'un des partenaires de la première heure, il vient d'être déréférencé par

Castorama. Ce sont 20 % du chiffre d'affaires "outils", soit environ 6 % du chiffre d'affaires du total de l'entreprise, qui disparaissent, ce qui va entraîner une diminution de ses effectifs.

Les évolutions des négociations commerciales entre ce petit producteur et la grande distribution sont instructives.

Au cours de l'année 1998, Gouvy a dû participer en plus des ristournes de fin d'année négociées, au budget publicitaire à hauteur de 4 % de son chiffre d'affaires réalisé avec Castorama, sous peine de déréférencement immédiat.

Début 1999, les prix de vente ont dû être baissés de 25 % sinon l'entreprise perdait le marché. A la fin 1999, Castorama décide que la marque Gouvy n'est pas indispensable, que les produits régionaux n'ont plus d'intérêt et donc uniformise les produits sous sa marque avec une baisse de prix d'achat de l'ordre de 30 à 35 %. Or, une baisse de 55 à 60 % en 2 ans est suicidaire pour une petite société, en maintenant le même niveau de qualité, comme l'exige Castorama. L'explication de ce changement de stratégie s'explique, déclarent les responsables de Gouvy, par le rachat de Castorama par une enseigne anglaise, Kingfischer, qui souhaite uniformiser ses produits en Europe.

Les actionnaires de Kingfischer (des fonds de pension en majorité) exigent plus de rentabilité. Il faut donc diminuer le nombre de références, et les outils Gouvy, dont chacun reconnaît l'excellente qualité, sont sacrifiés. Il n'y a pas compatibilité entre prix sacrifiés et qualité du produit. Déjà beaucoup d'outils traditionnels avaient fait les frais de cette uniformisation : Louchet Vosges, Louchet Nord, Houe Lorraine, Hache Alémanique, Pelle Alsace.... **Ce n'est plus le consommateur qui a le dernier mot puisque le distributeur choisit les références qu'il va proposer en linéaire à sa place.** Dans le cas précis, c'est la rentabilité financière exigée par les fonds de pension qui a été le critère déterminant. Il y a vraiment quelque chose qui ne tourne pas rond dans la distribution mondiale....

Dans le domaine alimentaire, ces dérives sont encore plus criantes. Les marques disparaissent les unes après les autres, au jeu des rachats successifs d'enseignes par des sociétés mondialisées. Les centrales d'achat ont tendance à se délocaliser aujourd'hui en Europe, demain aux Etats-Unis ou ailleurs.

**L'exemple des aliments susceptibles de contenir des organismes génétiquement modifiés (OGM), illustre les problèmes posés par la mondialisation de la production et de la distribution, lorsque les mêmes règles ne s'appliquent pas dans différents pays du monde.**

En 1999, il y a eu sans doute 40 millions d'hectares de plantes transgéniques cultivées dans le monde <sup>(8)</sup>. En 1998, 30 millions d'hectares avaient été cultivés, principalement aux Etats-Unis, au Canada ou en Argentine. Les cultures transgéniques concernaient principalement le soja (15 millions d'hectares) et le maïs (8 millions d'hectares). Votre rapporteur avait estimé, après avoir conclu qu'il ne pensait pas qu'il y ait de danger identifiable pour la santé, qu'il restait des questions à résoudre en termes d'environnement, qu'il fallait donner des autorisations au cas par cas, mais que **le consommateur devait pouvoir conserver le libre choix, et choisir ce qu'il mange**. Pour que ce choix puisse être fait, il lui semblait nécessaire d'assurer l'information des consommateurs par l'étiquetage. Plusieurs pays ont dû se battre pour obtenir, au niveau européen, l'obligation d'indiquer si un produit contient ou non des OGM, toutes autres mentions n'étant en définitive que trompeuses. L'étiquetage implique donc **l'organisation de la traçabilité, c'est-à-dire du suivi d'un produit de la fourche, dans les champs, à la fourchette, sur la table**.

Ceci implique également une méthode fiable de détection et la fixation d'un seuil d'exemption de déclaration d'un produit OGM. Il a aujourd'hui été fixé à 1 %. En effet, il ne faut pas confondre le problème de seuil avec le problème de sécurité alimentaire. S'il y a le moindre doute sur un aliment, il faut l'interdire concluait votre rapporteur. Mais que signifie un seuil fixé unilatéralement en Europe si les Etats-Unis ne procèdent à aucun étiquetage ?

C'est donc au niveau international, que nous devons imposer un étiquetage clair qui donne aux consommateurs tous les éléments informatifs : origine, composition de l'aliment, valeur nutrionnelle, modification par transgénèse, etc. L'Union européenne devait fixer une liste d'aliments et d'ingrédients alimentaires à base de soja ou de maïs transgénique exemptés de l'obligation d'étiquetage. Comme cette liste négative n'a pas été établie, comme la traçabilité n'existe pas, comme les industriels de l'agro-alimentaire achètent leurs produits de base sur le marché mondial, comme Greenpeace en profite pour alimenter son "fond de commerce" en semant le trouble chez le consommateur avec des listes blanches de produits sans OGM et des listes noires de produits avec OGM (qu'ils proposent donc de boycotter), le commerce des produits alimentaires prétendus exempts d'OGM devient de la pure supercherie. En effet, les dosages quantitatifs

n'existent pas, les associations sont incapables de déceler de très faibles quantités d'OGM. Il est donc malhonnête d'écrire "*nous avons reçu des garanties de non-utilisation d'OGM de nombreux fabricants...*" quand ceux-ci sont totalement incapables de déceler la totalité des variétés végétales cultivées aux USA ou en Chine, par exemple, surtout lorsque les séquences amorcées ne sont pas connues.

La seule solution est effectivement d'avoir une règle identique pour tous les pays. Il faut discuter ces questions dans le cadre de l'OMC, exiger la traçabilité des produits et informer le consommateur par l'étiquetage. Car toutes les enseignes, même celles qui basent leur communication sur des produits non OGM, vendent aujourd'hui des produits qui en contiennent, même si c'est à l'état de traces. Ces enseignes ne sont pas en infraction avec la législation européenne qui vient de fixer un seuil de 1 %, mais il y a, de l'avis de votre rapporteur, tromperie et il nous apparaît inadmissible qu'on prenne à ce point le consommateur pour un « gogo », lui vantant des qualités floues : « agriculture raisonnée », ou hypothétiques : « produits sans OGM ».

La véritable qualité peut être obtenue en valorisant des produits identifiés, régionaux, en faisant la promotion des critères de qualité de notre agriculture, plutôt qu'en s'approvisionnant à bas prix, chaque jour sur les marchés internationaux. La qualité des produits mais également la sécurité alimentaire sont affectées par cette recherche des prix les plus bas. C'est sûrement une des explications de la rupture dans la chaîne du froid observée dernièrement dans la commercialisation de rillettes contaminées à la listérose. Ces choix de la qualité et de la sécurité alimentaire devraient être ceux de la grande distribution. Ce ne sont malheureusement pas ceux que la mission d'information a observés.

#### **f) La dimension territoriale de la distribution des biens de grande consommation**

La manière dont sont réparties les surfaces de vente au détail des produits de grande consommation sur le territoire et l'équilibre entre les différentes formes de distribution (commerces de proximité, grands magasins, supermarchés, hypermarchés, magasins de maxidiscompte ; commerces spécialisés et généralistes ; commerces de centre-ville ou de quartier et

commerces de périphérie) relèvent d'un choix d'aménagement du territoire et de développement social.

Nous avons la conviction que le Parlement doit veiller à ce que le système commercial français soit équilibré et équitable et bénéficie aux consommateurs qui sont également des citoyens.

## C.- L'IMPACT DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

*Les technologies de l'information et de la communication, à travers le développement du commerce électronique, vont sans doute provoquer des bouleversements sur les circuits de distribution qui, même s'ils restent difficiles à évaluer aujourd'hui, seront sans rapport avec les conséquences induites par la vente par correspondance traditionnelle ou le Minitel.*

*M. Francis Lorentz a largement développé cette évolution dans son rapport sur le commerce électronique remis au ministre de l'économie et des finances (1998). En 2000, le montant des ventes par Internet devrait dépasser celui des ventes par Minitel, pour atteindre 3,8 milliards de francs, selon une enquête du Benchmark Group auprès des 75 sites marchands français les plus actifs.*

*En effet, le commerce électronique :*

- permet d'accéder à une multitude de produits,*
- ignore les frontières,*
- permet au consommateur de trouver le produit qu'il recherche en insérant ses caractéristiques dans un moteur de recherche,*
- permet au consommateur de comparer rapidement toute une série de produits et d'effectuer des recherches de prix le plus bas.*

*Ces éléments sont la base d'une concurrence accrue entre les distributeurs. Le développement des sites marchands sur le web, la croissance exponentielle du nombre d'internautes, les efforts du Gouvernement pour définir un cadre juridique au commerce électronique, en vue notamment de garantir la sécurité des échanges, ne seront pas sans conséquence sur les systèmes de distribution.*

*Après la révolution constituée par l'émergence des grandes surfaces face au petit commerce, allons-nous assister à une seconde révolution qui verrait les « webmarchés » menacer la prépondérance des grandes surfaces sur le commerce de détail ? Il serait bien sûr illusoire de vouloir répondre d'une manière définitive à cette question ; le développement du commerce électronique peut représenter tout autant une menace qu'une nouvelle opportunité de développement pour les grands distributeurs, tout comme il peut être une chance à saisir pour les petites entreprises afin d'accéder à un marché plus vaste.*

*Quoi qu'il en soit, les « grandes œuvres » ont déjà commencé dans le secteur du commerce en ligne.*

**1. Tous les grands distributeurs français ou internationaux possèdent leur propre site, même si tous ne proposent pas de vente en ligne.**

**2. Une stratégie d'alliance entre les sites portails d'accès à Internet et les grands distributeurs se met en place aux Etats-Unis.**

*En décembre 1999, Kmart, troisième chaîne de distribution américaine, a créé en partenariat avec Yahoo le site bluelight.com, qui permet d'acheter les produits de Kmart et de surfer sur le web gratuitement, en bénéficiant des services de Yahoo. Dans le même esprit, Wal-Mart, n° 1 mondial de la grande distribution, a ouvert un site marchand sur le web et a conclu, le 16 décembre 1999, avec AOL, premier fournisseur d'accès à Internet, un accord de coopération permettant au premier de bénéficier d'une publicité sur les portails d'accès d'AOL et à ce dernier de bénéficier d'un démarchage pour ses services auprès des clients passant dans les magasins Wal-Mart.*

On peut raisonnablement penser qu'un tel mouvement va gagner dans les mois ou les années qui viennent l'Europe et la France. Les supermarchés G 20 proposent déjà sur leur site une vente par Internet de produits alimentaires. Promodès se lance également avec sa filiale Ooshop. Le groupe Pinault (Printemps, La Redoute, FNAC,...) offre des services de télécommunications en s'alliant à un opérateur international et organise son site pour intégrer commerce, télécommunications et services multimédias et interactifs. M. Jean-Paul Giraud, directeur général de la FNAC, a toutefois indiqué à la mission d'information que si le livre, le disque, la micro-informatique et les voyages étaient les quatre produits les plus vendus sur le net, sa société ne souhaitait pas, pour l'instant, s'engager dans la vente électronique pour créer son propre concurrent à ses magasins. Cependant, le groupe Pinault est le n° 1 français du commerce électronique dans le secteur de la distribution : en 1998, il a réalisé par ce média un chiffre d'affaires de 28 millions de francs. Des investissements très substantiels sont nécessaires pour maîtriser cette forme de vente : en 1998, le groupe Pinault a réalisé 42 millions de francs d'investissements, montant qui sera doublé en 1999. En dehors du champ de la grande distribution, rappelons qu'un accord a déjà été conclu entre Yahoo et Banque directe en France.

Il ne semble pas que les distributeurs européens aient compris l'importance de cet enjeu. En Espagne, MM. Juan Arenas Uria, directeur général de l'association nationale des grandes

entreprises de distribution, et Jose Larramendi, directeur général d'Eroski, enseigne de grande distribution espagnole, nous ont même indiqué qu'ils ne croyaient pas à la concurrence du commerce électronique sur la distribution en hypermarché avant dix ans en raison de la dimension sociale de l'acte d'achat par les ménages dans les hypermarchés, qui sont considérés comme un lieu de sortie en famille. On continuera bien sûr à acheter son poisson ou ses carottes chez le commerçant ou dans la grande surface... mais on peut s'interroger sur les moyens de commandes des consommateurs de demain qui consultent souvent les catalogues de la grande distribution avant certaines périodes de l'année. Quand Cora, pour Noël, lance un catalogue de « 2000 idées de fête », c'est le type même d'information qui pourrait être fournie en ligne par une galerie marchande virtuelle et inciter certaines PME, refusant la coopération commerciale sans contrepartie, à s'orienter vers ces nouveaux moyens de communication.

### **3. Parallèlement, nous assistons à un développement des sites marchands - hors sites des grands distributeurs - sur le web.**

On estime qu'à la fin 1999, plus de deux millions de particuliers étaient abonnés, en France, à un service d'accès à Internet et qu'un tiers des internautes avait effectué au moins un achat en ligne. Au total, au troisième trimestre 1998, Médiamétrie estimait qu'il y avait eu 5 212 000 internautes sur les douze derniers mois en France (enquête 24 000 Multimédia de Médiamétrie ; consulter le site <http://www.mediametrie.fr/>) et Médiangles qu'en novembre 1999, la France comptait 5,7 millions d'internautes âgés de 15 ans et plus s'étant connectés au moins une fois sur les trente derniers jours personnellement (accès à partir de son domicile, son lieu de travail, une école ou une université ; consulter le site <http://www.csa.fr/>). Aux Etats-Unis, où l'on comptait 101 millions d'internautes adultes à la mi-1999 (contre 84 millions fin 1998, 65 millions mi-1998 et 52,6 millions mi-1997) et 118,4 millions en novembre 1999 (enquête Nielsen et NetRatings), on estime que 55 % des foyers américains ont déjà effectué un achat en ligne. AOL, n° 1 mondial des services en ligne, a annoncé avoir vendu en 1999 plus de 10 milliards de dollars par Internet, dont 2,5 milliards rien que pendant les fêtes de fin d'année.

## **LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE EN CHIFFRES, EN FRANCE**

	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Nombre de sites marchands	nc	120	600	900 <i>(en juin)</i>
Chiffre d'affaires des ventes d'entreprises à des particuliers ( <i>en millions de francs</i> )	nc	42	400	1 300 <i>(estimation)</i>
Nombre de consommateurs	20 000	60 000	210 000	700 000 <i>(estimation)</i>
Proportion dans la population totale des internautes	4 %	6 %	7 %	10 % <i>(estimation)</i>

*Source : Le Journal du Net (Benchmark Group), cité par La Tribune du 23 décembre 1999.*

Selon la Commission européenne, le chiffre d'affaires du commerce électronique en Europe pourrait atteindre 340 milliards d'euros en 2003. Cependant, EDS estime que « 75 % des internautes souhaitant acheter en ligne abandonnent en cours de route, découragés par une navigation trop complexe, une offre pas assez claire ou une curiosité jugée trop envahissante » (consulter le site <http://www.eds.com/>)

*Le commerce électronique favorise l'émergence de nouveaux acheteurs, d'une nouvelle catégorie de « détaillants » qui n'appartiennent pas aux circuits traditionnels de la grande distribution ou du petit commerce.*

On le voit, l'hypermarché traditionnel va sans doute être de plus en plus confronté :

- à la concurrence des sites marchands et des galeries marchandes virtuelles ;
- à la concurrence du site web de sa propre enseigne.

*Pour l'instant, les conséquences de cette concurrence restent limitées. Les ventes en ligne représentent, surtout en Europe, qu'une infime partie des transactions commerciales. Même aux Etats-Unis, le commerce électronique n'occupe qu'une place réduite, les prévisions pour 2002 indiquant qu'il ne représenterait que 3 à 4 % du commerce de détail.*

En outre, les ventes en ligne restent principalement limitées à des produits comme les livres, les disques, les voyages, les équipements et les services en micro-informatique, les services financiers - notons toutefois qu'il s'agit des créneaux sur lesquels les grandes surfaces essaient de se positionner de plus en plus.

Par ailleurs, les consommateurs ne pourront ou ne voudront tout acheter en ligne. Il en va ainsi des produits frais ou de ceux dont ils souhaitent avoir la jouissance immédiate sans en attendre la livraison. Mais le délai de livraison proposé peut être court : Wal-Mart s'engage à livrer les commandes dans le monde sous deux à huit jours selon le tarif choisi.

Malgré ces obstacles, les perspectives de développement du commerce électronique sont réelles. Elles ne pourront être sans conséquence sur l'organisation des circuits de distribution ; le commerce électronique représente une nouvelle méthode de vente qui va concurrencer les hypermarchés sous leur forme traditionnelle. Les grandes enseignes l'ont compris aux Etats-Unis puisqu'il semble bien qu'elles prennent le virage de la vente en ligne. De même, les petites entreprises, mais aussi les petits commerces, peuvent voir dans le commerce électronique une occasion à saisir pour s'ouvrir de nouveaux marchés. Encore faut-il cependant qu'ils se dotent d'une logistique performante de stockage et d'acheminement des produits. De ce point de vue, les entreprises françaises de grande distribution disposent d'un atout par rapport à la plupart de leurs concurrents européens qui doivent faire appel aux services de grossistes, de sociétés spécialisées ou de leurs fournisseurs pour assurer les fonctions de logistique. Leur logistique devra cependant s'adapter à des livraisons de petites quantités en milieu urbain, ce qui est d'un coût élevé. Cette mutation est à la portée des groupes français qui sont multiformat et gérants de petits commerce de proximité.

L'exemple américain souligne l'importance de la logistique en matière de commerce électronique. Les plus grands distributeurs doivent passer des accords avec les entreprises postales ; c'est ainsi qu'un quart des volumes transportés par UPS résulte de commandes de biens passées par voie électronique.

Le marché américain montre également que le commerce électronique se traduit par une guerre des prix acharnée. Le critère de prix semble être déterminant aux yeux du consommateur pour passer sa commande (sans doute du fait des moteurs de recherche). Les sites pratiquent donc le prix le plus bas de manière systématique, ce qui ne manque pas de laisser très interrogatif sur la rentabilité commerciale des sites, y compris le n° 1 mondial Amazon.com. Cependant, tant que les cours de bourse de ces sociétés poursuivent leur croissance folle, aucun banquier ou homme d'affaires ne se soucie de ce détail. Il est d'ailleurs vraisemblable que la rentabilité de ces affaires commerciales passe par les activités accessoires à la vente (prestations publicitaires, remises de fournisseurs pour apport de chiffre d'affaires, reversement de charges d'accès téléphoniques, etc.), ce qui, sous un certain angle, rappelle le système commercial de la grande distribution française classique ...

Le commerce électronique : menace ou opportunité de développement pour la grande distribution ? Il n'est pas possible d'y répondre aujourd'hui, mais la mission d'information recommande de suivre très attentivement

ce secteur dont chacun peut pressentir les répercussions sur les circuits de distribution.

**Nous recommandons particulièrement aux PME-PMI qui souhaitent se lancer dans le commerce électronique de se faire référencer dans les principaux annuaires et dans les moteurs de recherche. Nous invitons les pouvoirs publics à favoriser et soutenir la création d'annuaires, répertoires et moteurs de recherche francophones et à encourager la conclusion d'accords de réciprocité portant sur l'accès à des moteurs de recherche nord-américains.**

Le 6 mai 1998, M. Dominique Strauss-Kahn, ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, a annoncé dix mesures gouvernementales pour le développement du commerce électronique (consulter le site Internet ministériel : <http://www.finances.gouv.fr/>). En outre, le décret n° 99-1048 du 14 décembre 1999 a créé une mission pour le commerce électronique. Cette mission, présidée par M. Francis Lorentz, qui est chargé de ce dossier par le Gouvernement depuis 1997, doit prendre fin le 15 décembre 2001 ; un rôle de concertation entre les acteurs des secteurs privé et public lui est confié ; elle doit établir « un tableau de bord du commerce électronique » pour mesurer les progrès accomplis, effectuer des comparaisons internationales et préparer une conférence nationale annuelle ; elle est chargée d'actions de communication et participe aux travaux interministériels sur l'adaptation du cadre juridique applicable au commerce électronique et à Internet.

Les problèmes juridiques très nombreux qui se posent en matière de reconnaissance juridique des contrats dématérialisés, des pertes fiscales pour les Etats si les opérateurs évoluent depuis des pays tiers, de sécurisation des transactions commerciales, de confidentialité des échanges et de paiements en ligne, de certification des opérateurs, de règlement des litiges, des problèmes de propriété intellectuelle, vont nécessiter le vote de textes législatifs, la publication de textes réglementaires mais également la conclusion d'accords internationaux.

*Le 7 décembre 1999, le Conseil des ministres de l'Union européenne a adopté une proposition de directive sur le commerce électronique (en cours d'examen par le Parlement européen). Ce texte prévoit que les sites commerciaux seront soumis aux lois commerciales du pays dans lequel ils sont établis, et non du pays de l'acheteur, et reconnaît la valeur juridique du contrat d'achat par Internet. Elle exclut, en outre, toute responsabilité des fournisseurs d'accès sur les transactions et ne lui impose pas de surveiller les informations qu'il transmet ou stocke.*

En revanche, la directive ne détermine pas quelle sera la loi applicable aux transactions par voie électronique lorsqu'elles sont conclues entre un vendeur et un consommateur : « la présente directive n'a pas pour objet d'établir des règles spécifiques de droit international privé relatives aux

*conflits de lois et de juridictions et ne se substitue pas aux conventions internationales y afférentes* ». L'article 3 de la directive, qui prévoit que la loi nationale du territoire sur lequel un prestataire de service commercial est établi s'impose à lui, exclut expressément de son champ d'application les contrats passés avec les consommateurs.

Selon l'Institut national de la consommation, l'article 5 de la convention relative à la loi applicable aux obligations contractuelles, signée à Rome le 19 juin 1980, pourra s'appliquer aux ventes par voie électronique. Cet article prévoit que le consommateur est protégé par sa loi nationale pour tous les contrats dont « *la conclusion a été précédée dans ce pays d'une proposition spécialement faite ou d'une publicité, et si le consommateur a accompli dans ce pays les actes nécessaires à la conclusion du contrat* » ou « *si la cocontractant du consommateur a reçu la commande du consommateur dans ce pays* ». Cette convention est en cours de renégociation. La question n'est donc pas tranchée.

Les responsables d'annuaires et de répertoires devront se porter garants des entreprises qu'ils référencent et **il serait sans doute souhaitable d'aller vers la certification de certains sites pour que le consommateur puisse juger de la confiance à accorder à un site.**

Même si aujourd'hui les échanges commerciaux par Internet restent marginaux, il nous apparaît important que les entreprises englobent ces nouvelles technologies dans leur stratégie de développement commercial, en se donnant les moyens de recevoir les commandes en ligne et de conclure des transactions. Nous sommes persuadés que ces techniques se développeront parallèlement à l'activité de logistique, secteur qui s'est largement transformé dans le domaine de la vente sur catalogue.

## **II.- LES RELATIONS CONTRACTUELLES ENTRE FOURNISSEURS ET REVENDEURS**

Les relations commerciales entre fournisseurs et revendeurs sont régies par le principe de la liberté contractuelle. Ce principe résulte de l'article 1101 du code civil.

Ce principe a une valeur législative et la loi peut donc en encadrer l'exercice en matière commerciale. L'absence de valeur constitutionnelle de la liberté contractuelle a été constatée par le Conseil constitutionnel dans sa décision n° 94-348 DC du 3 août 1994 (« *aucune norme de valeur constitutionnelle ne garantit le principe de la liberté contractuelle* »). Le principe de liberté figurant à l'article 4 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 ne saurait donc être étendu aux contrats et donc au commerce. Cependant, le Conseil constitutionnel a jugé, dans sa décision n° 98-401 DC du 10 juin 1998, qu'il était

*« loisible au législateur d'apporter à la liberté d'entreprendre qui découle de l'article 4 de la Déclaration de 1789, les limitations justifiées par l'intérêt général ou liées à des exigences constitutionnelles, à la condition que lesdites limitations n'aient pas pour conséquence d'en dénaturer la portée ».*

## **A.- L'ABROGATION, EN 1996, DE L'INTERDICTION DU REFUS DE VENTE**

### **1. La réforme de 1996**

#### **a) La situation antérieure à 1996**

M. Jean-Paul Charié a résumé dans son rapport n° 2595 du 6 mars 1996 l'historique de l'interdiction du refus de vente. En voici le texte :

« L'interdiction du refus de vente a, pour la première fois, été édictée par l'article 38 de **l'acte dit loi du 21 octobre 1940** modifiant, complétant et codifiant la législation sur les prix. Le dispositif était le suivant : « *Est également considéré comme hausse illicite de prix le fait, par tout commerçant, industriel ou artisan : 1° De conserver les produits, matières ou denrées destinées à la vente en refusant de satisfaire, dans la mesure de ses disponibilités, aux demandes de sa clientèle dès lors que ces demandes ne présentent pas un caractère anormal ;* ».

« La prohibition s'appliquait aussi bien aux ventes aux consommateurs qu'aux ventes réalisées entre les entreprises pour leur activité professionnelle.

« L'établissement de ce délit pénal puni d'un emprisonnement de deux mois à deux ans et d'une amende de 16 F à 100.000 F. était motivé par la hausse des prix endémique et l'état de pénurie général dans lequel se trouvait l'économie.

« Ces dispositions furent expressément déclarées nulles par **l'ordonnance n° 45-1483 du 30 juin 1945 relative aux prix**. L'article 37 de ladite ordonnance ne conserva qu'une interdiction « *de conserver les produits destinés à la vente en refusant de satisfaire, dans la mesure de ses disponibilités, aux demandes des acheteurs ou de refuser de satisfaire, dans la mesure de ses moyens, aux demandes de prestations de services, dès lors que ces demandes ne présentent aucun caractère anormal et que la vente des produits ou la prestation des services n'est pas interdite par une réglementation spéciale ou soumise à des conditions qui ne sont pas remplies* » (art. 37-1°-a). La prohibition, dont le non-respect était sanctionné pénalement, visait en fait la rétention de produits plus que leur vente. Cependant, pour la première fois, les services étaient pris en compte par la loi.

**« Le décret n° 53-704 du 9 août 1953** relatif au maintien ou au rétablissement de la libre concurrence industrielle et commerciale rétablit le délit pénal de refus de vente, en conservant l'extension aux prestations de service. Le a) du 1° de l'article 37 de l'ordonnance du 30 juin 1945 relative aux prix assimila désormais « *à la pratique des prix illicites, le fait par tout commerçant, industriel ou artisan, de refuser de satisfaire dans la mesure de ses disponibilités aux demandes des acheteurs de produits ou aux demandes de prestation de services lorsque ces demandes ne présentent aucun caractère anormal, qu'elles émanent de demandeurs de bonne foi et que la vente de produits, ou la prestation de services n'est pas interdite par la loi ou un règlement de l'autorité publique, ainsi que de pratiquer habituellement des majorations discriminatoires de prix qui ne sont pas justifiées par des différences de prix de revient* ».

« Le décret de 1953 marqua un net infléchissement dans la législation française dans la mesure où il avait pour objectif d'assurer une égalité de traitement entre les différentes formes de commerce face aux producteurs et d'empêcher les industriels de priver -par leur puissance qui était dominante à l'époque- des nouveaux commerces d'un approvisionnement dont ceux-ci avaient besoin pour se développer.

**« Le décret n° 58-545 du 24 juin 1958**, pris en vertu d'une habilitation législative donnée par la loi du 13 décembre 1957 dans le but d'assurer la stabilisation des prix et l'organisation du marché, précisa le dispositif d'interdiction du refus de vente en permettant de refuser les commandes ou les demandes de prestation de service dont les conditions n'étaient pas conformes aux usages commerciaux. Il prohiba également les conditions discriminatoires de vente pratiquées habituellement et non justifiées par des hausses de prix de revient.

« L'objectif était désormais d'empêcher les industriels d'étouffer la grande distribution naissante dont les méthodes de vente étaient inhabituelles et dont la politique, soutenue par les pouvoirs publics, reposait sur une compression des marges et des coûts et une obtention de remises d'échelle et visait à lutter contre les prix élevés.

« Le dispositif de l'article 37-1°-a résultant du décret du 24 juin 1958 était le suivant : « *Est assimilé à la pratique des prix illicites le fait : 1° Par tout producteur, commerçant, industriel ou artisan : a) De refuser de satisfaire, dans la mesure de ses disponibilités et dans les conditions conformes aux usages commerciaux, aux demandes des acheteurs de produits ou aux demandes de prestation de services, lorsque ces demandes ne présentent aucun caractère anormal, qu'elles émanent de demandeurs de bonne foi et que la vente de produits ou la prestation de service n'est pas interdite par la loi ou par un règlement de l'autorité publique ainsi que de pratiquer habituellement des conditions discriminatoires de vente ou des majorations discriminatoires de prix qui ne sont pas justifiées par des augmentations correspondantes du prix de revient de la fourniture ou du service ;* ».

« Le I de l'article 63 **de la loi n° 73-1193 du 27 décembre 1973** d'orientation du commerce et de l'artisanat abrogea l'interdiction de pratiquer habituellement des conditions de vente ou des majorations de prix discriminatoires non justifiées par des augmentations de prix de revient.

« A l'abrogation de l'ordonnance du 30 juin 1945 relative aux prix le dispositif d'interdiction du refus de vente ou de prestation de services était donc le suivant :

« *Art. 37.- Est assimilé à la pratique des prix illicites le fait :*

« *1° Par tout producteur, commerçant, industriel ou artisan :*

« *a) De refuser de satisfaire, dans la mesure de ses disponibilités et dans les conditions conformes aux usages commerciaux, aux demandes des acheteurs de produits ou aux demandes de prestation de services, lorsque ces demandes ne présentent aucun caractère anormal, qu'elles émanent de demandeurs de bonne foi et que la vente de produits ou la prestation de services n'est pas interdite par la loi ou par un règlement de l'autorité publique ; ».*

« Le contrevenant était passible d'un emprisonnement de deux mois à deux ans et d'une amende de 60 francs à 200.000 francs.

« **L'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986** a transformé l'infraction pénale en délit civil, c'est-à-dire que la personne commettant une faute constitutive de refus de vente ou de prestation de services engage sa responsabilité et, en cas de plainte, l'oblige à réparer les préjudices ainsi causés. Cette obligation joue également vis-à-vis des tiers à la transaction avortée qui peuvent demander réparation. Ainsi, le refus de vente ou de prestation est resté une pratique interdite *per se*.

« Affirmer que cette interdiction n'existe pas revient à prôner l'anarchie et la loi du plus fort : le code civil n'interdit pas de causer dommage à autrui, il exige simplement que la victime est en droit d'obtenir réparation, mais cela ne signifie pas que la loi n'interdit pas, dans son principe, d'avoir une conduite qui cause dommage à autrui. Il en est de même pour le refus de vente, la loi proscrit ce comportement dans les relations entre professionnels en tant que tel, sauf lorsque certaines conditions sont réunies. Il ne faut pas dire « le refus de vente est libre en France sauf dans telles situations... » mais « le refus de vente est interdit sauf dans telles situations... ». L'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 ne reconnaît donc pas, *a priori*, un caractère licite au refus de vente.

« Le juge civil ou commercial est d'ailleurs en droit d'annuler un refus contraire aux dispositions de l'article 36 de l'ordonnance, comme il peut annuler une vente discriminatoire ou une vente liée.

« Le 2 de l'article 36 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 qualifie ainsi de comportement fautif le refus opposé aux demandes des acheteurs ne présentant aucun caractère anormal et faites de bonne foi ou qui n'est pas justifié par un contrat régulier (en particulier d'exclusivité) conforme à la législation sur les ententes, la position dominante et la dépendance économique.

« La réforme de 1986 s'est accompagnée de la suppression de deux causes susceptibles d'exonérer le vendeur de son obligation de satisfaire aux demandes régulières d'un acheteur : l'insuffisance de ses disponibilités et l'impossibilité de satisfaire à la demande dans les conditions conformes aux usages commerciaux. La référence aux usages commerciaux n'a toutefois pas totalement disparu du nouveau dispositif d'interdiction du refus de vente car un tel refus n'est pas fautif lorsque la demande est anormale. Or, une demande non conforme aux usages commerciaux, notamment une demande accompagnée d'exigences exorbitantes en matière de délai de paiement, pourra vraisemblablement être considérée comme anormale.

« En revanche, l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 a maintenu le délit pénal de refus de vente ou de prestation de services aux consommateurs (article 30 codifié sous l'article L. 122-1 du code de la consommation). Pour la première fois, les relations avec les consommateurs suivaient un régime différent des relations commerciales entre les professionnels. »

### **b) Les motifs de l'abrogation de l'interdiction du refus de vendre**

La prohibition du refus de vente était depuis longtemps contestée. La doctrine juridique rejoignait d'ailleurs les conclusions de l'analyse économique et des praticiens : le rapport de force s'était inversé au profit des distributeurs dans les années 1970 et 1980, et l'économie est devenue tellement dominée par la demande que le refus de vente ne pouvait qu'être exceptionnel. La commission présidée par M. Donnedieu de Vabres, qui avait été chargée d'élaborer un projet d'ordonnance sur le droit de la concurrence en 1986, avait d'ailleurs recommandé l'abandon pur et simple de l'interdiction du refus de vente. M. Edouard Balladur, ministre de l'économie et des finances, ne l'avait finalement pas suivie par souci d'accompagnement de la suppression du contrôle des prix et d'acclimatation des acteurs économiques au jeu de la concurrence.

En 1995, 38 affaires avaient été portées devant les tribunaux de grande instance ou de commerce pour refus de vente abusif (dont 12 par assignation ministérielle). Aucune législation des pays européens voisins n'interdisait en soi le refus de vente entre professionnels.

La suppression de l'interdiction a essentiellement été justifiée par les arguments suivants (voir *J.O.débats AN*, 28 mars 1996, p. 2178 et s. et

29 mai 1996, p. 3593 et s. ; voir le rapport de M. Jean-Jacques Robert n° 336 (Sénat), pp. 80 et 81) :

- l'interdiction du refus de vente avait été établie par l'acte dit loi du 21 octobre 1940 puis par l'ordonnance du 30 juin 1945 sur les prix pour des raisons tenant à l'état de pénurie de l'économie : cette situation n'existe plus ;
- l'interdiction a été maintenue dans le but d'empêcher les industriels de priver les nouvelles formes de commerce d'un approvisionnement indispensable à leur émergence et à leur développement : le rapport de force est aujourd'hui inversé en dépit de la puissance de certaines multinationales industrielles et le marché est dominé par l'abondance de l'offre de produits et services ;
- l'autorisation du refus de vente permettra aux fournisseurs de résister au chantage commercial que des revendeurs peuvent exercer sur des produits *leaders* et ainsi tendra à rééquilibrer les rapports entre fournisseurs et revendeurs ;
- les industriels pourront, à l'occasion du lancement d'un nouveau produit, sélectionner les revendeurs en fonction d'une certaine stratégie commerciale.

La suppression de l'interdiction du refus de vente figurant auparavant au 2 de l'article 36 ne prive pas les entreprises confrontées à un refus de vente de tout recours si celui-ci est abusif. En effet, un refus de vente abusif peut toujours être poursuivi sur le fondement de plusieurs dispositions législatives :

- lorsqu'il constitue un abus de position dominante, au titre de l'article 8 de l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 (cet article dispose expressément que « ces abus peuvent notamment consister en refus de vente ... »),
- lorsqu'il résulte de l'exploitation abusive d'un état de dépendance économique (article 8 de l'ordonnance),
- lorsqu'il est la manifestation d'une entente illicite (l'article 7 de l'ordonnance interdit expressément les pratiques qui « tendent à limiter l'accès au marché »).

Cependant dans ces trois cas, l'auteur du refus de vente ne peut être sanctionné qu'à condition que la pratique ait eu pour objet ou

pu avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché ;

- lorsqu'il constitue une discrimination abusive au sens du 1 de l'article 36 ;
- lorsqu'il se traduit par une rupture brutale d'une relation commerciale établie, telle que définie au 5 de l'article 36 ;
- lorsqu'il cause un dommage à autrui : en application de l'article 1382 du code civil, son auteur doit le réparer dès lors qu'il est fautif au regard du droit de la responsabilité civile.

## **2. La libération du refus de vente doit être maintenue**

### **a) Le droit de refuser de vendre n'a pas donné lieu à des abus connus**

*Selon les informations communiquées par M. Jérôme Gallot, directeur général de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, ses services n'ont été saisis d'aucune plainte portant sur des refus de vente jugés abusifs, en dehors des affaires relevant du titre III de l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 (abus de position dominante).*

*La mission a constaté que les industriels, en général dirigeant de grands groupes ou ayant mis au point des produits innovants, sont satisfaits de disposer de cette liberté. Celle-ci est cependant peu utilisée, comme les députés et sénateurs ayant défendu l'abrogation de l'interdiction en 1996 l'avaient prévu, mais n'en conserve pas moins son utilité pour défendre une politique commerciale de fournisseur hors du système très strict de la distribution exclusive ou sélective.*

### **b) Le problème de l'approvisionnement de coopératives d'achat d'artisans est cependant soulevé**

*Les artisans peuvent se regrouper en coopératives pour acheter de manière groupée leurs fournitures. Or, plusieurs de ces coopératives se plaignent de refus de vente de gros fournisseurs sur lesquels des enseignes de grande distribution exercent des pressions pour qu'ils refusent la vente à ces coopératives.*

## **B.- DE LA NÉGOCIATION COMMERCIALE À LA DOMINATION COMMERCIALE**

La négociation commerciale vise à déterminer les termes d'une opération d'achat ou de vente entre un fournisseur et un revendeur. Les conditions de son déroulement et les éléments sur lesquels elle porte et qui, au terme de la négociation, sont traduits dans le contrat de vente ou d'achat, sont au cœur de

l'essentiel des litiges actuels entre fournisseurs et distributeurs en France.

**La mission d'information a la conviction qu'une correcte application de la loi et accessoirement une réorganisation concertée de certaines pratiques utilisées lors de cette négociation ou une clarification de leur conformité à la loi permettraient de résoudre de très nombreux litiges et de rééquilibrer les relations commerciales entre fournisseurs et revendeurs qui sont gravement perturbées par l'existence de faits abusifs déloyaux.**

La négociation commerciale prend, en effet, en France, souvent la forme d'un rapport de force, d'une confrontation d'intérêts divergents. La mission a constaté que cela était également devenu le cas en Espagne où les rapports entre fournisseurs et distributeurs sont en tous points comparables à ceux existant en France. Cependant, l'exemple français n'est pas la norme : l'Allemagne ou le Royaume-Uni (voir les notes sur la distribution dans ces pays, en annexe du rapport) ne connaissent pas de tels rapports tendus, même si quelques pratiques déloyales sont observées entre fournisseurs et distributeurs ; le partenariat et le respect de la parole donnée sont de règle, comme dans la plupart des pays développés, y compris en Asie.

Certes, ces rapports difficiles et conflictuels n'existent pas toujours. Nous avons entendu des chefs d'entreprises moyennes témoignant de cas de convergences d'intérêts commerciaux entre eux et des distributeurs. Ce véritable partenariat permet de définir un même objectif commercial et de chercher de concert les conditions assurant aux deux partenaires de se développer, au bénéfice des consommateurs. Ce type de relations existe avant tout avec les PME-PMI fournissant des produits sous marque de distributeur. De même, l'audition du 30 novembre 1999 de la commission de la production et des échanges a montré que le secteur de l'horticulture et des pépinières semble vivre sur des rapports de sincère partenariat commercial (voir le compte rendu intégral en annexe du rapport).

Cependant, la mission a recueilli de nombreux témoignages, parfois dramatiques, montrant que la négociation commerciale est très mal vécue par les fournisseurs aussi bien en raison de sa forme que des conditions de vente qui sont exigées de la part des acheteurs. **Plusieurs fournisseurs nous ont exprimé**

**directement ou par des témoignages écrits qu'il n'y avait plus de négociation mais seulement des diktats de la centrale d'achat ou du responsable des achats d'un super ou d'un hypermarché.** « *Les nouveaux acheteurs sont des tueurs* » nous a affirmé un dirigeant d'une PME.

On trouvera ci-après des témoignages reçus par la mission d'information sur ces relations conflictuelles.

Lors de l'audition du 30 novembre 1999 de la commission de la production et des échanges, M. Daniel Bernard, président directeur général de Carrefour, a estimé que ces exemples étaient marginaux et que leur mise en exergue cachait la majorité des relations commerciales sans problème établies par les enseignes de grande distribution françaises : « *Que représente ces abus par rapport aux millions de commandes que nous passons chaque année ? Que représente la petite dizaine de factures, sorties de leur contexte, qui nous sont opposées par rapport aux millions de factures que nous réglons chaque année, faisant vivre des milliers d'entreprises ? Quelques dysfonctionnements justifient-ils de modifier une nouvelle fois une loi, dont nous avions prévu dès le départ les qualités et les défauts, au risque de revenir à une économie administrée et de pénaliser les PME françaises, alors que nous vivons dans des économies ouvertes où chacun peut acheter n'importe où dans le monde ?* »

Pourtant, la mission juge que ces témoignages sont représentatifs de l'état d'esprit et de la consistance des relations commerciales entre les producteurs et les distributeurs en France. Ils ne forment pas le sommet d'un iceberg vertueux mais l'iceberg lui-même ; la dérive des abus est générale, les bonnes relations sont l'exception même si elles doivent être saluées et soutenues.

Par ailleurs, le président et le rapporteur de la mission ont eu grand mal à convaincre quelques producteurs de participer à l'audition du 30 novembre 1999 face aux présidents de Carrefour, Système U et Opéra, centrale d'achat de Casino et Cora. Les responsables des plus grands groupes français, y compris des multinationales, n'ont pas souhaité venir par crainte des conséquences commerciales de leurs propos. La presse n'a d'ailleurs jamais été en mesure de recueillir le témoignage d'un grand groupe sur la loyauté ou la confiance de ses relations avec la grande distribution.

Des exemples de partenariat doivent être cités car nous estimons qu'ils devraient inspirer toutes les relations commerciales.

ITM Entreprises a établi des relations stables de partenariat avec de nombreuses PME-PMI françaises avec des contrats renouvelés souvent par tacite reconduction (ils sont d'une durée d'au moins trois à quatre ans). Selon plusieurs témoignages de ces chefs d'entreprises les relations commerciales se placent dans un climat de confiance : 3 000 petites ou moyennes entreprises régionales bénéficient de ces relations pour les approvisionnements locaux et 1 200 entreprises pour le marché national et européen. Promodès a également lancé sa marque « Reflets de France » dont les produits sont fabriqués par des PME qui ont trouvé les moyens par ce marché de se développer.

Mais même dans ce dernier cas, si la direction de l'enseigne n'y prend garde, **les acheteurs finissent par imposer des exigences tellement insupportables qu'elles conduisent la PME à mettre des salariés au chômage**, à arrêter des machines achetées à la demande de l'enseigne, etc. Tous les présidents de groupes de distribution estiment que des abus peuvent être commis par leurs acheteurs sur lesquels pèse une forte pression de rentabilité. M. Jérôme Bédier, président de la fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD), nous a indiqué qu'une contractualisation de la place des PME-PMI dans les linéaires ne devrait pas relever d'une décision des acheteurs mais des directions des enseignes en raison des motifs stratégiques de cette politique.

A ce stade du rapport, il convient de rappeler que **la négociation commerciale est libre ; c'est le fondement même de l'économie de marché**.

Cependant, la loi fixe à cette liberté un cadre, qui est très limité, afin de garantir une loyauté et un équilibre minimal de la concurrence aussi bien entre les fournisseurs et entre les revendeurs (concurrence horizontale) qu'entre les fournisseurs et les revendeurs (concurrence verticale) :

- tout d'abord, certaines conditions de vente ou d'achat ne sont pas négociables : la loi impose ainsi des délais de paiement pour l'achat de certains produits ; elle interdit certains prix de revente (revente à perte de produits en l'état sauf exceptions, prix abusivement bas des produits transformés) ;

- la loi fixe des cadres contractuels précis pour certaines activités commerciales, comme le marché des espaces publicitaires ou la vente des livres ;
- la loi considère les conditions générales de vente du fournisseur, lorsqu'elles existent, comme étant le document de base d'une négociation commerciale. La circulaire Delors du 22 mai 1984 (voir ci-après) leur reconnaît un « rôle directeur (...) dans les relations commerciales » ;
- les modalités de calcul des pénalités pour dépassement des délais de paiement sont déterminées par la loi ;
- la loi considère les conditions générales de vente comme des documents contractuels engageant les deux partenaires, sous réserve des termes de la vente figurant dans le contrat de vente ou d'achat. Cependant l'établissement de conditions générales de ventes n'est pas impératif ;
- la discrimination au bénéfice ou au détriment d'un partenaire commercial est interdite lorsqu'elle n'est pas fondée sur des contreparties réelles ;
- l'exigence de conditions préalables à la négociation (référencement du fournisseur) est encadrée par la loi.

Il faut souligner que ce cadre législatif est spécifique à la France. Par exemple, les conditions générales de vente n'existent dans aucun grand pays européen, américain ou asiatique. Mais s'il n'existe pas de réglementation sur les délais de paiement ou les prix de revente, l'évolution des pratiques de la grande distribution conduit certains pays, comme l'Allemagne ou l'Espagne que nous avons visités, à introduire dans leur législation des dispositions encadrant la revente à perte, voire le respect des délais de paiement contractuels (en Espagne, loi votée le 16 décembre 1999). Il faut aussi souligner que le dispositif législatif est mal appliqué dans notre pays.

La négociation commerciale est traitée par le droit de la concurrence notamment sous quatre aspects : l'application des conditions générales de vente ; la coopération commerciale ; la discrimination commerciale ; l'abus de dépendance économique. Ces quatre points cristallisent les tensions entre fournisseurs et revendeurs. Les questions relatives à la fixation des prix et des

délais de paiement sont étudiées dans la partie suivante du rapport relative à la gestion des prix.

La loi n° 96-588 du 1<sup>er</sup> juillet 1996, dite loi Galland, relative à la loyauté et l'équilibre des relations commerciales a permis de lever l'insécurité juridique pesant auparavant sur les niveaux légaux de prix de revente. Elle a mis fin à la « facturologie » et arrêté la concurrence, destructrice pour les fournisseurs, conduisant les grandes surfaces à annoncer des prix de revente toujours plus cassés au point d'être économiquement aberrants (voir partie III du rapport).

Cependant, les distributeurs, ne pouvant plus peser sur le prix de vente résultant du barème de prix et des conditions de vente des fournisseurs (la « marge avant », qui est le prix inscrit en bas de facture de vente ou d'achat des produits), se sont rabattus sur les rémunérations hors facture de vente ou d'achat, c'est-à-dire la marge arrière, pour obtenir les avantages financiers accordés auparavant essentiellement au travers de la marge avant. Cette marge arrière peut consister en une rémunération de services de coopération commerciale *stricto sensu* ou en des primes ou rémunérations diverses non liées à l'acte d'achat-vente des produits (souvent qualifiées de fausse coopération commerciale). La compétition horizontale entre distributeurs et verticale entre fournisseurs et distributeurs se place aujourd'hui sur le terrain de cette marge arrière.

L'Institut de liaisons et d'études des industries de consommations (ILEC) a évalué le double mouvement engagé depuis 1995 de rétrécissement de la marge avant (bénéficiant au fournisseur) et d'accroissement de la marge arrière (bénéficiant au client distributeur). Les deux tableaux sont reproduits dans le chapitre sur la coopération commerciale.

## NÉGOCIATION COMMERCIALE ET FORMATION DES MARGES

CONDITIONS GÉNÉRALES DE VENTE

FACTURE D'ACHAT

- Barème de prix  
Ristournes et rabais sur le prix ; Escompte
- Conditions de vente  
*Remises liées à la vente  
et acquises à la date de vente*

PRIX  
PRIX NET  
PRIX NET-NET

## **MARGE AVANT**

### **CONVENTION SPECIALE**

- Remises diverses liées à la vente et acquises à la date de vente



→ *Calculation du seuil de la revente à perte sur le prix net-net*

## **Facturation séparée**

### **MARGE ARRIÈRE =**

- Coopération commerciale  
*Services spécifiques (non liés à l'acte d'achat-vente)*
- Remises conditionnelles et ristournes autres (fausse coopération commerciale)

PRIX NET-NET-NET

## **Propositions de la mission d'information :**

- Faire figurer les services de coopération commerciale dans des conditions générales de vente du distributeur (à défaut de leur présence dans les conditions générales de vente du fournisseur).
- Appliquer les dispositions des circulaires Scrivener du 10 janvier 1978 et Delors du 22 mai 1984 aux services ne figurant pas dans des conditions générales de vente : les services rendus doivent être réels, identifiables et justifiés et leur rémunération avoir une portée restreinte par rapport aux avantages accordés en application des conditions générales de vente.
- Les remises exceptionnelles (ne pouvant figurer dans des conditions générales de vente) doivent également être marginales.
- Les conventions de ristournes particulières non liées à l'acte d'achat-vente ou à des services de coopération commerciale doivent être incorporées dans la marge avant (prix net-net) ou être marginales par rapport aux avantages accordés en application des conditions générales de vente.

## **1. L'application des conditions générales de vente**

L'expression « conditions générales de vente » est d'usage courant et ancien mais n'a pas de définition légale ; elle est fréquemment utilisée par l'administration (voir par exemple la circulaire Delors du 22 mai 1984) et les tribunaux et figure même en fin de deuxième alinéa de l'article 33 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 (voir ci-après). Les conditions générales de vente regroupent les offres commerciales proposées par un fournisseur - producteur, industriel, artisan, importateur, grossiste, prestataire de services - à tous ses clients qui envisagent d'acquérir ses produits ou bénéficier de ses services. C'est donc un document synthétique, qui peut certes comporter plusieurs dizaines de pages, de l'offre de mise sur le marché d'un fournisseur ; il s'adresse à tous les clients potentiels et est élaboré et modifié (en général une fois par an) exclusivement par le fournisseur.

Un contrat de vente ou de prestation de service est l'application à un client précis de ces conditions générales de vente. L'usage a ainsi distingué les conditions générales de vente et les conditions de vente qui sont le résultat d'une négociation commerciale avec un client. La négociation commerciale étant libre, ces conditions de vente particulières peuvent s'écartez plus ou moins des

conditions générales établies unilatéralement par le vendeur. **Cet écart ne doit cependant pas être excessif au point d'accorder des avantages discriminatoires sans contrepartie** à l'acheteur ou lui refuser des conditions dont bénéficient d'autres clients placés dans une situation commerciale comparable. Le caractère illicite de ces pratiques discriminatoires est posé par le point 1 de l'article 36 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986.

Ainsi, en France, la négociation porte d'abord sur la définition d'un prix de vente net, puis sur l'octroi de remises, rabais ou ristournes sur ce prix net, puis sur l'octroi de réduction de prix au titre de la coopération commerciale. La première étape est souvent éludée pour discuter immédiatement l'octroi de remises. Les deux autres étapes n'en sont pas à proprement parler parce que les demandes dont elles font l'objet sont continues tout au long de l'année.

Rappelons une nouvelle fois que les fournisseurs intervenant sur les marchés des pays étrangers n'ont pas de conditions générales de vente, y compris lorsqu'il s'agit de multinationales françaises. La négociation s'appuie donc sur des propositions quantitatives et qualitatives et de prix dits « nets-nets », c'est-à-dire incluant toutes les remises, rabais et ristournes dont le montant peut être déterminé à la date de la vente (conclusion du contrat). Les contrats signés incluent toutes les remises et ristournes qui seront octroyées en cours d'année.

La négociation d'un prix net-net est la norme internationale. M. Alfonso Merry del Val, délégué général de Continente Espagne, nous a d'ailleurs exprimé le vu que les distributeurs espagnols, imprégnés des pratiques françaises, reviennent à ce principe simple.

### **a) *Le contenu des conditions générales de vente***

Les conditions générales de vente se divisent en général en des dispositions tarifaires (les barèmes de prix) et des dispositions sur la qualité des produits ou des services et les conditions dans lesquelles ils peuvent être cédés ou fournis et le prix peut être acquitté (les conditions de vente). La circulaire du 22 mai 1984 relative à la transparence tarifaire dans les relations commerciales entre entreprises, dite circulaire Delors, proposait une définition du contenu des conditions générales de vente :

*« 1° les conditions générales de vente, établies par le fournisseur sous sa seule responsabilité, doivent traduire, lorsqu'elles sont différencierées en fonction des différentes modalités de transaction qui peuvent se présenter, les économies de coûts que le fournisseur peut objectivement attendre de celles-ci ;*

*« 2° le champ couvert par les conditions générales de vente doit être aussi large que possible ; il ne saurait être limité au seul tarif de base du fournisseur, même assorti d'un barème d'écart tenant compte, par exemple, des gains de productivité réalisés par le fournisseur en fonction des quantités livrées en une seule fois ou en un seul lieu, de la régularité des commandes, etc.*

*« Il doit comprendre également :*

*« a) les modalités de règlement : délai de règlement des marchandises, et montant des agios ou escomptes proposés aux clients en cas d'application d'un délai différent ;*

*« b) les rabais, remises et ristournes, sur facture ou différés, que le fournisseur est prêt à consentir à ses clients :*

*« soit en fonction des résultats escomptés de la transaction sur une période assez longue, un an en général, et mesurés sur la base de critères quantitatifs (chiffre d'affaires réalisé, progression du chiffre d'affaires, accroissement du volume des marchandises livrées ...) ;*

*« soit en rémunération de la prise en charge par ce dernier de certaines fonctions ou services commerciaux (tels que prise d'ordre, stockage, éclatement des livraisons vers les magasins de détail, services après-vente ...) ;*

*« c) les rémunérations de la prise en charge par le fournisseur de fonctions incombant normalement à ses clients (marquage du prix des produits, gestion de linéaire, etc.) ;*

*« 3° tout avantage financier, sur facture ou différé, doit être rattaché à des dispositions précises figurant dans les conditions générales de vente ;*

*« 4° il est indispensable que tout avantage particulier bénéficie dans les mêmes conditions aux autres clients du fournisseur, qui doit modifier en conséquence ses conditions générales de vente. De même, les opérations de promotion aux consommateurs décidées par le fournisseur doivent faire l'objet d'une information de tous les clients selon les mêmes modalités que les conditions générales de vente, dont elles font partie intégrante. »*

L'article 33 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence précise que les conditions de vente « comprennent les conditions de vente et, le

*cas échéant, les rabais et les ristournes » et que « les conditions de règlement doivent obligatoirement préciser les modalités de calcul et les conditions dans lesquelles des pénalités sont appliquées dans le cas où les sommes dues sont versées après la date de paiement figurant sur la facture, lorsque le versement intervient au-delà du délai fixé par les conditions générales de vente. »*

### ***b) L'obligation de communiquer les conditions générales de vente***

La loi n'a jamais imposé aux fournisseurs d'établir des conditions générales de vente, mais seulement, lorsqu'elles existent, de les communiquer aux acheteurs qui en font la demande. Certaines activités exercées sur des marchés extrêmement fluctuants rendent en effet impossible l'établissement de conditions générales de vente ou plus précisément de barèmes de prix.

L'obligation de communiquer à tout acheteur « son barème de prix et ses conditions de vente » a été introduite par l'article 37 de la loi Royer n° 73-1193 du 27 décembre 1973 d'orientation du commerce et de l'artisanat qui disposait que « *tout producteur est tenu de communiquer à tout revendeur qui en fera la demande son barème de prix et ses conditions de vente* ». L'ordonnance n° 45-1483 du 30 juin 1945 relative aux prix ne contenait aucune disposition sur les conditions générales de vente. L'article 1<sup>er</sup> de la loi n° 85-1408 du 30 décembre 1985 portant amélioration de la concurrence a modifié cette législation en abrogeant l'article 37 de la loi du 27 décembre 1973 et en insérant un 5<sup>o</sup> dans l'article 37 de l'ordonnance n° 45-1483 du 30 juin 1945 relative aux prix disposant qu'est assimilé à une pratique de prix illicite le fait « *par tout producteur, grossiste ou importateur, de refuser de communiquer à tout revendeur qui en fera la demande son barème de prix et ses conditions de vente. Cette communication se fait par tout moyen conforme aux usages commerciaux de la profession concernée* ».

L'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence a codifié cette dernière disposition sous son article 33 et a abrogé l'ordonnance n° 45-1483 du 30 juin 1945.

L'article 18 de la loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption a étendu l'obligation de

communication aux prestataires de services afin d'appliquer cette règle de transparence au marché de l'espace publicitaire et de clarifier le périmètre de la coopération commerciale dont les services spécifiques ne peuvent correspondre aux services figurant ou devant figurer dans les conditions générales de vente des distributeurs ou de leurs centrales d'achat.

Cependant, la chambre commerciale de la Cour de cassation considère que, même en l'absence de barèmes préétablis, un fournisseur (une agence de publicité en l'occurrence) est tenu de communiquer les taux de ristournes accordés à ses clients habituels ou occasionnels et les volumes de commandes correspondants (affaire n° 92-11.425, arrêt du 18 janvier 1994). Un client étranger peut également bénéficier du droit à communication dès lors que les produits (ou services) sont achetés sur le territoire français, même s'ils sont commercialisés ou distribués à l'étranger (chambre commerciale de la Cour de cassation, 16 juin 1998, affaire n° 96-20.182).

Cette obligation de communication s'applique exclusivement aux relations commerciales entre professionnels, c'est-à-dire entre fournisseurs et revendeurs, par opposition aux relations entre un vendeur et un consommateur final. Elle peut être exercée par « *tout acheteur de produit ou demandeur de prestation de services pour une activité professionnelle* ». Elle ne peut donc pas être refusée à une centrale d'achat ou de référencement qui ne procède pas juridiquement à l'achat des produits mais est considérée comme un prestataire de services d'entreprises de distribution ou comme leur mandataire. En revanche, un concurrent d'un fournisseur ne saurait bénéficier de cette obligation : l'acheteur doit être au moins potentiel ou éventuel (Cour d'appel de Versailles, 13<sup>ème</sup> chambre, 3 avril 1997).

Comme on l'a vu avec la circulaire Delors du 22 mai 1984, l'administration fait une interprétation large de la notion de conditions générales de vente et donc du contenu de l'obligation de communication. Ainsi, dans une note de service n° 5322 du 3 février 1988, le directeur général de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes demandait que fussent soumises à communication les ristournes de référencement, les ristournes liées à la qualité du fournisseur ou du distributeur, les ristournes et remises spéciales,

promotionnelles ou exceptionnelles, les ristournes versées pour des anniversaires, des fêtes ou des ouvertures de magasins.

Si cette interprétation de la loi s'appliquait au texte de l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 avant sa modification par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1996, cette volonté de réduire au maximum le champ de la coopération commerciale, et donc des services spécifiques non soumis à l'obligation de communication, subsiste. Elle n'est pas en effet le seul fait de l'administration, la chambre commerciale de la Cour de cassation a notamment dans un arrêt du 27 février 1990 (affaire n° 88-12.189) imposé la communication de rabais et ristournes accordés à titre occasionnel, notamment au titre d'actions promotionnelles du distributeur. De même, la Cour d'appel de Versailles a, le 8 janvier 1998, condamné un fabricant à communiquer « *l'ensemble des conditions, barèmes, taux de rémunération habituellement pratiqués, la nature et le nombre de services correspondants, les produits concernés et les facteurs généraux, objectivement définis, pris en compte pour la détermination des pourcentages de rémunération, afférents aux accords de coopération commerciale, à l'exclusion toutefois des contrats eux-mêmes* ».

Ces interprétations et jurisprudences visent à assurer une transparence maximale aux transactions commerciales, dans le respect du secret des affaires, afin de garantir la loyauté et l'équilibre de la concurrence.

L'article 33 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 précise que la communication des barèmes de prix et conditions de vente « *s'effectue par tout moyen conforme aux usages de la profession.* »

A l'origine, l'article 37 de la loi Royer (voir ci-dessus) ne précisait pas les modalités de cette communication. Pour combler ce vide, la chambre criminelle de la Cour de cassation avait, dans un arrêt du 27 avril 1981 (affaire n° 79-93.619), exigé une communication par écrit. L'article 1<sup>er</sup> de la loi n° 85-1408 du 30 décembre 1985 précitée a rendu caduque cette jurisprudence en prévoyant une communication « *par tout moyen conforme aux usages commerciaux de la profession concernée* ».

La communication sous la forme d'un écrit reste en fait la modalité quasi générale utilisée par les fournisseurs. Cependant,

cette rédaction de la loi prend aujourd'hui tout son intérêt avec le développement de l'échange de données informatisées. En effet, rien n'empêcherait un fournisseur de communiquer par voie informatique ses conditions générales de vente dès lors que se généralise dans son secteur d'activité la dématérialisation des documents commerciaux. Il est vraisemblable qu'avant dix ans le procédé électronique sera le moyen de communication le plus usité.

Indiquons, en dernier lieu, que le dernier alinéa (4°) de la circulaire Delors du 22 mai 1984 reproduit ci-dessus n'est plus appliqué : les avantages particuliers accordés à un client ou les opérations promotionnelles ne sont plus réintroduits dans les conditions générales de vente afin que tous les clients répondant aux conditions pour les obtenir puissent en bénéficier. De même, les clients ne sont pas systématiquement informés par leurs fournisseurs des opérations promotionnelles qu'ils décident (en général avec un client particulier).

En fait, ces avantages et promotions ont été considérés comme relevant de la coopération commerciale pure et donc comme n'ayant pas leur place dans les conditions générales de vente et non soumis au principe de transparence. Cette analyse est très contestable et relève avant tout d'une dérive de la notion de coopération commerciale comme on le verra ci-après.

### **c) *Les conséquences d'un refus de communication***

Toute infraction aux dispositions de l'article 33 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 est sanctionnée pénalement par une amende pouvant atteindre 100 000 F.

Avant son abrogation par l'article 57 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986, l'ordonnance n° 45-1484 du 30 juin 1945 relative à la constatation, la poursuite et la répression des infractions à la législation économique punissait de deux mois à deux ans d'emprisonnement et de 60 F à 200 000 F d'amende ou de l'une de ces deux peines seulement la non-communication des barèmes de prix et des conditions de vente. Dans son texte d'origine, l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 avait retiré à cette infraction le caractère de délit et son décret n° 86-1309 d'application du 29 décembre 1986 la punissait d'une contravention de 5<sup>ème</sup> classe. L'article 33 de la loi n° 92-1442 du 31 décembre 1992 relative aux délais de paiement entre les

entreprises a rétabli le caractère délictuel de l'infraction et fixé la peine d'amende maximale à 100 000 F.

#### ***d) Le rôle directeur des conditions générales de vente dans les relations commerciales***

Comme il a été indiqué, la circulaire Delors du 22 mai 1984 relative à la transparence tarifaire dans les relations commerciales entre entreprises considère qu'un « *rôle directeur (...) doit revenir aux conditions générales de vente dans les relations commerciales* » (voir son texte ci-dessus et ci-après dans les développements relatifs à la coopération commerciale). Cette disposition est le constat d'une pratique séculaire des entreprises de tous les pays industrialisés.

Le fait que les conditions générales de vente servent de base à la négociation commerciale entre entreprises a longtemps placé les producteurs et industriels en position de force face aux revendeurs. Cependant, afin d'empêcher leurs abus dans les relations commerciales, la loi a, depuis 1945, imposé plusieurs obligations aux fournisseurs :

- le refus de vente et les ventes liées leur ont été interdits jusqu'en 1996 (voir le chapitre ci-dessus) ;
- la transparence des conditions générales de vente leur a été imposée ;
- les pratiques de prix ou de conditions de vente discriminatoires ont été interdites par l'article 37 de la loi n° 73-1193 du 27 décembre 1973 d'orientation du commerce et de l'artisanat ;
- les prix minima de revente ou l'imposition de marges commerciales minimales ont été interdits, sauf pour la vente des livres.

La législation et la jurisprudence considèrent toujours aujourd'hui que les conditions générales de vente ont un rôle directeur dans les relations commerciales. Le législateur et l'administration ont ainsi toujours refusé de reconnaître toute base légale aux documents établis par l'acheteur dénommés « *conditions générales d'achat* » (voir notamment les débats à l'Assemblée nationale sur le projet de loi relatif à l'équilibre et la loyauté des relations commerciales en mars 1996) : ces documents établis unilatéralement comme les conditions générales de vente ne

peuvent donc avoir un caractère contractuel ou un caractère interprétatif des dispositions contractuelles si les deux parties ne décident pas de faire figurer expressément leurs dispositions dans les clauses du contrat d'achat ou de vente ou de les transformer en un document contractuel.

En revanche, les conditions générales de vente engagent les deux parties dès lors qu'un contrat de vente est signé, sous réserve que celui-ci ne contienne pas des clauses écartant expressément des dispositions de ces conditions générales de vente. En outre, dans le silence du contrat de vente, leurs dispositions s'imposent aux parties.

L'application des conditions générales de vente peut constituer un instrument de domination du fournisseur. Ainsi les conditions générales de vente de Kraft Jacobs Suchard accordent une remise de 2,5 % aux clients commandant 44 marques ou plus de l'entreprise ; la remise tombe à 0,75 % si seulement 43 marques sont prises et à 0,25 % pour 37. Il est bien rare qu'un supermarché et, *a fortiori*, une supérette puisse écouter la totalité de ces références ; or, une enseigne de distribution a besoin d'obtenir le maximum de remises figurant dans les conditions générales de vente pour être compétitive. Une centrale d'achat cherchera donc à obtenir par tous les moyens cette remise supplémentaire de 2,5 % de la part de Kraft Jacobs Suchard. Chez Heineken, la remise de gamme maximale atteint 10,5 % si l'hypermarché prend 27 références ou 24 références si c'est un supermarché, ce qui peut poser un problème de surfaces de linéaires disponibles dans ce dernier cas.

## **2. La coopération commerciale : la poule aux \_ufs d'or**

La distribution moderne a pris peu à peu en charge, avec le perfectionnement de la vente en magasin populaire de centre-ville, en supermarché et en hypermarché, certaines fonctions autrefois assurées par le fournisseur. Parmi ces prestations figurent notamment des fonctions logistiques d'approvisionnement des magasins, les fournisseurs se contentant d'amener les produits à des bases logistiques redistribuant aux points de vente, la mise en avant des produits sur les rayons, les fournisseurs n'ayant plus besoin d'assurer la mise en valeur sur place de leurs marques, la centralisation des commandes et des facturations pour plusieurs points de vente, etc. L'ensemble de ces services fournis par les revendeurs à leurs fournisseurs, et qui

sont indépendants de l'acte d'achat, forme aujourd'hui la coopération commerciale. En quelque sorte, la distribution est devenue un prestataire de services pour ses fournisseurs.

Ces services, dits spécifiques pour les distinguer des services liés à l'achat ou la vente même, ne sont pas nouveaux. Ils étaient autrefois assurés par le stade de gros. Le commerce de gros les assure d'ailleurs toujours lorsqu'il approvisionne des revendeurs qui ne sont pas distributeurs, à savoir les entreprises de restauration et d'hôtellerie, ou qui sont des petits commerces traditionnels indépendants.

**La vraie coopération commerciale apporte des services incontestables aux fournisseurs.** Ceux-ci n'en nient d'ailleurs pas le bien-fondé, mais la rémunération de ces services doit se traduire par des avantages commerciaux pour les fournisseurs ou des contreparties réelles comme le dispose l'article 33 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence.

La mission d'information a en effet été saisie de plusieurs dysfonctionnements. Ce sont des cas où des sommes importantes ont été « accordées » à des distributeurs alors même :

- qu'aucun service véritable n'était rendu
- ou que les prestations fournies ne correspondaient pas à celles convenues
- ou que la contrepartie n'avait aucune traduction commerciale ou financière positive pour le fournisseur
- ou que le même « service » était facturé plusieurs fois.

La coopération commerciale fait l'objet de nombreuses critiques de la part des fournisseurs. La mission estime que le caractère succinct du cadre législatif de la négociation commerciale est justifié dans la mesure où celle-ci nécessite un espace de libre discussion. Cependant, **tous les partenaires s'accordent pour convenir que la loi doit garantir l'effectivité et la réalité de la contrepartie, aussi bien dans sa consistance qu'au regard de la loyauté de l'exécution de ces services spécifiques.**

En quelque sorte, le contrat de coopération commerciale doit être exécuté loyalement et fidèlement et le service accordé doit se

traduire par un avantage objectif et mesurable par le fournisseur, et la contrepartie ne doit pas être considérée comme constituée au motif que le contrat de coopération commerciale a été signé par le fournisseur. **C'est pourquoi la mission n'est pas opposée au principe de la rémunération de services rendus par le client à son fournisseur dès lors que ces services constituent de vrais services apportant un avantage réel souhaité par le fournisseur.** Elle demande instamment que la loi soit de nouveau appliquée dans le sens où elle a été élaborée et qui a été clairement exposé dans les circulaires Scrivener du 10 janvier 1978 et Delors du 22 mai 1984. Des instruction claires en ce sens devraient être établies par le ministère chargé de l'économie, et si cela s'avérerait nécessaire, la loi devrait être précisée afin d'incorporer les règles générales figurant dans ces textes interprétatifs.

Les pays européens sur lesquels la mission d'information a enquêté connaissent également ces services de coopération commerciale, alors même que les fournisseurs n'établissent pas de conditions générales de vente. En Allemagne, ils sont appelés « WKZ », en Espagne ils figurent sur des documents appelés « mantillas » et en Grande-Bretagne ce sont des « retainers ». Dans chacun des cas les services correspondent aux services spécifiques facturés en France (voir notes sur la distribution dans ces pays, en annexe du rapport).

### **a) Légalité et contenu de la coopération commerciale**

Comme nous l'ont rappelé de nombreux interlocuteurs, la grande distribution a toujours perçu une rémunération pour des services spécifiques qu'elle rendait aux fournisseurs. Ces services étaient de nature commerciale : centralisation des paiements et des commandes, unicité des acheteurs, gestion des stocks et mise en rayon. Souvent le commerce de gros assurait des prestations comparables et les fournisseurs ont rapidement inséré ces prestations dans leurs conditions générales de vente au titre des remises et ristournes pour services rendus. A ces services s'ajoutaient ce qu'on appelait naguère la « publicité sur les lieux de vente ».

#### **· La circulaire Scrivener du 10 janvier 1978**

Au nom de la lutte contre l'inflation, les pouvoirs publics ont soutenu cette politique commerciale se traduisant par la réduction

des prix de cession. Pour la première fois, la circulaire Scrivener du 10 janvier 1978 relative aux relations commerciales entre entreprises a considéré qu'un fournisseur pouvait, sans commettre une discrimination injustifiée au regard de la loi (voir ci-après l'étude du principe de non-discrimination), rémunérer par une réduction supplémentaire de prix certains services que lui rendait son client distributeur :

« 5. *Les services effectivement rendus par les clients qui se traduisent par un allégement des charges du fournisseur peuvent être rémunérés par une réduction supplémentaire de prix. L'octroi de ces remises doit être proportionné à l'importance des transferts réels de charges du fabricant au client. Elles doivent correspondre à la rémunération d'un certain nombre de services commerciaux, tels que risque commercial élevé, prises de commande, facturation, entreposage, livraison, services avant-vente, service après-vente, etc. [Nota : ce point 5 vise les services figurant dans les conditions générales de vente]*

« *A l'inverse le transfert d'une fonction commerciale du distributeur au fabricant pourrait justifier une discrimination au détriment du distributeur.*

« 6. *Une coopération commerciale plus étroite entre fournisseur et distributeur peut être concrétisée dans des accords contractuels : ces accords permettent aux producteurs de développer leur expansion et aux distributeurs de stimuler leur stratégie commerciale.*

« *Les pouvoirs publics estiment que ces contrats doivent traduire la volonté des partenaires d'y souscrire en toute liberté. Ils doivent être écrits. En tout état de cause l'incidence de tels accords ne peut affecter que marginalement la différenciation résultant des conditions générales de vente auxquelles s'appliquent les paragraphes 4 et 5 ci-dessus.*

« 7. *L'appréciation des services rendus au fournisseur ou à l'acheteur et du coût de la coopération commerciale n'est pas susceptible d'une traduction mathématique dans les prix aussi rigoureuse que celle des quantités vendues. Mais il ne peut s'agir sur ces deux points que de correctifs d'une incidence limitée. Ce serait notamment trahir l'esprit du texte que de vouloir donner à la notion de service ou de coopération commerciale une influence telle sur le tarif du fournisseur qu'elle paralyse, en fait, toute possibilité de concurrence entre circuits différents. »*

La jurisprudence a complété la liste des services cités dans la circulaire ci-dessus en ajoutant notamment les participations publicitaires, les opérations promotionnelles, l'animation commerciale, le paiement comptant, l'échelonnement des commandes, la tenue d'un stock permanent, l'offre par le distributeur de services à la clientèle (supermarchés par opposition au maxidiscompte), etc. La circulaire Delors du 22 mai

1984 avait également cité « l'éclatement des livraisons vers les magasins de détail ».

Si les pouvoirs publics ont admis la légalité des remises de coopération commerciale, ils ont souhaité en limiter le champ d'application. Le paragraphe 7 reproduit ci-dessus reste très prudent sur la portée que doivent avoir les accords de coopération commerciale (« *correctifs d'une incidence limitée* »).

La circulaire Scrivener du 10 janvier 1978 soumettait à trois conditions l'octroi de telles réductions de prix :

- 1. les services devaient être « *effectivement rendus par les clients* » ;**
- 2. ils devaient se traduire par « *un allègement des charges du fournisseur* » ;**
- 3. ils devaient être rémunérés par une remise « *proportionnée à l'importance des transferts réels de charges du fabricant au client* ».**

La circulaire Scrivener a en outre bien distingué les services qui relevaient des conditions générales de vente, visés au point 5, des services qui en raison de leur objet spécifique doivent être traduits dans des contrats séparés mais ne peuvent « *affecter que marginalement la différenciation résultant des conditions générales de vente* ».

En somme, si les services de coopération commerciale devaient entraîner une différenciation plus que marginale ou avoir une incidence importante sur la fixation du prix global de l'ensemble des transactions entre le fournisseur et le revendeur, ils devraient être incorporés dans des conditions générales de vente. La circulaire Scrivener laisse supposer qu'elles devaient être les conditions générales de vente du fournisseur, mais on peut concevoir que le client établisse des conditions générales de vente de services de coopération commerciale.

#### **· La circulaire Delors du 22 mai 1984**

Face à l'extension des services de coopération commerciale et dans la perspective de la libération complète des prix, M. Jacques Delors, ministre de l'économie, des finances et du budget, précisa, dans une circulaire du 22 mai 1984 relative à la transparence tarifaire dans les relations commerciales entre les

entreprises, le champ d'intervention des contrats de coopération commerciale et les conditions de légalité des rémunérations accordées à ce titre par les fournisseurs :

« *II.- Coopération commerciale.*

« *Le rôle directeur qui doit revenir aux conditions générales de vente dans les relations commerciales ne fait pas obstacle à ce que les clients proposent aux fournisseurs des services particuliers, ni à ce que les parties mènent ensemble des actions se traduisant pour chacune par des avantages équilibrés.*

« *La coopération commerciale est un accord contractuel conclu entre un fournisseur et un distributeur qui, dans le cadre de leur politique respective, décident de collaborer pour augmenter, à un moindre coût, leur efficacité commerciale.*

« *L'accord est conclu pour une période relativement longue - plusieurs mois - ce qui distingue la coopération commerciale des opérations promotionnelles, de courte durée, répétitives ou ponctuelles.*

« *1° Un accord de coopération commerciale porte sur la fourniture par un distributeur à son fournisseur de services spécifiques ne relevant pas des obligations résultant des actes d'achat et de vente.*

« *Le caractère spécifique et qualitatif des services rendus par le distributeur ne permet pas que leur rémunération soit annoncée par celui-ci.*

« *Les accords de coopération commerciale ne doivent pas néanmoins entraîner des discriminations injustifiées. En particulier, les services rendus par le distributeur doivent être réels et bien identifiables et leur rémunération justifiée.*

« *2° Pour garantir la réalité et l'identification des services et la non-discrimination, les engagements réciproques et personnalisés souscrits par les parties dans le cadre de la coopération commerciale doivent être consignés dans un contrat écrit communicable à l'Administration sur simple demande de sa part et comportant au minimum les rubriques suivantes :*

« *- définition claire et précise des services fournis ;*

« *- définition des modalités d'application, durée et conditions de renouvellement du contrat ;*

« *- pénalités en cas de non-exécution du fait de l'une ou l'autre des parties ;*

« *- conditions de financement et modalités de règlement.*

*« En tout état de cause, les avantages consentis dans le cadre de telles actions communes ne peuvent avoir qu'une portée restreinte par rapport à ceux accordés en application des conditions générales de vente afin qu'ils ne remettent pas en cause le principe de transparence tarifaire et ne créent pas des discriminations injustifiées. »*

Cette circulaire reprenait donc les trois conditions posées par la circulaire Scrivener pour considérer comme légales les remises de coopération commerciale :

- ***« les services rendus par le distributeur doivent être réels » ;***
- ***« ils doivent être « bien identifiables » ;***
- ***« leur rémunération (doit être) justifiée » ;***
- ***« ils ne doivent pas créer « des discriminations injustifiées » ;***
- ***« les avantages financiers qui sont leur contrepartie doivent avoir « une portée restreinte » par rapport à ceux accordés en application des conditions générales de vente.***

En outre, la circulaire Delors imposait l'établissement d'un contrat écrit de coopération commerciale, comportant notamment une définition précise des services et des pénalités en cas de non-exécution. Ce point était une nouveauté. Mais le dernier alinéa du paragraphe II reproduit ci-dessus restait prudent sur la portée des services de coopération commerciale puisqu'il maintenait l'exigence de « *portée restreinte par rapport à ceux accordés en application des conditions générales de vente* ».

#### **· L'article 33, 5<sup>ème</sup> alinéa, de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986**

L'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence a traduit dans la loi ces principes généraux afin de donner une base légale à la coopération commerciale. Son texte d'origine (article 33, 5<sup>ème</sup> alinéa) disposait que :

*« Les conditions dans lesquelles un distributeur se fait rémunérer par ses fournisseurs, en contrepartie de services spécifiques, doivent être écrites. »*

Ce dispositif a été modifié par l'article 18 de la loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques afin, d'une part, de renforcer la transparence et la sûreté juridique des accords de coopération commerciale en substituant à la simple exigence d'un écrit l'obligation d'établir un contrat écrit en double exemplaire et, d'autre part, d'étendre le dispositif aux prestataires de services. La modification relative au contrat écrit reprend, en fait, la disposition de la circulaire Delors du 22 mai 1984. Désormais l'article 33, 5<sup>ème</sup> alinéa, de l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 dispose que :

*« Les conditions dans lesquelles un distributeur ou un prestataire de services se fait rémunérer par ses fournisseurs, en contrepartie de services spécifiques, doivent faire l'objet d'un contrat écrit en double exemplaire détenu par chacune des deux parties. »*

Depuis la loi n° 93-122 du 29 janvier 1993, ces dispositions n'ont fait l'objet d'aucune modification, y compris lors de la discussion du projet de loi sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales qui a pourtant fait l'objet, au printemps 1996, de deux lectures dans chaque assemblée mais au cours desquelles aucun amendement n'a été adopté, ni même déposé, sur ce dispositif.

Ce silence ou cette inaction peut aujourd'hui étonner mais il faut se rappeler qu'en 1996 le principal dysfonctionnement observé dans les relations entre fournisseurs et revendeurs et entre les distributeurs eux-mêmes tenait aux prix de revente en magasin (calcul du seuil de revente à perte, opérations promotionnelles totalement libres pour attirer la clientèle par des prix d'appel, prix abusivement bas). **La loi dite loi Galland du 1<sup>er</sup> juillet 1996 a mis un terme à « la baguette à 1 F » et à la revente à perte** en encadrant strictement le contenu des factures pour limiter l'incorporation dans celles-ci des remises et ristournes, en redéfinissant le seuil de revente à perte et en interdisant les prix de vente aux consommateurs des produits industriels inférieurs à leurs coûts de production et de transformation ainsi que les promotions sans stock. Cependant, en encadrant la marge avant des clients des fournisseurs, cette loi a reporté la négociation des remises et ristournes sur leur marge arrière, c'est-à-dire sur les opérations financières et commerciales placées hors du champ de la facture d'achat ou de vente des produits et des services.

En quelque sorte, **la loi n° 96-588 du 1<sup>er</sup> juillet 1996** relative à la loyauté et l'équilibre des relations commerciales **a atteint son but en mettant fin aux abus dénaturant la réalité économique des prix de revente aux consommateurs, mais au prix d'un déchaînement, au sens premier du terme, des forces de vente ou d'achat sur les marges arrières dont la réglementation n'avait pas été modifiée.** Les lacunes du système économique ne sont donc pas nouvelles ; elles étaient seulement inexploitées par les acheteurs - et soulignons-le par de nombreux gros fournisseurs - avant 1997.

La mission d'information estime que cette situation résulte en premier lieu de l'inapplication des deux circulaires Scrivener du 10 janvier 1978 et Delors du 22 mai 1984. Les dysfonctionnements actuels sont le résultat du non-respect des règles posées par l'Etat et traduite au 5<sup>ème</sup> alinéa de l'article 33 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence.

Il s'est agi d'une véritable dérive tacitement acceptée par les services du ministère de l'économie. Cette dérive a porté aussi bien sur le contenu (ou absence de contenu) de la coopération commerciale que sur le montant de la rémunération des services de coopération commerciale.

### ***b) Le contrôle de l'application de l'article 33 de l'ordonnance***

Depuis 1997, le contrôle de la coopération commerciale est une tâche permanente programmée par le directeur général de la concurrence (voir titre IV du rapport sur l'action de la DGCCRF). Les vérifications sont systématiquement effectuées lors des contrôles sur pièce et sur place des factures et de l'application des conditions générales de vente. En 1998, 738 actions de vérification ont été effectuées sur l'application de l'article 33 de l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 (ces actions ont été conduites aussi bien chez les fournisseurs que chez les distributeurs) ; elles ont révélé un taux d'anomalie de 4 %. Au premier semestre 1999, 431 actions de vérification ont été menées ; elles se sont traduites par un taux d'anomalie de 3 %.

Ce faible taux d'infraction s'explique par le fait qu'il recense le nombre d'anomalies que les services de la DGCCRF ont pu démontrer. Or, il est extrêmement difficile pour les agents de

l'administration d'entrer dans des relations commerciales entre deux partenaires qui veulent toujours les rendre les plus opaques possibles vis-à-vis de leurs concurrents. Les négociations commerciales sont par nature non transparentes et leurs termes ne sont jamais mutualisés, sauf dans le cas particulier des relations entre un distributeur et ses fabricants de marques propres où le distributeur demande le plus souvent à son fabricant de lui présenter ses livres de comptes. Il est donc difficile pour les fonctionnaires de la DGCCRF de démêler les fils de la coopération commerciale et de la discrimination tarifaire et des conditions de vente.

Ces anomalies donnent lieu à établissement d'un procès-verbal adressé au parquet. Le nombre de condamnations est faible : en 1998, sur 360 dossiers contentieux transmis au parquet, il y a eu 174 condamnations en première instance pour non-respect des articles 31 à 34 de l'ordonnance (111 au titre des facturations, 60 au titre de la revente à perte, 2 au titre de l'article 33 et 1 pour non-respect de l'interdiction des prix et marges minimums). Sur ces dispositions, la DGCCRF réalise environ 15 000 contrôles par an, et 20 000 sur l'ensemble des dispositions du titre IV.

Les condamnations pénales les plus fréquentes se traduisent par une amende de quelques dizaines de milliers de francs. Cependant, le 29 juin 1998, la Cour d'appel de Paris a condamné Intermarché à une amende de 300 000 F et son dirigeant à une amende 50 000 F en raison des termes trop généraux des facturations de vente de produits et surtout de coopération commerciale qui ne permettaient pas de prouver que les services qu'ils mentionnaient étaient des services spécifiques de coopération commerciale (prestations de « participation publicitaire ») et qu'ils avaient effectivement été rendus et bénéficié au fournisseur. Lidl a également été condamné à 250 000 F d'amende par le tribunal de grande instance de Strasbourg (jugement définitif). Les parties civiles obtiennent des dommages et intérêts significatifs à l'occasion des procédures portées devant le juge pénal : en 1998, en matière de facturation les organisations professionnelles ont obtenu 1 013 000 F.

### **c) La dérive du contenu de la coopération commerciale**

Dans les faits et la pratique administrative, les services relevant naguère des conditions générales de vente (point 5 de la circulaire Scrivener reproduit ci-dessus) ont fini par être assimilés

à des services spécifiques relevant de la coopération commerciale. Ils sont donc librement négociés, hors de toute exigence de transparence.

Aujourd'hui, le champ de la coopération commerciale se définit avant tout *a contrario* : on peut dire que sont considérés comme services spécifiques relevant de la coopération commerciale les services qui ne sont pas inhérents à la fonction de distribution, c'est-à-dire qui ne sont pas détachables ou concevables hors de cette fonction de distribution. Dès lors, l'administration et les tribunaux considèrent que tous les services visant à favoriser la vente de certains produits par rapport à d'autres similaires ou non relèvent de la coopération commerciale.

En revanche, les services constituant des modalités d'achat ne peuvent être accordés par des accords de coopération commerciale. De même, les avantages traduits par des rabais, remises ou ristournes dans les conditions générales de vente sont considérés comme placés hors du champ de la coopération commerciale.

La Cour de cassation a ainsi donné une interprétation large de la coopération commerciale en y incorporant toutes les obligations souscrites par un distributeur à l'exclusion de celles mises à sa charge par le code civil en exécution du contrat de vente qu'il a souscrit (Cour de cassation, chambre commerciale, 27 février 1990 : services allant « au-delà des simples obligations contractées ordinairement entre fournisseur et distributeur » et « des simples obligations résultant des achats et des ventes »). Mais cette doctrine n'était pas encore bien installée puisque le même arrêt avait conclu en écartant de la coopération commerciale l'obligation pour le distributeur de maintenir dans ses rayons un échantillonnage complet de la gamme des produits du fournisseur, ce qui relève aujourd'hui clairement d'une pratique de coopération commerciale.

Cette conception de la coopération commerciale conduit à faire des actions publicitaires ou de mise en valeur en magasin le principal canal de la coopération commerciale. Il est d'ailleurs fréquent que les fournisseurs appellent celle-ci la « participation publicitaire ». On peut citer :

- la présentation des produits en tête de gondole <sup>(9)</sup>, la garantie d'emplacement dans un linéaire, la disposition spéciale des

produits dans une allée, d'un panneau spécial attirant le regard des clients dans les allées ou sur les linéaires, etc.

- la mise en place d'un stand d'animation, des annonces sonores, l'installation d'affiches sur les aires de stationnement, etc.
- l'animation dans le magasin, la décoration spéciale pour attirer le chaland, etc.
- une campagne publicitaire, la présence du produit dans un catalogue ou un prospectus, etc.

Le versement de marges arrières prend également d'autres formes que la coopération commerciale *stricto sensu*, qui ne s'appuient pas sur la fourniture de services spécifiques par le distributeur.

On trouvera ci-joint l'exemple de la convention de ristourne établie par Leclerc et Intermarché.

---

**Convention de Ristourne LUCIE**

---

Accord n° (codification interne du Système d'information de LUCIE)  
Convention n° (idem ci-dessus)

**ENTRE**

- (Le fournisseur)

Représentée par (signataire habilité)  
Agissant en qualité de (fonction)  
dûment habilité à l'effet des présentes.

Ci-après dénommé "le fournisseur"

**D'UNE PART,**

**ET**

- L'Union des Coopérateurs Indépendants Européens

Représentée par [redacted] et [redacted]  
Agissant en qualité de Président et Vice-Président  
dûment habilité à l'effet des présentes.

Ci-après dénommée "LUCIE"

**D'AUTRE PART,**

Il a été exposé préalablement ce qui suit :

E. Leclerc et Système U sont engagés dans une alliance stratégique appelée à se renforcer progressivement. Cette alliance vise à bâtir un pôle fort d'entrepreneurs indépendants associés. Ce pôle représente la première présence commerciale dans la distribution française :

- 436 hypermarchés,
  - 836 supermarchés;
- soit 1 272 points de vente couvrant 100% des départements de France métropolitaine.

LUCIE est l'outil économique de l'alliance : son objet permet notamment de procéder à des opérations de référencement, d'achat et de revente, et ce, pour le compte exclusif de ses adhérents.

L'Union de Coopératives LUCIE est composée de 16 centrales régionales E. Leclerc et de 4 centrales régionales Système U, auxquelles s'ajoutent les deux centrales nationales que sont le GALEC et la CNU.

Le mandat d'actions de LUCIE pour le compte de ses adhérents s'exprime dans le respect des principes d'indépendance de chaque enseigne et de chaque commerce, de l'autonomie des politiques commerciales des enseignes et des magasins. Ainsi chaque magasin, chaque société coopérative régionale d'achat, chaque enseigne demeure maître de ses achats et de sa politique de prix.

d) La dérive des prix de la coopération commerciale

En 1990, le rapport de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes sur les pratiques

tarifaires entre les entreprises en France, établi en application de l'article 12 de la loi n° 89-1008 du 31 décembre 1989 (publié au *BOCCRF* du 12 janvier 1991), indiquait que les services de coopération commerciale étaient rémunérés fréquemment par un taux moyen de remise de 2 % calculé sur le prix des produits achetés par le revendeur.

Lors de son déplacement en Allemagne, la mission d'information a constaté que ce taux était encore fréquemment appliqué pour les achats de produits alimentaires. Cependant, le rapport de 1990 soulignait déjà que la coopération commerciale était une source importante de discrimination abusive dans la mesure où très peu de contrats définissaient précisément le service rendu par le fournisseur.

L'Institut de liaisons et d'études des industries de consommations (ILEC) a évalué le double mouvement engagé depuis 1995 de rétrécissement de la marge avant et d'accroissement de la marge arrière. Voici ces résultats :

**ÉVOLUTION DE LA MARGE COMMERCIALE BRUTE TOTALE  
(AVANT + ARRIÈRE)**

<b>Secteurs d'activités</b>	<b>1995</b>	<b>1997</b>	<b>1999</b>
Epicerie	100	127	146
Produits frais / ultra frais / surgelés	100	104	106
Entretien / hygiène-beauté	100	120	134
Liquides	100	149	167
Autres secteurs (jouet, textile, etc.)	100	104	109

Source : ILEC

**RÉPARTITION DE LA MARGE COMMERCIALE EN POURCENTAGE ENTRE  
MARGES AVANT ET ARRIÈRE**

<b>Secteurs d'activités</b>	<b>1995</b>		<b>1997</b>		<b>1999</b>	
	<b>Avant</b>	<b>Arrière</b>	<b>Avant</b>	<b>Arrière</b>	<b>Avant</b>	<b>Arrière</b>
Epicerie	26	74	19	81	12	88
Produits frais / ultra frais / surgelés	50	50	46	58	34	66

Entretien/hygiène-beauté	- 6	106	18	82	14	86
Liquides	- 1	101	18	82	11	89
Autres secteurs (jouet, textile, etc.)	61	39	58	42	56	44

Source : ILEC

Lors de l'audition du 30 novembre 1999 de la commission (voir son compte rendu en fin de rapport), M. Luc Soupirot, exploitant agricole (production de légumes), nous a indiqué qu'il y a dix ans il versait 3 % de ristournes à Carrefour mais qu'aujourd'hui le taux est passé à 6,5 % auquel s'ajoutent une remise de référencement (de 1,5 %), des remises pour des promotions et des retours de produits, ce qui porte le total des remises hors factures à globalement sur une saison 10 %.

Une PME produisant des produits alimentaires du terroir a écrit à son député, M. Jérôme Cahuzac, député du Lot et Garonne :

*« Cette coopération commerciale, qui à l'origine était marginale, peut atteindre aujourd'hui 35 % du prix de vente du fournisseur. Ainsi, aujourd'hui, un produit vendu « à prix coûtant », sans marge par rapport au prix figurant sur la facture du fournisseur, laisse au distributeur une « marge arrière » de 35 % pour ses frais de distribution et son résultat ; elle va en s'amplifiant au fil des regroupements qui interviennent dans la distribution. Cette situation a pour conséquence l'application de prix de vente au consommateur anormalement élevés, pour tous les produits à marque par rapport aux produits à marque de distributeur, la coopération commerciale, obligatoirement prise en compte dans le tarif, n'étant pas répercutée dans le prix de vente au consommateur ».*

Une grosse PME de biens d'équipement a vu passer les marges arrières qu'elle doit consentir à la grande distribution de 4 % à 6,5 % de son chiffre d'affaires en trois ans. Une autre PME réalisant 330 millions de chiffre d'affaires avec les grandes surfaces de vente reverse 22 % de ce chiffre d'affaires en coopération commerciale, contre 15 % il y a trois ans. Une opération promotionnelle ou une feuille publicitaire dans un catalogue est facturée de 300 000 à 600 000 F par une des plus grandes enseignes d'hypermarchés, ce qui peut porter le budget

des « participations publicitaires » à deux ou trois millions de francs par an pour cette seule enseigne.

Selon, l'association nationale des industries agro-alimentaires, la grande distribution demande aujourd'hui jusqu'à 35 % de remises supplémentaires au titre de la coopération commerciale alors que les industriels étaient habitués à verser un taux de remise d'environ 5 %. Les sommes versées deviennent vite considérables pour les plus gros fournisseurs car la réussite du lancement d'un produit exige qu'il soit présent dans 40 % des points de vente d'un pays, soit au moins 600 hypermarchés en France. M. Thierry Jacquillat, directeur général de Pernod-Ricard, nous a indiqué que la coopération commerciale représentait entre 10 et 25 % du chiffre d'affaires des différentes sociétés du groupe.

L'évolution des prix de la **filière laitière** montre l'impact déflationniste de la coopération commerciale, sans que pour autant le consommateur en bénéficie au travers des prix de revente. De 1994 à 1997, les coopératives laitières, ce qui exclut Danone et Nestlé, ont perdu 0,4 à 0,6 point par an sur le prix de vente net-net-net (prix de vente ristournes incluses duquel sont déduites les remises de coopération commerciales) exprimé en francs courants du beurre et du lait de consommation et 0,8 à 1,2 point par an sur le prix net-net-net du fromage et des produits laitiers frais (les produits des coopératives laitières représentent 60 % des produits laitiers commercialisés en France). Le taux de marge de la filière coopérative est tombé à moins de 1 %, et la mission demande comment les transformateurs et producteurs pourront poursuivre leurs investissements dans la sécurité et la qualité. Pour les producteurs, le prix de vente courant a en revanche été stable sur cinq ans, mais il a baissé en 1999 (les prix en francs constants qu'ils ont touchés ont toutefois baissé), car un accord avec la distribution permet de reverser aux producteurs, par l'intermédiaire des transformateurs, une fraction du prix de revente ou une fraction de la marge perçue par la distribution lorsque les cours chutent. Mais la dégradation du prix net-net-net de la filière lait est entièrement imputable à la coopération commerciale : selon les indications fournies par la FNSEA, en 3 ans les remises de coopération commerciale se sont accrues de 10,29 % dans les produits laitiers alors que les prix de base n'ont augmenté que de 7,3 %. Le partage de la marge commerciale se fait depuis 1997 au détriment de la filière de la production laitière. Mais retenons également la conclusion de bon

sens des représentants du CNJA : la coopération commerciale sur le lait de consommation n'a pas de sens car jamais elle ne permettra d'accroître la consommation ; elle est avant tout destructrice d'entreprises.

Toutes les études prouvent que les producteurs les plus puissants, comme les multinationales sont privilégiés par les distributeurs et que les produits qu'ils vendent sont mieux placés sur les linéaires.

### **3. L'application du principe de non-discrimination**

La discrimination est inhérente au commerce : un acheteur ne peut répondre favorablement à toutes les offres équivalentes qui lui sont proposées et un vendeur sélectionne ses clients en fonction de sa politique commerciale ; un client cherche toujours à obtenir de meilleures conditions de vente que ses concurrents au motif que ses activités sont plus bénéfiques pour son fournisseur que celles de ces derniers. Il est donc naturel qu'un acteur économique traite différemment ses partenaires.

Cependant, cette discrimination commerciale est fondée sur des faits économiques objectifs ; la discrimination ne saurait être une fin en soi, notamment elle ne doit pas être un moyen de pénaliser ou d'affaiblir le partenaire sur le marché.

L'article 85 du traité de Rome donne une définition claire de la discrimination abusive en matière commerciale : elle consiste à « *appliquer, à l'égard de partenaires commerciaux, des conditions inégales à des prestations équivalentes en leur infligeant de ce fait un désavantage dans la concurrence* ».

Le droit de la concurrence français s'appuie sur la définition figurant dans le traité de Rome. L'article 36 de l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence reprend une terminologie comparable pour définir le régime de responsabilité des entreprises en matière de relations commerciales professionnelles et ses articles 7 et 8 interdisant les pratiques anticoncurrentielles portant atteinte au jeu de la concurrence sur le marché s'appuient sur la même interprétation de la notion de discrimination abusive.

La difficulté d'appréciation du caractère abusif de conditions de vente données tient en ce que le choix d'un client ou d'un fournisseur se fait à partir d'une multitude de critères qu'il est vain de formaliser exhaustivement. Ainsi, une direction départementale de la concurrence, de la consommation et de la

répression des fraudes a répondu à un chef d'entreprise que « *concernant la facturation des insertions dans les catalogues publicitaires X (enseigne), il est difficile de caractériser une pratique discriminatoire en comparant votre contribution au coût de revient d'une page publicitaire. En effet, la contrepartie du prix réclamé a été réelle (les annonces ont bien été effectuées dans les catalogues) et le prix de cette prestation a été librement fixé par l'annonceur et négocié par les parties.* »

### **a) La définition du principe de non-discrimination**

Le fonctionnement correct d'une économie de marché postule que les opérateurs doivent être traités de manière indifférente par les offres et les demandes, c'est-à-dire être en position d'égalité au regard du contenu de ces offres et demandes, pour atteindre un optimum économique. Ce principe d'égalité n'est pas un principe d'identité mais un principe de non-discrimination exigeant que les opérateurs placés dans une même situation de droit et de fait doivent être traités de la même manière.

Le principe de non-discrimination dans les relations commerciales entre les entreprises a longtemps été absent des textes de loi ; il a fini par être introduit dans l'ordonnancement législatif par le **décret n° 58-545 du 24 juin 1958** (pris sur habilitation législative), qui a complété la rédaction de l'alinéa a du point 1 de l'article 37 de l'ordonnance n° 45-1483 du 30 juin 1945 sur les prix par les dispositions suivantes (en italique) :

« Art. 37.- Est assimilé à la pratique des prix illicites le fait :

« 1° par tout producteur, commerçant, industriel ou artisan :

« a) de (...) *ainsi que de pratiquer habituellement des conditions discriminatoires de vente ou des majorations discriminatoires de prix qui ne sont pas justifiées par des augmentations correspondantes du prix de revient de la fourniture ou du service* ».

L'objectif du gouvernement du Général de Gaulle était de protéger la nouvelle forme de vente en supermarché, notamment les centres Leclerc, des pratiques discriminatoires des industriels, des producteurs et des grossistes visant à empêcher ces magasins de s'approvisionner dans des conditions identiques aux autres commerces, notamment en leur imposant des prix majorés sans justification économique autre que la volonté de les empêcher de pratiquer des prix bas.

La croissance de la puissance d'achat des enseignes de grande distribution ayant inversé le rapport de force entre les opérateurs, il est apparu indispensable de rendre cette législation réversible, c'est-à-dire applicable aussi bien aux fournisseurs qu'aux distributeurs. Cette réforme a été réalisé par l'article 37 de la **loi n° 73-1193 du 27 décembre 1973 d'orientation du commerce et de l'artisanat**, dont le dispositif voté en 1973 était le suivant :

« Art. 37.- *Il est interdit à tout producteur, commerçant, industriel ou artisan :*

« 1° *de pratiquer des prix ou des conditions de vente discriminatoires qui ne sont pas justifiés par des différences correspondantes du prix de revient de la fourniture ou du service ;*

« 2° *de faire directement ou indirectement, à tout revendeur, en fraude des dispositions du 1° ci-dessus, des dons en marchandises ou en espèces ou des prestations gratuites de services.*

« *Tout producteur est tenu de communiquer à tout revendeur qui en fera la demande son barème de prix et ses conditions de vente. »*

**La loi n° 85-1408 du 30 décembre 1985 portant amélioration de la concurrence** a codifié au sein de l'article 37 de l'ordonnance n° 45-1483 du 30 juin 1945 relative aux prix ces dispositions, en simplifiant la rédaction :

« Art. 37.- *est assimilé à la pratique des prix illicites le fait :*

« 1° *Par tout producteur, commerçant, industriel ou artisan :*

« (...)

« g) *De pratiquer à l'égard d'un partenaire économique, de lui demander ou d'obtenir de lui des prix ou des conditions de vente discriminatoires ou encore des dons en marchandises ou en espèces dans des conditions de nature à porter atteinte à la concurrence. Lorsque ces avantages sont obtenus d'un partenaire en situation de dépendance, les peines applicables sont celles prévues à l'article 41 de l'ordonnance n° 45-1484 du 30 juin 1945 [4 mois à 4 ans d'emprisonnement et 120 F à 400 000 F d'amende]. »*

**L'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence** a retiré le caractère de délit à la discrimination commerciale illicite. Son **article 36** dispose :

« Art. 36.- *Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, par tout producteur, commerçant, industriel ou artisan :*

« 1. *De pratiquer, à l'égard d'un partenaire économique, ou d'obtenir de lui des prix, des délais de paiement, des conditions de vente ou des modalités de vente ou d'achat discriminatoires et non justifiés par des contreparties réelles en créant, de ce fait, pour ce partenaire, un désavantage ou un avantage dans la concurrence ;* ».

Ces dispositions n'ont pas été modifiées depuis la publication de l'ordonnance.

Le principe de non-discrimination figure également à **l'article 8 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986** relative à la liberté des prix et de la concurrence. Il permet de caractériser l'existence d'un abus de position dominante ou de dépendance économique : « *ces abus peuvent notamment consister en refus de vente, en ventes liées ou en conditions de vente discriminatoires ainsi que dans la rupture de relations commerciales établies, au seul motif que le partenaire refuse de se soumettre à des conditions commerciales injustifiées.* »

Cette disposition signifie que toute mesure discriminatoire commise par une entreprise en position dominante ou commise à l'égard d'un partenaire en situation de dépendance économique constitue une infraction. L'ordonnance n'impose pas explicitement que la pratique, pour être discriminatoire, se traduise par un avantage ou un désavantage dans la concurrence, mais le Conseil de la concurrence ou tout tribunal saisi d'une plainte sur le fondement de l'article 8 de l'ordonnance ne peut prononcer une sanction que si la pratique a « *pour objet ou (peut) avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché* ».

### **b) L'application du principe se fait difficilement**

Les condamnations pour pratiques discriminatoires commises par des entreprises en position dominante sont multiples. Il en est de même dans tous les pays.

Le Conseil de la Concurrence a également sanctionné les pratiques discriminatoires mises en œuvre dans le cadre d'ententes dès lors qu'elles avaient les effets indiqués. Ainsi la Cour de cassation a considéré illégales au sens de l'article 7 des remises prévues dans des conditions générales de vente

d'entreprises signataires d'un accord de distribution car constitutives d'ententes restrictives de concurrence (Cour de cassation, chambre commerciale, 12 octobre 1993, affaire n° 91-16.988).

L'article 36 de l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 a dé penalisé l'interdiction des pratiques discriminatoires. Celles-ci sont interdites par la loi, mais leur mise en œuvre n'entraîne qu'une obligation de réparer : le contentieux est donc civil ou commercial, sous réserve d'une sanction infligée pour infraction à l'article 8 (sanction pécuniaire pouvant être prononcée par le Conseil de la concurrence et atteindre 5 % du montant du chiffre d'affaires hors taxes réalisé en France ; peine de six mois à quatre ans d'emprisonnement ou 5 000 à 500 000 F d'amende pouvant être prononcée par le juge pénal). On se reportera à la dernière partie du rapport pour l'étude du contentieux.

La coopération commerciale est devenue le domaine d'excellence de la discrimination commerciale, mais les deux concepts sont fondamentalement différents. En effet, contrairement à un accord de coopération commerciale, une discrimination commerciale peut être légale alors même qu'elle n'est pas accompagnée d'une contrepartie réelle pour le partenaire, dès lors qu'elle ne crée pas un avantage ou un désavantage dans la concurrence et que dans les conditions générales de vente elle est transparente et offerte à tous les clients potentiels. Ainsi, par le biais d'une discrimination commerciale, un déséquilibre du marché peut être corrigé sans que, par exemple, le revendeur accorde une contrepartie réelle mais également sans qu'il n'acquière un avantage dans la concurrence. Seul l'effet négatif sur le jeu concurrentiel existant sur le marché en cause peut conduire à qualifier une pratique d'abusivement discriminatoire. En cela, le dispositif de l'article 36 se rapproche beaucoup des dispositifs des articles 7 et 8 de la même ordonnance interdisant les ententes anticoncurrentielles et les abus de position dominante ou de dépendance économique. La mission reconnaît que cette analyse est bien théorique, mais elle explique la rédaction de l'article 36 et le fait que les services de la concurrence renoncent à introduire certaines actions devant les tribunaux.

Cette conception de la discrimination permet de justifier des pratiques discriminatoires nées du fait qu'un concurrent a, sur le même marché, mis en œuvre de telles pratiques. Cette exception

d'alignement sur les conditions plus favorables accordées par un concurrent a explicitement été prévue par le législateur : le rapporteur, M. Robert Malgras, l'explique dans son rapport de nouvelle lecture (n° 3110, p. 8), « *cette définition, inspirée de l'avis de la commission de la concurrence sur les centrales d'achat, permettrait d'autoriser des discriminations justifiées comme les exceptions d'alignement* » ; de même lors du vote du projet de loi (*JO.débats AN*, 6 décembre 1985, p. 5447) le rapporteur déclara : « *le critère (...) sera désormais l'atteinte à la concurrence, indépendamment de la notion de dépendance. L'exception sera autorisée dans la mesure où elle traduit le renforcement de la concurrence sur un marché* ». Cette rédaction issue de la loi n° 85-1408 du 30 décembre 1985 portant amélioration de la concurrence, qui a été reprise par l'article 36 de l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986, a renversé la jurisprudence de la Cour de cassation qui, sur le fondement de l'article 37 de la loi n° 73-1193 du 27 décembre 1973, avait condamnée, dans un arrêt du 22 juin 1981 de sa chambre criminelle(D. 1990.521), cette exception d'alignement.

Le rédaction de la loi conduit par ailleurs la victime d'une pratique discriminatoire à en apporter la preuve aussi bien quant à son existence et sa nature qu'à son étendue. Cependant, pour obtenir réparation, la victime n'a pas à montrer que des pressions anormales ont été exercées sur elle pour obtenir les conditions de vente discriminatoires en cause (par exemple, Cour de cassation , chambre commerciale, 27 janvier 1998, affaire n° 96-12.205).

#### **4. L'abus de dépendance économique**

##### **Article 8 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986**

*Est prohibée, dans les mêmes conditions, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises :*

- 1. D'une position dominante sur le marché intérieur ou une partie substantielle de celui-ci ;*
- 2. De l'état de dépendance économique dans lequel se trouve, à son égard, une entreprise cliente ou fournisseur qui ne dispose pas de solution équivalente.*

*Ces abus peuvent notamment consister en refus de vente, en ventes liées ou en conditions de vente discriminatoires ainsi que dans la rupture de relations commerciales établies, au seul motif que le partenaire refuse de se soumettre à des conditions commerciales injustifiées.*

### **Article 36 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986**

Art. 36.- *Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, par tout producteur, commerçant, industriel ou artisan :*

(...)

(Loi n° 96-588 du 1er juillet 1996, art. 14).- « 3. D'obtenir ou de tenter d'obtenir un avantage, condition préalable à la passation de commandes, sans l'assortir d'un engagement écrit sur un volume d'achat proportionné et, le cas échéant, d'un service demandé par le fournisseur et ayant fait l'objet d'un accord écrit ; »

#### **a) Le droit en vigueur**

L'interdiction de l'exploitation abusive d'un état de dépendance économique vise à poser des limites à la domination d'un acteur économique sur son partenaire dans leurs relations bilatérales. Avant 1985, cette pratique anticoncurrentielle n'était pas appréhendée par le droit de la concurrence français. Elle figurait pourtant dans le droit allemand depuis 1957 (article 26 de la loi fédérale du 27 juillet 1957 relative aux restrictions de concurrence ; ses dispositions figurent aujourd'hui à l'article 20 de cette loi, notamment son alinéa 4, depuis sa modification par le 6<sup>ème</sup> amendement entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1999) :

« Article 20.- Interdiction des pratiques discriminatoires et des entraves déloyales -(1) *Il est interdit aux entreprises qui occupent une position dominante sur le marché, aux associations d'entreprises au sens des articles 2 à 8, 28, alinéa 1, des articles 29, 30, alinéa 1, et 31 et aux entreprises qui pratiquent des prix imposés aux termes des articles 15, 28, alinéa 2, 29, alinéa 2, et 30, alinéa 1, d'empêcher, directement ou indirectement et de manière inéquitable, une autre entreprise d'accéder à un marché normalement accessible à des entreprises similaires ou de lui infliger, de façon directe ou indirecte, un traitement discriminatoire injustifié par rapport à ces entreprises similaires.*

« (2) *L'alinéa 1 est également applicable aux entreprises et associations d'entreprises dont dépendent des petites et moyennes entreprises qui fournissent ou achètent un certain type de marchandises ou de services commerciaux dans la mesure où il n'existe pas pour elles de possibilités suffisantes ou réelles de s'adresser à d'autres entreprises. Au sens de la première phrase, le fournisseur d'un certain type de marchandises ou de services commerciaux est présumé dépendre d'un acheteur, lorsque ce dernier, outre les réductions de prix ou autres remises en usage dans le commerce, bénéficie régulièrement de faveurs spéciales qui ne sont pas consenties à des acheteurs analogues.*

*« (3) Il est interdit aux entreprises qui occupent une position dominante et aux associations d'entreprises telles que définies à l'alinéa 1 de profiter de leur situation sur le marché pour obliger d'autres entreprises exerçant des activités commerciales à leur accorder des conditions préférentielles injustifiées par les faits. La première phrase s'applique également aux entreprises et associations d'entreprises au sens de l'alinéa 2, première phrase, dans leurs rapports avec les entreprises qui dépendent d'elles.*

*« (4) Les entreprises qui sont en position de force sur le marché vis-à-vis de petits et moyens concurrents ne doivent pas exploiter cette position afin d'entraver, directement ou indirectement et de manière inéquitable, les activités de ces concurrents. Il y a pratique anticoncurrentielle au sens de la première phrase, notamment si une entreprise qui offre des marchandises ou des services commerciaux pratique des ventes à perte systématiques, à moins que cela ne soit justifié par les faits.*

*« (5) Si, à la lumière de l'expérience générale, certains faits donnent à penser qu'une entreprise a exploité sa position de force sur le marché au sens de l'alinéa 4, il incombe à cette entreprise de réfuter cette impression et de clarifier ce qui, dans son secteur d'activité, a pu créer une telle impression, dans la mesure où le concurrent concerné ou une association au sens de l'article 33 ne peut le faire et où elle-même, en revanche, a toute facilité pour le faire et peut se le voir demander.*

*« (6) Les associations économiques et professionnelles ainsi que les associations formées en vue de défendre les labels de qualité ne peuvent refuser l'admission d'une entreprise dès lors que ce refus constitue un traitement discriminatoire injustifié susceptible de placer injustement cette entreprise dans une position concurrentielle défavorable sur le marché. »*

Sur la proposition formulée dès 1985 de la Commission de la concurrence, le Gouvernement a introduit cette infraction dans l'article 8 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence.

Une première amorce de l'interdiction de l'abus de dépendance économique avait toutefois été posée par l'article 1<sup>er</sup> de la loi n° 85-1408 du 30 décembre 1985 portant amélioration de la concurrence, qui avait modifié l'article 37 de l'ordonnance n° 45-1483 du 30 juin 1945 relative aux prix. Cet article interdisait les pratiques discriminatoires et précisait que « lorsque ces avantages [discriminatoires] sont obtenus d'un partenaire en situation de dépendance, les peines applicables sont celles prévues à l'article 41 de l'ordonnance n° 45-1484 du 30 juin 1945 [4 mois à 4 ans d'emprisonnement et 120 F à 400 000 F d'amende] ».

Du fait que l'interdiction est aujourd'hui insérée dans le titre III de l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986, le Conseil de la concurrence est amené à statuer sur son respect, même si tout tribunal est habilité à faire application du dispositif (mais sans pouvoir disposer des prérogatives attribuées au Conseil de la concurrence ou infliger les sanctions prévues par l'article 13 de l'ordonnance).

La jurisprudence du Conseil de la concurrence, de la Cour d'appel de Paris et de la Cour de cassation est aujourd'hui bien établie. On peut se reporter à l'avis n° 97-A-04 du Conseil de la concurrence du 21 janvier 1997 sur diverses questions portant sur la concentration de la distribution, reproduit en annexe du présent rapport, pour l'analyse des critères d'appréciation de la situation de dépendance économique : sont primordiales l'importance de la part du fournisseur dans le chiffre d'affaires du revendeur, la notoriété de la marque du fournisseur, l'importance de la part de marché du fournisseur, l'impossibilité pour la victime de trouver des produits ou des débouchés équivalents.

### **b) Les déficiences du droit français**

Le dispositif du point 2 de l'article 8 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 peut s'appliquer en plusieurs hypothèses : la dépendance d'un commerçant vis-à-vis des fournisseurs disposant d'un produit incontournable sur le marché ; la dépendance d'un fournisseur vis-à-vis d'un acheteur réalisant une part importante de son chiffre d'affaires ; la situation de certains sous-traitants à l'égard de donneurs d'ordre ; la dépendance d'entreprises vis-à-vis de conglomérats leur fournissant des matières premières et qui cessent l'approvisionnement en cas de pénurie afin de privilégier l'approvisionnement des sociétés de leur groupe (situation essentiellement tirée du cas allemand).

Cependant, la situation du fournisseur vis-à-vis du distributeur est au cœur du dispositif français. Le ministre de l'économie et des finances avait, en 1985, expliqué au rapporteur du Sénat l'intérêt d'une législation sur l'abus de dépendance économique en citant le cas « *du producteur qui réalise auprès d'une centrale d'achat une part importante de son chiffre d'affaires, à laquelle il ne peut renoncer sans mettre en péril son activité, et qu'il ne peut reconstituer rapidement auprès d'autres clients* » (rapport n° 54 de M. Jean Colin, du 30 octobre 1985, p. 24). Cette circonstance et cet objectif conservent encore, et si ce n'est plus, toute leur pertinence.

Une première difficulté à laquelle sont confrontées des entreprises victimes d'un abus de dépendance économique tient à la nécessité pour ces dernières de fournir la preuve de leur état de dépendance économique. Cette règle résulte d'un principe général de procédure et a été explicitement rappelée par les arrêts de la Cour de cassation.

Il nous semble, en fait, pour faciliter l'aboutissement des recours de ces entreprises, particulièrement délicat de définir dans la loi une présomption de dépendance économique en raison de la variété des cas de figures susceptibles de donner lieu à application du point 2 de l'article 8 de l'ordonnance.

A la lecture des décisions de jurisprudence, le critère tenant à l'absence de solution équivalente pour la victime semble être une condition difficile à démontrer.

Mais la condition d'application du dispositif la plus difficile à mettre en évidence, au point d'être rédhibitoire, tient à la nécessité d'une atteinte au jeu de la concurrence sur le marché concerné par la pratique abusive mise en œuvre. Cette exigence résulte du renvoi du premier alinéa de l'article 8 aux conditions figurant à l'article 7 de l'ordonnance : la pratique doit avoir « *pour objet ou (peut) avoir pour effet d'empêcher, de retreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché* ».

Or, jamais une PME-PMI subissant des pratiques restrictives de concurrence par exploitation abusive de son état de dépendance économique ne sera susceptible d'affecter le jeu de la concurrence sur le marché sur lequel elle opère, même si les pratiques conduisent à la cessation de son activité. Dans le secteur des biens de grande consommation, une PME-PMI réalisant 100 millions de francs de chiffre d'affaires n'affecte pas par son activité, ou la cessation de son activité, le marché : quelles que soient les remises de référencement ou de coopération commerciale, quels que soient les produits qu'elle fabrique, quels que soient les types ou la consistance des abus subis, quels que soient les segments de marché, ces pratiques ne perturberont pas le jeu de la concurrence.

Dès lors, dans les relations entre fournisseurs et revendeurs où règnent des rapport de force permanents, des milliers d'entreprises vivent dans un état de dépendance économique, lorsque des abus surviennent, ils ne peuvent pas être sanctionnés

par le Conseil de la concurrence. Or le conseil a clairement identifié, dans ses multiples décisions, certaines pratiques constitutives d'abus de dépendance économique : l'exigence de remises ou de dédommagements rétroactifs, l'exigence de fournitures gratuites sans contrepartie, la présentation de demandes excessives pour rompre des relations commerciales, l'exigence d'une corbeille de mariée lors d'une fusion d'enseignes ou d'une concentration d'acheteurs lorsque cette demande ne s'accompagne pas de l'offre par le distributeur de contreparties précisément définies ou de services de promotion des ventes, l'exigence de réduire des remises accordées à des concurrents. Des exemples de ces pratiques ont également été apportés à la mission.

Le législateur a, par la loi n° 96-588 du 1<sup>er</sup> juillet 1996 relative à la loyauté et l'équilibre des relations commerciales, tenté de combler certaines lacunes observées en complétant l'article 36 de l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 par la définition de certaines pratiques illicites caractéristiques d'une exploitation abusive d'un état de dépendance économique : il s'agit du référencement sans contrepartie (point 3 de l'article), de la menace de rupture des relations commerciales dans le but d'obtenir des conditions manifestement dérogatoires aux conditions générales de vente (point 4), de la rupture de ces relations sans préavis écrit (point 5) ([10](#)). Mais ces pratiques restrictives de concurrence n'engagent que la responsabilité civile et commerciale de ceux qui les commettent, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent être condamnés qu'à réparer. Or, si la PME victime a disparu à cause de ces pratiques, il est vain, pour le marché, d'obtenir des réparations après des années de procédure. A titre d'illustration de l'impossibilité de sanctionner, on peut se reporter notamment à la décision n° 93-D-21 du 8 juin 1993 du Conseil de la concurrence relative à la demande de corbeille de la mariée du groupe Cora, qui a constaté l'existence d'abus mais a conclu à l'absence d'atteinte au jeu de la concurrence sur le marché.

Par souci de rendre effective la loi et les intentions du législateur de 1985, **la mission demande donc que la sanction de l'abus de dépendance économique soit déconnectée de l'exigence d'une atteinte au jeu de la concurrence sur le marché**. Cette réforme passe par la réécriture du point 2 de l'article 8 de l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986. Cette proposition est étudiée en détail dans le chapitre sur le Conseil de la concurrence de la

dernière partie du présent rapport en raison de ses conséquences sur l'activité du conseil et parce que cette réforme nécessite une réflexion bien plus profonde sur l'application de la loi par cette autorité administrative indépendante et l'administration.

On peut, en outre, étudier la possibilité de compléter l'article 36 de l'ordonnance en inscrivant explicitement l'obligation de réparer toute exploitation abusive d'un état de dépendance économique. Mais nous attirons l'attention sur le risque de double emploi de cette disposition générale, constituant une solution simpliste, avec les points 3, 4 et 5 de l'article 36.

Par ailleurs, il est indispensable d'avoir à l'esprit l'objection formulée par M. Michel-Edouard Leclerc à une législation trop restrictive sur l'état de dépendance économique : au lieu d'apporter un soutien aux PME-PMI, elle risque de les pénaliser car les distributeurs, pour se prémunir de toute poursuite et condamnation, veilleront à ne pas leur attribuer des parts de marché trop substantielles, exigeront qu'elles se diversifient et trouvent plusieurs clients pour être référencées et refuseront d'accroître les commandes une fois qu'un certain chiffre d'affaires réalisé avec elles sera atteint.

Conscient de ces déviations, la mission estime que si une telle stratégie commerciale est mise en place, les courants d'affaires provenant de la distribution seront pour chaque PME peut-être réduits mais ils seront plus nombreux car la demande des grandes surfaces de vente devra être satisfaite notamment en produits sous marque de distributeur. Or comme on l'a vu, il est impératif pour les enseignes que ces produits aient une image de qualité et de terroir ; il est donc peu vraisemblable que la grande distribution fasse appel à des PME étrangères pour remplacer des PME françaises.

### **c) La place croissante des marques de distributeur**

Nous sommes convaincus que les enseignes de grande distribution se différencieront de plus en plus sur le critère de la complémentarité des offres de services aux consommateurs et sur la qualité des produits et des services. Chaque enseigne a mis au point une marque de distributeur reposant sur une image de qualité forte.

Carrefour a été la première enseigne à offrir des produits sous marque propre. C'était en 1976 les « produits libres » dont la publicité vantait qu'ils étaient aussi bons et moins chers que les grandes marques. Les industriels virent immédiatement en eux une menace mortelle directe et les concurrents de Carrefour déréférencèrent les industriels fabriquant ces produits. Toutes les enseignes finirent pourtant par faire fabriquer des marques propres.

Les parts de marché des marques de distributeur (en valeur), hors produits des magasins de maxidiscompte, ont évolué comme suit en France selon les estimations d'ACNielsen :

1991 : 15,7 %

1992 : 17,2 % 1996 : 17,2 %

1993 : 19,0 % 1997 : 18,0 %

1994 : 17,1 % 1998 : 19,4 %

1995 : 17,4 % 1999 (estimations) : 20,0 %

#### ***d) Les avantages et les inconvénients du système des marques de distributeur***

Comme l'a souligné M. Daniel Bernard, président de Carrefour, lors de l'audition du 30 novembre 1999, le produit sous marque de distributeur bénéficie de l'image de l'enseigne et de sa force de vente et l'enseigne engage sa réputation et se bâtit une image de qualité sur ces produits. C'est pourquoi les produits du terroir sont très recherchés. Or, ce sont les PME-PMI qui sont en général en mesure de fournir ces produits du terroir.

Un responsable de l'agro-alimentaire a résumé ainsi le paradoxe de l'essor des marques de distributeur : « *Les dés sont pipés. Vous avez affaire à des clients qui sont vos concurrents. Les marques de distributeur plastronnent au milieu du linéaire.* »

L'intérêt des produits fabriqués sous marque de distributeur est évident puisque le distributeur achète souvent un produit au coût le plus bas, mais en assurant au producteur des volumes importants de vente. Les avis des producteurs divergent sur l'intérêt des marques de distributeur, les uns ayant signé des conventions de partenariat avec de grandes enseignes, les autres récusant cette position de vassal, en position de sous-traitance

totale et de dépendance économique, où le prix, les investissements, la viabilité de l'entreprise dépendent totalement des commandes du distributeur.

Lors de l'audition du 30 novembre 1999 de la commission, M. Daniel Bernard, président directeur général de Carrefour, a expliqué que ses enseignes faisaient travailler les PME grâce aux marques de distributeur, que les PME représentaient 40 % de leurs références alimentaires, dont 17 % sous leurs marques propres, et a cité en exemple Cantalou, fabricant de chocolat qui, il y a dix ans, n'était rien et aujourd'hui est une grande entreprise. De même, selon lui, les petits brasseurs survivent grâce aux distributeurs et non grâce aux grandes marques industrielles. La grande distribution continue à acheter en France 35 % du textile qu'elle vend et elle absorbe entre 20 et 40 % des productions agricoles françaises.

ITM Entreprises (Intermarché) a poussé plus loin la logique d'intégration du stade de production, par volonté d'avoir une indépendance d'approvisionnement par rapport aux multinationales de l'agro-alimentaire. C'est ainsi que le groupe est entré dans le capital de plusieurs sociétés de production. Par exemple, ITM Entreprises travaille principalement avec Fichaux Industries pour le café. Dans plusieurs filières, Intermarché contrôle la production, la logistique, l'approvisionnement et la distribution. L'autonomie est assurée et la filière complète est maîtrisée.

Par les marques de distributeur, les grandes enseignes contrôlent maintenant le produit de l'exploitation à l'usine et aux rayons de magasins. Et, la mission a observé un déséquilibre de plus en plus grand dans l'offre sur les linéaires : le produit sous marque de distributeur occupe des places de choix alors que « il faut nous chercher à quatre pattes dans la cave » se plaint un industriel indépendant auditionné. « *Aujourd'hui, le linéaire est un média.* »

L'argument selon lequel grâce à la grande distribution de nombreux emplois sont conservés en France est cependant exact. Des expériences ont été menées par certaines enseignes pour réaliser un réapprovisionnement automatique : à chaque vente d'un produit à la caisse, une commande est adressée automatiquement à l'entrepôt. Ces expériences sont intéressantes car il est bien sûr totalement inconcevable de mettre au point un

tel système avec des usines délocalisées à l'Ile Maurice ou au Bangladesh.

La grande distribution exporte des produits français fabriqués par des PME françaises à l'étranger. La marque « eau des montagnes d'Auvergne » est le premier article français vendu à Taiwan. Les « Galettes de Pont-Aven » se vendent au Brésil. Certaines enseignes aident, affirment-elles, les entreprises françaises à s'implanter à l'étranger, ce que confirment plusieurs industriels pour les cas de l'Amérique du Sud.

De plus, les grandes enseignes affirment qu'en dehors des référencements nationaux tout responsable régional ou gestionnaire d'un magasin a la possibilité de promouvoir des produits régionaux. Les chiffres qui correspondent à des productions régionales (hors fruits et légumes) sont cependant marginaux : ils sont inférieurs à 1 % des ventes.

La mission s'inquiète des évolutions actuelles des marques de distributeur. Lorsqu'un producteur devient totalement dépendant du distributeur, il est très fragile car s'il ne produit plus que des marques de distributeur, il n'a plus de clientèle propre. En cas de déréférencement, de changement de stratégie du distributeur, c'est la mort assurée. Cela pourrait malheureusement arriver pour un grand nombre de PME qui maillent le territoire national.

Les marques de distributeur ont d'autres inconvénients.

Les marges bénéficiaires sont assurées pour le distributeur du fait de la conjugaison des marges arrières sur les produits sous marque industrielle et des marges substantielles qu'il réalise avec ses marques propres. Plus les marges arrières augmentent, plus le prix du produit vendu au consommateur est élevé car l'industriel tente de compenser les reversements de marges arrières par un barème de prix plus élevé. Beaucoup de personnes auditionnées ont assuré à la mission que sans ces marges arrières, les prix auraient baissé, alors que les gains de productivité et de compétitivité n'ont servi qu'à financer la fausse coopération commerciale.

Cela a pour conséquence de favoriser les marques de distributeur et d'accroître, pour le seul distributeur, les marges bénéficiaires brutes qui peuvent être de 30 % ou 40 % sur ces produits. Les négociations se font sur la base de l'analyse de valeur en prix net, par la pratique d'appels d'offres annuels et la connaissance

parfaite des bilans des entreprises partenaires. La diminution des tarifs payés au producteur est issue d'une véritable étude de comptabilité analytique.

Cela, d'autant plus, que les cahiers des charges prescrits aux entreprises sont très contraignants et leur font endosser la totalité des risques. Un interlocuteur désigne cette situation par l'aphorisme « **à la production les risques, à la distribution les bénéfices** ».

Le distributeur exige d'accroître la qualité, car les consommateurs sont souvent déçus par les produits génériques ou basiques. Ils réclament par exemple des matières premières et ingrédients où sont absents les organismes génétiquement modifiés, ou encore le remplacement des matières grasses animales - suspectes de contenir de la dioxine - par des matières grasses végétales plus chères, sans payer cette « assurance qualité ».

Des contraintes supplémentaires ont été imposées aux producteurs de marques de distributeur pendant la crise de la dioxine. De nombreuses enseignes ont refusé d'accepter des produits de biscuiterie si le fournisseur n'assurait pas qu'ils étaient totalement dépourvus de dioxine alors que les réglementations européennes étaient totalement floues et les analyses des différentes sortes de dioxine impossibles à réaliser. Dans ce cas, le producteur devait prendre tous les risques.

Mais, le plus grave semble que sur les marques de distributeur, tous les efforts de labellisation sont réduits à néant. Les grandes enseignes vendent leurs marques propres et de l'avis de la mission, il est urgent de bien préciser que tout signe de qualité doit rester la propriété du producteur qui doit en avoir la totale responsabilité et non revenir à la distribution. L'exemple d'enseignes qui utilisent sous leurs propres marques le label rouge pour des poulets a été cité (voir les développements sur la filière agricole en conclusion).

Certains producteurs montrent même, photographies à l'appui, que certaines enseignes font de la contrefaçon, plagient les innovations, même brevetées, en faisant fabriquer des produits identiques par des fournisseurs, en Asie par exemple (au besoin en lui faisant comprendre que le propriétaire du brevet va être déréférencé).

Il nous apparaît donc que la réglementation sur la séparation entre producteur et distributeur devrait être précisée. **Aux Etats-Unis, un distributeur ou un prestataire de services n'a pas le droit d'être un fabricant** ; AT&T a été démantelé pour ces motifs dans les années 1980. La mission est particulièrement attentive à ce que l'étiquetage indique dans le cas des marques de distributeur, l'entreprise qui a fabriqué le produit, le groupe auquel elle appartient et que les signes de qualité ou d'origine restent associés au producteur.

Enfin, pour les marques de distributeur, les contrats et les cahiers des charges doivent préciser les responsabilités de chacun des acteurs de la filière dans l'exigence de qualité et de sécurité alimentaire.

#### C.- LE RÉFÉRENCEMENT

Dans un arrêt du 5 juillet 1994, la chambre commerciale de la Cour de cassation a élevé au rang de « liberté fondamentale » la faculté pour un commerçant ou un industriel de choisir ses fournisseurs. De son côté, la Commission de la concurrence (transformée en Conseil en 1987) a, dans un avis du 14 mars 1985 sur la situation des centrales d'achat et de leurs regroupements, considéré que la liberté ainsi donnée aux acheteurs était « un des ressorts majeurs de la concurrence et le principal moyen par lequel le commerce stimule chez les producteurs l'accroissement de la productivité, l'amélioration de la qualité des produits et des services ainsi que l'abaissement des prix ».

Cette position rend caduques les dispositions de la circulaire Scrivener du 10 janvier 1978 relative aux relations commerciales entre entreprises qui, dans son interprétation de l'article 38 de la loi n° 73-1193 du 27 décembre 1973 d'orientation du commerce et de l'artisanat (article portant interdiction de pratiques discriminatoires), considérait comme condamnables les pratiques consistant à obtenir ou chercher à obtenir des fournisseurs « *des prestations telles que droit d'entrée, primes de démarrage au titre des premières commandes, primes de référencement, cadeaux à l'occasion d'anniversaires, (...)* ».

La jurisprudence considère donc la pratique du référencement comme licite en elle-même. Le Conseil de la concurrence a refusé d'y voir une pratique restrictive anticoncurrentielle (décision du

13 décembre 1994 sur les pratiques relevées dans le secteur des lessives). Cependant le référencement ne doit pas être pratiqué de manière discriminatoire ou donner lieu à des pressions anticoncurrentielles constitutives d'abus de position dominante ou de dépendance économique. En 1996, en raison des dérives constatées, le législateur a éprouvé le besoin d'encadrer cette pratique ainsi que le déréférencement.

Comme l'ont fait valoir nos interlocuteurs de la grande distribution, les industriels n'ont plus aujourd'hui d'équipes de vente pour aller négocier avec chaque point de vente. Le système du référencement permet de négocier les ventes à plusieurs centaines de points de vente en un seul rendez-vous, ce qui représente une économie réelle qu'il est justifié de faire payer. Nous pouvons accepter ce raisonnement dès lors que le versement de cette rémunération s'accompagne effectivement d'engagements de commandes fermes et ne traduit pas simplement un droit à commencer une négociation commerciale.

## **1. La notion de référencement et sa consistance**

Le référencement est un contrat par lequel une structure - centrale d'achat ou centrale de référencement - représentant plusieurs revendeurs distributeurs, détaillants ou grossistes - autorise un fournisseur, en contrepartie de conditions de vente ou d'avantages financiers particuliers, à proposer ses produits (la revente des services n'existe pas à ce jour) à la revente chez ses affiliés.

Par opposition, le déréférencement est une pratique consistant à retirer à ce fournisseur l'autorisation d'accès à la centrale d'achat ou de référencement pour la revente de ses produits. Le déréférencement est une pratique unilatérale puisque seule la centrale en a l'initiative. Il peut être mis fin au contrat de référencement pour tous les produits du fournisseur, pour l'accès à seulement certaines enseignes affiliées à la centrale ou pour quelques produits précis.

Au delà des tarifs, la négociation du contrat de référencement donne lieu à une discussion sur les qualités du produit, les hypothèses de vente, les prévisions de parts de marché, les investissements publicitaires, les développements industriels possibles, etc. Une estimation volumétrique des ventes est toujours réalisée. Mais, le système français centre le

référencement sur l'octroi, par le fournisseur, de contreparties financières et la réalisation de promotions commerciales par le revendeur.

### **a) *Les remises de référencement***

En 1996, l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (ILEC) évaluait le budget moyen de référencement par enseigne pour un seul produit de marque nationale (rappelons que plusieurs enseignes sont adhérentes d'une centrale) à :

- de 1 à 3 millions de francs en France ;
- de 800 000 à 900 000 francs en Allemagne ;
- de 120 000 à 200 000 francs en Grande-Bretagne.

Ces chiffres n'ont cependant pas un grand sens économique car les rémunérations versées au titre de la coopération commerciale varient considérablement d'une entreprise à une autre et d'un produit à un autre.

Dès lors, une grande marque nationale peut être contrainte de verser jusqu'à 15 millions de francs pour pouvoir mettre dans les rayons des grands distributeurs un nouveau produit. Même une PME peut être conduite à verser sous forme de remises des millions de francs.

Selon les informations recueillies par la mission d'information, des sommes de cet ordre doivent être accordées par les fournisseurs :

« Afin de pouvoir être présent sur un prospectus national lors d'une opération spécifique, Promodès a demandé une participation de 50 000 F pour qu'un produit soit présenté sous forme d'une photo. Le chiffre d'affaires réalisé a été de 253 000 F. Notre participation au catalogue a donc été de 20 % du chiffre d'affaires généré. »

Le Conseil de la concurrence a reconnu la validité des « *primes de référencement* » dès lors que les remises étaient « *calculées sur la base d'engagements d'achats négociés en fonction des potentialités des revendeurs* » (décision n° 97-D-15 du 4 mars 1997, affaires Jean Chappelle, confirmée par la Cour d'appel de Paris dans un arrêt du 10 mars 1998). Il a estimé qu'elles ne constituaient pas des pratiques discriminatoires abusives dans la mesure où le fournisseur en tirait une contrepartie réelle consistant en l'assurance que leurs produits de marque seront mis en vente pendant de larges périodes et pour des assortiments

importants. La Cour d'appel a cependant souligné, *a contrario*, qu'elles présenteraient un caractère anticoncurrentiel si elles n'étaient pas assorties d'une contrepartie réelle et objectivement définie pour le fournisseur. En conséquence, un référencement non suivi de commandes doit être considéré comme dénué de contrepartie réelle.

### **b) Les procédures de référencement**

Les ristournes accordées par les fournisseurs pour la revente de leurs produits le sont aux revendeurs adhérents. Elles transitent par la centrale d'achat ou la centrale de référencement qui doit les reverser intégralement aux affiliés pour la part qui leur revient. La décision du 13 décembre 1994 du Conseil de la concurrence relative à des pratiques relevées dans le secteur des lessives, confirmée en appel le 1<sup>er</sup> décembre 1995, a mis en lumière les pratiques existant en la matière. Cependant, de plus en plus, les centrales d'achat ou de référencement se rémunèrent également par des prestations de services qui sont parfois fictives.

M. Jean-Paul Charié a, dans son rapport n° 2595 du 6 mars 1996 sur le projet de loi sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales, fait une analyse précise des principaux mécanismes de référencement existant en France. En voici son texte :

« Il n'existe pas de statut spécifique de la structure référençant les fournisseurs. Les statuts et les modes d'organisation varient notamment selon les enseignes de distribution.

« La jurisprudence a distingué la centrale d'achat, qui possède le statut de commissionnaire, de la centrale de référencement, qui est un courtier (la détermination de cette dernière qualité résulte d'un arrêt de la Chambre commerciale de la Cour de cassation du 6 décembre 1988). La première est chargée de négocier pour ses commettants le meilleur assortiment et les meilleures conditions d'achat et de revente chez ses commettants auprès des fournisseurs. Sa fonction ne l'amène donc pas à acheter pour revendre dans un but lucratif ; elle n'est à aucun moment propriétaire des produits référencés.

« Le contrat liant les commettants à leur centrale d'achat est en principe de longue durée (jusqu'à 20 ans) et confie à cette dernière la tâche de sélectionner les produits à revendre, de déterminer un prix indicatif de revente et de planifier les approvisionnements. Les commettants présentent à leur centrale leurs besoins prévisionnels au regard de l'état du marché local.

« La centrale d'achat est rémunérée par ses commettants par une commission calculée, en principe, proportionnellement au montant des transactions effectuées pour leur compte ou au montant des ventes réalisées par chaque commettant. Il s'agit essentiellement de ristournes sur les ventes.

« La centrale d'achat peut être une association ou plus fréquemment, en raison de la nature et du volume des transactions qu'elle réalise, une société commerciale.

« La centrale de référencement met en relation des fournisseurs avec des revendeurs en s'assurant que ces derniers auront les meilleures conditions de vente possibles. Les ventes sont conclues directement entre le revendeur et le fournisseur, la centrale de référencement n'intervenant juridiquement en aucune manière dans celles-ci. La centrale est chargée de transmettre à ses affiliés une liste de fournisseurs référencés (avec leurs produits) et de communiquer à ces derniers la liste des revendeurs affiliés.

« La réalité des centrales est plus complexe que ne le fait paraître cette analyse juridique. En particulier, des centrales de référencement peuvent être amenées à négocier, notamment des volumes de commandes, en tant que commissionnaires. Un groupe de distribution ne choisit donc pas de mettre en place des centrales d'achat ou des centrales de référencement.

« La présentation des modes d'organisation et des structures juridiques de cinq groupes ou enseignes de distribution français permet de mieux saisir les mécanismes des systèmes de référencement.

· **Les centres Leclerc** sont régis par une association loi 1901 coprésidée par Edouard et Michel-Edouard Leclerc, l'Association des centres distributeurs Leclerc (A.C.D.LEC). L'Association autorise des commerçants indépendants à utiliser l'enseigne Leclerc et met à leur disposition des moyens d'achat et de revente, en particulier les centrales d'achat, sous réserve du respect d'un cahier des charges ([11](#)).

« A.C.D.LEC a en fait un rôle d'orientation stratégique. Elle regroupe plus de 600 adhérents qui sont des chefs d'entreprise indépendants, propriétaires de leurs magasins et donc responsables de leurs investissements.

« Les fournisseurs et leurs produits sont référencés à deux niveaux. Tout d'abord, pour que les produits d'un fournisseur arrivent sur les rayons d'un centre, il faut que ce dernier soit référencé à l'échelon national par le GALEC, groupement d'achats Leclerc. Le GALEC négocie pour l'ensemble des centres Leclerc les conditions d'achat auprès des fournisseurs (1700 référencés en 1992). C'est une société coopérative à capital variable. Il ne réalise que des prestations de services pour le compte des adhérents et du groupement. Les référencements qu'il accorde ne constituent qu'une

autorisation de se présenter au référencement régional. Economiquement, il ne s'agit que d'un droit d'entrée.

« Le second échelon de référencement est donc régional. Il est réalisé par seize centrales d'achat régionales. Ce sont également des sociétés coopératives à capital variable. Ces référencements régionaux ne constituent pas non plus un droit à avoir ses produits présents sur les rayons des centres. Les référencements consistent à introduire les fournisseurs et leurs produits sur des banques de données et à convenir des conditions de vente, en particulier le prix net de revente. Les commandes et les achats sont décidés et effectués par les centres Leclerc qui règlent les factures d'achat.

· **Le groupement Intermarché** est également constitué de magasins indépendants. Il est coiffé par la Société civile des Mousquetaires et ITM Entreprises SA, société anonyme contrôlant ITM France SA, Cofipar SA et ITL France SA. Les royalties des contrats de franchise accordant aux magasins l'utilisation de l'enseigne et mettant à leur disposition les moyens d'achat et de vente du groupement remontent à cette société anonyme. Il n'existe aucun lien direct entre les fournisseurs et ITM Entreprises SA.

« Les référencements sont négociés et conclus par 43 sociétés centrales d'achats spécialisées (viandes, volaille, agrumes, parfumerie, vins, textile, automobile, etc.) qui sont des sociétés en nom collectif sauf sept d'entre elles qui sont des sociétés anonymes. Elles sont contrôlées à 90 % par ITM France SA et à 10 % par Cofipar SA.

« Les sociétés centrales d'achats passent les commandes de produits auprès des fournisseurs référencés selon les besoins des « bases ». Les bases - il en existe 38 - sont des plates-formes régionales chargées d'exploiter un fonds de commerce de réception et de stockage des marchandises pour le compte des sociétés centrales d'achats. Elles sont constituées sous la forme de sociétés anonymes contrôlées à 99 % par ITL France SA. Les produits entreposés ne leur appartiennent pas. Leurs immobilisations sont la propriété d'ITM Entreprises SA. Les fournisseurs livrent donc les bases qui livrent les points de vente. Ces derniers peuvent toutefois passer des commandes en direct à des fournisseurs.

« Les factures de vente des produits sont établies par les fournisseurs à l'ordre de la société centrale d'achats concernée et adressées à la base régionale livrée. Leur règlement est effectué par la société centrale d'achats (elles sont toutes situées au même siège).

« Les ristournes sont encaissées par ITM France SA qui dispose d'un mandat d'encaissement des sociétés centrales d'achats.

« La responsabilité d'ITM Entreprises SA dans l'activité des sociétés centrales d'achats, donc dans les référencements, est, en conséquence,

limitée à son apport en capital dans ITM France SA (300.000 F de capital) et Cofipar SA (1.000.000F de capital).

« Les contrats de prestations de services (coopération commerciale) sont conclus avec les fournisseurs par les sociétés centrales d'achat. Les facturations sont établies par ITM France SA qui reçoit les règlements grâce à un mandat d'encaissement des centrales.

· **Carrefour** a une centrale de référencement nationale qui possède des compléments régionaux. Le référencement accordé à l'échelon national (2000 fournisseurs) donne droit au fournisseur à avoir ses produits présents sur les rayons de tous les hypermarchés Carrefour de France. Afin de compléter la gamme nationale, des fournisseurs sont en outre référencés à l'échelon régional et par magasin. Au total, en métropole, 25.000 fournisseurs sont référencés aux échelons régionaux et locaux. Une moyenne régionale est délicate à avancer car les écarts sont grands entre les départements. Rappelons qu'un hypermarché Carrefour contient en moyenne 50.000 à 60.000 références dont 6000 en épicerie. Ces chiffres représentent largement la moyenne des hypermarchés français, les hypermarchés Auchan étant ceux offrant le plus de références (environ 100.000, les plus grands complexes pouvant atteindre plus de 160.000 références).

« Carrefour est un groupe intégré. Ce sont donc des entités internes à la société qui sont chargées du référencement. Les centrales, nationale ou régionales, effectuant les référencements passent également les commandes auprès des fournisseurs, sauf en cas de livraison et de référencement direct auprès du magasin. Les commandes sont livrées à des entrepôts, plates-formes spécialisées (produits frais, détergents,...). Les magasins s'y approvisionnent selon leurs besoins.

« Mais dans tous les cas, les paiements sont effectués par un centre de règlement des fournisseurs qui règle les factures adressées à Carrefour et agit pour le compte des magasins.

· **Promodès** (enseignes Continent, Shopi,...) possède une centrale d'achat, la société Interdis, qui négocie les conditions de vente avec les fournisseurs et leur adresse les commandes, mais elle ne les référence pas. Le référencement est délivré par un service de la maison mère, « marketing enseigne », qui définit également les assortiments souhaités par la société. Les magasins Shopi, qui sont des commerces indépendants, empruntent également ces filières.

· **Système U** (32 hyper U, 505 super U et 205 marchés U, en 1994) est un mouvement de commerçants indépendants associés au travers de cinq centrales régionales qui sont des sociétés anonymes coopératives à capital variable. Ces cinq coopératives sont unies au sein d'une centrale nationale qui est également une société anonyme coopérative à capital variable. Celle-ci est chargée d'assurer la cohérence de la marque et des enseignes

U. Elle définit le schéma d'organisation (communication, formation, finances, relations interprofessionnelles) et la politique d'achat nationale ; elle perçoit certaines ristournes et négocie des opérations de coopération commerciale nationales qu'elle facture et dont elle perçoit le règlement.

« Les centrales régionales définissent l'assortiment régional de base que les adhérents demeurent libres de prendre ou non. Elles achètent et paient les marchandises auprès des fournisseurs qu'elles ont référencés. Elles stockent celles-ci dans des entrepôts qu'elles gèrent et les livrent aux magasins. Elles conduisent les opérations de coopération commerciale régionale. L'essentiel des flux financiers du groupement passe donc par elles.

« Les commerçants adhérents choisissent librement les produits qu'ils mettent en vente en se conformant aux règles contenues dans la charte à laquelle ils ont souscrit en entrant dans le groupement. Ils peuvent réaliser des prestations de coopération commerciale locale (tête de gondole notamment) dont ils établissent la facture et reçoivent le règlement.

« Le système conserve une grande ambiguïté en raison de l'incertitude de la nature juridique des opérations commerciales des centrales (achat de marchandise, coopération commerciale) : elles peuvent agir pour leur propre compte ou en tant que mandataire des adhérents.

« La présentation succincte de ces différents systèmes met en évidence l'extrême complexité des mécanismes juridiques et économiques s'articulant autour des contrats de référencement. Il serait vain de vouloir réglementer les systèmes et encore plus de les sanctionner pénalement, d'autant plus que les pratiques sont très mouvantes. La loi doit strictement se limiter à définir les abus.

« Cette présentation montre aussi que l'entité délivrant le référencement n'est pas toujours celle qui passe les commandes ou effectue les paiements. »

## 2. Le droit en vigueur

### Article 36 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986

Art. 36.- *Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, par tout producteur, commerçant, industriel ou artisan :*

(...)

(Loi n° 96-588 du 1er juillet 1996, art. 14).- « 3. D'obtenir ou de tenter d'obtenir un avantage, condition préalable à la passation de commandes, sans l'assortir d'un engagement écrit sur un volume d'achat proportionné et, le cas échéant, d'un service demandé par le fournisseur et ayant fait

### ***l'objet d'un accord écrit ; »***

L'article 14 de la loi n° 96-588 du 1<sup>er</sup> juillet 1996 a imposé au revendeur de s'engager par écrit à acheter un volume proportionné à l'avantage qu'il obtient en contrepartie de la passation de la commande et, le cas échéant, à effectuer une prestation de service demandée par le fournisseur. Ce dispositif figurant au point 3 de l'article 36 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence vise les remises de référencement mais sa rédaction en termes généraux lui permet d'avoir une application plus large et notamment toucher la revente de services.

L'avantage obtenu en contrepartie du référencement doit être accordé par le fournisseur, ou présenté par le revendeur, ou simplement considéré par l'un ou par l'autre, comme une condition préalable à la passation de commandes. L'engagement sur un volume d'achat ou la prestation d'un service demandé par le fournisseur doit avoir fait l'objet d'un accord entre les deux partenaires. Cette exigence a pour but de maintenir le caractère synallagmatique du contrat.

L'objectif de l'article 36-3 n'est pas d'interdire le versement d'une rémunération par le fournisseur pour le référencement d'un de ses produits, mais de garantir que cette rémunération soit proportionnelle à l'avantage commercial qu'il tire du référencement. Cet avantage peut consister ou bien en un volume de commandes ou, à défaut, en la prestation d'un service demandé par le fournisseur. Ce service ne saurait bien entendu, comme il a été précisé dans les travaux préparatoires à l'adoption du projet de loi (voir le rapport n° 2801 de M. Jean-Paul Charié, p. 57 et le *JO.débats AN* du 29 mai 1996, p. 3597), consister en le référencement lui-même.

L'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 précise clairement que la contrepartie naturelle d'un référencement est l'engagement sur un volume d'achats proportionné à l'avantage accordé, mais dans certains cas elle peut consister en une prestation de service spécifique (voir l'intervention de M. Jean-Paul Charié sur l'amendement n° 32, *JO.débats AN*, 29 mai 1996, p. 3597).

Les termes de la loi font supporter la responsabilité de l'infraction civile ou commerciale sur le distributeur (voir l'intervention du ministre chargé de l'économie, *JO.débats AN*, 28 mars 1996, pp. 2180 et 2181 et la rectification en ce sens de l'amendement n° 29).

### **3. Quelques pratiques abusives relevées par la mission**

Le président d'une PME a adressé à la mission une description instructive du processus de négociation d'un référencement :

· « Que se passe-t-il sur le terrain ?

« Aucun distributeur ne s'engage sur un chiffre potentiel.

« La méthode la plus couramment utilisée consiste à nous demander une prévision de chiffre d'affaires du produit sur un an. Le plus souvent cette prévision est trouvée trop faible par le distributeur qui refuse de lancer un nouveau produit qui génère soi-disant moins que le plus petit produit de son assortiment. Il nous oblige donc à prendre des risques sur cette prévision sans que nous ne maîtrisions tous les paramètres de diffusion à ce moment de la vente.

« Une fois ce chiffre annoncé, il nous formule une demande en valeur absolue qui représente 10 % à 15 % du chiffre d'affaires potentiel. De plus, il nous demande de verser au moins 50 % de cette somme pour un test de trois mois, délai au delà duquel, soit il décide de retenir le produit, et nous devons payer le solde, soit il décide de ne pas référencer, et nous perdons la somme déjà versée. Dans le cas où le produit est retenu et qu'il n'atteint pas le chiffre d'affaires potentiel, aucun remboursement n'est effectué.

« Le fabricant doit donc prendre tous les risques à sa charge alors que le distributeur pour sa part est gagnant à tous les coups. Il est même plus gagnant lorsque le produit n'obtient pas les ventes attendues dans les trois mois de son lancement puisqu'il perçoit 50 % d'un budget qui a été calculé sur un chiffre d'affaires qui ne sera jamais atteint.

« L'autre variante de cette méthode consiste à traduire le budget de référencement en valeur relative et à l'inclure dans l'enveloppe totale des différés. De la sorte, si le fabricant ne lance pas de nouveaux produits l'année suivante, le distributeur se garantit le même taux de différés. »

Les chiffres suivants illustrent les abus subis par les PME dans leurs rapports avec les grandes enseignes de distribution. Une PME avait réalisé en 1997 moins de 20 millions de francs de chiffre d'affaires. Dans sa négociation avec l'enseigne de distribution, son objectif de chiffre d'affaires prévisionnel pour 1998 a été fixé à 23 millions de francs et le montant de sa « coopération commerciale » à 30 %. Celle-ci devait être prélevée mensuellement par compensation sur les factures dues par le distributeur, ce prélèvement mensuel étant fixé à 575 000 francs par mois. Le chiffre d'affaires réalisé en 1998 n'a en réalité atteint que 19 millions de francs. L'enseigne de la grande distribution a donc bénéficié d'un trop perçu de 1,2 million de francs. Après d'âpres discussions elle n'en a rétrocédé que la moitié, soit 600 000 francs, ce qui a porté le **pourcentage réel de la coopération commerciale à plus de 33 %.**

Les centrales de référencement installées à l'étranger se permettent tout :

· « Notre société était référencée par Leclerc depuis plusieurs années. En 1997, Leclerc nous informe avoir confié ses achats, pour les produits qui nous concernent, à une Centrale Suisse, dénommée EMD - European Marketing Distribution - située à Pfaffikon (canton de Zurich) et nous demande de prendre contact avec celle-ci pour obtenir le référencement à compter du 2<sup>ème</sup> semestre 1998. Rendez-vous fut pris à Zurich (à l'aéroport ... ). Il nous fut alors signifié que, si nous voulions continuer à être référencé, nous devions passer par cette centrale en lui octroyant une commission de 0,35 % sur le chiffre d'affaires global, avec un minimum perçu d'avance de 1 000 euros (65 000 F). Il ne nous était rien proposé en contrepartie.

« Le minimum demandé - 10 000 euros - ne pouvait, en ce qui nous concerne, être amorti que dans la mesure où nous obtenions un minimum de chiffre d'affaires. La centrale EMD n'ayant pas voulu garantir ce minimum, il nous a été financièrement impossible d'accepter de telles conditions. Nous avons donc été déréférencés et avons perdu 6 millions de francs de chiffre d'affaires (soit l'équivalent de 6 emplois salariés). Bien plus, la centrale suisse EMD a prétendu nous réclamer le paiement du minimum garanti, alors que nous n'avions jamais été référencé par elle, et par conséquent, jamais livré les entrepôts Leclerc par leur entremise. (...)

« Il convient de noter que, pour l'année 2000, Leclerc semble avoir renoncé, en ce qui concerne les produits que nous commercialisons, à obliger les industriels à passer par la centrale EMD. »

Les référencement sans contrepartie existent encore :

· « La centrale d'achat Opéra demande à tous les fournisseurs de ses adhérents (Casino, Cora, Match) une somme fixe payable dans les délais les plus rapides. Cette somme est qualifiée de « participation de l'industriel à la création d'Opéra ». Elle est calculée sur les chiffres d'affaires réalisés par l'industriel en 1998 avec les enseignes membres de cette centrale (plus ou moins 150 000 F en ce qui nous concerne).

« Il n'est donné aucune contrepartie à cette somme, ni garantie de chiffre d'affaires, de référencement ou autres avantages. »

L'attention de votre rapporteur a été attirée par un témoignage écrit sur une pratique inquiétante liée au conditionnement de pommes de terre qui laisse supposer qu'un emballeur est imposé aux fournisseurs dans des conditions déloyales et peu transparentes par les grandes surfaces :

« Les centrales déguisent les prix d'achat chez les agriculteurs car elles les obligent à prendre des conditionnements chez un seul fournisseur référencé chez eux (Filpack, revendeur d'un Espagnol). Sinon, elles ne travaillent plus avec cet agriculteur (pommes de terre). Ces conditionnements peuvent être payés le double dans certains cas que chez

un autre fournisseur. Les pommes de terre ne sont pas pour autant achetées plus cher à cet agriculteur.

« Une autre façon de se faire des marges cachées. Elles toucheraient sur le conditionnement et sur le produit fini vendu !

(...)

« Que faire ? Les consommateurs ne se rendent pas compte que d'ici quelques années il n'y aura plus de petits ni de moyens producteurs. Uniquement des conditionneurs qui achèteront leurs produits au Maghreb. Tout est fait à l'inverse de la demande des consommateurs. Nous ne connaissons plus l'agriculteur ; il est impossible de retrouver le producteur, ni la provenance. On standardise tout sous une marque avec obligation d'acheter les bandes de cette marque à un seul fournisseur plus cher dans une volonté évidente de faire plus de profits et de pouvoir un jour mettre en vente les pommes de terre de n'importe quelle région du monde achetées beaucoup moins cher avec beaucoup moins de contrôles sanitaires.

(...)

« Ce sont des faux référencements. Car un seul fournisseur obtient un rendez-vous. Les centrales ne regardent ni nos prix ni notre qualité de service ou de produit. Il n'y a pas de référencement. J'ai depuis un an, et même avant, demandé à recevoir un cahier des charges. Ni Auchan, ni Promodès, ni Casino ne l'ont fait. Pourtant ils ont tous référencé un seul fournisseur toujours le même, implanté depuis des années avec un système de dessous de table. Il n'y a aucune autre raison ! Si on leur demande, ils disent, c'est comme cela ! Pas d'explication sur leur choix.

« Aujourd'hui l'heure est grave car Intermarché vient aussi dans le plus grand secret de référencer toujours le même fournisseur. En plus, les clients doivent aussi changer de fournisseurs de cartons (box) dans lesquels ils envoient leurs sacs de pommes de terre conditionnées. Je suis sûre qu'ils touchent partout sinon ils n'auraient aucune raison de référencer un fournisseur de carton pour la livraison en magasin d'un produit qui sera de toute façon sorti de ce carton. Tous les frais sont à la charge du conditionneur (frais de nouveaux clichés, etc.) et les cartons sont plus chers ! Il n'y a plus que les Leclerc qui ne le font pas, mais je suppose que cela ne va pas tarder.

« Les gros conditionneurs marchent avec le système, ils répercutent le coût sur le fournisseur de pommes de terre toujours le même, c'est le producteur qui paie. Dans deux ans, seuls deux gros conditionneurs seront référencés ont décidé les centrales. Finis les petits ou moyens producteurs, ils ne pourront plus vendre et devront brader aux gros conditionneurs avant de disparaître avec leurs pommes de terre. Derrière, c'est toute la profession qui meurt : producteurs de légumes, fabricants de sacs, de filets, de bandes publicitaires, de cartons, etc. ».

## D.- LA RUPTURE DES RELATIONS COMMERCIALES

On se reportera au début du chapitre précédent pour l'analyse de la notion de déréférencement.

Il faut souligner que la référence à des relations commerciales établies permet de dépasser la notion de cadre contractuel. Ainsi, les dispositions de l'ordonnance sont susceptibles d'être applicables aux relations commerciales engagées par anticipation de la signature du contrat, ou poursuivies après la fin du contrat liant les deux partenaires commerciaux, ou établies sans base contractuelle écrite.

### 1. La menace de rupture

#### **Article 36 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986**

Art. 36.- *Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, par tout producteur, commerçant, industriel ou artisan :*

(...) (Loi n° 96-588 du 1<sup>er</sup> juillet 1996, art. 14).- « 3. (...)

« 4. *D'obtenir ou de tenter d'obtenir, sous la menace d'une rupture brutale des relations commerciales, des prix, des délais de paiement, des modalités de vente ou des conditions de coopération commerciale manifestement dérogatoires aux conditions générales de vente ;* »

#### **a) Le droit en vigueur**

L'article 14 de la loi n° 96-588 du 1<sup>er</sup> juillet 1996 a rangé au nombre des pratiques restrictives ou déloyales l'emploi de la menace de rupture brutale des relations commerciales pour tenter d'obtenir des prix, des délais de paiement, des modalités de ventes ou des conditions de coopération commerciale qui sont manifestement dérogatoires par rapport aux conditions générales de vente. Contrairement au point 3 de l'article 36, qui vise spécifiquement une pratique des revendeurs, le point 4 inséré dans l'article 36 concerne aussi bien des pratiques des acheteurs que des pratiques des vendeurs. Le dispositif s'appuie cependant sur les conditions générales de vente qui sont des documents établis par les fournisseurs. Rappelons en effet que la loi ne reconnaît pas l'existence, et donc l'opposabilité, d'éventuelles conditions générales d'achat.

Le dispositif de l'article 36-4 constitue une protection destinée aux fournisseurs menacés de déréférencement dans le but de les

contraindre à revoir à la baisse leurs conditions générales de vente. Il ne peut s'appliquer qu'aux entreprises ayant établi un tel document (ce qui, au titre de l'article 33 de l'ordonnance, n'est pas obligatoire). Le fournisseur doit apporter la preuve de la menace et démontrer le caractère manifestement dérogatoire des exigences par rapport aux conditions générales de vente.

L'absence de référence aux usages commerciaux pour apprécier le caractère dérogatoire (ou exorbitant, comme le disposait le projet de loi d'origine) dans les cas où le fournisseur n'a pas établi de conditions générales de vente, est destinée à inciter les producteurs à établir de tels documents et à renforcer leur force juridique dans les relations commerciales établies. Il faut, de ce point de vue, noter que la loi ne se réfère pas aux « conditions de vente », documents qui sont le résultat d'une négociation entre le fournisseur et le revendeur, mais aux conditions générales de vente, documents qui ont un caractère unilatéral même si leur rédacteur ne peut que tenir compte de la demande existante lorsqu'il les établit (en dernier ressort, en tous les cas, il en est le seul maître).

### ***b) Les pratiques déloyales relevées par la mission***

La loi ayant encadré le déréférencement et la cessation des contrats d'achat, certaines enseignes ou responsables de magasins de grande distribution ont mis en place des systèmes de véritable « pourrissement » des produits du fournisseur pour que celui-ci s'incline devant les exigences du client ou quitte volontairement l'enseigne. Ainsi, afin de pénaliser le fournisseur :

- ses produits sont placés dans la plus mauvaise position sur le linéaire (complètement en bas ou très haut pour être inaccessibles à beaucoup de clients) ;
- le linéaire ou la section de linéaire n'est pas entretenu (rangement des produits, entretien, y compris des sols face aux produits comme l'a rappelé un membre de la mission ayant naguère reçu un témoignage en ce sens) ;
- des ruptures d'approvisionnement des linéaires se produisent fréquemment, notamment le samedi en début de matinée ;
- des prix de revente élevés sont pratiqués sur de courtes périodes bien choisies ;

- absence de soutien promotionnel ou négligences dans la promotion due au fournisseur ;

*Il va de soi pour les distributeurs interrogés que toutes ces pratiques sont involontaires, accidentelles, dues à la négligence, le fait de personnes isolées et non responsables, anecdotiques, fantaisistes, imaginées par des esprits insatisfaits, etc. Les membres de la mission d'information, à l'unanimité, affirment qu'elles sont réelles, intentionnelles et quasi générales (mais toutefois pas pour la totalité des abus cités) et que leurs effets sont catastrophiques.*

## **2. La rupture brutale des relations commerciales établies**

### **Article 36 de l'ordonnance n° 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986**

Art. 36.- *Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, par tout producteur, commerçant, industriel ou artisan :*

(...) (Loi n° 96-588 du 1<sup>er</sup> juillet 1996, art. 14).- « 3. (...) 4° (...)

« 5. *De rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, sans préavis écrit tenant compte des relations commerciales antérieures ou des usages reconnus par des accords interprofessionnels. Les dispositions précédentes ne font pas obstacle à la faculté de résiliation sans préavis, en cas d'inexécution par l'autre partie de ses obligations ou de force majeure ;*

#### **a) Le droit en vigueur**

A l'instar du 4 de l'article 36, le dispositif du 5 de l'article 36, introduit par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1996, s'applique aussi bien à l'acheteur qu'au vendeur même si son établissement a été motivé par des pratiques abusives de déréférencement. Est donc considérée comme déloyale la rupture brutale des relations commerciales établies avec un fournisseur ou un client, sans préavis écrit.

La loi n° 96-588 du 1<sup>er</sup> juillet 1996 n'a pas entendu encadrer les motifs d'une rupture des relations commerciales mais seulement établir une procédure permettant au partenaire victime de cette rupture de rechercher de nouveaux clients ou fournisseurs lui permettant de remplacer le courant d'affaires rompu. Une rupture de relations commerciales ne saurait donc être considérée comme illégale au motif que l'entreprise à l'origine de cette rupture n'en a pas donné les motifs à son partenaire qui en est la victime (voir par exemple l'arrêt de la Cour d'appel de Versailles du 10 juin 1999, La Redoute, Le Printemps, FNAC et autres c/ Tir Groupé).

La rupture peut être totale ou partielle. La pratique des déréférencements partiels permet en effet de graduer la pression sur le fournisseur en ciblant le déréférencement sur des produits dont la présence dans les rayons n'est pas indispensable au revendeur mais dont la vente est indispensable pour le maintien du chiffre d'affaires de l'industriel ou du producteur. De même, l'industriel peut être tenté pour faire pression sur un revendeur (pour qu'il achète la gamme complète des produits, pour que ses produits soient mis en avant dans le magasin, pour avoir une planification des livraisons à sa convenance, etc.) en refusant de le réapprovisionner en produits « leaders » que recherche la clientèle.

Dans les cas visés aux 4 et 5 de l'article 36, pour obtenir réparation, la victime de la pratique devra prouver l'existence de la menace, le caractère brutal de la rupture des relations commerciales ou le caractère dérogatoire par rapport aux conditions générales de vente des demandes qui lui sont faites.

L'article 36-5 vise à encadrer les pratiques de déréférencement. Il subordonne le déréférencement à l'envoi d'un préavis écrit à l'intéressé. L'absence d'un tel écrit doit permettre à la victime d'établir devant les tribunaux la rupture brutale ; c'est le sens de cette précision qui résulte de l'adoption d'un amendement de la commission de la production et des échanges.

Cette procédure s'applique au déréférencement aussi bien d'un fournisseur que d'une gamme de produits ou d'un seul des produits. Il a en effet été constaté à plusieurs reprises que certains produits d'un fournisseur étaient littéralement pris en otage par le revendeur pour obtenir des conditions exorbitantes sur les produits phares ou stratégiques du même fournisseur, pour qui le maintien du niveau des ventes des produits non leader est indispensable à la préservation de ses marges et de son activité.

Ni le Parlement, ni le Gouvernement n'ont, en 1996, souhaité fixer dans la loi un délai minimal de préavis ou un mode de détermination de celui-ci (la commission de la production et des échanges avait cependant adopté un amendement en première lecture proposant de fixer un délai minimal de quatre mois, qui n'a pas été voté en séance publique). Les situations et les pratiques des différents secteurs de l'économie paraissaient en

effet trop disparates pour arrêter un tel délai. De plus la loi aurait figé une situation par nature mouvante.

En Espagne, les Cortès ont adopté, le 16 décembre 1999, un projet de loi directement inspiré de l'article 36 de l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 imposant, entre autres dispositions, que la rupture de relations commerciales entre un fournisseur et un distributeur soit précédée d'un préavis de six mois.

*Le préavis est défini tacitement, ou expressément dans le contrat de vente, en fonction des relations commerciales antérieures ou des usages reconnus par des accords interprofessionnels (afin de donner une base de référence aux partenaires ayant pour la première fois des relations commerciales). Cependant, comme il avait été indiqué par le rapporteur de l'Assemblée nationale, quasiment aucun accord interprofessionnel n'existe en dehors des filières agro-alimentaires et les accords interprofessionnels existants ne mentionnent aucun délai de préavis pour rupture de relations commerciales établies.*

La loi admet cependant que le revendeur puisse ne pas respecter le préavis en cas de non-respect par le fournisseur de ses obligations ou en cas de force majeure (l'incendie du magasin a été donné en exemple lors de la discussion du projet de loi, voir *JO.débats AN*, 29 mai 1996, p.3598), afin de rappeler que les règles traditionnelles du droit civil des obligations continuent de s'appliquer en la matière.

La stratégie mise en place par certaines enseignes de distribution et centrales d'achat à la suite de la promulgation de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1996 et consistant à dénoncer les contrats d'achat quelques mois avant les négociations annuelles de référencement ne les exonère pas d'adresser un préavis écrit d'une durée adaptée aux relations qui ont été établies et de considérer qu'il y a rupture brutale si le fournisseur ou une partie de ses produits n'est plus référencé pour l'année suivante. En effet, d'une part, cette dénonciation ne s'accompagne pas d'une cessation des commandes, des livraisons et des paiements, et d'autre part, la brutalité d'une rupture des relations commerciales ne s'apprécie pas au regard de l'existence d'un contrat à la date de la rupture mais de l'ensemble des relations établies depuis plusieurs années souvent. Ainsi, une succession de contrats à durée déterminée établit des relations commerciales au sens de l'article 36 de l'ordonnance car c'est la rupture d'une stabilité des relations et la disproportion entre la durée de ces relations et la brièveté du délai accordé par le partenaire pour trouver des contrats de

substitution ou reconvertis ses unités de production ou de vente qui ont été visées par le Parlement.

### **b) L'application des dispositions de l'article 36, alinéa 5**

La diversité des pratiques et la variété des contraintes des différents secteurs de vente des produits de grande consommation n'a pas permis au législateur de fixer un délai de préavis dans la loi ni même un délai minimal.

La jurisprudence n'a pas imposé un délai uniforme mais a apprécié la brutalité de la rupture des relations commerciales en fonction de l'ancienneté des rapports commerciaux, leur stabilité et les usages du secteur en matière de cessation des relations commerciales lorsqu'il en existait. Une importante étude réalisée par Me Jean-Marie Meffre, avocat à la cour d'appel de Paris, a analysé les contentieux portant sur l'application de ces dispositions de l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 1986 (Lamy droit économique, bulletin n° 122, novembre 1999).

Le tribunal de commerce de Nanterre a ainsi jugé, le 20 novembre 1998 (1<sup>ère</sup> chambre), que des relations commerciales étaient établies du fait qu'il existait un courant d'affaires en constante progression entre les deux entreprises depuis plusieurs années et que plusieurs commandes, accompagnées d'un règlement, étaient passées par mois. La référence à « un courant d'affaires sans cesse croissant pendant x années » est fréquemment utilisée par les tribunaux pour motiver leur décision ; elle a été utilisée par la chambre commerciale de la Cour de cassation dans l'arrêt Bridel du 28 février 1995 dans une affaire similaire de rupture des approvisionnements.

Cette démarche conduit les tribunaux à sanctionner, comme le souhaitait le législateur, les ruptures partielles de relations commerciales, qui conduisent à une chute du chiffre d'affaires du partenaire commercial. La cour d'appel de Rouen a ainsi, dans un arrêt du 3 novembre 1998, reconnu la responsabilité d'une entreprise, Saint-Gobain Desjonquères, pour avoir réduit de plus de la moitié le volume des travaux confiés à un sous-traitant, la société Antigone chargée de trier des flacons, puis avoir rompu complètement les relations commerciales, le tout sans préavis.

La loi permet donc de sanctionner ce que certaines entreprises appellent un déréférencement partiel, à savoir le retrait de la vente de quelques produits d'un fournisseur ou la cessation de la

vente des références d'un fournisseur dans quelques points de vente. Il faudrait que ce déréférencement partiel n'entraîne aucune baisse significative du chiffre d'affaires du fournisseur avec l'enseigne pour que la loi ne soit pas opposable à cette enseigne.

La détermination de la durée du préavis relève de l'appréciation souveraine des juges du fond et échappe donc à la Cour de cassation qui ne s'immisce pas dans l'appréciation des circonstances de faits. Les décisions judiciaires sont variées : le délai de préavis imposé est compris entre deux mois et deux ans, selon les affaires.

Dans l'étude précitée, Me Jean-Marie Meffre a résumé les critères pris en considération par les tribunaux pour déterminer la durée raisonnable du préavis : « *l'ancienneté des relations, l'objet de l'activité, la notoriété des produits, la dépendance économique ou le caractère mono-client du partenaire, le volume d'affaires importantes et la progression constante du chiffre d'affaires, l'accord d'exclusivité, les investissements réalisés* ».

La cour d'appel de Rouen, dans l'arrêt précité du 3 novembre 1998, a estimé qu'un préavis d'un an aurait dû être respecté pour la rupture de relations commerciales entre des partenaires liés pour une durée de cinq ans, renouvelable par périodes annuelles (sauf volonté contraire exprimée avec un préavis de trois mois, disposition devenue caduque).

Le tribunal de commerce de Paris a jugé, dans une décision du 2 avril 1999 (sté Esmar c/ Galeries Lafayette), que le préavis de quatre mois appliqué par les Galeries Lafayette pour mettre fin à la location d'un stand personnalisé mis à disposition d'une entreprise de mode dans son magasin du boulevard Haussmann était insuffisant (mais la décision n'a pas indiqué quel aurait dû être le délai minimal acceptable).

Les auditions de la mission d'information montrent qu'un délai de six mois paraît usuel dans le commerce des produits alimentaires, mais il est insuffisant si des investissements ont été effectués pour répondre à la demande des distributeurs ou s'il s'agit d'une PME qui ne dispose pas d'un carnet de clients suffisant pour lui permettre de se retourner. C'est pourquoi un délai d'un an est souvent souhaité car les contrats sont eux-mêmes annuels, ce

rythme annuel influant directement sur les politiques commerciales et les investissements.

D'une manière générale, l'esprit de la loi est respecté par les tribunaux : ce préavis écrit doit avant tout permettre à l'entreprise, sans chute brutale de son activité, de trouver des contrats de vente ou d'achat de substitution ou lui permettre de réorienter ses unités de production ou de vente de manière à récupérer le courant d'affaires perdu sur un autre créneau économique.

( ) Estimations de votre rapporteur.

( ) *Signalons toutefois que Prisunic s'était installé en Espagne dès 1964 et Docks de France, groupe succursaliste, également en Espagne en 1965.*

( ) *Mais les caissières, qui doivent retenir le numéro de code des six cents références qu'elles tapent sur leur clavier sans détourner leurs yeux du tapis de défilement des produits, pour éviter l'achat de caisses à lecture optique très coûteuses, sont payées 5 000 marks bruts par mois ! Les caissières passent la moitié de leur temps à la caisse et l'autre moitié à approvisionner et entretenir les rayons.*

( ) *Capital détenu à 22,89 % par Carrefour qui dispose de 33,16 % des droits de vote ; 66,60 % du capital et 51,31 % des droits de vote étant répartis entre les divers détenteurs de parts (marché boursier).*

( ) *Capital détenu à 53,6 % par le groupe Rallye et par 5,1 % par la famille Guichard.*

( ) *La revue LSA indique que le premier hypermarché français a avoir franchi le cap des deux milliards de francs de chiffre d'affaires sur un an a été l'hypermarché d'Auchan Vélizy le 31 octobre 1994 (il a réalisé 2,1 milliards de francs de chiffre d'affaires en 1998).*

( ) *Asda est le troisième distributeur alimentaire britannique : il possède 229 magasins, détient 12,6 % des parts de marché dans la distribution alimentaire. Il a été racheté 11 milliards de francs.*

( ) *L'utilisation des organismes génétiquement modifiés dans l'agriculture et dans l'alimentation. Rapport de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologies n° 1054 Assemblée Nationale - n° 545 Sénat, présenté par M. Jean-Yves Le Déaut (1998).*

( ) *Le commerce en libre-service s'est distingué par la mise à disposition des consommateurs des produits sur des linéaires appelés à l'origine, en raison de leur forme, des gondoles ; en début d'allée, là où le maximum de clients peuvent voir les produits exposés, se trouvent les têtes de gondoles.*

*( ) Voir l'analyse de ces dispositions dans le chapitre suivant relatif au référencement.*

*( ) Recherche du prix de vente le moins élevé, plafonnement du taux de marge ou respect d'un prix maximal par produit, soutien financier aux nouveaux adhérents, respect de ratios fonds propres/chiffre d'affaires (25 % en moyenne et 50 % après trois ans d'existence), plafonnement des frais financiers à 3,5 % du chiffre d'affaires, etc.*

---

---

## RAPPORT D'EXTRACTION – FICHIERS CD-ROM

---

Date d'extraction : 06/02/2026 à 11:39

### STATISTIQUES GLOBALES

---

- Fichiers Word (.doc/.docx) : 1 016
  - Fichiers PDF (.pdf) : 48
  - Fichiers texte (.txt) : 0
- 

TOTAL EXTRAIT : 1 064 fichiers

### STRUCTURE SOURCE

---

Les fichiers ont été extraits depuis les dossiers suivants :

- Communication négociation prospection
- Cpap
- Management
- boite à outils
- mercatique

### TRAITEMENT APPLIQUÉ

---

- ✓ Extraction récursive de tous les sous-dossiers
- ✓ Exclusion des dossiers de métadonnées (\_vti\_cnf)
- ✓ Gestion automatique des doublons (suffixe numérique)
- ✓ Conservation des noms de fichiers originaux

### DESTINATION

---

Tous les fichiers ont été regroupés dans :

Fichiers\_Extraits\_CDROM/

### NOTES

---

- Les fichiers avec le même nom provenant de dossiers différents ont été renommés avec un suffixe (\_2, \_3, etc.)
  - Aucun fichier texte (.txt) n'a été trouvé dans la structure
  - Tous les fichiers sont maintenant accessibles dans un seul dossier
-

# SOMMAIRE

## **1. PREPARATION**

Introduction

Bien se connaître

Se préparer à la recherche d'un emploi

Se préparer a l'entrevue

Discerner ses possibilités

Établir un budget réaliste

## **2. BIEN SE CONNAITRE**

Vos antécédents de travail

Quels sont vos passe-temps?

Vos compétences

## **3. PLANIFIER SA RECHERCHE D'EMPLOI**

Votre curriculum vitae

Votre marché du travail

Sources de pistes d'emploi

Communiquez avec l'entreprise

## **4. ENTRETIEN DE RECRUTEMENT**

Avant l'entrevue

Pendant l'entrevue

Après l'entrevue

## **1.PREPARATION**

Aujourd'hui, personne n'a la certitude de ne pas perdre son emploi, pas même ceux et celles qui croient que cela n'arrive qu'aux autres. Des gens qui ont toujours eu du travail se retrouvent soudain à en chercher un. Et ils ne savent pas où commencer. Une façon de vous remettre du choc de cette dure réalité est de prendre en main votre recherche d'emploi. Il s'agit vraiment d'un travail à plein temps. Il y a plusieurs activités qui visent à accroître la confiance en soi, à mieux se connaître et à acquérir des compétences supplémentaires pour atteindre l'objectif qu'on s'est donné.

Pour la plupart des gens, la recherche d'un emploi cause du stress. La tâche est mentalement, émotivement et physiquement difficile. C'est pourquoi la série de six brochures intitulée « Se prendre en main » a été produite. Cette série est complétée par des documents qui sont disponibles à votre Centre des ressources humaines du Canada; ce sont des outils pratiques pour votre recherche d'emploi. Prenez le temps de les lire attentivement. N'allez pas trop vite. Il faut y mettre le temps nécessaire. Cette série de brochures contient plusieurs exercices qui vous permettront de vous situer. Une fois les exercices terminés, vous serez mieux en mesure d'atteindre votre objectif.

***Prenez-vous en main et bonne chance!***

## **Introduction**

Cette publication a pour but de vous aider dans votre recherche d'emploi. Mais elle peut également vous servir pour votre futur emploi. L'exercice permet de vous évaluer de façon générale et vous donne également des conseils.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, seulement des réponses qui correspondent à votre situation actuelle. L'échelle suivante vous permet de choisir la réponse qui convient le mieux.

- 1 = jamais**
  - 2 = rarement**
  - 3 = parfois**
  - 4 = habituellement**
  - 5 = toujours**
- 

### **Bien se connaître**

Je sais quelles sont mes possibilités de carrière.

1                    2                    3                    4                    5

---

Je peux parler pendant au moins dix minutes de ce que je sais faire, de mes études, de mon travail, de mon expérience de bénévole et de mes caractéristiques personnelles en rapport avec l'emploi que je postule.

1                    2                    3                    4                    5

---

Je peux expliquer en quoi mes intérêts correspondent à l'emploi que je cherche.

1                    2                    3                    4                    5

---

Je suis prêt(e) à discuter avec des employeurs éventuels de ce que j'ai réalisé.

1

2

3

4

5

sous-total: \_\_\_\_\_ /20

## **Se préparer à la recherche d'un emploi**

### **Planifier sa recherche d'emploi**

J'utilise un endroit particulier, chez moi, pour me consacrer à ma recherche d'emploi, par exemple pour rédiger des lettres, téléphoner, chercher des noms et adresses d'entreprises et noter toutes mes activités.

1

2

3

4

5

J'établis mon horaire chaque semaine, ce qui me permet de planifier ma recherche d'emploi.

1

2

3

4

5

Je me montre positif (positive) dans ma recherche d'emploi.

1

2

3

4

5

Avant de faire une demande auprès d'une entreprise, je cherche à obtenir certains renseignements comme la nature de ses activités, son importance et les produits qu'elle offre.

1

2

3

4

5

Je sais comment contacter les entreprises qui n'annoncent pas les emplois disponibles, mais qui peuvent en avoir.

1

2

3

4

5

Je sais comment établir des contacts personnels afin d'en connaître davantage sur les possibilités d'emploi.

1

2

3

4

5

Je suis capable de remplir les demandes d'emploi avec le maximum d'exactitude.

1

2

3

4

5

Mon curriculum vitae est bien présenté, de façon soignée et attrayante.

1

2

3

4

5

Je sais comment rédiger mon curriculum vitae en fonction de l'emploi que je postule.

1                    2                    3                    4                    5

---

J'utilise les services offerts par mon Centre des ressources humaines du Canada et/ou par le centre provincial ou communautaire de ressources d'emploi (selon la disponibilité).

1                    2                    3                    4                    5

---

Total partiel: \_\_\_\_\_ / 50

---

### **Se préparer à l'entrevue**

Je suis très sûr(e) de moi lorsque je me présente à une entrevue.

1                    2                    3                    4                    5

---

Je sais comment faire immédiatement bonne impression.

1                    2                    3                    4                    5

---

Je suis prêt(e) à répondre aux questions types qu'on me pose à l'entrevue.

1                    2                    3                    4                    5

---

J'ai préparé des questions à poser durant l'entrevue afin de manifester mon intérêt pour le poste et pour cette entreprise.

1                    2                    3                    4                    5

---

Dès que possible après l'entrevue, j'essaie de repenser à l'entrevue que j'ai eue.

1                    2                    3                    4                    5

---

Total partiel: \_\_\_\_\_ / 25

---

### **Discerner ses possibilités**

Je connais les possibilités autres que la recherche immédiate d'un emploi, par exemple la formation professionnelle ou la création de sa propre entreprise.

1                    2                    3                    4                    5

---

Au cas où cela est nécessaire, je sais quels emplois à temps partiel sont disponibles et où les trouver.

1                    2                    3                    4                    5

---

**Je sais comment améliorer mes connaissances, au besoin.**

1                    2                    3                    4                    5

---

**Si je compte déménager pour me trouver un emploi, je sais où trouver l'information qui pourrait m'être utile.**

1                    2                    3                    4                    5

---

**Total partiel:** \_\_\_\_\_ / 20

---

### **Établir un budget réaliste**

**Je contrôle bien mon budget.**

1                    2                    3                    4                    5

---

**Je peux dire combien d'argent j'ai à consacrer à la recherche d'un emploi.**

1                    2                    3                    4                    5

---

**Je peux faire mon budget mensuel pour ma recherche d'emploi.**

1                    2                    3                    4                    5

---

**Je sais comment préparer un budget pour m'aider durant cette période.**

1                    2                    3                    4                    5

---

**Total partiel:** \_\_\_\_\_ /20

---

**Faites le total de vos points pour chacune des sections précédentes et reportez-les ci-dessous. Additionnez ensuite vos cinq résultats pour obtenir votre note totale.**

Bien se connaître \_\_\_\_\_ /20

Planifier sa recherche d'emploi \_\_\_\_\_ /50

Se préparer à l'entrevue \_\_\_\_\_ /25

Discerner ses possibilités \_\_\_\_\_ /20

Établir un budget réaliste \_\_\_\_\_ /20

**NOTE TOTALE:** \_\_\_\_\_ /135

### **Analyse de votre note totale**

**110 ou plus**

Vous êtes tout à fait bien préparé(e) pour votre recherche d'emploi. Pour l'être

encore mieux, examinez chaque section de cette série de brochures et concentrez vos efforts sur les points que vous devez améliorer.

### **65 à 110**

Vous êtes assez bien préparé(e) pour votre recherche d'emploi. Relisez chaque section attentivement et prenez le temps de revoir les activités qui vous posent des problèmes.

### **64 ou moins**

Vous devez revoir les activités point par point. Demandez à un(e) ami(e) ou au CRHC de vous aider. Essayez d'être le plus à l'aise possible à chaque étape avant de passer à la suivante.

Maintenant que vous avez lu « Se préparer à la recherche d'un emploi », vous êtes prêt(e) à passer à la deuxième brochure intitulée « [\*\*Bien se connaître\*\*](#) ». Celle-ci vous aidera à analyser vos expériences antérieures, à connaître vos compétences et à découvrir vos possibilités d'emploi.

## **2. BIEN SE CONNAITRE**

Avant de commencer à vous « vendre », vous devez bien connaître le produit que vous essayez de promouvoir. Vous devez d'abord faire une liste de vos réalisations. Vous devez penser à ce que vous avez fait durant votre vie : au travail, à l'école, dans l'armée, en tant que bénévole, etc. Pensez à ce que vous avez appris au fil des années, à travers toutes les expériences que vous avez vécues dans divers domaines. Pour le moment, tous ces renseignements sont dans votre tête. Vous devez donc les mettre sur papier et les organiser de façon efficace.

Les exercices suivants vous aideront à atteindre cet objectif. écrivez tout. Si vous avez de la difficulté, vous pouvez demander à un(e) ami(e) de vous aider ou de revoir vos réponses.

Il arrive souvent que les autres arrivent à énumérer certaines qualités et caractéristiques auxquelles on n'a peut-être pas pensé.

Avant de commencer, nous aimerais vous présenter **JACQUES ALBERT**.

Jacques était monteur de machines à la firme Les Papiers Bérubé. Il faisait partie des nombreuses personnes qui ont été récemment mises à pied lorsqu'on a réduit le personnel. Jacques vous dirigera à travers toutes les étapes à suivre. Il sera votre guide pendant que vous ferez l'exercice. Vous voudrez peut-être étudier les réponses de Jacques et en tirer conseil.

## **Vos antécédents de travail**

### **Quel genre de travail exerciez-vous?**

Repensez à vos fonctions durant une journée normale de travail et une semaine normale de travail. Énumérez les tâches que vous accomplissiez à votre dernier emploi.

### **Jacques**

Mes tâches consistaient à étudier les ordres d'exécution pour la journée; étudier l'horaire quotidien d'entretien; indiquer les travaux prioritaires pour la journée;

nettoyer, lubrifier et inspecter les machines afin de découvrir les anomalies et les défaillances; mettre en marche le matériel pour vérifier le bon fonctionnement après les réparations et les inspections; maintenir un milieu de travail soigné; rapporter tous les outils manuels et électriques aux endroits prévus; ramasser les ordures et les déchets de la journée.

### **Vous**

---

---

---

Si vous avez occupé plus d'un emploi, dressez la liste de vos fonctions pour chacun d'eux.

### **Jacques**

**Mines Edgewood** — Sous la direction du mécanicien en chef, je devais analyser avec lui les ordres d'exécution et établir l'horaire pour la journée. Mes autres tâches consistaient à consulter les guides du fabricant pour connaître les tests à effectuer et les procédures d'entretien; réparer et régler les composantes et remplacer les pièces défectueuses; nettoyer les lieux à la fin de la journée.

**Station-service BP** — Mes tâches consistaient à faire le plein des véhicules; effectuer des travaux mineurs et l'entretien des véhicules des clients; recevoir les paiements des consommateurs; vendre des pièces d'automobile.

### **Vous**

---

---

---

## **Quels sont vos passe-temps?**

Indiquez vos loisirs, les clubs ou les associations dont vous êtes membre, votre travail communautaire, votre travail bénévole et vos intérêts particuliers.

### **Jacques**

1. Golf, baseball, pêche, hockey
2. Jardinage
3. Réparation de voitures anciennes
4. Aménagement de sous-sol

### **Vous**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

## **Qu'aimez-vous faire le plus?**

Relisez vos réponses aux questions précédentes et indiquez cinq choses que vous aimez réellement faire.

## **Jacques**

1. Sports
2. Réparer des voitures anciennes
3. Inspecter des machines et trouver les anomalies
4. Réparer des machines et en faire l'essai
5. Lire des guides pour trouver des solutions

## **Vous**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

## **Que faites-vous le mieux?**

Relisez vos réponses aux questions précédentes et indiquez cinq choses que vous faites bien.

## **Jacques**

1. Réparer des voitures anciennes
2. Inspecter des machines et trouver les anomalies
3. Réparer des machines
4. Lire des guides pour trouver des solutions
5. Lire des guides pour connaître les nouveautés

## **Vous**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

## **Possédez-vous une formation professionnelle et/ou scolaire?**

N'oubliez aucun actif professionnel comme l'éducation des adultes ou les cours spéciaux, qui peuvent vous aider à obtenir un emploi.

## **Jacques**

10e année réussie  
 école secondaire Lemay, Rimouski (Québec)  
 Trois années d'apprentissage de la mécanique industrielle  
 Mines Edgewood, Murdochville (Québec)  
 Cours  
 Réparation de machines industrielles  
 KAR Institute, Herman (N.-É.)  
 Certificat du Programme du sceau rouge interprovincial  
 Collège Alexandria, Halifax (N.-É.)

## **Vous**

---



---



---



---



---

## Vos compétences

La liste suivante énumère les compétences qui sont valables d'un emploi à un autre, d'un employeur à un autre, d'un domaine de travail à un autre.

### Lesquelles des compétences suivantes avez-vous utilisées?

1. Si vous jugez que votre compétence dans ce secteur particulier était au-dessus de la moyenne, cochez la case.
2. Si vous pensez à d'autres compétences que vous possédez, énumérez-les sous la rubrique « Autres compétences que vous possédez et qui ne figurent pas dans la liste ».
3. Énumérez, à la rubrique « Résumé », vos cinq compétences professionnelles principales. Choisissez celles dans lesquelles vous excellez et que vous souhaiteriez le plus utiliser au travail.

Utilisez le formulaire vierge qui suit pour énumérer vos compétences.

### Liste des compétences transférable

#### Jacques

AGIR COMME EXPERT pour réparer du matériel ou corriger des situations  
ANALYSER les situations ou les données

ANIMER des groupes et diriger l'interaction en groupe

ASSEMBLER le matériel ou recueillir l'information

CONCEVOIR des produits ou des systèmes

CONSEILLER

CONSTRUIRE des objets ou des immeubles

COORDONNER des activités ou des événements

CORRESPONDRE, répondre ou entreprendre

CRÉER, sur le plan artistique, apporter de nouvelles idées ou inventer

DÉCIDER des choix, des ressources ou des matériaux

DÉLÉGUER des tâches ou des responsabilités

EFFECTUER LES CALCULS mathématiques ou l'évaluation des risques

EFFECTUER DES RECHERCHES pour obtenir des renseignements provenant des bibliothèques ou à l'aide de relevés ou de données physiques

ENREGISTRER des données numériques ou scientifiques

ENSEIGNER de façon formelle ou informelle

ENTRAÎNER, guider ou instruire

ÉVALUER le rendement, les programmes, les procédés ou les événements

EXÉCUTER DES MISES EN PAGE ET DES PRÉSENTATIONS à l'intention de la presse écrite ou pour les expositions publiques

EXPOSER des idées, des produits ou du matériel

FAIRE l'estimation des coûts, des revenus ou de l'espace physique

FAIRE FONCTIONNER du matériel, des machines ou des véhicules

FAIRE LA PROMOTION, soit directement, soit au moyen des organes de diffusion

INTERPRÉTER des données ainsi que du vocabulaire juridique, médical ou technique ou d'autres langues

INTERVIEWER

MENER DES RECHERCHES sur des renseignements personnels, des causes profondes ou des suites d'événements

METTRE à JOUR l'information ou les dossiers

MOTIVER

OBSERVER les phénomènes physiques, le comportement humain ou l'évolution des situations

ORGANISER l'information des personnes, l'information ou les événements

PARLER en public, à des groupes ou au moyen de techniques de diffusion électroniques

PLANIFIER, c'est-à-dire établir les budgets, les objectifs ou les calendriers de travail

PRÉPARER la publication de journaux ou de revues

PROCÉDER à l'inspection ou à l'examen d'objets matériels, de relevés financiers ou à l'administration de tests

PROGRAMMER du matériel ou des activités

PROMOUVOIR des idées, des produits ou des politiques

RECUEILLIR les données ou les faits

RECUEILLIR des fonds directement ou par l'entremise des organes de diffusion

RÉDIGER des textes de création ou d'explication

RENCONTRER le public (réceptionniste, représentant d'organisme ou de produits, vendeur, employé d'un service privé ou public ou coordonnateur de voyages organisés)

RÉPARER du matériel, des véhicules, du mobilier ou des accessoires

S'OCCUPER des plaintes des parents, des clients ou des citoyens

S'OCCUPER DU SERVICE d'un produit ou d'une personne

SURVEILLER des personnes ou des procédés

SURVEILLER les progrès réalisés par les personnes, ainsi que dans les secteurs des procédés et du matériel

SYNCHRONISER, c'est-à-dire organiser le temps ou les événements

TENIR des registres, des dossiers et des feuilles de présence

TRACER des dessins, des diagrammes ou des graphiques

UTILISER des instruments d'ingénierie, médicaux ou scientifiques

## **Autres compétences que vous possédez et qui ne figurent pas dans la liste**

- Ajuster
- Suivre les procédures
- Vérifier
- Écouter
- Prévoir les coûts

## **RÉSUMÉ—MES CINQ COMPÉTENCES FONCTIONNELLES PRÉPONDÉRANTES SONT :**

1. Utiliser des instruments
2. Effectuer des recherches
3. Réparer
4. Décider
5. Entraîner

## **Liste des compétences transférables**

### **Vous**

AGIR COMME EXPERT pour réparer du matériel ou corriger des situations

ANALYSER les situations ou les données

ANIMER des groupes et diriger l'interaction en groupe

ASSEMBLER le matériel ou recueillir l'information

CONCEVOIR des produits ou des systèmes  
CONSEILLER  
CONSTRUIRE des objets ou des immeubles  
COORDONNER des activités ou des événements  
CORRESPONDRE, répondre ou entreprendre  
CRÉER, sur le plan artistique, apporter de nouvelles idées ou inventer  
DÉCIDER des choix, des ressources ou des matériaux  
DÉLÉGUER des tâches ou des responsabilités  
EFFECTUER LES CALCULS mathématiques ou l'évaluation des risques  
EFFECTUER DES RECHERCHES pour obtenir des renseignements provenant des bibliothèques ou à l'aide de relevés ou de données physiques  
ENREGISTRER des données numériques ou scientifiques  
ENSEIGNER de façon formelle ou informelle  
ENTRAÎNER, guider ou instruire  
ÉVALUER le rendement, les programmes, les procédés ou les événements  
EXÉCUTER DES MISES EN PAGE ET DES PRÉSENTATIONS à l'intention de la presse écrite ou pour les expositions publiques  
EXPOSER des idées, des produits ou du matériel  
FAIRE l'estimation des coûts, des revenus ou de l'espace physique  
FAIRE FONCTIONNER du matériel, des machines ou des véhicules  
FAIRE LA PROMOTION, soit directement, soit au moyen des organes de diffusion  
INTERPRÉTER des données ainsi que du vocabulaire juridique, médical ou technique ou d'autres langues  
INTERVIEWER  
MENER DES RECHERCHES sur des renseignements personnels, des causes profondes ou des suites d'événements  
METTRE à JOUR l'information ou les dossiers  
MOTIVER  
OBSERVER les phénomènes physiques, le comportement humain ou l'évolution des situations  
ORGANISER l'information des personnes, l'information ou les événements  
PARLER en public, à des groupes ou au moyen de techniques de diffusion électroniques  
PLANIFIER, c'est-à-dire établir les budgets, les objectifs ou les calendriers de travail  
PRÉPARER la publication de journaux ou de revues  
PROCÉDER à l'inspection ou à l'examen d'objets matériels, de relevés financiers ou à l'administration de tests  
PROGRAMMER du matériel ou des activités  
PROMOUVOIR des idées, des produits ou des politiques  
RECUEILLIR les données ou les faits  
RECUEILLIR des fonds directement ou par l'entremise des organes de diffusion  
RÉDIGER des textes de création ou d'explication  
RENCONTRER le public (réceptionniste, représentant d'organisme ou de produits, vendeur, employé d'un service privé ou public ou coordonnateur de voyages organisés)  
RÉPARER du matériel, des véhicules, du mobilier ou des accessoires  
S'OCCUPER des plaintes des parents, des clients ou des citoyens  
S'OCCUPER DU SERVICE d'un produit ou d'une personne  
SURVEILLER des personnes ou des procédés  
SURVEILLER les progrès réalisés par les personnes, ainsi que dans les secteurs des procédés et du matériel

SYNCHRONISER, c'est-à-dire organiser le temps ou les événements  
 TENIR des registres, des dossiers et des feuilles de présence  
 TRACER des dessins, des diagrammes ou des graphiques  
 UTILISER des instruments d'ingénierie, médicaux ou scientifiques

### **Autres compétences que vous possédez et qui ne figurent pas dans la liste**

---



---



---



---



---



---

### **RÉSUMÉ—MES CINQ COMPÉTENCES FONCTIONNELLES PRÉPONDÉRANTES SONT :**

1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
  4. \_\_\_\_\_
  5. \_\_\_\_\_
- 

### **Vos possibilités d'emploi**

Maintenant que vous avez analysé vos expériences antérieures du marché du travail et établi vos compétences et aptitudes, vous devez les énumérer. Reliez-les ensuite aux divers emplois que vous pensez être capable d'occuper convenablement.

Jacques

<b>Compétences et aptitudes</b>	<b>Emplois dont les exigences seraient...</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faire fonctionner</li> <li>■ Assembler</li> <li>■ Régler</li> <li>■ Construire</li> <li>■ Réparer</li> </ul>	Compétences en mécanique
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Respecter les procédures</li> <li>■ Vérifier et contrôler</li> <li>■ Tenir des registres</li> <li>■ Surveiller les progrès</li> <li>■ Faire le tri</li> </ul>	Minutie
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lire</li> <li>■ Parler</li> <li>■ Écouter</li> </ul>	Collecte de renseignements; communication
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interroger</li> <li>■ Expliquer</li> <li>■ Mener des recherches</li> <li>■ Analyser</li> </ul>	Raisonnement logique

- |                                                                                                       |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Examiner<br><input checked="" type="checkbox"/> Agir comme expert |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Maintenant que vous avez analysé vos expériences antérieures et établi vos compétences et aptitudes, vous devez les énumérer. Reliez-les ensuite aux divers emplois que vous pensez être en mesure d'occuper convenablement.

### **Vous**

Compétences et aptitudes	Emplois dont les exigences seraient...
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	_____
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	_____
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	_____
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	_____

### **Et finalement...**

#### **Quel genre de travail aimeriez-vous faire?**

Analysez et comparez tous les points que vous avez relevés. Dressez la liste des types d'emplois que vous aimeriez occuper.

### **Jacques**

1. Monteur de machines
2. Mécanicien d'entretien d'usine
3. Mécanicien de matériel lourd
4. Technicien en électricité/électronique
5. Établir ma propre entreprise de réparation de voitures

### **Vous**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Il peut être difficile de répondre à cette dernière question. Toutefois, à partir des réponses aux autres questions, vous devriez avoir un profil professionnel honnête et exact de vous-même. Ces questions ne sont données qu'à titre d'exemples. Il y a plusieurs autres questions et exercices qui sont également très utiles. Si vous désirez des renseignements supplémentaires, adressez-vous au Centre d'information sur l'emploi, à votre Centre des ressources humaines du Canada. La bibliothèque locale possède également plusieurs livres sur la recherche d'un emploi. Maintenant que vous avez lu « Bien se connaître », vous êtes prêt(e) à passer à la troisième brochure intitulée « **Planifier sa recherche d'emploi** », qui vous aidera à rédiger un curriculum vitae efficace et à connaître le marché du travail.

### **3. PLANIFIER SA RECHERCHE D'EMPLOI**

Le marché de l'emploi est comme tout autre marché : la concurrence y est vive. L'efficacité de votre recherche d'emploi passe par l'organisation. Vous avez déjà fait la plus grande partie du travail de base décrit dans la précédente brochure. Vous avez dressé la liste de vos expériences antérieures, vos compétences et vos possibilités d'emploi. L'étape suivante consiste à rassembler tous ces renseignements dans un curriculum vitae et à commencer la planification de votre recherche d'emploi en évaluant votre marché d'emploi.

---

## **Votre curriculum vitae**

L'objet du curriculum vitae est de vous présenter aux employeurs. Il doit indiquer vos qualités, votre expérience de travail et vos études. Vous pouvez utiliser l'information que vous avez rassemblée dans la précédente brochure « Bien se connaître ». Le curriculum vitae vous est également utile au moment de remplir une demande d'emploi.

### **Assurez-vous d'y inscrire tous les renseignements de base nécessaires :**

- Nom, adresse et numéro de téléphone (y compris un autre numéro pour les messages);
- Études (dates, diplômes, bourses ou certificats obtenus);
- Expérience de travail : énumérez vos emplois précédents, avec une brève description des fonctions; donnez le nom et l'adresse des employeurs;
- Travail bénévole ou activités parascalaires, en particulier les activités qui se rapportent à l'emploi que vous cherchez;
- Les références sont facultatives. Si vous décidez d'en fournir, indiquez les noms, postes, adresses et numéros de téléphone des personnes.

### **Apportez une attention particulière à la rédaction de votre curriculum vitae :**

- Utilisez des mots simples
- Faites des phrases courtes
- évitez les longues descriptions
- Soyez précis dans la description de vos fonctions
- Utilisez des verbes d'action
- Soignez la présentation :
- le curriculum ne devrait pas avoir plus de deux ou trois pages

■ il devrait être dactylographié proprement, sans fautes de grammaire ni d'orthographe.

Avant de commencer la rédaction de votre curriculum vitae, il serait peut-être bon de revoir celui de Jacques.

## **Jacques**

Jacques Albert  
432, rue de l'Anse  
Rimouski (Québec)  
G5L 4W6  
(418) 333-4444

### **Objectif de carrière :**

Monteur de machines ou mécanicien d'entretien d'usine

### **Expérience de travail**

#### **1986 à ce jour**

Monteur de machines, Les Papiers Bérubé, Rimouski (Québec)  
En tant que monteur de machines, j'ai acquis de l'expérience dans les domaines de l'installation, de l'utilisation et de la réparation de machines industrielles fixes. Mes fonctions comprenaient l'analyse des ordres d'exécution et des spécifications et la prise de décisions pour le travail à exécuter. Je devais inspecter les machines, effectuer l'entretien courant et corriger les anomalies et les défaillances. Je suis capable d'utiliser des outils manuels et électriques comme les tours et les broyeurs.

#### **1976 à 1986**

Mécanicien d'entretien d'usine, Mines Edgewood, Murdochville (Québec)  
J'ai été apprenti pendant quatre ans aux Mines Edgewood. J'ai travaillé comme aide-mécanicien dans la réparation, l'entretien et l'installation de machines industrielles. Mes fonctions comprenaient le calibrage, l'ajustement et la réparation d'éléments de systèmes. Après six ans, j'ai obtenu une promotion dans une équipe spécialisée dans les services de diagnostic. J'ai acquis de l'expérience de l'utilisation d'outils manuels et électriques.

#### **1974 à 1976**

Préposé de station-service, station BP, Murdochville (Québec)  
En tant que préposé de station-service, mon travail consistait à servir les clients. Je faisais des travaux mineurs d'entretien sur les voitures, par exemple laver le pare-brise, faire les changements d'huile et d'antigel, et vérifier le niveau des liquides et la pression d'air des pneus. Je m'occupais également de la caisse et de la vente d'accessoires comme les essuie-glaces, les courroies de ventilateur et les filtres à air.

### **études et formation**

#### **1976 à 1980**

Cours en techniques d'instruments industriels et en réparation de machines industrielles au KAR Institute, à Herman (Nouvelle-Écosse)

#### **1980**

Programme d'apprentissage de quatre ans, avec formation en cours d'emploi aux Mines Edgewood, à Murdochville (Québec)

#### **1986**

Certificat du Programme du sceau rouge interprovincial : mécanicien d'entretien d'usine

## Activités parascolaires Pratique de sports : golf, baseball, pêche et hockey

Jardinage, réparation de voitures anciennes et aménagement de sous-sol

**Références** disponibles sur demande

**Vous**

Nom

## Adresse

Numéro de téléphone

# Objectif de carrière

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Expérience de travail

## **études et formation**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Activités parascolaires

---

---

---

---



---



---



---

## Références

---



---



---

## Votre marché du travail

### élaborer des pistes d'emploi

Il y a plusieurs sources qui nous permettent de trouver des pistes d'emploi valables. Plus vos contacts seront nombreux, plus vos chances de trouver du travail seront grandes. Voici quelques exemples.

### Sources de pistes d'emploi

#### JACQUES

##### Amis, parents et connaissances:

- Maman, papa, Karen et Michel (famille)
- Oncle Paul, oncle Roger et tante Nathalie
- Raymond, Angèle, Jean et Tom (amis)
- Sam, Mario, Guy et Julie (voisins)
- Mélanie, Scott, Adam, Patricia, Kim, Lloyd et Rita (club santé)

### Sources de pistes d'emploi

#### Vous

---



---



---

### Sources de pistes d'emploi

#### JACQUES

##### Anciens employeurs et collègues

- Jim Davis (Les Papiers Bérubé)
- Bob Laporte (Les Papiers Bérubé)
- Michael Willis (Mines Edgewood)
- Wayne McClure (Mines Edgewood)
- Brad Doucette (Les Papiers Bérubé)
- Simon Kendall (Station BP)

### Sources de pistes d'emploi

#### Vous

---

---

---

## Sources de pistes d'emploi

### Jacques

#### Bureaux de placement de l'école ou du collège

- Collège Rivard (Rimouski)
- Collège Algonquin (Denton)
- Université de Rimouski (Rimouski)

#### Organismes d'emploi privés

- Quantum Group of Companies
- Service de personnel Doyon
- Le Groupe des recruteurs
- Samson et associés

#### Annonces dans les journaux

- Le Journal de Montréal
- L'Appel
- Toronto Star
- Voix de Rimouski

#### Pages jaunes

- Fabricants et marchands de papier
- Entrepreneurs en mécanique
- Réparation de machinerie
- Réparation et entretien de voitures

#### Associations communautaires ou bénévoles

- Chambre de commerce

#### Autres

- Centre des ressources humaines du Canada
- Faire paraître une annonce dans le journal
- Répertoires des ressources bibliothécaires

## Sources de pistes d'emploi

### Vous

---

---

---

---

---

---

## Faire des recherches sur la nature de l'entreprise

Une fois que vous avez trouvé quelques pistes d'emploi qui vous intéressent, il est important que vous sachiez tout sur l'emploi visé et sur l'entreprise — « Le pouvoir, c'est la connaissance ». Voici quelques exemples de ressources disponibles.

## Où obtenir de l'information...

**Réseau :** Parlez à des gens qui occupent un poste semblable à celui que vous cherchez. Ils pourront peut-être vous en brosser le tableau le plus réaliste et vous informer des avantages et des inconvénients de l'emploi.

## Quel genre d'information chercher...

- De quelle façon vous êtes-vous intéressé(e) à ce travail et de quelle façon avez-vous été embauché(e)?
- Qu'est-ce qui vous stimule le plus ou vous intéresse le plus dans ce travail?
- Quelle est la chose qui vous intéresse le moins?
- Quels genres de défis ou de problèmes cet emploi comporte-t-il?
- Quelles compétences devez-vous posséder afin de faire face à ces défis ou ces problèmes?

Chaque fois que vous parlez à quelqu'un, il serait bon de noter son nom et son adresse afin de pouvoir le remercier d'avoir pris le temps de vous rencontrer et de répondre à vos questions.

## Où obtenir de l'information...

**Recueillir des renseignements écrits :** Votre bibliothèque locale possède des publications d'associations d'affaires, de même que des dépliants, livrets, brochures et rapports annuels d'entreprises.

## Quel genre d'information chercher ...

- Notez le nom, l'adresse et le numéro de téléphone de l'entreprise..
- Qui dirige l'entreprise?
- Quel est l'âge et la taille de l'entreprise?
- Combien de personnes emploie-t-elle?
- S'agit-il d'une entreprise privée ou publique?
- S'agit-il d'une entreprise locale, nationale ou internationale? Où se trouve le siège social?
- L'entreprise a-t-elle connu une croissance régulière au cours des cinq ou dix dernières années?

## Communiquez avec l'entreprise

Il est maintenant temps de passer aux actes et de communiquer avec l'employeur éventuel. Puisqu'il s'agit de votre premier contact avec lui, il est important de faire bonne impression. Voici quelques exemples des diverses façons d'aborder l'employeur pour lui demander une entrevue.

## Que faire

**En personne :** Soyez poli(e) et faites preuve d'enthousiasme avec toutes les personnes que vous rencontrez. Postulez un emploi précis, qu'il ait été annoncé ou non. Les employeurs sont impressionnés par les personnes qui manifestent de l'initiative. Vendez vos compétences et vos aptitudes. Ayez toujours votre curriculum vitae avec vous au cas où l'employeur en demanderait une copie.

## Jacques

« Bonjour, mon nom est Jacques Albert. Pourriez-vous me dire qui est responsable de l'entretien? Pourrais-je lui parler s'il vous plaît? Bonjour monsieur ou madame \_\_\_\_\_, je m'appelle Jacques Albert. Je possède de l'expérience comme

monteur de machines et comme préposé à la réparation et à l'entretien de matériel lourd. J'aimerais donc vous parler d'un emploi dans ce secteur. »

**Vous**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Que faire**

**Par téléphone** : Parlez clairement et présentez-vous. Essayez de rejoindre la personne responsable du secteur ou du service où vous voulez travailler. Demandez à la réceptionniste le nom de cette personne, puis appelez-la par son nom lorsque vous lui parlez. Indiquez le motif de votre appel. énumérez vos aptitudes le plus brièvement possible et essayez d'obtenir une entrevue personnelle.Votre conversation devrait être courte et précise. Remerciez toujours la personne avant de raccrocher.

# Jacques

- « Auriez-vous quelques instants à me consacrer? »
- « Acceptez-vous des curriculum vitae? Puis-je vous laisser le mien? »
- « Connaissez-vous une autre personne du secteur qui serait prête à embaucher du personnel? Voyez-vous un inconvénient à ce que je dise que vous m'avez suggéré de l'appeler lorsque je communiquerai avec elle? »
- « Me permettez-vous de vous rappeler plus tard au cas où un poste deviendrait vacant? »

**Vous**

---

---

---

---

---

## **Que faire**

**Par lettre:** Lorsque vous communiquez avec un employeur par lettre, joignez toujours une copie de votre curriculum vitae. Votre lettre doit être courte et expliquer à l'employeur pourquoi il devrait vous embaucher. Indiquez votre adresse et votre numéro de téléphone. Adressez votre lettre à une personne en particulier. Soulignez vos compétences qui vous paraissent se rapporter à l'emploi que vous désirez. En une ou deux phrases, décrivez pourquoi l'entreprise vous intéresse.

## Jacques

Le 15 mars 1993  
Monsieur H. Carrier  
Marchandises Express  
11, route Trenton  
Trois-Rivières (Québec)  
K2V 2M8

Monsieur,

J'aimerais soumettre ma candidature à un poste de mécanicien de matériel lourd dans votre entreprise. Vous trouverez ci-joint mon curriculum vitae.

Au cours des dernières années, j'ai travaillé comme monteur de machines aux Papiers Bérubé, où j'ai acquis beaucoup d'expérience dans l'usage de petits appareils industriels et d'équipement mécaniques, ainsi que d'outils manuels et électriques.

Vous pouvez m'appeler au numéro de téléphone 687-1352 ou m'écrire à l'adresse ci-dessous.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Jacques Albert  
432, rue de l'Anse  
Rimouski (Québec)  
G5L 4W6

## Vous

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Maintenant que vous avez lu « Planifier sa recherche d'emploi » (que vous avez un bon curriculum vitae et que vous connaissez votre marché du travail), vous êtes prêt(e) à passer à la quatrième brochure de la série, « Se préparer à l'entrevue », qui vous aidera à être mieux outillé(e) pour cette étape. Cette brochure vous fournira des conseils sur ce qu'il faut faire avant, pendant et après l'entrevue.**

## **4. ENTRETIEN DE RECRUTEMENT**

L'entrevue d'emploi devrait être pour vous un moment passionnant. L'employeur est de toute évidence bien disposé à votre égard puisque vous avez été convoqué(e) à une entrevue. Il ne vous reste plus qu'à lui montrer que vous êtes la personne la plus qualifiée pour occuper le poste. Si vous avez suivi les instructions des brochures précédentes, vous savez maintenant quelles sont vos compétences et aptitudes et vous êtes bien renseigné(e) sur l'entreprise. L'étape suivante consiste à vous préparer à l'entrevue.

---

### **Avant l'entrevue**

Il est important de rester calme durant l'entrevue. Vous trouverez ci-dessous quelques-unes des questions que l'on pose habituellement lors d'une entrevue. Étudiez-les attentivement et préparez-vous à y répondre d'une manière réfléchie. Cela vous aidera à combattre votre nervosité.

#### **Question**

Parlez-moi de vous.

#### **But**

Vous mettre à l'aise. Déterminer d'après vos propos si on devrait ou non vous embaucher. Déterminer si vous faites passer les intérêts de l'employeur avant vos intérêts personnels. Connaître un peu vos antécédents.

#### **Conseils**

Décrivez brièvement vos aptitudes et expériences, vos qualités personnelles, y compris votre capacité de bien vous entendre avec les autres; ajoutez d'autres renseignements personnels montrant que vous avez une personnalité équilibrée.

#### **Question**

Parlez-moi de votre expérience de ce genre de travail.

#### **But**

Déterminer si vous pouvez ou non faire le travail.

#### **Conseils**

Si vous avez déjà fait ce genre de travail, mentionnez à quel endroit et donnez des exemples de vos réalisations. Si vous avez fait un travail semblable, mentionnez vos compétences polyvalentes et indiquez que le poste vous intéresse et que vous êtes disposé(e) à apprendre. Si vous n'avez pas fait ce genre de travail, mentionnez les qualités et compétences connexes que vous possédez et manifestez aussitôt votre intérêt pour la formation en cours d'emploi.

#### **Question**

Pourquoi désirez-vous travailler ici?

## **But**

Déterminer ce que vous connaissez et aimez au sujet de l'entreprise et si vous allez y rester. Voir si vos compétences professionnelles correspondent aux exigences et à l'approche de l'entreprise. Déterminer si vous vous souciez du développement de l'entreprise ou si vous êtes uniquement intéressé(e) par la sécurité, les avantages et le prestige qu'elle offre.

## **Conseils**

Mentionnez tout ce que vous savez au sujet de l'entreprise. Au besoin, valorisez l'entreprise (par ex. sa réputation, son service, sa croissance, ses produits). Indiquez les efforts que vous avez déployés pour rassembler tous les renseignements. Précisez que vous aimez votre métier et indiquez combien vos compétences correspondent aux exigences de l'entreprise.

## **Question**

Quels sont vos points forts?

## **But**

Déterminer les raisons qui pousseraient l'entreprise à vous embaucher. Déterminer si vous avez une bonne connaissance de vous-même. Déterminer si vous avez confiance en vous et si vous êtes le candidat ou la candidate idéale pour occuper le poste.

## **Conseils**

Soulignez qu'à part vos compétences professionnelles, votre formation et votre expérience, vous possédez aussi des qualités liées à l'emploi que vous postulez : fiabilité, enthousiasme, souplesse et efficacité. Si vous avez le temps, donnez des exemples spécifiques de ces qualités.

## **Question**

Quels sont vos points faibles?

## **But**

Déterminer si vous êtes inapte à occuper le poste à cause d'un manque d'expérience ou de formation, ou pour d'autres raisons : mauvaises relations interpersonnelles, refus de suivre des ordres, mauvaise attitude, paresse...

## **Conseils**

Commencez par un énoncé positif. Par exemple : « Je crois qu'il est très important de respecter les délais; de donner satisfaction au client. . . Je m'efforce d'être patient(e), diplomate et ferme dans de telles situations. » Décrivez sans détour tout point faible évident, et ensuite les facteurs susceptibles de l'atténuer. Chaque fois que **vous soulevez un doute, expliquez-le immédiatement**. Si aucun point faible ne vous vient à l'esprit, **dites-le** à l'employeur.

## **Question**

Quels sont vos objectifs à long terme?

## **But**

Déterminer si vous resterez fidèle à l'entreprise. Savoir ce que vous voulez vraiment. Cerner vos plans de carrière. Voir si vos objectifs sont compatibles avec ceux de l'entreprise.

## **Conseils**

Reliez vos réponses à l'emploi, en mettant l'accent sur l'entreprise. Mentionnez que vous voulez vraiment faire carrière dans ce domaine.

### **Question**

Pouvez-vous travailler sous la pression de contraintes ou de délais serrés?

## **But**

Savoir comment vous réagissez à la pression, et si vous êtes capable d'y faire face.

## **Conseils**

Donnez des exemples pertinents de votre capacité à travailler sous pression. Décrivez ce que vous considérez comme une pression normale pour le genre de travail que vous aurez à faire. Si vous êtes incapable de travailler sous pression, mentionnez d'abord quelques-unes de vos qualités (par ex. votre rigueur, votre jovialité, votre ponctualité) et ajoutez que vous préférez connaître les délais à l'avance et que vous travaillez mieux dans une telle situation.

### **Question**

Que feriez-vous dans « cette » situation?

## **But**

Évaluer votre capacité de répondre à des questions inattendues. évaluer votre aptitude à cerner et à régler des problèmes concrets. Connaître l'expérience pratique que vous possédez. Déterminer si vous connaissez la politique de l'entreprise et les règles gouvernementales.

## **Conseils**

Mentionnez que vous êtes disposé(e) à suivre les lignes directrices de l'entreprise et à consulter votre surveillant(e) au besoin. Décrivez une situation semblable dont vous avez trouvé la solution. Décrivez l'expérience, les compétences et les qualités que vous avez acquises dans des situations semblables.

## **Avant l'entrevue**

Les questions précédentes sont reproduites ci-après avec les réponses de Jacques. Examinez-les et inscrivez vos propres réponses dans la colonne laissée en blanc.

### **Question**

Parlez-moi de vous.

### **Jacques**

« En ce qui concerne mon expérience de travail, j'ai exercé le métier de mécanicien de machines pendant quelques années. Mes tâches consistaient à entretenir et à réparer des machines et à me tenir au courant des derniers progrès technologiques.

Je suis un travailleur acharné, dévoué et aimable. Dans mes temps libres, je pratique plusieurs sports et j'aime réparer des voitures anciennes. »

**Vous**

---

---

---

---

**Question**

Parlez-moi de votre expérience de ce genre de travail.

**Jacques**

« J'ai travaillé comme monteur de machines pour Les Papiers Bérubé à Rimouski (Québec) de 1986 jusqu'à tout récemment. Auparavant, j'avais exercé le métier de mécanicien de machines chez Mines Edgewood à Murdochville (Québec) pendant dix ans, soit de 1976 à 1986. Dans ces deux emplois, j'avais pour responsabilité de garder l'équipement en bon état de marche. Je devais notamment consigner tous les travaux d'entretien et les réparations effectués sur chaque pièce d'équipement. Je veillais aussi à la propreté, à l'organisation et à la sécurité du milieu de travail. Au bout de six ans de travail chez Mines Edgewood, j'ai été promu au sein d'une équipe spécialisée en services de diagnostic. J'ai suivi, entre autres, un programme d'apprentissage de quatre ans aux Mines Edgewood. En 1985, j'ai obtenu du collège Alexandria d'Halifax mon certificat du Programme du sceau rouge interprovincial. »

**Vous**

---

---

---

---

**Question**

Pourquoi désirez-vous travailler ici?

**Jacques**

« Votre entreprise est réputée pour l'excellente qualité de ses produits et services ainsi que pour ses normes environnementales strictes. Ces qualités sont très importantes. Vous êtes une jeune entreprise à la fine pointe de la technologie et de l'automatisation. Je désire vraiment participer à la croissance de votre entreprise en mettant à contribution mes compétences en mécanique. »

**Vous**

---

---

---

---

**Question**

Quels sont vos points forts?

**Jacques**

« Je possède les compétences requises pour vérifier l'équipement, analyser les problèmes et effectuer les réparations. Le diagnostic d'anomalies fait partie intégrante de mon travail. Si je n'arrive pas à résoudre un problème particulier, je n'hésite pas à consulter mon surveillant ou à lire les guides, diagrammes ou dessins schématiques du fabricant. Je suis aussi une personne fiable et bien informée, et j'accepte de travailler de longues heures pour respecter les délais. »

**Vous**


---



---



---



---

**Question**

Quels sont vos points faibles?

**Jacques**

« J'aime travailler avec le moins de surveillance possible parce que j'ai beaucoup d'initiative, et j'aime prévoir les problèmes. »

**Vous**


---



---



---



---

**Question**

Quels sont vos objectifs à long terme?

**Jacques**

« J'aimerais accéder à un poste de surveillance où je pourrais mieux utiliser mes compétences en gestion et organisation. »

**Vous****Question**

Pouvez-vous travailler sous la pression de contraintes ou de délais serrés?

**Jacques**

« J'aimerais accéder à un poste de surveillance où je pourrais mieux utiliser mes compétences en gestion et organisation. » Je comprends que la pression et les délais serrés font partie de tout milieu de travail. Je suis persuadé que je peux relever des défis et atteindre des buts réalistes. De plus, je n'ai pas d'objection à faire du temps supplémentaire, à l'occasion, pour respecter un délai. »

**Question**

Que feriez-vous dans « cette » situation?

**Vous**

---

---

---

---

---

## À l'entrevue

Il est important de faire bonne impression à l'entrevue. Voici quelques conseils à ce sujet :

- Votre tenue en dit long sur vous. Habillez-vous proprement et de façon appropriée.
  - Apportez une chemise contenant une copie de votre curriculum vitae, des lettres de recommandation et une liste de références professionnelles. Apportez un dossier avec des échantillons de votre travail, s'il y a lieu. Ayez à portée de la main les renseignements que vous avez rassemblés sur l'entreprise de même qu'une liste des questions que vous aimerez poser.
  - N'arrivez pas plus de dix minutes à l'avance. Prenez quelques minutes pour vous détendre et revoir vos notes ou documents reliés à l'emploi. Soyez aimable et sérieux(se) avec tous vos interlocuteurs et interlocutrices.
  - Saluez l'interviewer et présentez-vous. Serrez-lui la main. Répondez précisément aux questions de l'interviewer et demandez des éclaircissements au besoin. Soyez attentif (attentive) et enthousiaste, et gardez un contact visuel avec l'interviewer.
  - Si on vous demande si vous avez des questions, posez quelques questions brèves et pertinentes. Manifestez un vif intérêt pour l'emploi et l'organisation.
  - Remerciez l'interviewer de vous avoir reçu(e). Informez-vous de la date à laquelle il vous avisera de sa décision. Si la date n'est pas fixée, arrangez-vous pour l'appeler. Serrez-lui la main, s'il y a lieu, et dites-lui au revoir.

L'entrevue est une occasion pour l'employeur d'apprendre à vous connaître, et pour vous d'apprendre à connaître l'employeur. Les questions que vous posez sont aussi importantes que celles que vous pose l'employeur. Voici quelques questions que vous pourriez poser :

## Au sujet de l'emploi

- Quelle est la taille du service, de la direction ou de la section?
  - Avez-vous un programme de formation? Pourriez-vous le décrire, s'il vous plaît?
  - Quelles sont mes chances d'avancement?

### **Au sujet de la personne pour qui vous travailleriez**

- Qui serait mon supérieur immédiat?
  - Depuis combien de temps travaille-t-il (elle) dans l'entreprise?
  - Quels sont ses antécédents?

## Au sujet de l'entreprise

- Quelle est la philosophie de gestion de l'entreprise?
  - Est-ce que l'entreprise a des plans d'expansion ou de rationalisation?
  - Combien de candidats sont interviewés pour ce poste?

Il est bon de prendre des notes durant l'entrevue. Notez les points qui vous semblent pertinents. Cela montrera à l'interviewer que vous êtes une personne minutieuse et que le poste vous intéresse. Ces notes vous permettront d'évaluer les avantages et les inconvénients de l'emploi. Elles pourraient aussi s'avérer très utiles lors de futures négociations ou communications.

---

## Après l'entrevue

### Évaluation de l'entrevue

Le plus tôt possible après l'entrevue, prenez quelques minutes pour évaluer votre performance par rapport à chaque point mentionné ci-dessous. Si vous croyez ne pas avoir été à la hauteur de la situation à certains moments, pensez à ce qui n'a pas marché afin de faire mieux la prochaine fois.

J'ai été amical(e) et courtois(e) avec tout le monde.

OUI

NON

J'ai manifesté de l'enthousiasme et de l'intérêt pour l'emploi et l'entreprise.

OUI

NON

J'ai fait preuve d'assurance tout au long de l'entrevue.

OUI

NON

J'ai fourni tous les renseignements pertinents sur mes antécédents professionnels.

OUI

NON

J'ai montré que je possédais les aptitudes pour occuper le poste en faisant le lien avec mes expériences.

OUI

NON

J'ai posé toutes les questions que je voulais poser.

OUI

NON

J'ai indiqué que je connaissais l'entreprise.

OUI

NON

Dans l'ensemble, j'ai fait bonne impression.

OUI

NON

### Suivi après l'entrevue

Même si votre entrevue d'emploi est terminée, il vous reste encore du travail à faire. Il est important de donner un suivi à l'entrevue. Il peut s'agir tout simplement de faire un appel téléphonique ou d'écrire une lettre de remerciement. Cette lettre doit :

- être envoyée à l'employeur immédiatement après l'entrevue (dans les 24 heures);
- être courte;
- être adressée aux interviewers pour les remercier
- d'avoir pris le temps de vous interviewer;
- de vous avoir fait visiter l'entreprise;
- de vous avoir fourni des renseignements complémentaires sur l'emploi;

■ de vous avoir présenté(e) à d'autres employés(ées).

Cette lettre leur rappellera votre entrevue et les incitera peut-être à prendre une décision rapide en votre faveur. Elle constitue aussi pour vous une occasion de manifester à nouveau votre intérêt pour le poste et pour l'entreprise.

Voici la lettre de remerciement envoyée par Jacques. Rédigez votre propre lettre dans la partie laissée en blanc.

# Jacques

Le 20 mars 1995

Monsieur Robert Lavigueur  
Emballages Dalhousie Inc.  
116, rue Sainte-Anne  
Drummondville (Québec)  
H2K 3S9

PIER 388  
Monsieur

Monsieur,  
J'ai beaucoup apprécié l'entrevue que j'ai eue avec vous et votre associé. Elle fut très informative. Les plans d'expansion de votre entreprise sont très intéressants. Je voudrais aussi vous remercier d'avoir pris le temps de me faire visiter l'usine et de me présenter à votre président, M. Landry.

Ma grande expérience acquise au cours des quinze dernières années et ma détermination à préserver notre environnement par des moyens de production écologiques seraient un atout pour votre entreprise.

Je vous remercie de m'avoir interviewé pour le poste de monteur de machines. J'espère connaître bientôt votre décision. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à m'appeler au 555-1351.

Veuillez recevoir, Monsieur, mes salutations distinguées.

Jacques Albert

432, rue de l'Anse  
Rimouski (Québec)  
G5L 4W6

**Vous**

Trouver l'emploi qui vous convient n'est pas une tâche facile. Ne vous découragez pas si, après quelques entrevues, vous êtes toujours sans emploi. Vous devez persévérez. Considérez chaque entrevue comme une occasion d'apprendre et concentrez vos efforts sur la prochaine entrevue.

Maintenant que vous avez lu « Se préparer à l'entrevue », vous êtes prêt(e) à passer à la cinquième brochure intitulée

## **Rechercher des clients**

La problématique

Contraintes

Objectifs

Principes

## **Réalisation**

1 – La constitution d'un fichier

2 – La préparation de la prospection

    2.1 La zone de prospection

    2.2 Le circuit de visite

    2.3 La planification des visites

    2.4 L'argumentaire

    2.5 Le dossier de prospection

    2.6 La fiche de prospection

3 - LA PROSPECTION

    3.1 Les techniques de prospection

    3.2 La négociation commerciale

    3.4 La rédaction du rapport d'activité hebdomadaire

4 -LE SUIVI DE PROSPECTION OU SERVICE APRÈS PROSPECTION (SAP)

    4.1 La vente par commande immédiate

    4.2 La relance du prospect

        4.2.1 Les techniques de relance

        4.2.2 La mise à jour des informations

        4.2.3 La troisième relance

5 - LES COUTS ET LES RETOMBÉES D'UNE ACTION DE PROSPECTION

6 - LE SUIVI DE LA PROSPECTION

# Rechercher des clients

## La problématique

L'entreprise doit en permanence équilibrer son portefeuille de clientèle, ce qui l'amène à prospector auprès de nouvelles cibles.

## Contraintes

La dispersion et l'éloignement des prospects surtout industriels nécessitent une excellente préparation de la zone à prospector.

L'importance de la concurrence dans certains secteurs demande de faire preuve d'une grande originalité et d'une forte efficacité.

## Objectifs

- Etoffer le portefeuille clients
- Elargir la zone d'influence et fidéliser les clients actuels
- Augmenter le chiffre d'affaires et les parts de marché
- Faire découvrir un nouveau produit
- Donner des informations sur le secteur et le produit
- Rassembler des informations sur le secteur et la concurrence pour le service commercial

# Principes

ETAPES DE LA RECHERCHE	MOYENS
Se faire connaître	Publipostage, catalogue, bus-mailing «
Défricher son marché	Zone de chalandise, fichier
Prospecter	Segmentation, ciblage, prospection, téléprospection
Négocier • vendre	Négociation commerciale, plan d'argumentation
Suivre • fidéliser	SAV, MAV*, enquête de satisfaction et de notoriété, carte de fidélité <i>*Mercatique après vente</i>

## 1. Constituer un fichier qualifié

- 1.1 Définir la cible selon le produit/service et les objectifs fixés
- 1.2 Rechercher et sélectionner les entreprises ciblées
- 1.3 Qualifier le fichier (vérification des coordonnées)
- 1.4 Budgétiser l'opération

## **2. Préparer la prospection**

2.1 Sélectionner la zone et la taille de la force de vente

2.2 Etablir un programme de visite

2.3 Définir un circuit de visite

2.4 Préparer l'argumentaire selon la cible de la zone

2.5 Préparer le dossier de prospection (plaquette, échantillon...)»

2.6 Etablir une fiche de prospection

## **3. Prospecter**

3.1 Prendre rendez-vous ou se présenter spontanément

3.2 Visiter et négocier

3.3 Mettre à jour la fiche prospect

3.4 Etablir un rapport d'activité hebdomadaire

## **4. Suivre la prospection (vente ou relance)**

4.1 Cas d'une vente

- vérifier la disponibilité des produits
- confirmer la commande et remercier
- surveiller le respect de livraison
- vérifier le paiement à l'échéance

- assurer les prochaines commandes par de fréquents passages ou des contacts téléphoniques

#### 4.2 Cas d'une relance

- envoyer de la documentation complémentaire
- relancer environ 10 jours après la visite
- mettre à jour la fiche prospection à l'issue de la 1<sup>e</sup> » relance
- poursuivre avec une 2<sup>o</sup> relance (s'il n'y a pas eu de commande) à l'issue de la 3<sup>ème</sup> relance, classer le dossier en prospect froid puis le recontacter quelques mois après

#### 5. Mesurer les retombées (chiffre d'affaires, rentabilité...)

#### 6. Suivre l'action : MAV, SAV

## Réalisation

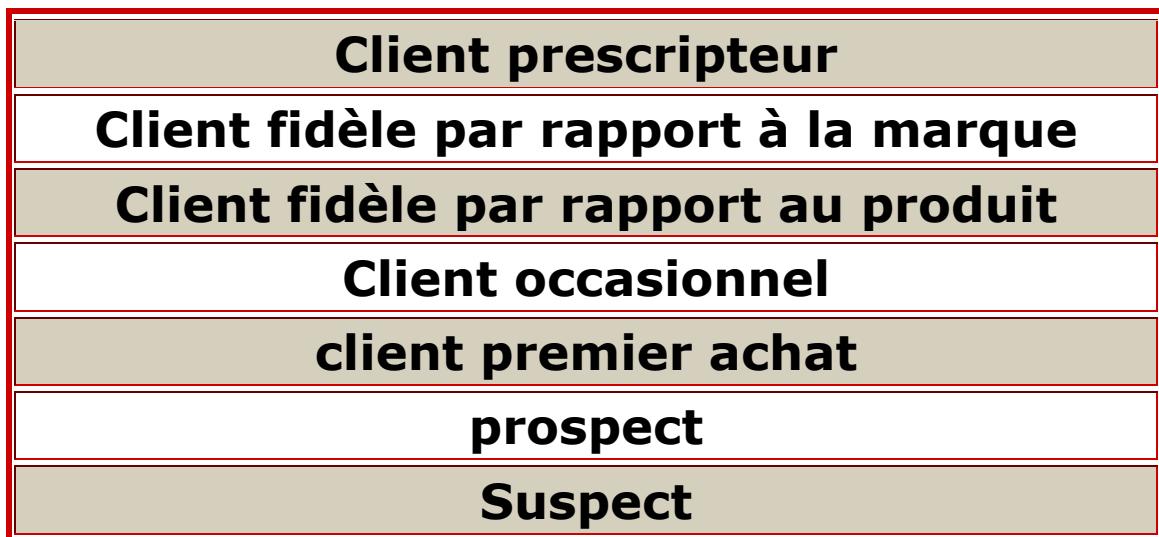
Prospecter, c'est rechercher de nouveaux clients (ou de nouveaux fournisseurs) pour tout produit ou prestation à l'aide de moyens appropriés.

La recherche de nouveaux clients relève de la stratégie commerciale de l'entreprise, des objectifs de vente, du budget des ventes. Avant d'entamer une quelconque prospection, il faut :

- bien connaître sa société et ses produits

- identifier les produits concurrents et substituables
- cerner les besoins et les attentes de la clientèle
- étudier les potentialités et les évolution du marché du produit.

En règle générale, 20% du temps d'un attaché commercial doivent être consacrés à la prospection, notamment, pour transmettre des messages, des informations : il s'agit de communiquer de façon interactive et personnelle avec le prospect.



## 1 – La constitution d'un fichier

Il importe tout d'abord de définir les cibles visées en optant pour un mode de sélection :

- la sélection sectorielle
- le profil client

Cette première sélection est en adéquation avec le produit, la prestation et les objectifs commerciaux de la firme.

A l'issue de la sélection, il importe de qualifier le fichier à l'aide de différents moyens : annuaire, entretien personnalisé, Internet, base de données ...

## 2 – La préparation de la prospection

### 2.1 La zone de prospection

Elle doit être sélectionnée afin d'optimiser le déplacement et de rentabiliser le temps de l'attaché commercial.

A partir d'un plan de ville, d'une carte routière, il faut déterminer la zone en tenant compte du nombre de visites à effectuer et de la distance à parcourir. Pour matérialiser la zone de prospection, il faut tracer une courbe isométrique.

### 2.2 Le circuit de visite

Selon les objectifs et le budget fixé, il convient de déterminer l'itinéraire des visites en maximisant la couverture du secteur. A cet effet, il faut opter ou combiner l'un des types de circuits de visite en trèfle, en marguerite, en spirales, en zigzag.

### 2.3 La planification des visites

Elle vise à programmer dans le temps les visites en tenant compte :

- de la durée d'une visite
- du circuit de visite
- du cycle de visite (correspond à la fréquence des visites effectuées au cours d'une période dans une zone)

- de la saisonnalité du produit ou du secteur
- de la période favorable de la journée, de la semaine ou du mois  
*(exemple : le vendredi après-midi, beaucoup d'entreprises sont fermées).*

## 2.4 L'argumentaire

Il faut se reporter au plan d'argumentation

## 2.5 Le dossier de prospection

Très complet et préparer en collaboration avec d'autres services, il se compose

- d'une documentation technique sur le produit ou le service (plaquette, livret...)
- d'un plan de visite (circuit, argumentaire...)
- de documents d'administration commerciale (fiche client ou fiche prospect, bon de commande...)
- de supports de démonstration (échantillon, gadget, cassette vidéo...)
- de supports logistiques et matériels (voiture, téléphone, ordinateur portable...).

## 2.6 La fiche de prospection

Elle est un véritable trait d'union entre le prospect et la firme. Elle comporte des informations permanentes et des informations temporaires.

## 3 - LA PROSPECTION

Phase de terrain proprement dite, la prospection consiste à étoffer le portefeuille-clients.

### 3.1 Les techniques de prospection

Les visites peuvent être organisées en recourant aux méthodes suivantes :

#### Le contact direct

Une visite programmée par une prise de rendez-vous ou sans rendez-vous (prospection sauvage). Le contact direct provient d'une démarche ciblée (ou segment de marché) mais il peut aussi provenir d'une recommandation, par exemple les membres d'une même profession (médecins), d'un prescripteur (notaire, assureur, expert-comptable ou autres).

#### Les techniques de la mercatique directe

La présence à des salons professionnels, des foires, des expositions

#### L'organisation de réunions de prospects

### 3.2 La négociation commerciale

Voir ACA négociation

### 3.3 La mise à jour de la fiche prospection

A l'issue de la visite, la fiche est soigneusement complétée. La mise à jour de la fiche consiste à trouver les fiches, lesquelles sont classées selon un ordre établi.

- **classement alphabétique** par mot directeur de la rubrique
- **classement numérique** avec terme d'un répertoire alphabétique (s'il y a un grand nombre de fiches)
- **classement géographique**, utile si l'organisation des visites se fait par secteur.

Il convient, selon les besoins, d'ajouter ou de supprimer une fiche, d'ajouter ou de supprimer une information dans une rubrique.

### 3.4 La rédaction du rapport d'activité hebdomadaire

Indispensable à l'évaluation qualitative de prospection ce compte-rendu permet :

- le règlement des questions d'intendance telles que : envoi d'une documentation complémentaire, l'intervention d'un technicien
- la remontée des informations aux services périphériques (technique, recherche et développement, mercatique, qualité, expédition)

Quoi qu'il en soit, ces informations en provenance du marché doivent toujours être signalées et toujours être traitées. Pour faciliter cette tâche de l'attaché commercial, la cellule mercatique doit préparer une collaboration avec les services concernés.

## 4 -LE SUIVI DE PROSPECTION OU SERVICE APRÈS PROSPECTION (SAP)

Le développement de la concurrence, l'exigence du consommateur nécessitent un suivi de la prospection.

Deux cas peuvent se présenter :

soit le prospect commande et devient ainsi client : c'est le domaine de la vente et de la gestion de la relation commerciale

soit le prospect diffère sa décision c'est le domaine de la relance

### 4.1 La vente par commande immédiate

La vente, qui est la conclusion de la négociation, doit être réalisée dès que l'on décèle chez l'interlocuteur un signal d'achat. Avant de procéder à la prise de commande, il faut vérifier la disponibilité des produits à l'aide du fichier stock mis à jour que doit posséder le vendeur puis noter la commande. Dans les trois jours qui suivent la prise de la commande, il est important de confirmer le contenu des produits commandés. Puis, il faut surveiller le respect des délais de livraison et vérifier ensuite, auprès du service compétent, le paiement à l'échéance.

Mais cette première opération favorable doit surtout être renouvelée et, pour cela, il convient d'entretenir la relation en établissant un cycle de visite ou de contact pour fidéliser le client.

## 4.2 La relance du prospect

Une visite de prospection, un appel téléphonique constitue la première étape d'une vente, qui doit être renforcée par une relance. Sorte de poker, la relance doit être utilisée systématiquement lorsque la vente n'a pas été conclue immédiatement.

### 4.2.1 Les techniques de relance

<b>Qui</b>	Les prospects n'ayant pas répondu à la première offre sous toutes ses formes (lettre de vente, demande de documentation, visite, contact téléphonique)
<b>Quand</b>	Le délai entre une offre et la relance est variable en fonction du type de clientèle et du produit proposé. En règle générale, la relance doit être effectuée entre 10 jours et 1 mois maximum après l'offre.
<b>Comment</b>	Toute lettre ou appel de relance doit contenir 1 ou 2 éléments nouveaux par rapport à l'offre initiale comme par exemple un entente sur le prix, une offre d'essai

Lors de la première approche, des informations personnalisées ont été obtenues et il faut les utiliser pour la relance (*Exemple : nom du décideur, sa profession, ...*).

Le document de relance doit être extrêmement complet afin de favoriser le geste du prospect. Elle doit s'accompagner d'un coupon-réponse facile à compléter et de l'enveloppe - réponse affranchie.

#### 4.2.2 La mise à jour des informations

Le planning et le fichier de prospection doivent être mis à jour afin de mesurer la portée de cette seconde étape qu'est la relance.

#### 4.2.3 La troisième relance

Elle est envisageable dans un délai un peu plus long (plus d'un mois après la seconde relance) tout en modifiant les éléments du texte et les avantages offerts.

Cette troisième démarche restée sans succès, il convient de classer le dossier, après l'avoir annoté, dans la catégorie des prospects froids pour le recontacter dans plus de 6 mois.

Il ne faut pas oublier qu'un client n'est jamais entièrement gagné ni entièrement perdu.

### 5 - LES COUTS ET LES RETOMBEES D'UNE ACTION DE PROSPECTION

Toute recherche de client potentiel constitue **un coût**

Le coût des visites de prospection (ou de clientèle), qui représente 15% du chiffre d'affaires, exige de rentabiliser cette action. Certains ratios d'évaluation existent, à savoir

Productivité des appels téléphoniques

Nombre de numéros appelés / Nombre de rendez-vous obtenus

Productivité des visites

Nombre de visites argumentées / Nombre de visites réalisées

ou

Nombre de devis envoyés / Nombre de visites argumentées

Taux de transformation avant relance

Nombre de commandes / Nombre de devis envoyés

Taux de transformation après relance

Nombre de commandes / Nombre d'appels pour devis sans réponse  
(en x jour)

Il importe, malgré ces formules, d'être vigilant dans l'analyse des résultats obtenus car il faut, à juste titre, différencier le type de visite client fidèle de celle du prospect ou du suspect.

## 6 - LE SUIVI DE LA PROSPECTION

**MAV (Mercatique Après-Vente) :** gestion relationnelle (envoi de documentation, information d'un nouveau produit, invitation à des événements, contrôle de la satisfaction). **SAV (Service Après-Vente) :** gestion opérationnelle (réclamation et garantie, livraison et installation, entretien et réparation...).

La gestion relationnelle de la prospection (tout comme celle de vente) est aussi importante que la démarche de prospection ou de vente car elle implique d'agir sur trois plans :

- **satisfaire les prospects et les clients** en facilitant l'achat et l'usage du produit par des conseils et des compétences techniques
- **informer la firme** de toute évolution des besoins des prospects et des clients
- **appuyer le réseau de vente** par la gestion des garanties, des réclamations, de l'entretien et des réparations, de la distribution de pièces détachées.

Plus la firme distribue des produits de haute technicité, plus il faut organiser un

SAV performant et présent sur l'ensemble de la zone de distribution (*exemple : réseau national*).

Pour être efficace, le SAV doit disposer :

- d'une structure de communication et d'information entre le producteur et le client (numéro vert, e-mail...)
- d'une logistique adaptée par l'emploi de techniciens qualifiés, des moyens techniques performants (24/24h de dépannage), des structures d'accueil (service réclamation, garantie)

- d'une politique orientée vers la satisfaction des clients (charte qualité, enquête de satisfaction, baromètre image)

L'ensemble des ces informations doit être consigné régulièrement dans le rapport d'activités de chaque client.

# Recruter sans se tromper

■ Pas facile de détecter le bon profil parmi plusieurs candidats à un poste. Etape par étape, voici la marche à suivre pour trouver et convaincre les meilleurs. Avec les méthodes des professionnels du recrutement.

**R**ecruter, c'est prendre des risques. Le risque de laisser échapper un bon candidat ou de faire un mauvais choix et de s'en apercevoir trop tard. Une erreur de casting qui peut se révéler désastreuse. « Licencier à la suite d'une embauche ratée coûte encore plus cher que le recrutement lui-même, témoigne Alain B., le directeur d'une usine de produits biochimiques. Cela prend un temps énorme car la loi oblige à justifier les raisons pour lesquelles on veut se séparer du salarié. Et lesdits salariés ayant systématiquement recours aux prud'hommes, on doit finalement leur payer des indemnités, même si l'on a raison. »

Sans en arriver là, un recrutement inadéquat peut avoir des conséquences ravageuses pour l'entreprise, en interne et vis-à-vis des clients. Pour faire le bon choix, voici les dix questions que le recruteur doit se poser.

## 1 - Faut-il faire appel à un cabinet de recrutement ?

Eric Gandiseau, directeur exécutif du cabinet Michael Page International, leader français du recrutement, déclare : « En France, une minorité des recrutements sont réalisés avec l'aide d'un cabinet spécialisé, contrairement aux Etats-Unis. » La plupart des entreprises françaises préfèrent donc effectuer elles-mêmes leurs recrutements, le plus souvent parce qu'elles n'ont pas les moyens de s'offrir les prestations d'un conseil.

Sachez que les conseils en recrutement facturent leurs prestations selon deux méthodes. Leur rémunération peut-être un pourcentage du salaire annuel du candidat recruté (de 15 à 20 % en moyenne) ou un forfait calculé selon le niveau de poste, la rareté des compétences recherchées, le nombre de langues parlées et la région d'implantation de la société (comptez 50 000 francs pour un cadre commercial, mais 25 % de plus pour un informaticien de bon niveau, plus difficile à dénicher). A ce montant il faut ajouter le tarif de la petite annonce à payer au support de presse qui la publie - 8 000 francs environ pour une annonce « colonne » et 20 000 francs pour une annonce « encadrée ». En revanche, les traditionnels tests psychologiques et analyses graphologiques sont inclus dans les honoraires.

Certains cabinets pratiquent le contingency : ils contactent directement les entreprises qui ont passé des annonces de recrutement dans la presse et leur proposent leurs propres candidats, même si l'entreprise est déjà cliente d'un autre cabinet. Cette pratique peu conforme à la déontologie est bien entendu peu appréciée par la profession, qui surnomme ces cabinets les « marchands de viande ».

Par ailleurs, un cabinet de recrutement doit vous garantir par contrat le remplacement du candidat sélectionné si celui-ci ne conclut pas avec succès la période d'essai. Cependant, si votre trésorerie ne vous permet pas de vous payer les services d'un grand cabinet de recrutement, il existe des solutions alternatives : faire appel à un consultant indépendant, moins coûteux car il a moins de frais de structure, comme le fait Alain Draeger, PDG de la société d'édition de cartes postales Yvon. Son entreprise, située à Arcueil, en région parisienne, emploie 72 salariés, dont 32 commerciaux. Après avoir recruté ses cadres lui-même, il préfère aujourd'hui recourir aux services d'un consultant indépendant. « Nous avons changé 50 % de nos commerciaux récemment, indique-t-il. Or, analyser 100 à 200 curriculum vitæ, ce n'est pas mon métier. Il vaut mieux que je passe du temps à faire ce que je sais faire. Pour chaque poste à pourvoir, notre conseil en recrutement nous propose trois ou quatre candidats, parmi lesquels nous faisons notre choix. Le recrutement d'un représentant par ce consultant indépendant, que connaissait notre directeur des ventes, nous coûte 10 000 francs, plus les frais d'annonce et de déplacement. Je n'aurais pas pu passer par un grand cabinet, beaucoup plus cher. »

Même en faisant appel à un professionnel, le recrutement reste un exercice périlleux pour l'entreprise. Il faut que la mayonnaise prenne. « On se trompe une fois sur trois, affirme Alain Draeger, même avec l'aide d'un conseil. S'il y avait une méthode infaillible, ça se saurait ! Notre ancien conseil nous avait poussés à engager un directeur de production qui n'était pas fait pour une PME mais plutôt pour une multinationale. Nous avons dû nous séparer de lui et nous avons également cherché un nouveau consultant en recrutement ! »

Sachant que même les professionnels du recrutement sont faillibles, vous pouvez sans ambages vous atteler à la difficile tâche de la sélection par vos propres moyens, en suivant les conseils des nombreux spécialistes et chefs d'entreprise rencontrés au cours de notre enquête.

**Le piège à éviter :** « Quand vous choisissez un conseil en recrutement, ne prenez pas le premier qui vous a démarché et méfiez-vous des bons vendeurs. Voyez plusieurs consultants et comparez », déclare Jean-Paul Vermès, président du cabinet de recrutement TMP Cogéplan.

**L'astuce à conseiller :** « La société qui veut réaliser des économies peut charger un consultant indépendant des parties du recrutement pour lesquelles elle se sent le moins à l'aise, notamment la définition de poste ou l'entretien. Elle peut également demander à un consultant d'examiner les deux ou trois derniers candidats pour une certification de candidature », souligne un professionnel.

## 2 - Qui doit s'occuper du recrutement dans l'entreprise ?

Souvent, les PME n'ont pas de directeur des ressources humaines. Aussi, lorsqu'elles doivent procéder à des embauches, plusieurs cas de figure se présentent. Le recrutement peut être pris en charge par le PDG ou directement par les chefs de service concernés, en accord avec lui. Dans certaines entreprises, les responsables hiérarchiques eux-mêmes influent fortement sur le choix final. « Après tout, ce sont eux qui vont vivre au quotidien avec le candidat sélectionné, pas moi ! commente un dirigeant. Mais attention, si c'est le responsable hiérarchique qui décide seul, il risque d'avoir peur de se faire dévorer par un nouveau trop

entreprenant à son goût, alors que, justement, ce candidat aurait été parfait pour le bon fonctionnement de l'entreprise. »

**Le piège à éviter :** Faire prendre en charge le recrutement par le comptable de l'entreprise sous prétexte qu'il joue le rôle de chef du personnel, alors qu'il n'a aucune connaissance en gestion des ressources humaines !

**L'astuce à conseiller :** « Lors des entretiens d'embauche, le responsable hiérarchique direct et moi-même rencontrons le candidat séparément, témoigne Thierry Panel, directeur des ressources humaines (DRH) de Rhodia Polyamide. Le manager se concentre sur les compétences techniques du candidat, tandis que je prends en considération les composantes de sa personnalité, sa motivation, son adhésion aux valeurs de l'entreprise, etc. » Tout chef d'entreprise peut adopter une stratégie du même type : recruter en tandem avec les chefs de service concernés et prendre ensuite avec eux la décision finale.

### **3 - Quelle politique de recrutement pour votre entreprise ?**

On ne recrute pas au petit bonheur la chance. Un bon recrutement s'intègre dans la vision globale que vous avez de votre entreprise, de sa mission auprès de ses clients, de son évolution et de sa croissance. Le dirigeant devra donc se poser les questions suivantes : quel style de personnes est-ce que je souhaite voir faire partie de mon entreprise ? Avec qui ai-je besoin, mais aussi envie, de travailler ?

De la qualité du personnel recruté dépend la qualité des services rendus par l'entreprise à ses clients. Chantal Decamps, secrétaire général du groupe parisien de communication globale et de multimédia Image Force (voir l'encadré page 54), rassemblant 60 salariés permanents et des intervenants extérieurs, affirme : « Dans nos métiers, la matière première, c'est la qualité des hommes. Nous ne fonctionnons pas de la même manière que l'industrie, où l'on peut intervertir des compétences techniques. Parfois, quand quelqu'un nous quitte, nous sommes amenés à restructurer l'organisation. » Et un recrutement devient alors l'occasion, pour l'entreprise, de remettre en question sa stratégie ou son fonctionnement. » Le consultant en recrutement est également conseil en structure, explique Jean-Paul Vermès, de Cogéplan. Au-delà de la simple embauche, il doit décrypter la réalité profonde de l'entreprise, attirer l'attention sur le poste lui-même, offrir d'autres alternatives. » Le dirigeant qui recrute par ses propres moyens pourra lui aussi envisager cette manière de voir les choses afin d'intégrer le recrutement dans le management de son entreprise.

Doit-on privilégier le curriculum vitæ ou la personnalité du candidat ? Si des cabinets de recrutement tendent à choisir le premier, donc l'expérience, nombre de PME tiennent d'abord compte de la personnalité du postulant, surtout pour les postes de commerciaux, qui nécessitent un excellent sens des contacts humains et du caractère. Ainsi Document Store, entreprise en croissance avec 30 salariés, située à Paris et spécialisée en distribution de solutions d'informatique, de bureautique et de téléphonie (voir l'encadré ci-contre), recrute en fonction des qualités intrinsèques des candidats plutôt que de leurs diplômes : « Les entreprises font des efforts inconsidérés pour obtenir des bac + 5, mais il n'y a pas qu'eux », commente Bertrand Schmitt, son directeur associé. Pari gagné : Document Store n'enregistre aucun turnover.

**Le piège à éviter :** « Les dirigeants de PME ne doivent pas avoir de complexes, déclare Robert Beroud, directeur général du cabinet de recrutement et de conseil Alexandre Tic. Ils sont tout à fait à même d'évaluer la personnalité d'un candidat et de deviner ce qu'il va pouvoir donner dans leur entreprise. »

**L'astuce à conseiller :** Penser à l'ambiance de travail. Comme l'explique Etienne Pieroni, gérant de la société high-tech ESI (voir l'encadré page 50) : « Une ambiance sympa, c'est aussi important que la qualité technique. » Alain B., directeur d'une usine de produits biochimiques, insiste sur un autre point : « Je me suis toujours efforcé de gérer les recrutements pour respecter un équilibre entre hommes et femmes. Quand il n'y a que des hommes ou que des femmes, l'ambiance est mauvaise. »

#### **4 - Faut-il se méfier des profils spécifiques, tels les chômeurs longue durée ?**

Contrairement aux idées reçues, recruter des profils atypiques peut justement devenir un atout pour l'entreprise. Ainsi, Document Store a embauché quatre chômeurs dont la volonté de s'en sortir est allée jus-qu'à « redynamiser les autres salariés, dans des situations plus privilégiées », indique Bertrand Schmitt.

Chez Factoria, fabricant de la marque Alter Ego d'accessoires pour animaux de compagnie, la culture et le développement de l'entreprise sont fondés sur le recrutement de jeunes en contrat de qualification (voir l'encadré page 58). A l'inverse, Etienne Pieroni affirme : « Nous n'avons pas le temps de former des jeunes en contrat de qualification, il faut des gens qui soient opérationnels tout de suite. » Le gérant d'ESI pratique lui-même la « chasse de têtes » pour pallier la pénurie d'informaticiens qualifiés.

**Le piège à éviter :** Ne passez pas à côté d'un bon élément sous prétexte qu'il se trouve au chômage ou n'a pas d'expérience professionnelle. « Recruter, c'est réfléchir à l'avenir potentiel du candidat plutôt que se fier à des jugements sur son passé », confirme Robert Beroud, du cabinet Alexandre Tic.

**L'astuce à conseiller :** Pour trouver des candidats atypiques, ayez recours aux petites annonces du magazine Rebondir, qui sont gratuites pour les entreprises.

#### **5 - Faut-il avoir une méthodologie de recrutement ?**

« Dans les grosses sociétés, il y a un schéma de recrutement dont on ne sort pas. Dans les petites sociétés, on doit beaucoup plus tenir compte des hommes. Au lieu du schéma, c'est le feeling qui importe », explique Alain B.

C'est justement sur ce point que Jean-Marie Mutel, DRH du groupe Kimberly-Clark - qui fabrique notamment les marques Kleenex, Kotex, Scottex et Huggies Pull up's -, conseille aux PME de se montrer vigilantes : « Il manque souvent aux PME une démarche structurée, susceptible de diminuer le risque de se tromper. » Jean-Marie Mutel, qui est aussi intervenant en DESS d'ingénierie des ressources humaines à l'université de Paris-V, utilise une méthodologie précise pour le recrutement des salariés de Kimberly-Clark (voir l'encadré page 52).

**Le piège à éviter :** Sans méthodologie, on risque de faire l'impasse sur la définition de poste. « Or, 50 % d'un recrutement réussi relève d'une bonne définition de poste.

Sans elle, on ne peut opérer aucun tri dans les curriculum vitæ, ni faire d'entretiens ou de choix », prévient le consultant Patrick L.

**L'astuce à conseiller :** Comme Jean-Marie Mutel, il faut se poser les bonnes questions avant même de définir le poste : « Quelle organisation dois-je mettre en place en fonction de mes besoins ? Quelles compétences sont nécessaires pour remplir mes objectifs ? »

## 6 - Où chercher les candidats adéquats ?

Selon l'ensemble des témoignages recueillis dans notre enquête, l'ANPE semble efficace pour les postes non-cadres, car elle effectue une présélection des candidats. Autre solution : embaucher des intérimaires, comme le fait la société Covi, fabricant de plats cuisinés apertisés dans la région de l'Ouest (voir l'encadré page 56). Cela laisse le temps d'évaluer les compétences du candidat avant une éventuelle embauche.

Pour les cadres, les entreprises s'adressent à l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) - efficace elle aussi -, en encore passent des annonces. « On publiera une annonce colonne si l'on souhaite recruter des chômeurs ou des salariés insatisfaits qui cherchent vraiment autre chose, mais une annonce encadrée attire plus l'attention des candidats en poste prêts à trouver mieux ailleurs, précise Jean-Paul Vermès, de Cogeplan. Selon le poste à pourvoir, on choisira le journal où publier l'annonce : *L'Express* ou *Le Figaro* pour des commerciaux, *L'Usine nouvelle* pour des postes de production, *France-Soir* pour une secrétaire, la presse quotidienne régionale pour des emplois locaux...

Comment rédiger votre annonce ? Tout d'abord avec une « accroche », une phrase slogan qui suscitera l'intérêt du lecteur. Vous veillerez surtout à respecter la loi qui interdit toute discrimination liée à la race, à la religion ou au sexe. Aussi n'oubliez pas d'inclure la mention H/F (pour homme/femme), vous prendriez sinon le risque d'une attaque en justice.

**Le piège à éviter :** « L'annonce de recrutement ne peut être une publicité pour un produit, avertit Jean-Paul Vermès. Son but n'est pas que l'individu achète un produit, mais qu'il achète, en quelque sorte, l'entreprise. De plus, celle-ci doit être honnête, présenter sa réalité sans la maquiller. C'est comme dans une petite annonce matrimoniale : il ne faut pas qu'il y ait maldonne ! »

**L'astuce à conseiller :** Comme le fait la société d'édition de cartes postales Yvon, recrutez des stagiaires à la fin de leur stage dans votre entreprise : vous aurez eu le temps de les juger sur pièces avant de les embaucher.

## 7 - Faut-il faire confiance à la cooptation ?

La cooptation de candidats par des salariés de l'entreprise ainsi que le recrutement de candidats recommandés par leur famille ou amis travaillant déjà dans la société peuvent se révéler une arme à double tranchant. D'un côté, fonctionner en réseau facilite la vie de toute entreprise et permet de dénicher des talents. « Nous recevons systématiquement tous les candidats recommandés », raconte Chantal Decamps, d'Image Force, qui privilégie le réseau. Intégrée à la politique de recrutement, la recommandation peut se révéler utile dans les secteurs où il existe une pénurie de

talents qualifiés, comme dans le high-tech et le multimédia. Elle permet aussi d'économiser sur les coûts d'un recrutement. Même si l'entreprise accorde une prime ou des avantages aux salariés coopteurs, comme cela se pratique avec succès dans certaines sociétés, cela lui reviendra moins cher que de passer par tout le processus d'un recrutement classique.

Mais d'un autre côté, si cooptation et recommandation deviennent les seules formes de recrutement, elles risquent de créer des baronies et des clans au sein de l'entreprise, comme dans le cas de cette entreprise qui recrutait tous ses ingénieurs parmi les anciens d'une même école. C'est pourquoi la prudence s'impose. « Nous usons de diplomatie avec les candidats recommandés qui nous téléphonent », déclare Alain Draeger, de la société Yvon.

**Le piège à éviter :** La cooptation ne doit pas être systématisée sous peine de se transformer en népotisme.

**L'astuce à conseiller :** Philippe G., qui a été chef du personnel dans la clinique d'une petite ville, témoigne : « Dès qu'un poste se libérait, je recevais des appels téléphoniques en provenance des parents et amis des salariés, ainsi que des élus locaux et de la chambre de commerce, qui voulaient également recommander leurs propres poulains. Je voyais les candidats, mais en les prévenant qu'ils seraient traités comme les autres. J'ai embauché par exemple une mère et sa fille. Je ne les ai pas mises dans le même service : elles auraient pu se couvrir mutuellement en cas d'erreur. »

## 8 - Comment trier et sélectionner les curriculum vitæ ?

Au courrier, 200 curriculum vitæ vous arrivent : que faire ? Pas de panique ! Les spécialistes interviewés dans notre enquête emploient tous une méthode simple, que nous appellerons « les trois tas ».

Sachez d'abord que « le curriculum vitæ doit être lisible sur le fond et que sa forme ne doit pas choquer », rappelle Eric Gandibleu, de Michael Page International. Puis, grâce à votre définition de poste, vous établirez une liste de critères objectifs à rechercher dans les curriculum vitæ : diplômes, expérience, postes occupés antérieurement... Vous les classerez alors en trois catégories :

- ceux qui conviennent, ou CV ++ (plus-plus), c'est-à-dire les candidats que vous convoquerez ;
- ceux qui sont à peu près ciblés, dans lesquels demeure cependant un point d'interrogation, ou CV +- (plus-moins) ;
- ceux qui ne conviennent pas du tout, ou CV - - (moins-moins).

Une variante de la méthode des trois tas, que pratique Jean-Paul Vermès, de TMP Cogéplan, consiste d'abord à éliminer les curriculum vitæ qui ne conviennent pas du tout. « C'est le cas de 70 % des curriculum vitæ reçus », indique-t-il. Sur les 30 % restants, la méthode des trois tas est appliquée.

L'objectif est de parvenir à sélectionner huit à douze personnes pour un entretien. « Il existe deux méthodes, explique Jean-Marie Mutel, du groupe Kimberly-Clark. On peut sélectionner dix à douze personnes que l'on reçoit ensemble pour des tests

psychologiques ou techniques. On en revoit ensuite quatre en entretien approfondi, pour n'en garder qu'une. C'est une méthode particulièrement utilisée pour l'embauche de commerciaux. On peut également recevoir environ huit personnes, en sélectionner trois ou quatre, que l'on fera ensuite entrer dans une série de quatre ou cinq entretiens avec le manager, puis avec le numéro 2, etc., afin d'arriver à un consensus. »

**Le piège à éviter :** « Embaucher un clone [quelqu'un qui a eu la même expérience ailleurs, NDLR] représente une apparente sécurité. Mais l'entreprise n'est pas forcément gagnante sur sa capacité d'ouverture, ce genre de candidat ne faisant pas bouger les choses dans le long terme », souligne Robert Beroud, d'Alexandre Tic. Une opinion partagée par Jean-Paul Vermès.

**L'astuce à conseiller :** « Interviewer dans l'ordre de préférence, suggère Jean-Paul Vermès, car les candidats qui correspondent le mieux au poste sont souvent les plus chers. » Si vous ne pouvez pas vous les offrir, vous les éliminerez et vous concentrerez alors vos efforts sur les suivants.

## 9 - Comment mener un bon entretien de recrutement ?

Les experts affirment que l'entretien de recrutement, c'est d'abord de l'écoute. Pour bien écouter, il ne faut donc pas trop parler. Logique ! Cependant, il faut aussi « vendre » l'entreprise au candidat. « Un candidat doit se dire : c'est l'entreprise dans laquelle j'ai envie de travailler ! », déclarent de concert Jean-Paul Vermès, de Cogéplan, et Thierry Panel, de Rhodia Polyamide. Tout l'art de l'entretien consiste donc en ce subtil équilibre entre écoute et parole. Son but : savoir qui est réellement le candidat. Principales interrogations du recruteur : ses motivations et ses comportements. Car ces éléments, primordiaux pour les entreprises, ne sont pas faciles à découvrir au premier abord.

Pour connaître en profondeur le candidat, nul besoin de le déstabiliser par des questions agressives, ni de le piéger. « La déstabilisation induit des comportements qui ne sont pas significatifs, indique Jean-Paul Vermès. Le secret, c'est plutôt de parvenir à mettre le candidat à l'aise, en confiance. » L'ensemble des personnes interrogées dans notre enquête constatent un phénomène lié à la vulgarisation des techniques de recherche d'emploi : la plupart des candidats ont appris par cœur, dans les livres, les réponses idéales à donner lors des entretiens. Certains recruteurs ou chefs d'entreprise leur posent donc des questions inattendues. Par exemple : « Comment savez-vous que vous avez réussi quelque chose ? » ou « Comment réglez-vous vos conflits relationnels ? », interroge Thierry Panel, chez Rhodia Polyamide, qui demande des exemples illustrant les deux cas. Quant au dirigeant d'Alter Ego, Romuald Arrous, il demande aux postulants ce qu'ils aiment, ce qui les a marqués dans leur vie. « L'entretien est un jeu de scène, mais le candidat doit enlever son masque. Alors je le pousse un peu dans ses retranchements avec des questions personnelles », explique-t-il.

Sur la façon de mener l'entretien, en revanche, les avis divergent. Eric Gandibleu, de Michael Page International, se dit partisan d'un entretien en trois étapes, pendant lequel il prend des notes : « Un accueil du candidat, puis une découverte de son parcours et de sa personnalité à travers des questions ouvertes et fermées et, enfin, une présentation du poste et de l'entreprise que l'on vend. » Ces trois étapes sont aussi respectées par la société Image Force. « A la fin de l'entretien, je présente le

poste d'une manière très réaliste, en évoquant tous les inconvénients. La réaction du candidat révèle alors ses motivations véritables », atteste Chantal Decamps, numéro 2 du groupe.

Jean-Marie Mutel, le DRH de Kimberly-Clark, divise quant à lui l'entretien en deux parties : « L'une, directive, avec des questions précises qui cernent le contenu des expériences ; l'autre, non directive, avec des questions ouvertes centrées sur la personne, son mode de fonctionnement, son besoin de travailler en équipe ou de manière autonome, sa vision du management, son mode de communication, son ouverture, sa relation au pouvoir et à l'information, sa capacité à aller vers les autres. »

Jean-Paul Vermès est un adepte du « semi-directif » : « Après avoir présenté l'entreprise et répondu aux questions du candidat, je le laisse se présenter lui-même, tout en le recadrant sur le sujet de temps à autre. Le tout dans une ambiance très conviviale. »

Ces questions servent à mesurer l'adéquation du candidat au poste et son aptitude à travailler en équipe. « Si l'on s'aperçoit qu'il a quitté des emplois antérieurs pour cause de conflit, sa candidature doit être étudiée de près, d'autant plus si cette situation s'est répétée », note Thierry Panel. Nombre de PME cherchent à détecter dans l'entretien certaines qualités indispensables à la vie quotidienne : « Le bon sens, un état d'esprit positif, la capacité à s'organiser, ce sont des choses qui ne s'apprennent pas » résume Alain Draeger, de la société Yvon.

#### ● **Faut-il se fier à la première impression que l'on a du candidat ?**

On entre là dans les domaines de l'intuition et de la subjectivité, qui interviennent aussi dans tout recrutement. « Je recrute des gens depuis vingt-cinq ans, ma première impression a toujours été la bonne », dit Chantal Decamps, d'Image Force. Mais tout le monde ne se fie pas comme elle à l'intuition féminine. Selon Alain B., directeur d'une usine de produits biochimiques, « les impressions peuvent changer d'un entretien à l'autre, des traits de caractère insoupçonnés peuvent apparaître lors du deuxième entretien ». Inversement, on pourra par exemple se rendre compte que la nervosité d'un candidat n'est pas un trait de son caractère, mais provient du fait qu'il se trouve actuellement au chômage. « La première impression peut ne pas être la dernière », conclut Jean-Paul Vermès.

#### ● **Comment décoder le langage du corps ou « body language » ?**

Une personne peut révéler certains traits de son caractère à travers son maintien et ses gestes. Certains des experts interviewés nous ont confié qu'ils remarquaient en priorité un détail qui éveillait immédiatement leur méfiance : « Le regard fuyant, en général ce sont des gens malhonnêtes », « un candidat recroqueillé sur son siège », « une personne qui croise les bras », « la poignée de main molle », etc.

#### ● **Que penser de la mise en situation du candidat ou « assessment center » ?**

La mise en situation de candidats, très à la mode depuis quelque temps, est en général réalisée par un cabinet spécialisé. Elle coûte 20 000 francs environ. Trop cher pour une PME. Mais sacrifier à la mode en réalisant soi-même une mise en situation peut se révéler risqué, comme le démontre cette mésaventure du directeur financier d'une grande société qui a vu son ordinateur « planté » par un candidat

contrôleur de gestion lors d'un test de simulation informatique ! Petit rappel historique par le DRH de Rhodia Polyamide, Thierry Panel : « Le concept de l'assessment center a été inventé pour la formation des espions pendant la guerre froide. On les mettait alors en situation de se trouver dans une ville ennemie, hostile, dans laquelle ils risquaient leur vie à tout moment. » Heureusement, personne n'est là pour recruter James Bond ! »

**Le piège à éviter :** Selon Robert Beroud, du cabinet Alexandre Tic : « Il ne faut pas se méfier de l'irrationnel, de ce que l'on ressent. Il est vrai que dans le pays de Descartes on a tendance à rationaliser. Veillez également à respecter la loi. Lors de l'entretien, vous n'avez pas le droit d'interroger le candidat sur ses opinions politiques, religieuses ou syndicales. A une candidate vous pouvez demander si elle est enceinte. Au cas où elle vous mentirait, elle serait dans son tort. Mais vous n'avez pas la possibilité de lui demander si elle a l'intention d'avoir un enfant, la loi vous le défend. »

**L'astuce à conseiller :** « Il faut évaluer sa capacité à s'entendre avec la personne car, dans les PME, les rapports humains comptent beaucoup, dit le consultant Patrick L. Et le candidat s'intégrera d'autant mieux s'il s'entend bien avec les trois ou quatre personnes de son environnement direct. »

## 10 - Comment fixer le salaire et les objectifs ?

Le salaire doit être défini à l'avance, en fonction du budget, de la grille interne de l'entreprise et du prix du marché. Préoccupation des PME : proposer des salaires assez attrayants pour séduire de bons éléments. Les grands groupes s'abonnent à des enquêtes sur les salaires réalisées par des sociétés spécialisées, qui peuvent coûter cher. Celle que propose Michael Page International sur Internet (voir l'adresse de ce site dans l'encadré ci-contre) est gratuite. La plupart des PME interrogées ont accepté de dépasser leur budget de 10 à 15 % en moyenne, parfois jusqu'à 30 %, pour éviter de voir s'envoler l'oiseau rare.

Dès le départ, fixez des objectifs. « Cela donne des éléments concrets pour juger de la performance de la personne, affirme Jean-Marie Mutel. L'idéal est d'établir une feuille de route avec des objectifs sur six mois, pendant la phase d'accueil et d'intégration dans l'entreprise. » Cette pratique issue des grands groupes fait son entrée dans les PME, comme dans l'entreprise de carterie Yvon, qui propose aux candidats hésitant à s'engager en raison du salaire une augmentation après six mois ou un an de présence si leurs objectifs sont atteints. « Cela permet aussi de repérer si le candidat a confiance en son potentiel », signale Alain Draeger, le PDG d'Yvon.

**Le piège à éviter :** « Chercher le meilleur candidat, le moins cher, ayant le plus de compétences, n'est plus possible », explique Eric Gandibleu, de Michael Page International.

**L'astuce à conseiller :** Pour attirer des talents aussi recherchés que les informaticiens, vous pouvez, à l'instar de la société high-tech ESI, leur offrir des primes trimestrielles liées à la réalisation d'objectifs.

**L'avis de l'expert : « Attention, recruter n'est pas une**

## affaire de séduction ! »

L'auteur du livre Le Guide du CV 1999 (Editions d'Organisation/Le Figaro Economie) déconseille à l'entreprise et au candidat de se séduire en se promettant mutuellement un septième ciel inaccessible. Mieux vaut rester réaliste, sinon, après la séduction, vient la désillusion. « Si l'une ou l'autre des parties se dit : " Ce n'est pas ce que l'on m'avait annoncé " commence une histoire détestable qui, de plus, traîne pendant plusieurs années parce qu'on ne veut pas s'avouer que l'on s'est trompé. Cette situation est dramatique, car elle rend l'entreprise inefficace. Comme un couple qui ne s'entend plus et qui perdure par habitude. »

**Jean-Paul Vermès, président du cabinet TMP Cogeplan.**

## ESI chasse chez ses concurrents

ESI, société de distribution de matériel micro-informatique et de services spécialisés dans la sécurité Internet, les réseaux, la télémaintenance et le multimédia, a trouvé une solution inédite pour recruter technico-commerciaux et informaticiens. Face à la pénurie actuelle de spécialistes dans ce secteur, le gérant d'ESI (ancien d'IBM), Etienne Pieroni, se métamorphose en chasseur de têtes.

- **Son objectif : attirer des salariés compétents**, déjà en poste chez ses concurrents. « Je suis dans le métier depuis trente ans, je connais du monde, explique-t-il. C'est pourquoi je peux fonctionner par connaissances. A ESI, 90 % des embauches passent par les relations. C'est de la chasse de têtes, mais je la réalise moi-même. Je suis toujours à l'affût, notamment à l'occasion des salons professionnels. »

ESI, basée à Chilly-Mazarin (91), rassemble quinze personnes dont certaines travaillent à Toulouse, à Montpellier et à Bordeaux. Grâce à sa méthode, Etienne Pieroni évite les mauvaises surprises : « Ce sont des gens que je connais, ce qui m'évite d'embaucher des salariés qui auraient ensuite des comportements nuisibles à l'entreprise ! »

## L'avis de l'expert : « Professionnaliser le recrutement »

L'entreprise doit agir avec le même professionnalisme quand elle recrute que pour tout autre investissement, et ne pas hésiter à y consacrer du temps. Quand le candidat est intéressant, il faut que l'entreprise réagisse rapidement en regroupant les entretiens, sur une semaine par exemple. Ainsi une PME pourra-t-elle se montrer plus compétitive qu'un grand groupe. On ne doit pas dire à un candidat qu'on le veut et lui donner ensuite un second rendez-vous trois semaines plus tard !

Le dirigeant d'une PME doit organiser lui-même le planning des entretiens. Moi, je demande à mon assistante : « Appelez tel, je voudrais le rencontrer le plus vite possible ! »

**Thierry Panel, directeur des ressources humaines de Rhodia Polyamide, 10 000**

**salariés répartis dans quinze pays.**

## Document Store recrute des chômeurs de longue durée

L'ambition d'une entreprise, ce n'est ni de recruter des chômeurs ni de recruter des diplômés : c'est d'assurer sa croissance », affirme clairement Bertrand Schmitt, dirigeant de Document Store (entreprise de distribution de solutions informatiques, bureautiques et de téléphonie), quand on lui demande pourquoi sur ses 30 salariés il a embauché quatre chômeurs exclus du marché du travail. Puis il ajoute : « Nous recrutons de tels profils atypiques parce que la volonté de se réintégrer dans la vie sociale par l'intermédiaire d'un emploi se révèle un moteur très important pour les personnes privées d'emploi qui ont envie d'exister professionnellement. »

**- Ceux qui ont connu des galères possèdent une maturité plus grande.** « Document Store intègre les nouveaux en utilisant la formation et le parrainage. Ainsi, l'actuel responsable du réseau informatique est un ex-chômeur de longue durée qui a débuté dans la société en tant qu'homme à tout faire. Quant à l'un des technico-commerciaux, c'est un ancien créateur d'entreprise qui, après ses revers de fortune, effrayait les employeurs en tant que futur salarié. Mais donner sa chance à quelqu'un qui en veut, ça marche. La preuve : la détermination des "atypiques" a redynamisé l'ensemble de l'équipe. C'est la richesse dans la diversité », déclare Bertrand Schmitt.

## L'avis de l'expert : « Rédiger la définition de poste »

De quoi se compose un poste ? De six éléments qu'il faut définir. Tout d'abord, les raisons d'être du poste, c'est-à-dire son rôle dans l'organisation de la société. Ensuite, sa mission, donc ses finalités et ce à quoi il concourt, ainsi que les résultats escomptés et les moyens de mesurer la performance. Puis son contenu et ses responsabilités, en y ajoutant une liste des actions qui y sont effectuées : la personne fait ceci, cela, etc. D'autre part, les diplômes exigés et l'expérience requise, donc le profil du candidat ; le niveau de rémunération ; enfin, la position du poste dans la structure de qualification de l'entreprise, c'est-à-dire par rapport aux niveaux hiérarchiques.

**Jean-Marie Mutel, DRH du groupe Kimberly-Clark, intervenant en DESS d'ingénierie des ressources humaines à l'université de Paris-V.**

## Graphologie et tests : les prix du marché

Si vous souhaitez faire réaliser une analyse graphologique de recrutement, il vous en coûtera de 800 à 1 200 francs. Pour évaluer la qualité d'un graphologue, voyez s'il est apte à porter des jugements nuancés.

Les tests employés se subdivisent entre tests d'aptitude et tests de personnalité. Ils doivent être conduits par des personnes qualifiées, en raison de leur difficulté d'interprétation. Soumettre un candidat à un ensemble de tests vous coûtera entre 1 500 et 3 000 francs.

« Les tests et la graphologie donnent des éléments qui servent à compléter votre évaluation, ils apportent un éclairage supplémentaire », explique Jean-Marie Mutel, DRH de Kimberly-Clark, qui, pour sa part, utilise en interne un logiciel de tests sur ordinateur.

## Image Force garde les candidats « au chaud »

Le groupe de communication globale et de multimédia Image Force (60 salariés et des free-lance) s'occupe à la fois de presse d'entreprise, de marketing opérationnel, de *communication corporate* et de multimédia. Dans ces métiers, on recherche des créatifs capables de répondre très rapidement aux demandes du client. C'est pourquoi Image Force s'est créé un vivier de collaborateurs potentiels dans lequel puiser en cas de besoin : « Chaque semaine, 25 à 30 candidatures spontanées nous parviennent par courrier ou par Internet, raconte Chantal Decamps, secrétaire générale. On retransmet sur l'intranet de l'entreprise les curriculum vitæ les plus intéressants, et, si tout le monde est d'accord, on convoque le candidat.

- **Nous recevons systématiquement les personnes recommandées.** Nous nous adressons aussi à l'ANPE de la communication, rue Blanche, à Paris, pour les maquettistes ; nous explorons également les sites Internet pour trouver des spécialistes du multimédia ; et, enfin, nous adhérons à des organismes professionnels, excellente source de contacts. »

Image Force mise sur la force du réseau : « Notre politique est de recevoir la personne pour un premier contact et de la garder, pour ainsi dire, "au chaud". Il est déjà arrivé que l'on embauche quelqu'un rencontré ainsi deux ans plus tôt », conclut Chantal Decamps.

## Covi utilise son vivier d'intérimaires

Pour recruter ses cadres, Covi (360 salariés, répartis sur plusieurs sites dans l'Ouest) passe par des consultants locaux en recrutement, dont Patrice Bourigault, le directeur général, apprécie « la rapidité et la performance ». Covi fabrique des plats cuisinés et des produits apétisés, commercialisés sous la marque Paul et Louise.

- **Les postes de production sont essentiels** dans une entreprise industrielle comme Covi : « Nous recrutons les gens de production, de terrain, parmi nos intérimaires, indique Patrice Bourigault. Cela se fait naturellement, parce qu'ils sont déjà dans l'entreprise. L'intérim nous permet de les tester. » Utiliser l'intérim pour intégrer des salariés dont on a eu l'occasion de vérifier la fiabilité devient une pratique courante dans les entreprises françaises. Cette astuce évite de multiplier les promesses de contrats à durée déterminée transformables en contrats à durée indéterminée, paroles qui ne sont pas toujours tenues et qui provoquent des

déceptions si finalement le recruté en CDD ne fait pas l'affaire.

## Factoria/Alter Ego embauche des jeunes en contrats de qualification

Recruter des jeunes en contrat de qualification, les former à mi-temps pendant deux ou trois ans grâce au tutorat, puis les embaucher en contrat à durée indéterminée : c'est la stratégie de Factoria/Alter Ego, société spécialisée dans les accessoires pour animaux de compagnie.

**- Nous avions d'abord fait ce choix pour des raisons financières,** explique Romuald Arrous, créateur de l'entreprise avec son cousin Lionel. Aujourd'hui, former des jeunes nous coûte de l'argent, en termes de temps. Mais ils peuvent ainsi s'imprégner de l'esprit de l'entreprise. » Romuald et Lionel Arrous, issus d'une école de commerce, ont débuté il y a cinq ans en confectionnant et en vendant eux-mêmes leurs premiers produits. « Sans les gens qui travaillent dans la société, nous ne serions rien, affirme Romuald Arrous. Alter Ego, ce n'est pas moi, c'est nous. La valeur de la société repose sur l'équipe. » Préférer les potentialités à l'expérience : l'intuition d'Alter Ego a porté ses fruits. L'entreprise compte quatorze salariés et son chiffre d'affaires atteint 10 millions de francs.

## POUR EN SAVOIR PLUS

- Groupement des graphologues conseils de France (syndicat professionnel), 80, avenue Charles-de-Gaulle, 92200 Neuilly-sur-Seine ; tél. : 01 47 47 91 51.
- Société française de graphologie, 5, rue Las-Cases, 75007 Paris ; tél. : 01 45 55 46 94.
- Pour trouver un conseil en recrutement, on peut s'adresser au Syndicat du conseil en recrutement (Syntec), 3, rue Léon-Bonnat, 75016 Paris ; tél. : 01 44 30 49 20.

## Recruter sur Internet

Les profils trouvés sur Internet sont de meilleure qualité que ceux que l'on repère dans les annonces presse », affirme Chantal Decamps, secrétaire générale d'Image Force, qui, pour recruter, explore le Web.

Educatique, éditeur de manuels de formation en informatique et en bureautique (21 salariés, à Bordeaux), a recruté grâce à une annonce sur le site Job&Adverts un commercial export et un traducteur d'allemand pour son implantation en Allemagne. « Cela a été plus efficace et moins cher qu'une annonce papier : 3000 francs », explique le PDG, Joël Martin.

Les sites Internet sur le recrutement se contentent classiquement de mettre en ligne les petites annonces des entreprises et les CV des candidats. Un nouveau site, qui ouvrira au cours du mois d'octobre, Jobfrance.com, propose également aux entreprises des reportages multimédias autour du recrutement et offre aux internautes trois émissions quotidiennes de conseils en direct avec des invités (entreprises et experts).

« C'est un site à vocation éditoriale réalisé par des journalistes. Les reportages multimédias sur la réalité de l'entreprise qui recrute permettent à celle-ci d'éviter de recevoir des CV non ciblés », explique son fondateur, Laurent Loiseau.

## **Les adresses des principaux sites sur l'emploi**

### **→Les institutionnels**

ANPE : [www.anpe.fr](http://www.anpe.fr)

Apec : [www.apec.assoc.fr](http://www.apec.assoc.fr)

### **→Les sites privés**

[www.cadresonline.com](http://www.cadresonline.com)

[www.cadremploi.tm.fr](http://www.cadremploi.tm.fr) [www.careermosaic.com](http://www.careermosaic.com)

[www.emailjob.com](http://www.emailjob.com)

[www.job.fr](http://www.job.fr) (site de Job&Adverts)

[www.jobfrance.com](http://www.jobfrance.com) ouverture au cours du mois d'octobre)

[www.jobline.fr](http://www.jobline.fr)

[www.jobuniverse.fr](http://www.jobuniverse.fr)

[www.monster.fr](http://www.monster.fr)

[www.recruitnet.com](http://www.recruitnet.com)

### **→L'enquête sur les salaires du cabinet Michael Page International est consultable gratuitement sur :**

[www.mpfrance.com](http://www.mpfrance.com)

## **A savoir**

→29 % des entreprises françaises envisagent actuellement d'accroître leurs effectifs, dont 22 % leur effectif d'encadrement. Selon l'Apec, 185000 à 195000 cadres devraient être recrutés cette année, soit 20 % de plus qu'en 1998.

→Selon une étude récente, 30 % des cadres sont recrutés par petites annonces. Les cabinets spécialisés n'assurent encore que 16 % des recrutements, mais leur part de marché est en augmentation. Les candidatures spontanées ont la cote auprès des recruteurs, au détriment des réseaux.

→Même en l'absence de clause de non-concurrence, un salarié a une obligation de loyauté envers son employeur. Il ne doit pas exercer une activité similaire chez un nouvel employeur dans des conditions déloyales. Par exemple, il ne doit pas y avoir de confusion dans l'esprit de la clientèle entre l'ancienne et la nouvelle entreprise où travaille l'intéressé.

→LES QUESTIONS posées au candidat doivent avoir pour seul dessein d'«

apprécier ses qualités professionnelles et l'adéquation de sa personnalité au poste proposé ». Lors d'un entretien d'embauche, l'employeur ne peut interroger le candidat sur sa situation familiale ou la profession de ses parents. Par ailleurs, il est rigoureusement interdit de questionner le candidat sur ses convictions religieuses ou ses origines raciales, ses moeurs ou son état de santé.

→ La période d'essai n'étant pas obligatoire, elle doit être stipulée par écrit. Sauf dispositions contraires de la convention collective, sa durée est fixée librement, mais ne doit pas dépasser le temps nécessaire au test des aptitudes professionnelles du salarié. Son renouvellement nécessite impérativement l'accord de l'intéressé.

# RELEVE DE LINEAIRE MERCHANDISING



L'étude des performances d'un linéaire nécessite la collecte d'informations quantitatives et qualitatives (1ère étape d'une étude).

## ● DONNEES POINT DE VENTE

- catp annuel du magasin hors essence, cafétéria...
- panier moyen
- nb passages aux caisses
- surface en m<sup>2</sup>
- zone de chalandise (rurale, urbain...)
- nb de jours ouvrés pendant la période de l'étude



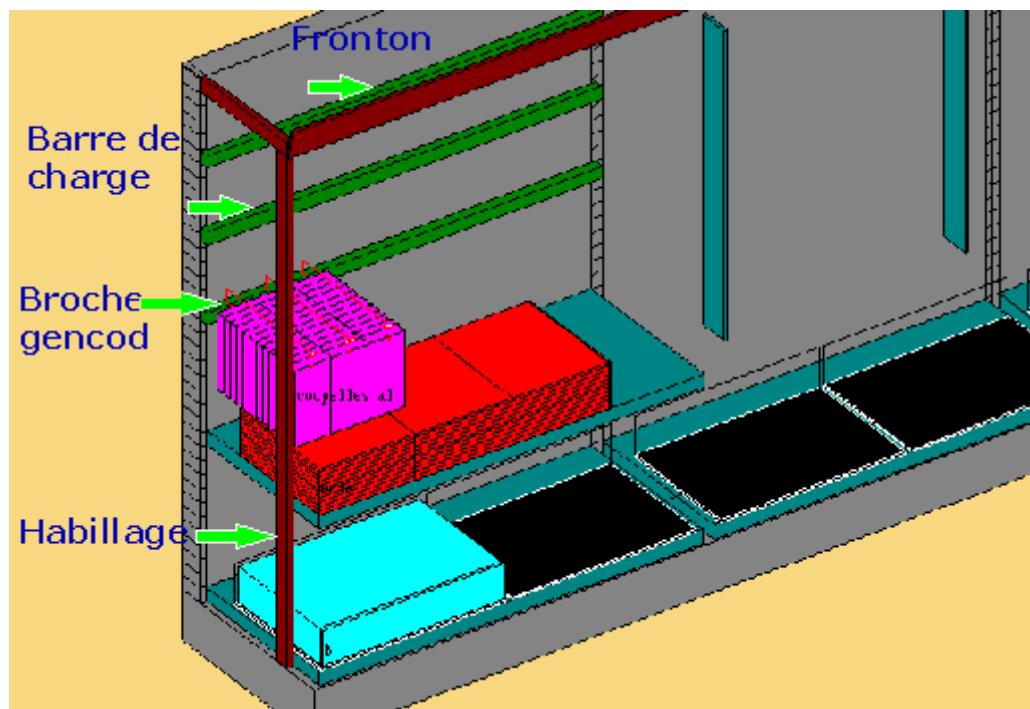
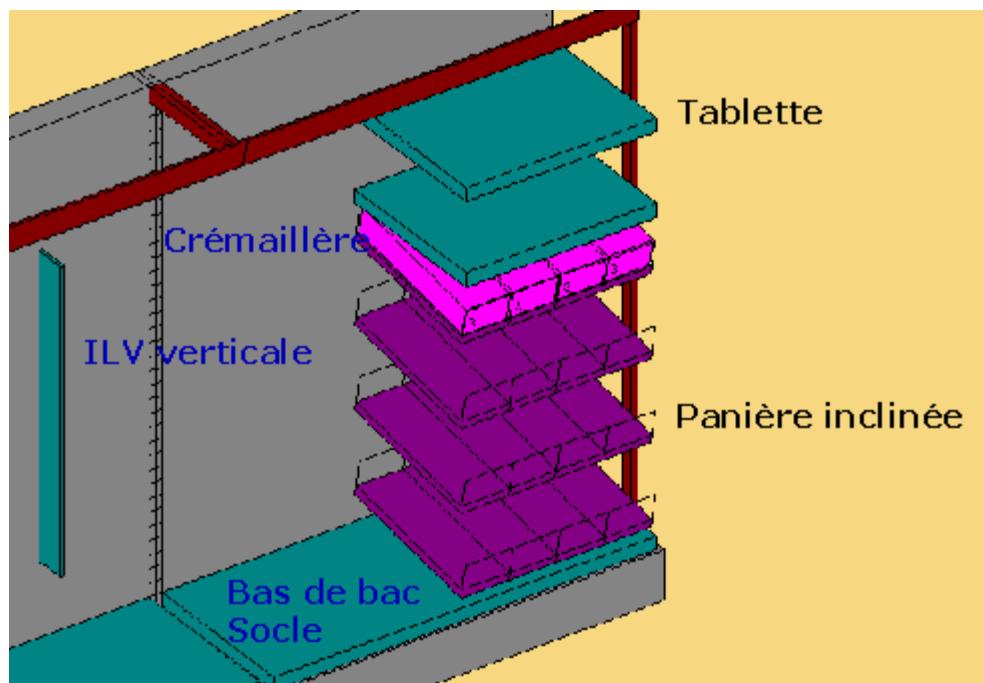
## ● DONNEES DU RAYON

- emplacement dans le point de vente
- sens de circulation
- nombre d'éléments
- longueur des éléments (calcul du linéaire au sol)
- hauteur (hors tout, utile)
- profondeur d'implantation (hors tout, utile)
- caractéristiques et dimensions des matériels d'expositions (étagères, box, panières, broches, perroquets...)
- présence d'ilv-plv
- mode d'approvisionnement
- cadence de gestion
- jours de gestion
- ca annuel



---

## Exemple de Structures



## ● DONNÉES D'ASSORTIMENT

- quantités en stock de début de période d'étude
- quantités vendues pendant la période (attention aux promos, ventes saisonnières)
- quantités en stock de fin de période (ces données ou plus directement les ventes sorties de caisses permettent de calculer les vmm)
- prix d'achat brut du magasin
- % remise
- prix de vente consommateur
- % tva
- nb de facing d'exposition
- niveau d'exposition
- position
- dimensions produits (longueur, hauteur, profondeur)
- type de gerbage (pour le calcul du linéaire développé et de la capacité de stockage)




---

### **Exemple Fiche Relevé de Linéaire**

<b>- DONNEES GENERALES -</b>	
<b>LE POINT DE VENTE</b>	
<b>ENSEIGNE</b>	
<b>DEPT / VILLE</b>	
<b>ZONE D'IMPLANTATION</b>	
<b>SURFACE</b>	
<b>CATP EN KF</b>	
<b>NB PASSAGES CAISSES / SEMAINE</b>	
<b>PANIER MOYEN</b>	
<b>CAISSES SCANNER</b>	
<b>SECTEUR</b>	

LE LINEAIRE	
LIGNE	
EMPLACEMENT DANS LE MAGASIN	
LONGUEUR LINEAIRE	
HAUTEUR IMPLANTEE	
VERSION	
PERFORATIONS	
BROCHES	
CADENCE GESTION	
JOURS DE GESTION	
FAMILLES IMPLANTEES	• • •

L'ETUDE	
DATE D'IMPLANTATION	
DATE et N° INVENTAIRE DEBUT	
DATE et N° INVENTAIRE FIN	
PERIODE DE L'ETUDE	
NB DE JOURS DE VENTES	
SUPPORT D'ETUDE	
CONCURRENCE	
DATE	
ARCHIVAGE	




---

Ces informations permettront de mesurer les performances du linéaire et des références, par classification de produits, marques... en terme de :

- quantités vendues (valeur et %)
- chiffres d'affaires
- marges (avant, arrière)
- stocks
- linéaires développés

et par l'utilisation de différents ratios et indices.

# Rendre ses vendeurs plus efficaces

■ Comme tous les commerçants, vous rêvez d'avoir des vendeurs et des vendeuses 100% efficaces. Certains y sont parvenus n Leurs méthodes de communication sont instructives...

Par Etienne Gless

**P**

etite histoire entendue chez un commerçant du Quartier latin à Paris, mais qui pourrait se passer n'importe où ailleurs... Le client: Je voudrais du parmesan râpé.

Le vendeur: Râpé, il aura bien moins de goût. Achetez--le plutôt en bloc et râpez--le vous-même. C'est pour mettre avec des pâtes?

Le client: Oui...

Le serveur: Et qu'avez--vous prévu comme entrée avec vos pâtes? Pourquoi pas une salade d'artichauts à la romaine? C'est la pleine saison...

Et voilà comment un client venu acheter 20 francs de fromage râpé chez un traiteur italien sort enchanté du magasin avec 200 francs d'emplettes dans son cabas!

L'esprit commerçant est inné pour certains. Mais il peut aussi s'acquérir. De l'entrée du client à sa sortie du magasin, voici les principales techniques qui vous permettront d'augmenter la rentabilité et le chiffre d'affaires de votre commerce.

## 1 - Soigner l'allure, le langage, et l'écoute du vendeur

Dans le commerce des meubles, des cuisines ou de la literie, le vendeur doit être en costume- cravate, rasé de près: pour relever la mauvaise réputation du secteur. Dans l'immobilier, les conseillers-clientèle de Century 21 portent un costume aux couleurs de l'enseigne, en gage de sérieux. Chez Laforêt, le concurrent, le port de l'uniforme n'est pas obligatoire, mais celui du pin's - sur une tenue de ville - est recommandé... «pour inspirer confiance».

Le souci de la tenue vestimentaire obéit à la «règle des 4 ~ 20». Selon cette règle, la décision d'achat se joue dans les 20 premières secondes, avec les 20 premiers gestes, et les 20 premiers mots qui suivent l'entrée du client dans le magasin. Les 20 cm du visage du vendeur comptent aussi dans la communication non verbale: un regard ouvert, un sourire accueillant et des gestes qui créent la confiance rassureront le client. A l'inverse, la main caressant le menton ou l'index pointé lui laisseront croire que le vendeur n'a pas confiance en lui ou que son attitude est hostile.

Côté communication verbale, certaines erreurs classiques doivent être évitées: débiter des mots de bienvenue sans y croire donnera au client l'impression qu'il est vraiment anonyme. Dire: «On ferme...», parce qu'il est 18 h 55, est un réflexe désastreux. Tout client a besoin d'être reconnu. Même s'il ne vient que pour la deuxième fois! Offrir de la reconnaissance est toujours payant: à Nantes, Daniel

Cissé, l'enthousiaste patron de Business Training (il entraîne des commerciaux), recommande de faire de chacun de ses chalands son client préféré. «Je connais un boulanger qui a doublé son chiffre d'affaires en choisissant une vingtaine de clients pour lesquels il réserve du pain à leur goût. Leur baguette bien cuite étant spécialement mise de côté, ils en ont parlé autour d'eux et sont devenus, sans le savoir, des publicités vivantes de la boulangerie. Conclusion: faites de vos clients des élus, ils voteront pour vous!»

## 2 - La prise de contact: un client ni harcelé, ni délaissé

Il y a des comportements qui tuent. Comme celui de ces vendeuses de grands magasins qui bavardent entre elles, en pleine période de fêtes, et qui se dérobent dès qu'un client s'approche... Ou, à l'inverse, celui d'une vendeuse d'une boutique d'arts de la table qui se jette sur le client en criant: «Vous désirez?» Ou encore celui d'un vendeur de Darty qui se débarrasse d'un client qui voudrait connaître la couverture géographique de SFR, en lançant: «Allez voir la carte affichée au fond du magasin.»

«Pourtant, même en cas d'affluence, le client doit être accueilli», insiste Marc Corcos, associé au cabinet CAA et auteur d'un ouvrage sur les techniques qui font vendre (voir l'encadré page 44). Comment? Par un regard, un signe, un mot gentil, comme: «Je suis à vous dans une minute.» Chez Saint-Algue, les coiffeuses ont appris au centre de formation à soigner les détails de l'accueil: un café est systématiquement proposé au visiteur en attendant qu'une shampouineuse soit libre. «Si on le fait attendre, on doit récompenser le client pour compenser notre incapacité à le servir tout de suite.»

Chez Voyageurs du monde, Claude Saulière, le patron, exige que ses vendeurs soient toujours disponibles pour la clientèle, et l'entretien de vente ne commence que lorsque le client le désire. Idem chez cet autre adepte de la vente pédagogique, François Lemarchand, créateur de Nature & Découvertes, où le client n'est ni harcelé, ni délaissé. Chez Leroy-Merlin, l'ambiance «disponibilité, chaleur et conseil» fait partie intégrante du concept: les vendeurs doivent pouvoir être interrompus en plein travail si un client souhaite leur poser une question.

## 3 - La découverte des «vrais» besoins du client

«Les professionnels sont unanimes pour dire que la vente ne peut réellement commencer avant que le vendeur ait bien cerné le client», observe Alexandre Moulin, formateur spécialisé dans les techniques de vente. Partir à la conquête du client suppose de partir d'abord à sa découverte. «Un commercial a tendance à faire l'impasse sur cette étape pour en arriver plus vite à la présentation de ses produits», remarque Philippe Buyens, responsable de la formation chez Laforêt, où l'«escalier» qui déclenche l'acte d'achat doit être gravi marche après marche et non grimpé quatre à quatre (voir l'encadré page suivante).

Ne pas griller les étapes, ne pas se contenter de «faire l'article»: pour vendre au client, il faut s'occuper de «son cas», une expression mnémotechnique qui résume en effet les sept grandes motivations d'achat de tout client: sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie et séduction. Pour utiliser cette technique de découverte des ressorts psychologiques du client, le vendeur doit faire preuve d'empathie, mais aussi savoir poser les questions pertinentes. Notamment pour

faire préciser un point: «Vous m'avez dit rechercher un logement pas trop éloigné du métro? Qu'entendez-vous par là? Moins de 800 mètres?» Ainsi pourra-t-il découvrir la ou les deux motivations principales d'achat et adapter son offre et son argumentation.

Pour que le client achète, il faut le faire rêver. Cela reste sa première motivation. «Quand je vends une voiture italienne, je vends l'Italie», raconte un commercial de Fiat. De son côté, Yannick Tassel, opticien indépendant, fait reposer l'essentiel de son argumentaire de vente sur la sécurité, qui est plus importante pour le client que les dernières nouveautés en matière de montures; il demande donc à ses vendeurs de créer en priorité un «climat de sécurité». Dans la lite-rie - l'achat qui rebute le plus les hommes -, la première motivation du client est l'argent (en débourser le moins possible!). D'où la folle surenchère de remises à laquelle se livrent parfois les vendeurs dans ce type de commerce...

Carrefour développe dans ses hypermarchés un réseau d'agences de voyages. Le roi du libre-service pense pouvoir industrialiser l'esprit de service. Les vendeuses-conseil de Vacances- Carrefour (40 agences en janvier 1997), diplômées du BTS Tourisme ou Commerce, ont appris à dresser des typologies de clients et à adapter leurs ventes au comportement d'une clientèle très large, du voyageur maniaque à la ménagère qui entre avec son Caddy rempli de courses...

#### 4 - Savoir argumenter en faisant appel aux «4 sens»

Tous les clients n'ont pas le même système de représentation sensoriel (SRS): c'est ce qu'enseigne la PNL (programmation neuro-linguistique), un ensemble de techniques comportementales, très utilisé dans les métiers de la vente. L'argumentation devra s'adapter au SRS de chaque client en adoptant son langage. Le client «visuel» aura besoin de voir le produit, l'«auditif» de l'entendre, le «tactile» de le toucher. S'il s'agit d'une veste, le premier voudra la voir portée par quel-qu'un d'autre, le troisième l'essayer lui-même...

Difficile à maîtriser, la PNL sera souvent remplacée par les connaissances morphopsychologiques, l'empathie et l'art de poser les bonnes questions. «Le vendeur doit vibrer à l'unisson de son interlocuteur», remarque Alexandre Moulin. Il doit faire preuve de tact et de sens psychologique. Dans le prêt-à-porter féminin, il évitera de demander sa taille à une femme un peu forte, ou de poser crûment la question du prix: «Tout dépend combien vous voulez mettre!»

Une technique efficace consiste à reformuler la demande qu'exprime le client en levant ses **objections**. Exemple: «Ce pantalon blanc doit se salir vite?» - «Si je comprends bien, vous voulez savoir s'il se nettoie facilement?» L'art de la formulation doit se manier avec encore plus de doigté s'il s'agit d'accessoires: «Avec ces chaussures noires, avez-vous les chaussettes qui se marieront bien?» Souvent, le client devine que la vendeuse d'Eram essaie de réaliser une vente additionnelle tant l'offre est présentée de manière mécanique. Or l'expression orale compte pour beaucoup. Un bon serveur de restaurant ne demandera pas: «Vous prenez un apéritif, Monsieur?», mais plutôt: «Quel apéritif prendrez-vous aujourd'hui, Monsieur Roger?»

#### 5 - Traiter les **objections** ou les réclamations et les réfuter

«C'est cher... Combien vous me faites?», lance le client. Depuis quinze ans, les consommateurs marchandent le prix des voitures. Depuis trois ans, ce sport concerne aussi des produits de consommation courante. Les commerçants ont beau se lamenter, ils doivent s'adapter à ces nouveaux comportements d'achat.

Pour affronter les **objections** et faire avaler la pilule du prix, un bon vendeur peut pratiquer la technique de la soustraction. Elle consiste à énumérer les avantages perdus par le client s'il achète un modèle moins cher: «A ce prix-là, vous n'aurez pas le SAV, la garantie durera moins longtemps...» Il y a aussi la technique de la multiplication, pour mettre en avant l'avantage de la durée dans le temps: «Cette paire de boots coûte 1000 francs mais vous la porterez au moins dix ans.» La division permet, elle, de réduire l'impact du prix en le divisant par la durée d'utilisation: «Sur dix ans, cette machine à laver ne vous coûtera que 350 francs par an.» L'addition, enfin, consiste à énumérer la somme des avantages. «Pour 15990 francs, vous avez un micro-ordinateur multimédia, équipé d'une carte-modem, d'une carte-son, d'un lecteur de CD-Rom...»

Autre technique, la comparaison avec un autre produit: «Vous savez, 300 francs, ça ne représente jamais que deux pleins d'essence.» La minimisation revient à présenter la différence de prix en pourcentage pour en réduire l'impact: «Ce modèle ne coûte que 10 % de plus...»

Quant aux demandes de remises, elles obligent le commerçant à définir une politique: en accorder ou pas? Si vous les refusez, vous pouvez traiter ces demandes en expliquant le bien-fondé économique de votre refus. Ou, mieux encore, en proposant une alternative: «Une remise, non. Mais notre carte de fidélité peut vous apporter une réduction de 15 % dès votre deuxième achat.» En revanche, si vous décidez de les accorder, vous devez vous montrer équitable envers tous les clients.

## 6 - Savoir conclure: manière douce ou école du forcing?

Faut-il mettre la pression sur le client pour qu'il signe le bon de commande? Ou attendre qu'il exprime de lui-même sa décision? Pour conclure l'entretien de vente, plusieurs écoles s'affrontent: hard selling contre soft dealing. Tout dépend de la nature de vos produits, de la taille de votre zone de chalandise et surtout de l'intensité de la concurrence.

Les commerciaux des magasins de meubles ou du time-share (immobilier de loisirs en temps partagé) recourent à des méthodes de vente qui mettent la pression sur le client. Partisan de «l'école de la débale», ce marchand de literie breton part du principe qu'il faut «poquer» le client. En clair: lui en mettre plein la vue, l'impressionner. Quitte à rester évasif sur les tarifs pour ne pas l'effrayer... Pour emporter la décision, ses vendeurs, forgés à l'image du patron, utilisent les «trucs» classiques, comme l'appât: «Cette armoire est au tarif "foire" jusqu'à ce soir; demain, il sera trop tard.» Certains jouent même, en dernier recours, la carte du bluff: «Allez donc au Conforama d'à côté... Ce sera moins cher mais vous reviendrez dans six mois pour vous plaindre!». Pour un produit de consommation courante, recourir à ce genre de technique dans une petite ville de province relève du suicide. Par contre, dans une zone de chalandise importante, où la clientèle se

renouvelle en permanence, on hésite moins à pratiquer ce type de vente one shot, quel que soit le produit...

«Pour s'offrir le luxe de la vente douce, il faut ne pas être soi-même sous la pression des échéances...», explique un gérant de magasin. Le commerçant qui s'installe doit faire ses preuves et se montrera donc plus agressif que le commerçant installé. Surtout si le premier a repris l'affaire familiale et doit défendre sa réputation. Pourtant, l'art suprême de la vente consiste parfois à ne pas vendre. Pour fidéliser une clientèle ou se forger une image. Certains, comme Yannick Tassel (voir l'encadré pages 42-43), s'efforcent même de déculpabiliser le client qui n'achète rien: il reviendra... par gratitude!

Alors, méthode forte ou méthode douce? Pour emporter la décision, le vendeur pourra rechercher un juste milieu, entre ne pas vendre et vendre à tout prix: récapituler tous les avantages que le client a trouvés au produit, commencer à ranger d'autres produits en lançant: «Puisqu'il vous plaît, prenez--le... Je vous fais un paquet?» Le client indécis a parfois besoin qu'on lui force un peu la main...

Pour satisfaire le client, il faut s'occuper de...

Sécurité, Orhueil, Nouveauté, Confort, Argent, Séduction, Sympathie

Les sept motivations possibles d'un client sont incluses dans son cas. Pour trouver la bonne, le vendeur doit écouter et poser les bonnes questions.

Découvrir le Système de représentation sensoriel du client

Les clients n'ont pas tous le même système de représentation sensoriel. Il y a les visuels, les auditifs et les tactiles. L'argumentation devra s'adapter au SRS du client. Le premier aura besoin de voir le produit, le deuxième de l'entendre et le troisième de le toucher.

La règle des «quatre Faire» pour prospérer dans le commerce

- Faire venir: votre enseigne extérieure, votre notoriété, dans le quartier ou la ville, l'emplacement, la publicité, le BAO...
- Faire entrer: une vitrine attractive, l'ambiance, des vendeurs sympas...
- Faire acheter: les techniques de vente de l'entrée du client dans le magasin à la sortie.
- Faire revenir: les techniques de fidélisation

La règle des quatre C pour bien accueillir le client dans une surface de vente

- Je crée le Contact
- Je prends en Charge
- Je Conseille
- Je Conclus

**POUR EN SAVOIR PLUS**

- Les Techniques de vente... qui font vendre, par Marc Corcos, Editions Dunod, 190 pages, 149 F.

- Vendre en magasin au XXI<sup>e</sup> siècle, par Alexandre Moulin, Editions Un livre pour réussir, (22260 Ploezal; tél.: 02 96 95 64 58), 158 pages, 189 F.

La règle du SBAM (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci)

Cette règle, qui fixe un programme minimal de politesse et d'amabilité, est enseignée aux caissières et aux hôtesses de supermarché.

Cas d'école

Yannick Tassel: la vente sécurisée en binôme

Seul indépendant parmi les cinq opticiens de Guingamp, il combat la concurrence en offrant à ses clients non pas un vendeur mais deux!

Les deux magasins de l'opticien Yannick Tassel réalisent 10 millions de francs de chiffre d'affaires et revendiquent 50% de part de marché dans leur zone de chalandise (9000 habitants).

Avec une surface de 250 m<sup>2</sup>, son magasin est le plus grand de Guingamp. Seul indépendant parmi les cinq opticiens de la ville, Yannick Tassel a exploité, au départ, les brèches laissées par les concurrents: il ouvrait plus tard et plus souvent qu'eux. Et surtout il réparait les lunettes que les autres jugeaient irrécupérables... Partisan de la méthode douce, Yannick Tassel mise aujourd'hui sur les techniques de vente pour résister à une concurrence de plus en plus forte. Sens de l'accueil et esprit de service font la différence face aux enseignes nationales. Il détaille ses cinq atouts:

-La polyvalence des vendeurs. Les vendeurs doivent s'occuper des dossiers médicaux des clients qui ne peuvent pas le faire eux-mêmes (hôpital, maison de retraite...). Ils doivent aussi communiquer entre eux sur les dossiers (savoir que tel client a appelé, que son fils va être opéré...), afin que n'importe lequel, servant le client, soit au courant de sa situation. Chacun doit être enfin bien informé de l'évolution des produits: «Le commercial de Ray-Ban est passé, sa nouvelle collection arrive dans deux semaines...»

-L'accueil en quatre minutes. Le client est pris en charge par deux vendeurs, un homme et une femme si possible, dans les quatre minutes qui suivent son entrée. Le client double ainsi ses probabilités de «s'identifier» au vendeur. S'ils sont occupés, ils appliquent le principe élémentaire de la courtoisie: «Entrez, mettez-vous à l'aise, je pose ce dossier et je suis à vous...» On enlève les lunettes du client s'il en porte pour les nettoyer sur-le-champ, et on lui rééquilibre sa monture. Enfin, Yannick Tassel ne prend jamais une ordonnance sans avoir au préalable serré la main du client.

-La vente en binôme. Avec deux vendeurs pour un seul client, ce dernier aura plus de chances d'être resservi par un vendeur (ou une vendeuse) qu'il aura connu(es) lors de sa visite précédente, ce qui le mettra en confiance.

**I**Le traitement des objections. Quand un vendeur (ou une vendeuse) sent qu'un client hésite à acheter (pour des raisons d'esthétique ou de prix des montures), il essaie de ramener la conversation sur le thème primordial de la qualité des verres et appelle - d'un clin d'œil - un spécialiste, qui vient alors prendre le relais pour convaincre le client avec des arguments plus pointus.

-La déculpabilisation du client qui n'achète pas. Partisan de la méthode douce, Yannick Tassel recommande à ses vendeurs de déculpabiliser le client si la vente ne se fait pas le jour même. «Cela déclenche très souvent des ventes ultérieures. Il y a moins d'ingratitude que l'on croie chez le consommateur.»

### Laforêt Immobilier: la méthode des sept marches

Comment la filiale du groupe Auguste Thouard (130 agences immobilières) motive ses vendeurs en leur faisant gravir marche par marche l'**«escalier Laforêt»**.

Pour déclencher l'acte d'achat durant l'entretien de vente, le commercial doit gravir une par une les «sept marches de l'escalier Laforêt». Et non quatre par quatre. «Si un vendeur conduit parfaitement dans l'ordre les phases 1 à 3 de son entretien de vente, il déclenche 70 % de la décision d'achat, alors même que le client ne sait pas encore ce qu'il va lui proposer», explique Philippe Buyens, responsable formation du réseau. Il décrit une à une les sept marches.

... comme Lier: la phase d'accueil. Nous estimons que l'on n'a pas deux fois l'occasion de faire une première bonne impression. C'est pourquoi nous soignons l'accueil et la prise de contact qui précèdent l'entretien de vente.

... comme Apprendre: la phase de découverte des besoins du client. Les informations obtenues lors de la prise de rendez-vous par téléphone et la morphopsychologie peuvent y aider: un couple de fonctionnaires d'une cinquantaine d'années vivant en province n'a pas les mêmes besoins qu'un homme célibataire de 28 ans qui habite dans une grande ville. Le vendeur pose des questions ouvertes et exerce son sens de l'écoute.

... comme Fortifier: la phase de reformulation des propos du client. Elle permet au prospect de développer ou de préciser sa pensée. Le commercial posera, par exemple, une question d'éclaircissement. Son client recherche un appartement «pas trop loin d'une rue commerçante». Il lui demandera alors: «Qu'entendez-vous par "pas trop loin" d'une rue commerçante?»

... comme Offrir: la phase de présentation. Après avoir effectué la première sélection, le commercial ne se contentera pas de faire une offre unique au client: il lui présentera au moins trois produits dans la catégorie choisie.

... comme Réunir: la phase de négociation. Le commercial doit faire preuve de vigilance et de prudence pour négocier les termes de la transaction immobilière (financement, services, frais de commission...).

... comme Emporter (l'affaire): la pré-conclusion. Principale qualité requise du vendeur: le vouloir-vendre, la fermeté. Car il faut parfois aider le client hésitant à prendre sa décision... Le vendeur doit donc avoir de l'autorité. Le commercial de Laforêt ne demandera pas au client: «Alors, vous voulez l'acheter cet appartement?», mais plutôt: «Voulez-vous emménager en mars ou en avril?»

... comme Tenir: la phase de conclusion. Le commercial trace une perspective, fixe le prochain rendez-vous et les points qui y seront abordés. Il se montre serviable, voire cabotin.

## **rentabiliser chaque franc investi**

En trois ans, les stratégies publicitaires des distributeurs ont plus changé qu'en une décennie et leurs investissements dans les médias sont montés en flèche. Mais surenchère promotionnelle et course à la part de voix ont atteint leurs limites. Le commerce cherche aujourd'hui à rentabiliser ses dépenses

«Au niveau d'investissement où nous sommes parvenus, notre priorité n'est plus d'obtenir une ristourne de 0,3 à 0,45 million d'euros de budget publicitaire, mais de trouver les médias adéquats aux messages que nous voulons faire passer. » Jérôme Lefèvre, directeur communication clients de Carrefour France, n'y va pas par quatre chemins. Premier investisseur publicitaire de la distribution française, quatrième budget national tous secteurs confondus, Carrefour n'a aujourd'hui aucun intérêt à dépenser plus. Il doit dépenser mieux. Dès l'an dernier, les investissements du groupe dans les médias français ont baissé de 10 %. Même son de cloche chez le numéro deux, Auchan, où « on n'achète pas sa part de marché avec sa part de voix », selon André Tordjman, directeur marketing France du groupe nordiste. « Il est plus important de bien parler que de parler

fort », professe André Tordjman. Et le directeur marketing de préciser que ses dépenses nettes dans la publicité média ont baissé de 20 % l'an dernier, du fait de réallocations budgétaires Bref, il semblerait que l'heure ne soit plus à la surenchère publicitaire entre les distributeurs, même si l'importance des sommes investies empêche plus d'une enseigne de taille moyenne de se faire entendre.

### La fin du marketing de la pénurie ?

Il était temps de limiter les dégâts. Car la guerre d'usure entre les deux fauves de la distribution française menaçait de tourner au désastre pour l'ensemble du secteur. « Nous reprenons actuellement des parts de marché. Mais je dois reconnaître que nous avons eu peur, se souvient Christian Bachelier, directeur de la communication de Système U. Au cours des deux dernières années, nous avons vécu avec l'angoisse de ne pas avoir les moyens de suivre » En lançant, en 1998, son Mois jamais vu, Carrefour a pris tous ses concurrents de court. Non seulement le leader donnait ses lettres de noblesse au « marketing de la pénurie » (que traduit parfaitement le fameux : « Il y en aura peut-être jusqu'à ce soir, demain, on ne sait pas »), mais il l'imposait au moyen d'un véritable rouleau compresseur publicitaire sur les trois médias de prédilection de la distribution que sont la presse, la radio et l'affichage, avec le succès initial que l'on sait. Piqué au vif, Auchan réagit en 1999, au son du canon : non plus un

mois mais trois, via une campagne associant promotions quotidiennes et promesses institutionnelles (les 100 Résolutions pour l'an 2000). Bien qu'un peu confuse, cette riposte à chaud permit à l'enseigne de remonter la pente et d'endiguer les progressions de son concurrent. Mais l'an dernier, patatras ! les promotions d'automne ne produisent plus les effets escomptés .

Quant à l'image de Carrefour, qui vient tout juste d'accomplir sa fusion avec Promodès, elle chute au point de devenir l'enseigne la plus « détestée » des Français (baromètre des marques 2000 institué par BVA-Geodys, publié dans « CB News Communication »). « Son erreur a été de croire qu'il pourrait réitérer l'opération une troisième fois en faisant comme si les 100 Jours d'Auchan n'existaient pas, commente Françoise Andrieu, directeur général de Publicis Implication. Banalisé, le marketing de la pénurie s'est retourné contre son inventeur : les consommateurs ont pensé qu'on leur servait du réchauffé. » En fait, la décision de maintenir le « Mois » en 2000 n'a été prise qu'à l'issue d'un vif débat au sein des instances dirigeantes de Carrefour. Lesquelles ont finalement fait le mauvais choix. Avec, pour ne rien arranger, la crise de la vache folle, la fusion problématique avec Promodès et la contre-performance que l'on connaît.

Cette douche froide ne sonne aucunement le glas de la guerre des prix. En réalité, elle profite à Leclerc qui, avec son Ticket Leclerc, a su renouveler un genre qui s'essoufflait. « Notre objectif était de redonner du sens et de la générosité à une promotion qui profite à

tous et non à une élite », explique Philippe Seligmann, directeur de la communication de Leclerc. Le retour en force de ce dernier sur ce terrain, à l'occasion de son cinquantenaire l'an dernier, l'atteste. Mais même en augmentant son budget publicitaire de 42 % en brut, le discounter breton est resté à bonne distance de Carrefour et d'Auchan. Or, l'effort a été suffisant pour permettre à l'enseigne de regagner les parts de marché perdues. En 2001, Leclerc aura donc tout intérêt à capitaliser sur son acquis.

### Baisser les coûts et « communiquer efficace »

Ce combat de titans ne s'est pas limité à une bataille triangulaire. Il a démontré que les distributeurs ne pouvaient plus se contenter de faire de la réclame. Mais qu'ils devaient, dans la cacophonie ambiante, trouver des moyens intelligents de se faire entendre. Une remise à plat était nécessaire. Elle concerne aussi bien les gros annonceurs que les petits et les moyens, enseignes spécialisées comprises.

Premier signe extérieur de cette mutation, les groupes de distribution concentrent leurs achats d'espaces non seulement pour faire des économies mais aussi pour rationaliser leur stratégie média. À l'issue de compétitions qui ont eu lieu l'an dernier, la majorité des achats européens du nouveau Carrefour passent désormais par Carat, ceux du pôle grand public de PPR par Optimédia. Sans préjuger un

regroupement des achats de Leclerc et de Système U, « question légitime », admet Christian Bachelier, même s'il se refuse au moindre commentaire sur la question Quoi qu'il en soit, il s'agit-là d'un jeu auquel les distributeurs sont habitués.

Baisser les coûts n'est toutefois pas l'unique préoccupation des enseignes. Comme en témoigne l'exemple de PPR, qui a couplé mutualisation des achats et études de cas stratégiques dans une même compétition , ils entendent aussi « communiquer efficace ». C'est-à-dire sélectionner les médias de manière à obtenir le meilleur impact auprès de leurs cibles. Mais devant cet exercice, tous les distributeurs ne sont pas égaux.

On peut les classer en trois groupes : les « trois ténors » (Carrefour, Auchan, Leclerc) totalisent 30 % des investissements de la distribution.

Les « sans aspérités » comptent aussi bien des distributeurs de taille moyenne (d'Intermarché à Système U) que de grandes enseignes spécialisées qui ne se distinguent pas par leur originalité en communication (lire page 67). Enfin les « malins » (Monoprix, Expert, H & M, Visual, etc.), qui parviennent, à force d'astuce, à se rendre visibles. Chacun de ces trois groupes a une problématique qui lui est propre.

## Adopter un discours simple et différenciant

Pour les trois gros, la difficulté n'est pas de se faire entendre, mais d'être écoutés. Ce qui n'a rien d'évident, car leur discours tangue fréquemment entre campagne prix/produits et institutionnelle. « De manière générale, les distributeurs ont plus investi dans les campagnes corporate que dans la communication promotionnelle, contrairement à 1999 », affirme Pierre Marty, directeur de la publicité quantitative chez Sécodip-TNS. Quant au directeur du marketing d'Auchan, il ajoute : « Seule la qualité de la marque-enseigne fait la différence : nos progressions se font aujourd'hui sur l'augmentation du ticket moyen de nos clients plus que sur la création de trafic. » Conséquence : toutes les enseignes tentent désormais de faire du promotionnel dans l'institutionnel, et inversement, au risque que l'un ne finisse par parasiter l'autre.

Tous trois généralistes, Carrefour, Auchan et Leclerc tendent à voisiner par ailleurs en concurrence sur les mêmes médias, d'où une certaine difficulté à les distinguer.

En tant que leaders, ils sont enfin très exposés sur les thèmes moraux (sécurité, citoyenneté, solidarité) qui secouent la société française. La réponse n'est pas évidente : il s'agit de faire passer un discours simple mais non simpliste et, surtout, différenciant.

Ce qui passe par « l'affirmation d'un combat d'enseigne que certains, comme Carrefour, ont oublié. Résultat : le public a occulté les énormes acquis de l'enseigne en matière de qualité et d'innovation,

pour ne plus percevoir qu'un emblème de la grande distribution au même titre que McDo est devenu le symbole de la malbouffe ! », juge Françoise Andrieu. On ne peut toutefois pas ôter à Carrefour une qualité : « Un usage imaginatif des médias », complète Vincent Prots, en charge du budget Leclerc au sein de la société de conseil en stratégie média Western. Mais ce dernier reconnaît qu'il existe de moins en moins de « médias vierges » pour la grande distribution. Or, en dépit de tous les changements stratégiques, les distributeurs sont toujours tenus d'assurer deux niveaux de communication : nationale et locale. Chaque magasin ayant peu ou prou une marge de manœuvre, il se rabat sur les médias locaux. De ce côté, l'offre des supports ne cesse de s'enrichir avec la presse quotidienne régionale, des réseaux d'affichage adaptés aux villes moyennes et même une offre balbutiante de télévision locale. À Clermont-Ferrand, la chaîne Clermont-1re, détenue à 48,9 % par le quotidien « la Montagne », ouvre déjà ses écrans de parrainage à la distribution spécialisée comme Fly ou But. « Pour l'instant, la distribution généraliste observe l'évolution du paysage de proximité et réfléchit à l'apport complémentaire que pourraient lui apporter les télévisions locales qui ciblent bien le même public, analyse Jean-Pierre Gaillard, PDG du groupe de presse Centre France. Le ticket d'entrée plus raisonnable (100 EUR pour une quinzaine de secondes) devrait les encourager dans ce sens. Mais ceci est encore au stade expérimental et nous ne voulons pas heurter le CSA [Conseil supérieur de l'audiovisuel-NDLR]. »

## Le prix, une véritable problématique

Quant aux distributeurs de dimension moyenne, ils ont carrément les fesses entre deux chaises. Qui s'est rendu compte qu'Intermarché a augmenté en 2000 ses investissements publicitaires de 30 % ou que Cora a doublé les siens - il est vrai au profit de son site [houra.fr](#) ?

Attention, met en garde Françoise Hernaez-Fourrier, directeur des études sur la publicité qualitative chez TNS-Sécodip : « À tous communiquer avec internet sur l'élimination de la corvée des courses, les distributeurs scient la branche sur laquelle ils sont assis ! »

Casino a pris la mesure du danger. À l'avenir, l'enseigne se positionnera comme « facilitateur » de la vie quotidienne, avec dans l'idée de revaloriser les courses. Jusque-là, le stéphanois reproduisait dans chaque ville le dispositif mis en place à Lyon et à Toulouse dès novembre 1998 visant à annoncer la baisse des prix via une saga de personnages. « Parler des prix en publicité, c'est austère. L'ambivalence est que le client veut qu'on lui parle d'autre chose tout en souhaitant que l'enseigne se positionne sur les prix », explique Christine Calmels, directrice du marketing chez [Casino Supermarchés](#).

Tous les distributeurs de taille moyenne sont confrontés à cette problématique prix avec pour difficulté supplémentaire une rationalisation extrême du budget due à leurs moyens limités. Ainsi,

pas assez riches pour se payer une présence tous azimuts, les poids moyens de la distribution sont conduits à concentrer leurs efforts sur un minimum de médias. Système U, qui a testé l'an dernier la télévision via le parrainage (deux billboards de six secondes chacun) d'un programme court d'une minute sur TF 1 appelé « Un petit goût de paradis », tous les soirs avant la météo, a décidé de ne pas poursuivre. Pour mieux revenir en radio, son média de prédilection.

Castorama, de son côté, a choisi d'arrêter le parrainage du programme court intitulé « Partenaire du bonheur » en avril 2001 même s'il en était très satisfait. La raison officielle ? « Contraintes budgétaires. » Raison officieuse : « Le programme d'Auchan a parasité le positionnement du partenaire du bonheur. »

Quoi qu'il en soit, sponsoriser ce type de programme court est risqué. Si, officiellement, c'est une société de production qui propose l'émission à la chaîne, c'est la marque qui en assure son financement et son contenu rédactionnel. « L'enseigne doit négocier avec le directeur des programmes de la chaîne et non pas avec une régie publicitaire. Si l'audience est mauvaise, l'émission est déprogrammée (l'enseigne se retrouve donc avec son stock d'émissions sous le bras !) ou reprogrammée à une heure de plus faible écoute », explique Lionel Cévaër, directeur marketing de Visual, qui a étudié le projet sans y donner suite.

Dans le programme court, l'enseigne maîtrise le contenu rédactionnel. Ce qui n'est pas le cas du parrainage. Si la marque est inconnue, il ne renseigne pas sur son métier. De plus, les experts

pensent qu'il existe trop de tunnels de parrainage. Ce qui rend la différenciation compliquée. Les bonnes places sont déjà prises. Et risquent de le rester ! En effet, quand une enseigne sponsorise pendant une année complète une émission, elle bénéficie d'un droit de préemption l'année suivante. Il semble donc impossible de chasser Darty du créneau de la météo Expert, lui, a réussi son coup avec « les Enfants de la Télé », une émission familiale qui correspond bien à sa cible et à ses valeurs.

La priorité de Système U est aujourd'hui de reconquérir sa part de voix en radio. « Un média où nous investissons depuis dix ans mais que nos concurrents ont envahi ces dernières années », indique Christian Bachelier. Quelque 80 % du budget média de Système U doivent ainsi être investis sur les ondes, contre 70 % en radio et 10 % en télévision en 2000 (l'affichage restant stable à 20 %). « Un média très encombré », déclare Christine Calmels, qui n'envisage pas d'engager les supermarchés Casino dans cette voie. Qui n'a pas en tête « les Mousquetaires de la distribution » ou « Difficile de battre un Champion » ?

Champion a, de son côté, consacré à la promotion commerciale en radio plus de 70 % de son budget. Système U n'est donc pas unique dans son genre. La radio est le média le plus à même d'épouser la configuration rurale et rurbaine des magasins du réseau Système U. Au passage, la chaîne a modernisé ses messages : Daniel Prévost en reste le héros, mais il dialogue avec son fils pour donner une touche de modernité à la publicité de la chaîne. Christian Bachelier n'est pas

du tout inquiet pour l'avenir : « De nombreux nouveaux médias émergent. Nous allons commencer par développer l'internet comme outil de communication. Nous misons aussi beaucoup sur la fidélisation. À plus long terme, le développement des télévisions thématiques et locales offrira des possibilités aujourd'hui inédites, au même titre que la FM a démocratisé la radio. » Ces nouveaux médias offriront également des perspectives aux enseignes de la troisième catégorie.

### Chercher sa cible là où elle se trouve

En marge des stratégies pas toujours très subtiles des enseignes précédentes, qui, quoi qu'elles en disent, réservent le gros de leur budget aux médias traditionnels, quelques « malins » se sont fait une spécialité des stratégies alternatives. Le chef de file pourrait être H & M, qui, avant même sa première inauguration, piqua la curiosité du public. Leur astuce : jouer avec la presse. Témoin la campagne des stars où Johnny Depp, Salma Hayek et d'autres s'affichaient incognito sur tous les murs de Paris. Résultat : les affiches suscitent la curiosité de la presse, la connivence du jeune public et la reconnaissance du milieu professionnel. Quant à Monoprix, qui dispose de moins de 7,62 millions d'euros annuels pour sa publicité, il s'évertue à se positionner comme le magasin des jeunes urbains branchés aussi bien en textile qu'en alimentaire et va chercher sa

cible là où elle se trouve : au cinéma. « Le grand écran répond à notre cible et permet un géomarketing affiné. En complément, nous utilisons l'affichage Decaux. Sans oublier le consumer, qui vient de sortir », indique Reza Radji, directeur du marketing de Monoprix. Visual a aussi son consumer « version papier du concept magasin, qui passe entre les mains de toute la famille », reprend Lionel Cevaër. En outre, l'opticien, en tant que producteur, fait de la « vraie » publicité télévisée. À l'inverse des concurrents qui jouent pour la plupart une stratégie prix-produit, l'enseigne s'est installée sur le registre de l'humour. Les expressions créatives sont différentes mais le message reste identique, à savoir : « Ne soyez pas complexés de porter des lunettes, l'important, c'est d'y voir clair ! » Différenciation assurée !

Cynthia Ghanem Domont, Christine Riste, Olivier Costil

LSA (26/02/2001)

## **REPONSES AUX OBJECTIONS DE LA CREATION D'UN SITE**

Très bientôt, on vous demandera: " Pierre, quand est-ce que ton entreprise aura son site Web? " On pourrait vous poser LA question lors d'un 5 à 7, d'une réunion ou au téléphone et vous devrez être prêt à répondre à LA question sans aucune hésitation. Vous pensez sans doute déjà à quelques bonnes raisons pour vous en sortir. Vous pouvez maintenant ajouter les onze raisons suivantes à votre arsenal; chacune offrant une certaine crédibilité et offrant une bonne part de vérité. Apprenez à les maîtriser!

### **1.**

#### **Trop de courrier électronique**

(Affirmez-le avec une certaine fraîcheur. Ça fait très sophistiqué.)

*Un site Web peut engendrer une trop grande quantité de courrier électronique de la part de nos clients et de nos clients éventuels; nous ne pourrions pas nous occuper de cette nouvelle charge. En plus d'avoir à développer de nouveaux systèmes internes, il nous faudrait embaucher du personnel pour répondre à toutes ces demandes additionnelles. Un site Web, c'est trop de travail.*

Ça pourrait être le cas. Certaines grandes entreprises ont été inondées par une masse considérable de courrier électronique et n'étaient pas prêtes à faire face à la situation. J'ai déjà vu un client qui ne voulait absolument pas qu'on puisse envoyer du courrier électronique à son personnel pour cette raison.

Il ne faudrait pas voir le courrier électronique comme un vampire malveillant; il n'est en fait qu'un autre moyen de communication. Si vos clients sont à l'aise avec cette méthode, vous recevrez moins d'appels téléphoniques. Bien entendu, vous devrez revoir les méthodes de travail et envisager la possibilité d'offrir la formation nécessaire aux responsables du service à la clientèle. Veillez à ce que votre formulaire de réponse soit conçu de façon à minimiser les commentaires inutiles. Vous gagnerez aussi à mettre sur pied un répertoire de réponses aux questions les plus courantes. Lorsqu'un éventuel client vous joint par courrier électronique, confiez-le à votre responsable des ventes et soyez fier de votre décision. Admettez que ce qui vous fait vraiment peur ce n'est pas le courrier par lui-même, c'est que vous ne voulez pas vraiment faire les efforts nécessaires pour permettre à votre entreprise de prendre de l'expansion. D'après mon expérience, les entreprises qui occupent une plus petite part du marché à l'échelle nationale voient leur volume de courrier grossir de façon graduelle, leur donnant le temps qu'il faut pour s'ajuster aux nouveaux changements.

### **2.**

#### **Internet en est encore à ses débuts**

(Ayez l'air sûr de vous)

*Il vaut mieux ne pas sauter à pieds joints dans quelque chose qui n'a pas encore fais ses preuves. Laissons les autres faire leurs erreurs; nous emboîterons le pas lorsque la voie sera déblayée.* Pour chaque nouvelle technologie, il y a une partie de la population qui accroche tout de suite et une autre qui accroche plus tard. Le problème qui se pose lorsqu'on adopte une manière de faire des affaires (voyez Internet comme une manière de faire des affaires plutôt que comme une technologie) longtemps après son apparition est que celle-ci requiert un certain temps d'apprentissage avant que votre entreprise puisse en tirer profit. Ceux qui s'y sont intéressé plus tôt et qui persévérent, perdent du temps, oui, mais ils se retrouvent avec une bonne longueur d'avance qui peut s'avérer difficile à rattraper pour les retardataires.

## 3.

### **Internet n'est qu'une lubie**

(N'utilisez pas cette excuse en public, vous pourriez vous retrouver dans une situation embarrassante)

*On va attendre, ça aussi, ça va passer.*

Non, je ne crois pas que ça passe. Que ça évolue? Oui. Que ça change? Oh, oui. Mais ce n'est pas simplement passager. Aux cinquante ou soixante millions d'utilisateurs actuels du réseau Internet, s'ajoute un fort pourcentage de nouveaux abonnés à chaque mois. Non, ça n'est pas une lubie.

## 4.

### **Notre secteur d'affaires n'en est pas encore là** *Aucun de nos concurrents n'est encore sur Internet, pourquoi se presser?*

Parfait! Voici l'occasion rêvée pour vous de plonger avant eux et de faire tellement de vagues qu'ils auront du mal à vous rattraper. Pensez que vos concurrents ne resteront pas dans l'ombre indéfiniment. Ma mère m'a souvent répété que l'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt.

## 5.

### **La technologie n'est pas mûre et ne cesse de changer** *Nous ferons le grand saut quand les choses se seront calmées.*

Sachez qu'il n'y a pas lieu de croire que les choses vont se calmer. Il y a des gens qui résistent à l'envie de se procurer un nouvel ordinateur parce que de toutes façons, dans quelques semaines, il sera dépassé. Ils ont raison, il le sera. Mais cet ordinateur serait certainement beaucoup plus utile qu'aucun ordinateur ou que cette antiquité dont ils se servent en ce moment. Il faut commencer quelque part même si la cible n'est pas stable. Mais souvenez-vous de ceci: ne voyez pas Internet comme une technologie. Nous parlons ici d'une méthode, d'un site pour promouvoir votre produit et pour faire des affaires. Ne laissez pas la " technologie " vous effrayer. Ce n'est pas ça le problème.

## 6.

### **Les gens n'achètent pas encore tant que ça via Internet** *Nous, nous utilisons les moyens traditionnels pour vendre nos produits et ça va très bien, merci.*

Vous avez encore raison. Chez les consommateurs, l'idée d'acheter via Internet n'a pas suscité un très grand intérêt jusqu'à maintenant; cependant, le pourcentage des gens qui s'adonnent au commerce électronique augmente très rapidement. D'ici quelques années, les achats effectués par Internet occuperont une très grande part des transactions, surtout dans des domaines bien précis. Lorsque le système SET (*Secure Electronic Transaction*) de Visa et Master Card -dont la mise en place ne cesse d'être retardée- sera au point, je prévois que la confiance des acheteurs augmentera rapidement.. Les entreprises qui seront prêtes à profiter d'un tel marché verront leurs affaires fructifier. Celles qui ne seront pas préparées auront de la difficulté à les rejoindre.

## 7.

### **Nous avons fait l'essai d'un site Internet et ça a été un échec**

(Pratiquez cette phrase avec un air des plus sarcastiques. Répétez devant le miroir afin d'obtenir un balancement de la main droite impeccable.)

*On n'a pas envie de perdre encore de l'argent. Internet, ce n'est que de la poudre aux yeux.*

Sur ce point, je suis d'accord avec vous: Internet se noie dans l'exagération! Et ceux qui crient sur les toits qu'il y a une fortune à faire sur Internet n'aident pas beaucoup. Vous avez peut-être déjà

essayé... Si vous avez construit un site " Faites-le vous-même ", tellement laid qu'il donne la nausée, ou encore si vous avez surchargé votre site de graphiques, vos visiteurs vous ont probablement abandonné avant même qu'ils aient eu le temps de voir apparaître votre page sur leur moniteur. Vous n'avez probablement pas tout fait pour promouvoir votre site. Construire un site Web et attendre qu'on vienne le visiter, ça ne suffit pas. Comme pour tout projet commercial, il faut suivre certaines étapes pour réussir: vous devrez produire un plan d'affaire, concevoir une enseigne, dessiner les plans du magasin, prévoir un centre de service à la clientèle, rédiger la documentation, concevoir un plan publicitaire, prévoir le personnel requis. Rater une de ces étapes et vos affaires pourraient s'en ressentir grandement. Sans les conseils de gens expérimentés dans la création de sites Web, vous courrez au désastre. Vous pourrez alors mettre la faute sur "Internet" plutôt que sur votre propre ignorance ou incompétence.

Il est possible que, pour certains types de commerces, Internet ne soit pas approprié. Il se peut aussi que la compétition soit devenue tellement forte sur ce terrain que vos moyens financiers vous empêchent de percer. Mais ne blâmez pas Internet. Rappelez-vous qu'Internet n'est pas une technologie mais bien un marché et une manière d'y faire des affaires.

## 8.

### **On ne peut pas faire concurrence avec les grosses entreprises**

(Les gens d'affaires qui ont tiré le diable par la queue presque toute leur vie seront bien d'accord avec vous. Si vous le fignolez, votre argument suscitera des hochements de tête approbateurs).

*Comment une petite entreprise comme la nôtre peut-elle rivaliser avec des méga entreprises qui investissent des centaines de milliers de dollars pour être présentes sur le Web? Tout simplement impossible!*

C'est un fait, certaines entreprises peuvent investir d'énormes sommes d'argent pour un site Web. Mais les petites entreprises peuvent cependant compétitionner de manière efficace dans plusieurs secteurs d'activités.

(a) Les grandes entreprises ont tendance à être plus conservatrices, axées sur la prise de décisions en comités, et moins vites sur leurs patins. Vous, le guerrier du marketing, qui bougez vite et qui, après avoir rapidement tiré leçons de vos erreurs, êtes aussitôt prêts à vous remettre en position, vous ne ferez qu'une bouchée de vos mastodontes d'adversaires.

(b) Certaines petites entreprises vont dépenser quelques milliers ou quelques dizaines de milliers de dollars pour avoir un site Web qui frappe autant que celui de leur grands frères. Vous ne pouvez peut-être pas supporter la compétition avec grandes entreprise au chapitre de la beauté des bureaux ou de la taille de l'effectif. Mais avoir un site attrayant, fonctionnel et d'excellente qualité n'est pas nécessairement si coûteux. Vos clients internautes ne savent pas à quoi ressemble la devanture de votre commerce et ils s'en balancent.

(c) Les millions d'internautes utilisant des engins de recherche pour acheter de la marchandise ou des services ne démontrent pas de préférence pour les plus grosses entreprises.

(d) Considérant l'accès au marché national et international que vous offre Internet, une petite part du marché mondial suffit peut avoir un impact énorme sur votre entreprise tandis qu'une grande entreprise a besoin de résultats beaucoup plus importants pour sentir la différence. Songez à ce qu'une augmentation des profits de 10% à 15% peut signifier pour vous! Faites le calcul en dollars!

## 9.

### **Il y a d'autres moyens tout aussi efficaces** Pour nous, les prospectus et les placards publicitaires placés dans les magazines se sont avérés profitables. Nous ne pensons pas que le Web nous ferait augmenter nos ventes de façon significative.

Je ne suis pas d'accord avec vous parce que, tout d'abord, si les campagnes nationales de marketing direct et les placards publicitaires dans les grands périodiques fonctionnent bien pour

vous, vous devriez obtenir autant de succès sur Internet. Comme je l'ai mentionné précédemment, Internet vous ouvre un tout nouveau marché à développer. Deuxièmement, songez à votre site Web comme à un complément aux moyens de publicité traditionnels. Ajouter votre adresse Web à votre publicité ou à votre prospectus, c'est comme déposer une brochure de qualité entre les mains de votre futur client pour une fraction du coût d'un document imprimé. Vous piquez sa curiosité avec votre publicité, puis le référez à votre site. Il y trouvera de l'information complémentaire et pourra vous faire part de ses réactions ou passer sa commande.

## 10.

### **C'est trop cher** *Annoncer sur le Web, c'est tout simplement trop cher*

Où étiez-vous récemment? Eh oui! Il y a encore certaines personnes qui veulent vous facturer une fortune pour un site Web. Jetez un coup d'oeil autour de vous. Les prix se stabilisent. Un site de six pages vous coûtera environ 1 500 \$ plus une quarantaine de dollars par mois pour l'hébergement; une somme totalisant plus ou moins 2 000 \$ pour la première année. Maintenant, calculez tout ce que ce 2 000 \$ fera pour vous 24 heures par jour, sept jours par semaine, cinquante-deux semaines par année comparativement à une simple annonce publicitaire. Les gens d'affaires avertis ne mesurent pas une publicité par ce qu'elle leur coûte mais plutôt par son coût par ventes. Combien de nouvelles ventes devrez-vous faire au cours des douze prochains mois afin de couvrir ce 2 000 \$? Et pour encaisser un profit? Faites le calcul et soyez avertis.

## 11.

### **La limitation géographique** *Nous ne pouvons pas offrir nos services en dehors de notre territoire. Internet ne rejoint pas assez de gens dans notre région.*

Oui, d'accord. Si, par exemple, vous souhaitez annoncer votre baignerie ou votre église à St-Thimothée, il est inutile de gaspiller votre argent pour un site Web. Actuellement, la promotion sur le Web est avantageuse pour les entreprises qui ne connaissent pas de limites géographiques. Offrez-vous une visibilité sur Internet et soyez prêts à accueillir des clients de tous les coins du monde.

Toutefois, même si vous décidez de mettre l'idée d'un site Web en veilleuse, n'y renoncez pas à tout jamais. Le nombre de nouveaux internautes augmente tellement rapidement qu'il est probable que bientôt le propriétaire du salon de coiffure à St-Thimothée réalise qu'au bout du compte, l'implantation d'un site Web, ça vaut le coût!

## Épilogue

Il faut me remercier, je vous ai fait une faveur. Vous avez maintenant onze bonnes raisons de ne pas avoir un site Web alors que vous n'en aviez qu'une ou deux. Il vous reste à peaufiner votre style et à pratiquer vos phrases pour pouvoir les lancer sans sourciller au prochain 5 à 7. Ou peut-être, je dis bien peut-être, devriez-vous sauter quelques 5 à 7, le temps de développer votre site Web pour faire passer votre entreprise au niveau supérieur...

Arrêt sur . . .

# L'animation de réseau

Par Bertrand de la Selle

## Lectures

- **L'entreprise en réseau** - Rapport du CIGREF, septembre 1997.
- Les petits déjeuners de l'Institut du Management d'EDF - **Entretien avec Federico Butera** - Sociologue, 18 octobre 1995.
- **Quelques pistes sur les leviers de la création de valeur au sein des entreprises en réseau** par Isabelle Mari, 1995.

## L'entreprise en réseau

**L**a globalisation, la compétitivité croissante que se livrent les entreprises, la mondialisation, associée aux progrès de l'informatique et des nouvelles technologies, ont fait de l'entreprise en réseau, une réalité. Les dirigeants doivent pour ce faire remettre en cause leurs principes d'organisation et de fonctionnement. On peut distinguer deux types de réseaux : le réseau interne et le réseau externe. Le réseau interne d'une entreprise a pour objectif d'améliorer la réactivité, de capitaliser les connaissances, d'accroître le service au

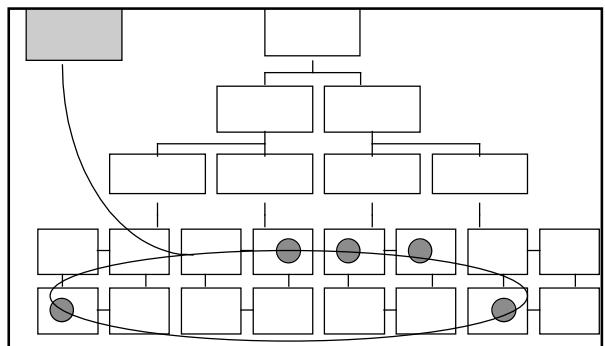
client et de simplifier les procédures. Les nouvelles technologies deviennent un appui essentiel dans ce type d'organisation ; que ce soit l'utilisation du courrier électronique, la mise en place d'un intranet ou d'un logiciel de groupware.

La mise en place d'un réseau externe à l'entreprise ou le concept d'entreprise étendue se fonde sur la constitution d'un réseau d'entreprises ou d'établissements concourant aux mêmes objectifs, par une relation de partenariat ou une relation de client fournisseur. L'entreprise étendue peut se concevoir dans un modèle vertical reposant sur la relation donneur d'ordre/sous-traitant ou sur un modèle horizontal dans lequel les partenaires se répartissent les tâches d'un même projet. Ce type d'entreprise est à géométrie variable, les partenariats ou les alliances évoluant sans cesse. Là encore, les nouvelles technologies permettent de développer de nouvelles formes d'organisation : commerce électronique, EDI (Echange de données informatisées), gestion des

données techniques. Nous avons choisi de vous parler dans ce dossier du premier type de réseau et plus particulièrement de l'animation de réseau interne.

## L'animation de réseau un outil de management

**L**'animation de réseau permet de faire travailler ensemble des personnes qui n'ont pas de lien hiérarchique, mais qui y trouvent un intérêt parce qu'elles rencontrent une problématique commune, un objectif à réaliser en commun. Cet outil est naturellement utilisé dans les structures décentralisées (exemples : une maison-mère et un ensemble de filiales, un centre d'études et des usines disséminées, un siège central et des unités indépendantes) mais peut également être utilisé dans une

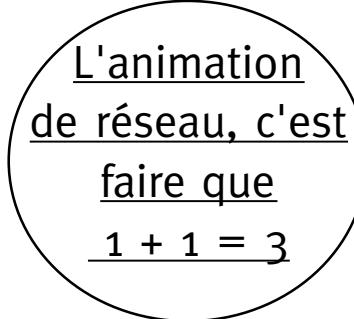


petite structure. C'est un raisonnement matriciel, qui dépasse les hiérarchies:

L'animation de réseau est un processus transverse, tout comme, par exemple, le fonctionnement en mode projet. Il s'en distingue notamment par le fait que :

- c'est un processus pérenne;
- il n'y a pas obligatoirement d'échéances ou de lancement d'un produit ou d'un système.

**L'animation de réseau permet de partager les compétences de chacun et de créer ainsi une valeur supérieure à l'addition des compétences individuelles.**



### Pourquoi créer et animer un réseau ?

**L**'animation de réseau est utilisée comme un moyen pour servir un enjeu stratégique de l'entreprise.

Il est essentiel que cet enjeu soit compris et partagé par tous les membres du réseau, faute de quoi celui-ci devient un groupe de rencontre qui se réunit sans but et donc sans dynamique.

Un exemple d'enjeu que l'animation de réseau permet de servir pourrait être : Réduire les coûts en achetant mieux.

Une entreprise a laissé à ses filiales la responsabilité de ses achats. Chacune est organisée à sa manière, mais toutes ont un responsable des achats. La

Direction ne souhaite pas centraliser de nouveau les achats, pour ne pas retirer d'indépendance à ses filiales. Cependant, elle veut d'une part profiter du volume global pour mieux négocier avec les fournisseurs et d'autre part rendre homogène les pratiques d'achats afin de mieux qualifier ses fournisseurs. La Direction crée alors un Réseau des Responsables Achats, animé par une cellule qui lui est rattachée, qui permet de mutualiser les pratiques, d'imprimer une marque homogène à tous les achats du groupe, tout en laissant leur indépendance aux filiales pour leurs achats spécifiques. Les Responsables Achats progressent dans leur fonction en s'échangeant leurs méthodes au sein du réseau et ils participent en même temps à un projet d'entreprise, en groupant leurs achats et en désignant plusieurs d'entre eux pour négocier des contrats globaux avec les fournisseurs.

Au-delà d'un enjeu stratégique, on distingue 5 objectifs que l'animation de réseau permet de remplir :

- Pédagogie : Expliquer, diffuser l'information et faire passer des messages, par une voie alternative à la voie hiérarchique classique.

- Progression : Dépasser les intérêts individuels pour tendre ensemble vers un objectif d'évolution commun.

- Partage : Echanger les pratiques et les méthodes pour les rendre homogènes et les améliorer.

- Professionnalisation : Responsabiliser les membres,

par opposition à un processus descendant de l'animateur ou des hiérarchies.

- Appartenance : Créer de la fierté et un sentiment d'appartenance afin de faciliter la communication entre les membres.

### Quelles sont les étapes de la vie d'un réseau ?

**O**n distingue trois moments-clés dans la vie d'un réseau : la création, le lancement et le régime de croisière.

A chacun de ces moments correspondent des actions bien précises.

- La création : c'est le moment où l'on affiche l'enjeu, qui doit être visible de tous, le réseau étant le moyen utilisé pour servir cet enjeu. La Direction choisit et nomme l'animateur (celui-ci constitue la cellule d'animation) et les membres du réseau.

- Le lancement : c'est la pierre angulaire du réseau. D'un bon lancement dépend le bon fonctionnement à court et moyen terme. Plus il sera réussi, moins les efforts à fournir pour faire vivre le réseau seront importants. Il est essentiel de formaliser ce lancement par un événement différenciant dans la vie de l'entreprise (séminaire, réunion à l'extérieur), afin de créer le mouvement et l'esprit d'équipe. C'est aussi le moment où l'animateur doit trouver ses marques.

- Le régime de croisière : lorsque le réseau est lancé, et même s'il fonctionne bien, l'animateur doit constamment donner de la visibilité et du rythme au groupe, par exemple en tenant

à jour un plan d'actions, en lançant de nouveaux sujets de travail, en réunissant le groupe sur un thème donné, etc.

### Qui constitue le réseau ?

**L 'animateur - la cellule d'animation.** Selon l'importance du réseau, l'animateur pourra s'entourer d'une cellule d'animation pour l'assister dans cette tâche. Néanmoins, il est important d'identifier formellement un animateur (le chef de file, le pilote, etc.), visible et connu de tous.

S'il est impossible de définir un profil-type pour un animateur de réseau, celui-ci doit faire preuve d'au moins quatre qualités : autorité, légitimité, écoute, charisme. L'animateur est celui qui donne la direction et conduit le réseau pour atteindre ses objectifs. Il doit tout faire pour que les membres le suivent.

membres d'un réseau lui consacrent une partie non négligeable de leur temps. Ils ont des attentes (partage, méthode, information) et des devoirs (participation, implication) envers le groupe et il est important que tout cela leur soit clairement précisé. De l'importance du lien : nécessairement, l'animateur et les membres ne poursuivent pas le même but au sein du réseau : l'animateur aura tendance à rechercher l'intérêt du groupe dans son ensemble ; le membre aura tendance à rechercher son intérêt au sein du groupe.

Par conséquent, le lien unissant l'animateur et les membres au sein du réseau ne peut se résumer à une simple communauté d'information, où l'animateur cherchera à rendre disponible le maximum d'information, et tel membre cherchera l'information qui lui manque. Pour qu'un réseau fonctionne, il est essentiel de créer et maintenir un lien fort entre les membres, qui passe par la valeur ajoutée créée par le réseau, et que chacun trouve à un instant donné.

	Pour l'animateur	Pour les membres
Autorité	<b>Arbitrer les débats, prendre les décisions finales, trancher dans les conflits</b>	<b>Je dois suivre l'animateur</b>
Légitimité	<b>Connaître son sujet, obtenir l'appui de la Direction</b>	<b>J'ai raison de suivre l'animateur</b>
Ecoute	<b>Etre disponible pour tous les membres, intégrer les besoins et attentes de tous</b>	<b>J'ai un intérêt à suivre l'animateur</b>
Charisme	<b>Transmettre son enthousiasme, motiver son entourage</b>	<b>J'ai envie de suivre l'animateur</b>

Il est souhaitable que les membres soient proposés par la Direction, mais nommés officiellement par leur hiérarchie. En effet, le plus souvent, les

►Les réunions des membres : Elles permettent de rassembler les membres du réseau et donc de le matérialiser aux yeux de tous. Il existe plusieurs types de réunions au sein d'un réseau, chacun remplissant un objectif précis.

►Les réunions plénières : elles doivent se tenir à un rythme régulier, selon un calendrier connu à l'avance. Elles permettent, selon l'importance du réseau, de faire le point sur les travaux, de passer des messages, d'élaborer et valider le plan d'actions.

►Les groupes de travail : ils sont constitués à chaque fois qu'un sujet ne peut être traité en réunion plénière. Un groupe restreint instruit le sujet et rend compte à l'ensemble du réseau de ses travaux.

►Les réunions thématiques : elles servent à réfléchir ensemble sur un sujet de fond qui demande l'apport de beaucoup de membres dans un délai court. Elles doivent être organisées en dehors des réunions plénaires habituelles.

►Les séminaires : ils sont l'occasion de rassembler le réseau dans un lieu et sur une durée inhabituels. Ils permettent d'assurer la cohésion du groupe et de travailler en profondeur sur un sujet. Ils sont l'occasion également de prendre du recul sur l'action et la vie du réseau.

Les outils bureautiques constituent également des outils précieux pour une animation de réseau efficace. Le fonctionnement en réseau s'appuie sur ce type d'outils qui facilitent et améliorent les connexions entre les membres. On peut citer :

►La messagerie : en plus de

### Comment animer un réseau ?

Plusieurs outils sont disponibles pour animer efficacement réseau.

la messagerie électronique traditionnelle, on peut créer des listes d'adresses dédiées au réseau, des boîtes aux lettres à accès restreint, des groupes de boîtes vocales pour les messageries téléphoniques, etc..., autant d'outils qui accélèrent la circulation d'information tout en garantissant la confidentialité.

►Le journal : si tous les membres sont reliés électroniquement, on peut créer un journal régulier qui reprend par exemple les dernières informations du réseau, l'agenda à venir, l'avancement des sujets.

►Le groupware : un logiciel groupware (du type Lotus Notes) est l'outil informatique idéal d'un fonctionnement en réseau. Il permet de partager des documents entre tous les membres (en utilisant des "armoires électroniques" dédiées au réseau), de travailler de manière asynchrone en échangeant sur des sujets (en utilisant des forums de discussion) et de créer ainsi un espace de communication et d'information réservé au réseau, qui accélère et amplifie les échanges.

### Les appuis directs du pilote

►Les visites sur site : pour un problème donné qui bloque la bonne marche de l'ensemble, pour "remettre sur les rails" l'un des membres ou encore pour initier une action pilote, l'animateur peut être amené à apporter directement son aide à l'un des membres. Il est important par la suite de bien communiquer à l'ensemble du réseau sur les actions menées, afin d'en faire bénéficier tous les membres.

►Le partage d'expérience : au-delà de l'acception littérale, on entend par un partage d'expérience un échange, à la demande de l'un des membres sur un problème qu'il rencontre. Cet échange se fait avec d'autres membres qui rencontrent le même problème ou qui l'ont rencontré et résolu. C'est l'animateur qui pilote l'action, et les rencontres ont lieu de préférence dans les locaux du membre demandeur.

### Quand le réseau est mûr...

►Le fonctionnement en Club : si le réseau rencontre le succès, il peut tendre vers le fonctionnement en Club (avec des critères de sélection à l'entrée du type performances, connaissances, etc.), qui renforce le sentiment d'appartenance des membres et offre un statut d'excellence à ceux qui en font partie ou à ses anciens.

►L'animation tournante : s'il doit être remplacé, l'animateur peut être choisi parmi les membres. La fonction devient alors un point culminant dans la vie de membre du réseau. Il faut néanmoins être vigilant à ne pas déstabiliser le groupe en nommant Animateur un membre n'ayant pas la légitimité suffisante.

►Le benchmarking : lorsqu'un réseau fonctionne bien et a tendance à travailler en vase clos, il est possible de trouver une stimulation extérieure en le comparant à d'autres réseaux, internes ou externes à l'entreprise. On peut également imaginer un réseau de réseaux rassemblant les animateurs et permettant par exemple de par-

tager les expériences d'animations.

►Les interventions extérieures : il est de la responsabilité de l'animateur d'apporter "de l'oxygène" au réseau, soit par de l'information, soit par des sujets nouveaux. Il peut être également bénéfique de faire intervenir sur un sujet touchant le groupe un expert extérieur. Cette intervention pourra par exemple déboucher sur un nouveau sujet de travail pour le réseau.■

## Altis et l'animation de réseau : une offre multifacette

Altis peut aider ses clients dans toutes les phases de la création et de l'animation de réseau : la création d'un réseau avec l'identification et la formalisation des enjeux et des objectifs, mais aussi la transformation d'un groupe existant en un réseau. Il s'agira alors d'établir un état des lieux du groupe, de transformer et formaliser les objectifs et enfin de formaliser la transition. Enfin, lorsqu'un réseau est en perte de vitesse, la mission peut avoir pour finalité de le redynamiser.

### Contact

Bertrand de la Selle  
bdelaselle@altis.fr

Altis  
Conseil en management  
42 quai du Point du Jour  
92659 Boulogne Cedex  
France

+33 1 41 41 45 45

[www.altis.fr](http://www.altis.fr)  
Le carrefour du management

## REUSSIR UN MAILING

Comment convaincre votre prospect d'ouvrir l'enveloppe que vous lui envoyez ? Comment lui donner envie de lire votre message jusqu'au bout? Et, surtout, comment l'inciter à acheter votre produit rapidement ? Voici les onze règles qui vous aideront à rédiger une offre attractive.

Parmi tous les prospectus publicitaires que vous trouvez dans votre boîte aux lettres, combien en jetez-vous ? Probablement entre 80 % et 100 %... Dans ces enveloppes que vous n'avez pas ouvertes, il y avait pourtant des produits que vous auriez sans doute achetés s'ils vous avaient été présentés par un collègue... Convaincre des clients par correspondance est souvent plus difficile que d'homme à homme ; il manque la chaleur du vendeur...

Aussi faut-il, pour maximiser les remontées d'un mailing, réunir impérativement plusieurs ingrédients : une offre attractive (un bon produit, mais aussi une promotion, un cadeau, etc.), un bon fichier (bien ciblé) et un message percutant. Supposons que vous réunissiez les deux premiers. Comment élaborer un message convaincant ?

Pourquoi une lettre est-elle ouverte, lue et surtout pourquoi suscite-t-elle (ou ne suscite-t-elle pas) une réponse de la part du destinataire?

S'il n'existe pas de recette miracle (le ton et le contenu d'une lettre dépendent forcément de sa cible), du moins peut-on définir quelques règles permettant de rédiger des textes efficaces ou de repérer les maladresses qui conduiront tout droit votre message dans la corbeille...

1. Trouver le ton juste Pour être certain de trouver les mots qui parleront à votre prospect, utilisez cette astuce de pro : imaginez le client type de votre produit ou service (son emploi du temps, ses centres d'intérêt, les sollicitations extérieures dont il fait l'objet, sa réactivité au marketing direct). Cela vous aidera aussi à choisir le papier, la typographie et l'illustration. Et à décider si vous devez surigner certains mots : ce genre de mise en valeur

est en effet diversement apprécié selon les publics. Testez le tout auprès d'un client potentiel (ou mieux, testez deux ou trois messages différents auprès de quelques échantillons de prospects).

Quelle que soit votre cible (cadres supérieurs, ménagères ou adolescents sportifs), bannissez les mots compliqués ou abstraits. Pour être bien compris, il faut toujours écrire légèrement au-dessous du niveau culturel ou technique de la cible, conseille Denis Breuillé, directeur de l'agence Adresse. Enfin, soyez enthousiaste en utilisant avec à-propos des mots gratifiants comme nouveau, exclusif ou gratuit.

L'erreur : se faire plaisir dans le message, en étant trop intellectuel ou en faisant des jeux de mots (qui passent très mal par écrit).

2. structurer pour convaincre Pour convaincre, il faut pratiquer la méthode AIDA. C'est-à-dire, dans l'ordre, attirer (A) par une accroche originale, impliquer (I) en essayant d'obtenir un assentiment (ou en faisant comprendre que vous avez une solution pour le lecteur), développer (D) l'argumentation produit et, enfin, agir (A), c'est-à-dire déclencher une action (demande de documentation, achat...) de la part du prospect. Ce programme minimal est efficace à condition d'aller droit au but dans chaque paragraphe. Inspirez-vous des créations américaines, qui sont des modèles d'efficacité (il est vrai que l'anglais est plus pratique). Votre accroche doit être décryptée en trois secondes, le message digéré en trois minutes. Concentrez-vous sur le développement, plus étayé, afin de présenter tous les avantages du produit.

L'erreur : négliger une des quatre étapes sous prétexte que les trois autres fonctionnent bien. La mécanique s'enraye impitoyablement.

3. axer sur les bénéfices-utilisateur Premier impératif : traduisez chaque point fort technique en bénéfice pour l'utilisateur. Votre offre apporte la solution à un problème, une amélioration sensible. Sauf exception, un acheteur de voiture s'intéresse en premier lieu au confort de l'habitacle (de longs trajets sans

fatigue) ou à la faible consommation d'essence (sauvegarder son porte-monnaie). N'allez pas lui expliquer en long et en large, dans un jargon incompréhensible au commun des mortels, le fonctionnement détaillé du nouvel ABS ou la configuration du carburateur. Cela paraît évident, mais combien d'offres ne font pas vibrer la bonne corde !

Deuxième impératif : votre démonstration doit reposer sur un aller-retour permanent entre la solution (les multiples avantages du produit) et les besoins bien compris de l'utilisateur. Pour plus d'efficacité, hiérarchisez vos arguments, du plus fondamental au plus anecdotique.

L'erreur : le monologue d'une entreprise qui se complaît dans le jargon technique de son métier en faisant l'impasse sur les attentes du consommateur.

4. L'offre, l'offre, l'offre C'est entendu, vous n'avez pas été invité par le prospect... aussi la moindre des choses est-elle d'avoir une bonne nouvelle à lui annoncer, un cadeau, une remise, des avantages nouveaux. Bref, une offre attrayante, ou plutôt trois ! Pour séduire, une offre doit être remarquable, alléchante et relationnelle, explique Philippe Defrénois, directeur de la création de l'agence Ogilvy-Defrénois.

Dans l'ordre, cela revient, primo, à faire sortir le produit du lot en exploitant ses plus originaux. Secundo, à proposer un avantage financier : une réduction, une remise, une offre jumelée, un cadeau (grossi en photo). Enfin, tertio, à être rassurant, chaleureux pour apprivoiser votre prospect (il faut pallier l'absence de vendeur) et commencer à le fidéliser.

L'erreur : c'est, justement, d'arriver les mains vides en croyant qu'un bon produit se suffit à lui-même.

5. Mettre la pression Votre offre est bétonnée. Alors, donnez-lui la vedette en la plaçant à des endroits stratégiques - sur l'enveloppe, au début de la lettre en caractères manuscrits, en clin d'œil dans le PS, et récapitulée dans le coupon-réponse. Pour mettre la pression sur le client, vous pouvez aussi jouer sur l'urgence en limitant l'offre dans le temps.

Enfin, pour essayer de récupérer les cas désespérés, construisez un editor's memo. Si vous en avez les moyens, ce message dans le message s'adresse aux indifférents ou à ceux qui s'apprêtent à jeter la lettre. Dans une petite enveloppe cachetée, d'homme à homme, le PDG va tenter de lever leurs objections, de les persuader qu'ils ont tort de passer à côté de leur proposition... L'erreur : camoufler l'offre dans un paragraphe touffu. Ou le contraire, la matraquer sans subtilité, jusqu'à l'overdose.

6. personnaliser intelligemment Attention aux techniques déjà éculées... Trop de messages continuent d'abuser d'une personnalisation bas de gamme. Répéter le nom et l'adresse de son correspondant à tout bout de champ le fera peut-être sourire... s'il est sensible au ridicule. Mais cela peut carrément l'agacer, surtout s'il y a une faute d'orthographe dans son nom ! Une personnalisation efficace repose sur des coordonnées impeccables et l'utilisation astucieuse de l'historique clients (dernières commandes, demandes de documentations sur certains produits...). En business to business, servez-vous des préoccupations propres à un métier ou à un secteur d'activité pour engager un dialogue plus personnel. Une même fourgonnette utilitaire sera vendue avec des arguments différents selon que l'on écrit à un fleuriste, à un maçon ou à un boulanger ! L'erreur : la fausse connivence, la familiarité injustifiée ou, à l'inverse, la lettre-formulaire impersonnelle.

## 7. Faut-il flatter?

Il faut flatter... mais sans abuser. En rédigeant, cherchez plutôt à valoriser habilement votre prospect. N'insistez pas sur ses problèmes ou ses difficultés, mais faites appel à ses neurones, à sa capacité à trouver la bonne solution. Les rédacteurs américains sont imbattables lorsqu'il s'agit de transformer le négatif en positif.

Loin de jouer le rôle de l'informateur triomphant en insistant maladroitement sur l'ignorance du prospect, mieux vaut faire appel à son sens du timing. Sous-entendant, par exemple, qu'il a eu bien raison d'attendre pour utiliser un désherbant vraiment inoffensif.

Ce renversement de perspective, bien argumenté, flatte son sens du jugement et rend votre offre encore plus attrayante (c'est enfin la solution providentielle qu'il fallait attendre).

L'erreur la plus courante : la flagornerie, qui ne trompe personne. Ou, à l'inverse, la description trop appuyée des difficultés du prospect pour montrer que vous avez bien compris ses préoccupations.

Vous risquez de le dévaloriser !

#### 8. Quelle est la bonne longueur ?

The more you tell, the more you sell, disent les rédacteurs américains. Contrairement aux idées reçues, il ne faut pas hésiter à être exhaustif, explique Denis Breuillé. Toute question doit trouver sa réponse (car il faut suppléer l'absence du vendeur), tous les freins doivent être levés, et les objections, tuées dans l'œuf.

Bref, aucun atout ne doit rester dans l'ombre.

Mieux vaut néanmoins assouplir cette règle en tenant compte du temps dont dispose la cible, de son implication vis-à-vis de ce type de produit (on ne vend pas une assurance-décès à des particuliers comme des fournitures de bureau à une société).

Ainsi, des personnes âgées à qui l'on propose une croisière ont besoin d'être rassurées avant de s'engager. Comme elles ont le temps, une lettre de trois à quatre pages pragmatique (comment contacter la famille, y a-t-il une assistance médicale à bord ?...) ne sera pas trop longue. A l'inverse, écrire à un patron de PME pour lui vendre un petit logiciel de comptabilité suppose d'aller droit à l'essentiel en rédigeant un message musclé et direct.

L'erreur : tromper le consommateur par omission, le lasser par une rédaction embrouillée et répétitive, sans véritable information.

#### 9. Soignez la présentation Le mailing contribue à l'image de marque de votre société. C'est une raison suffisante pour soigner sa présentation. Mais ce n'est pas la seule : il faut être pédagogue. N'hésitez pas à prendre le lecteur par la main, à le guider par la typographie en attirant l'œil par des caractères en gras ou en italique, par des bandeaux de couleur.

Pour le renforcer, structurez le message avec des intertitres (sous-titres dans le texte) impliquants.

En complément de la lettre, un dépliant bien conçu (une iconographie claire, un papier couché de bonne tenue) propose une démonstration illustrée (reprise des principaux bénéfices consommateur ou fonctionnement du produit). Pensez à ménager un double niveau de lecture, des entrées multiples, afin de favoriser la lecture-grapillage (contrairement à une lettre classique, plus fermée et univoque : si on n'est pas accroché par les premiers mots, on ne lit pas la suite).

L'erreur : négliger la forme pour faire plus sérieux. Faire des économies sur l'iconographie ou sur le papier peut parfois coûter cher. Pensez à votre image de marque...

**10. Facilitez la réponse** Pour susciter le maximum de réponses, multipliez les canaux de contact : coupon-réponse, téléphone, fax. Un bon coupon-réponse doit ressembler à un contrat, qui formalise un double engagement : celui du client, mais aussi celui de l'entreprise, qui a une nouvelle et dernière occasion de sécuriser l'acheteur (garanties, service après-vente, satisfait ou remboursé). Pour prévenir toute réticence, conseille Thierry Hermant, annoncez la couleur en le titrant bon de commande, offre d'essai ou demande de documentation.

Il faut aussi indiquer clairement ce à quoi s'engage le répondant (délai de paiement, frais de port inclus ou non...) ou ce à quoi il ne s'engage pas (offre d'essai sans obligation d'achat). Enfin, sur une cible de particuliers, l'enveloppe retour pré affranchie est très appréciée.

L'erreur à éviter : le coupon exigu qui élimine les noms un peu longs ou les adresses à rallonges. Ou un texte peu clair qui peut faire craindre un piège...

**11. créatif ou efficace ?**

Dernier point : faut-il chercher à être original ? Oui... mais gare à la créativité exubérante, qui nuit à l'efficacité du message. De manière un peu caricaturale, les concepteurs-rédacteurs se partagent en deux camps : les créatifs purs, persuadés qu'une idée originale peut considérablement accroître les taux de

remontées. Un exemple probant : un fabricant de fuel veut prouver que son produit ne gèle pas, il envoie à ses prospects un petit échantillon à mettre au réfrigérateur. En face, les pro-efficacité, qui privilégient une rédaction sobre, simple et concrète. Leur credo ? Une belle création n'est pas toujours un gage d'efficacité !

L'erreur : les pliages compliqués, les créations trop sophistiquées, les mailings de prestige (un magnifique dessin du siège social n'a jamais fait vendre) qui ne servent qu'à se faire plaisir. Il faut savoir rester modeste. A partir d'un certain stade, estime Denis Breuillé, mieux vaut peaufiner le ciblage que se torturer l'esprit sur le message...

#### **COMMENT PRESENTER LE MAILING IDEAL**

L'enveloppe d'envoi  
Impératif : sortir du lot.

Pour cela, vous disposez de plusieurs armes : format inhabituel ; accroche forte (résumé de l'offre) ; logo de l'entreprise ; mention "confidentiel ou personnel". L'enveloppe retour L'enveloppe pré affranchie est très appréciée, surtout pour une cible de particuliers. Le bulletin-réponse Clair et aéré, il doit avoir un titre qui résume l'offre faite ainsi que la portée de l'engagement pour celui qui le renvoie.

Le dépliant Attractif et visuel, il résume les principaux avantages du produit, les petits plus liés à l'achat ou à une demande d'information. Il peut aussi comporter des exemples d'utilisation et des témoignages.

#### **ONZE CONSEILS POUR REDIGER UNE OFFRE ATTRACTIVE**

1. PERSONNALISEZ! C'est une attention qui paie, à condition que vos adresses soient impeccables.

2. ACCROCHEZ LE LECTEUR par du nouveau, de l'inédit, une offre exceptionnelle qui lui donnera envie de prendre connaissance du message.

3. PIQUEZ SA CURIOSITE Pour rédiger une attaque efficace, étonnez votre lecteur et montrez-lui que vous connaissez son univers et ses préoccupations.

4. METTEZ-VOUS A SA PLACE Toutes les fonctionnalités doivent être traduites en avantages concrets. Une présentation sous forme de points facilite la lecture.
5. METTEZ EN EXERGUE QUELQUES RISQUES ou insuffisances de la situation actuelle.
6. ANNONCEZ LA COULEUR par une phrase synthétique qui résume l'intérêt du produit.
7. METTEZ L'OFFRE EN VEDETTE en utilisant un graphisme différent, des caractères plus gros. Sur le fond, travaillez bien son contenu, dont dépendent fortement les remontées.
8. Résumez les avantages de votre offre.
9. Sécurisez le prospect.

10. SIGNEZ Assortie du titre du signataire, la signature personnalise le dialogue et rassure.

11. N'OUBLIEZ PAS LE PS, SOUVENT LU EN PREMIER! Il permet de rappeler l'offre et d'insister sur l'urgence.

L'AVIS DE L'EXPERT CINQ CONSEILS POUR DOPER SES MESSAGES T. Hermant, consultant en marketing direct Alléger Supprimer les phrases et mots inutiles.

Raccourcir et rythmer les phrases (10 à 15 mots au maximum). Simplifier le vocabulaire, préférer les mots courts.

Remplacer Le négatif par le positif.

Le passif et le futur par le présent et l'impératif.

L'imprécis par du concret.

Renforcer Rendre plus personnel, plus humain (en évitant la familiarité), utiliser le vouvoiement.

Rendre plus expressif, concret, et imagé (verbes d'action plutôt que verbes être et avoir).

Inciter Faire acquiescer.

Déclencher l'action en structurant votre texte avec des intertitres inductifs.

Souligner Composer votre page en valorisant l'offre et la force de l'argumentation.

User avec à propos du surlignage, du gras, d'encadrés.

### QUEL ACCUEIL POUR VOS MAILINGS?

Pas moins de 40 % des interviewés demandent que les courriers publicitaires soient jetés avant d'être ouverts. Parmi ceux qui se les font transmettre (60 %), la moitié d'entre eux demandent qu'un tri soit effectué au préalable.

### QUE DEVIENNENT VOS MESSAGES?

Sur 30 % des mailings envoyés (voir page précédente), 96 % des récepteurs font l'effort de prendre connaissance des messages : 53 %

les jettent après les avoir lus, 25 % les mettent de côté, et 16 % y répondent. Mais malgré tout, le courrier reste pour eux la communication la mieux tolérée, loin devant le fax et le téléphone.

### COMMENT PASSER LES BARRAGES ?

Ne pas faire publicitaire : évitez les créations trop spectaculaires, surtout si votre cible est modeste (les toutes petites entreprises) ou si votre principal argument est le prix. Vos correspondants pourraient en déduire que l'épaisseur de vos marges vous autorise des dépenses ostentatoires !

Pour vendre, informez ! Rien ne vaut un catalogue pour mettre en valeur les plus-produits ou un dépliant bien conçu pour diffuser des petits conseils futés.

Faire un saut créatif : envoyez, si vous en avez les moyens, une petite boîte contenant des échantillons, ou un paquet surprise contenant un cadeau, pour attirer la curiosité de votre correspondant.

# REUSSIR VOS COMMUNIQUES DE PRESSE

Rien de mieux qu'un **communiqué de presse** pour attirer l'attention des médias. Encore faut-il que votre message soit lu, compris et sélectionné par les journalistes auxquels vous vous adressez.

Les communiqués de presse sont certainement le meilleur moyen dont dispose une entreprise pour informer rapidement et efficacement les organes de presse. Mais les journalistes en reçoivent tant qu'ils sont souvent dans l'obligation d'opérer une sélection à partir d'une lecture rapide. Autant dire que les textes incompréhensibles ou simplement maladroits auront peu de chances d'atteindre le résultat escompté: faire parler de vous. Il est donc indispensable de préparer l'opération avec soin. Deux règles à respecter N'envoyez un communiqué que si vous avez réellement quelque chose d'intéressant à dire: un événement majeur pour vous peut apparaître sans intérêt aux yeux d'un journaliste assiégié par des dizaines d'entreprises.

Quelle que soit l'importance que vous accordiez à votre annonce, essayez de vous limiter à un seul feuillet. Au-delà, vous risquez de ne plus être lu. Si l'information l'intéresse, le journaliste vous téléphonera pour en savoir plus.

En ce qui concerne la forme, mettez en évidence le logo de votre société: c'est son principal signe d'identification. Prévoyez un titre et un sous-titre très explicites qui présenteront brièvement l'événement. En quelques paragraphes bien découpés, exposez ensuite la situation avec des phrases courtes. Le journaliste doit comprendre immédiatement ce qu'il y a de nouveau; qui sont les personnes impliquées; où, quand et comment se déroulera l'événement annoncé, en évitant toute autosatisfaction. Concluez, si vous le jugez utile, mais sans employer un ton péremptoire ou définitif.

Préparez et envoyez des communiqués adaptés aux médias que vous voulez toucher. Un quotidien régional s'intéressera à l'ouverture d'une usine sous l'angle de l'emploi et des effets qu'elle aura sur l'économie locale, alors qu'un hebdomadaire professionnel sera sensible aux innovations techniques. Dans certains cas, il sera donc utile de prévoir plusieurs messages en fonction des différents destinataires. Et n'oubliez pas qu'un quotidien a besoin de beaucoup plus d'articles collant à l'actualité au jour le jour, qu'un hebdomadaire ou un mensuel. De même, un journal local ou régional sera plus enclin à parler de vous qu'un journal national si l'événement que vous annoncez a une importance modeste.

Attention, les journalistes n'apprécient guère qu'on leur dicte leur travail. Evitez les formules irritantes du genre: Veuillez insérer dans votre journal l'information suivante... Naviguant entre la déférence et l'indifférence envers la presse, certains dirigeants s'imaginent encore que le **communiqué de presse** est une publicité gratuite, que des rédactions peu scrupuleuses se borneront à reproduire in extenso. D'où de cruelles

désillusions... Entretenir de bonnes relations avec un organe de presse demande du temps et un respect mutuel. L'information fournie doit être honnête et pondérée. Bref, conseille Françoise Benoît-Vissol, directrice de l'agence Fame, soyez simplement naturel!

## TROIS CLES POUR OPTIMISER LES RETOMBÉES

Bien choisir les destinataires Il est préférable d'envoyer le communiqué au responsable du service intéressé plutôt qu'au rédacteur en chef (qui le transmettra sans le lire).

Le pire: l'adresser au journal sans indiquer le moindre nom. Constituez--vous au besoin un fichier avec les principaux journalistes des différents médias que vous estimez nécessaire de contacter.

Mieux vaut envoyer avec précision un nombre limité de communiqués aux bons interlocuteurs, plutôt que d'arroser tout le monde inutilement.

Faciliter le travail des journalistes Des faits, rien que des faits. Vous devez donner tous les renseignements qui permettront au journaliste de se faire une idée précise de la situation.

N'oubliez ni la date, ni les moyens de vous joindre ou de se rendre chez vous, ni le nom de la personne à contacter pour avoir plus d'informations. Apprenez à connaître les contraintes de bouclage des journaux (l'heure limite pour l'envoi des articles à l'impression). Vous éviterez ainsi d'envoyer des communiqués inutilisables parce que trop tardifs.

Relancer avec diplomatie Dernière étape, facultative, et à réservier aux événements importants: vérifier par téléphone auprès de chaque journaliste que votre communiqué est bien parvenu à destination. Cela peut l'aider à se souvenir de votre information, qui l'a intéressé, mais qui s'est perdue dans une montagne de papier. Mais là aussi, il serait contre-productif de trop insister.

# Réaliser une étude de satisfaction

## La problématique

Connaître la **satisfaction** d'un **client** se révèle être un impératif de survie pour toute entreprise car elle est **source de fidélité** : *il faut gagner la confiance des clients et surtout la conserver.* L'intérêt principal de l'étude porte donc sur l'appréciation de la **performance de l'offre** servie pour l'ajuster, en permanence, aux besoins des clients. De même, est-il bon de vérifier si le client a remarqué les efforts et les améliorations accomplis à son intention.

## CONTRAINTEs

Les critères qualitatifs peuvent être illimités ; il faut donc effectuer un **choix** judicieux. D'autre part, il est indispensable que les différentes parties comprennent l'**intérêt de la mesure** de satisfaction pour considérer les réponses comme des aubaines et non comme des brimades.

## OBJECTIFS

- Etre à l'écoute des **clients** en leur donnant la parole
- Comprendre les attentes des clients pour adapter l'offre

- **Mesurer** l'appréciation des clients vis-à-vis de la firme, des produits, de la force de vente
- **Former** les employés pour résoudre les réclamations justifiées des clients
- **Adopter** une stratégie de fidélisation en privilégiant de façon permanente la qualité du service et l'individualisation de l'offre
- **Optimiser** la rentabilité du portefeuille-clients.

### PRINCIPES

L'étude de satisfaction vise à évaluer la réponse aux attentes des clients : c'est une étude ad hoc. Elle est réalisée auprès des clients constituant le portefeuille-clientèle. Or, il est fondamental de connaître également l'opinion des anciens clients et surtout de détecter les causes de leur désertion. Ainsi, l'échantillon à interroger doit prendre en considération les clients perdus et les clients actuels. Il faut être particulièrement vigilant quant aux résultats. En effet, il est relativement rare qu'un taux de satisfaction soit inférieur à 85 %. Il reste toutefois, 15 % de clients non-satisfaits. C'est ce pourcentage révélateur qu'il faut analyser très finement pour détecter les causes de désertion et trouver des remèdes immédiats aux dysfonctionnements identifiés. Il est courant

d'apprecier la satisfaction externe, c'est-à-dire celle exprimée par les clients de l'entreprise. Or, celle-ci provient en partie de la satisfaction interne éprouvée par le personnel de l'entreprise à l'égard de son organisation et du bien-être qu'il ressent sur son lieu de travail.

### Méthodologie

1. Définir les **objectifs** de l'étude de satisfaction
2. Choisir des **critères** de satisfaction selon l'objectif visé à partir
  - 2.1 d'**observations endogènes** portant sur la qualité et le choix des produits, la qualité du service, la relation avec le personnel
  - 2.2 d'**observations exogènes** portant sur l'image des produits ou des marques, la notoriété de la firme, l'évolution des attentes de consommation
3. Déterminer le **cadre** de l'enquête
  - 3.1 le **plan** de sondage
  - 3.2 les **lieux** d'enquête
  - 3.3 la **période** d'enquête
4. Elaborer un **questionnaire** adapté aux objectifs et aux

critères retenus.

5. Mener l'**enquête de satisfaction** selon les normes d'enquête préétablies

6. Analyser les **résultats**

6.1 en termes de **points forts** et de **points faibles**

6.2 en **visualisant** les résultats à l'aide d'un **mapping** ou d'un graphique radar

7. Formuler des **recommandations**

8. Procéder à des **améliorations**, les **tester** et les **mettre en œuvre**

9. Contrôler **ponctuellement** la satisfaction de l'ensemble de la clientèle à l'aide d'un **baromètre** de satisfaction

#### Attention

Le taux unique de satisfaction doit être utilisé avec précaution. En effet, il est préférable d'intégrer dans ce taux les "très satisfaits" et les "satisfaits". Les "plutôt satisfaits" sont absolument à mettre dans les "moyennement satisfaits" ou les "pas très satisfaits" car un client "plutôt satisfait" ne rachète pas le produit.

MOINS	PLUS
Plutôt satisfait	Très satisfait
Moyennement satisfait	Satisfait
Pas très satisfait	

## Réalisation de l'étude

La satisfaction de la clientèle constitue un facteur de rentabilité essentiel qu'il faut **consolider**. De plus, dans un contexte de **marché en saturation et de client zappeur**, l'autre point sur lequel porte l'étude de satisfaction est d'essayer de ravisir des parts de marché aux concurrents. En effet, une **meilleure connaissance des clients** permettra de s'adapter à leurs désirs.

Les tendances actuelles révèlent que les **clients** sont très **sensibles** à la qualité des **produits plus qu'au prix**.

Par exemple, **ils sont prêts à payer légèrement plus** cher des produits alimentaires à condition de vérifier leur provenance : il s'agit de la **traçabilité** du produit décrivant des différentes étapes de la fabrication à la distribution finale.

### 1 LA MESURE DE LA SATISFACTION

*La satisfaction n'est pas une mesure objective* : elle provient de la **comparaison** entre les attentes d'un client et sa perception en situation réelle d'achat. En effet, **elle n'évalue pas une opinion mais un résultat** en termes :

- de service
- d'assortiment ou de choix de produits
- de compétences du personnel
- d'innovations
- d'ambiance et de confort du site de vente.

Connaître la satisfaction d'un client se révèle être un impératif de survie pour toute entreprise car elle est source de fidélité : *il faut gagner la confiance des clients et surtout la conserver. L'intérêt principal de l'étude porte donc sur l'appréciation de la performance de l'offre servie pour l'ajuster en permanence aux besoins des clients.*

De même est-il bon de vérifier si le client a remarqué les efforts et les améliorations accomplis à son intention.

## 2 LE RECUIEL DES DONNEES

Si le questionnaire reste la base de recueil des données, il est recommandé de compléter cette méthode de collecte des données par : **des entretiens de groupes de clients** ; la remontée d'informations du personnel, que celui-ci soit hôtesse de caisse, livreur à domicile ou attaché commercial ; les suggestions spontanées des clients. Il faut se souvenir que les attentes sont spécifiques à chaque clientèle ciblée et par

zone. Par exemple, le client d'une concession automobiles Ferrari n'aura pas les mêmes attentes que celle d'une concession Skoda.

### 3 LA VISUALISATION DE LA SATISFACTION

Pour visualiser les résultats d'une enquête de satisfaction il est possible de recourir à un **graphique radar** (à coordonnées polaires) ; à un **mapping** ou **carte perceptuelle** ; à l'établissement du profil de satisfaction grâce à des échelles d'attitudes comme celles d'**Osgood** ou de **Lickert**

#### 3.1 Le graphique radar ou à coordonnées polaires

Ce type de graphique est essentiellement utilisé lorsqu'il s'agit de représenter des valeurs à évolution chronologique. Ces valeurs peuvent enregistrer des points de croissance ou de décroissance.

Pour réaliser ce graphique, il faut tracer autant de rayons, en nombre pair, qu'il y a de critères à mesurer (décor, ambiance, compétence, entretien, choix...). Chaque rayon est gradué, de préférence en chiffres impairs, à partir du centre, point zéro, puis affiche 1, 2, 3, 4, 5 ou autres :

Le tracé s'effectue normalement en partant de la position midi. Ce graphique permet :  
• soit de tracer, à une période donnée, la

Notation

1 très insuffisant

Appréciation

--

	position de l'entreprise étudiée et celle des concurrents  • soit de tracer, au cours de certaines périodes, la position évolutive et personnelle de l'entreprise	2 insuffisant 3 passable 4 satisfaisant 5 très satisfaisant	- 0 + ++
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	-------------------



### 3.2 Le mapping de satisfaction

Construit à partir de l'analyse factorielle en composantes principales, le mapping de satisfaction a pour objet de décrire de façon synthétique des tableaux de données. Après le recueil des données auprès d'un échantillon représentatif, il faut :

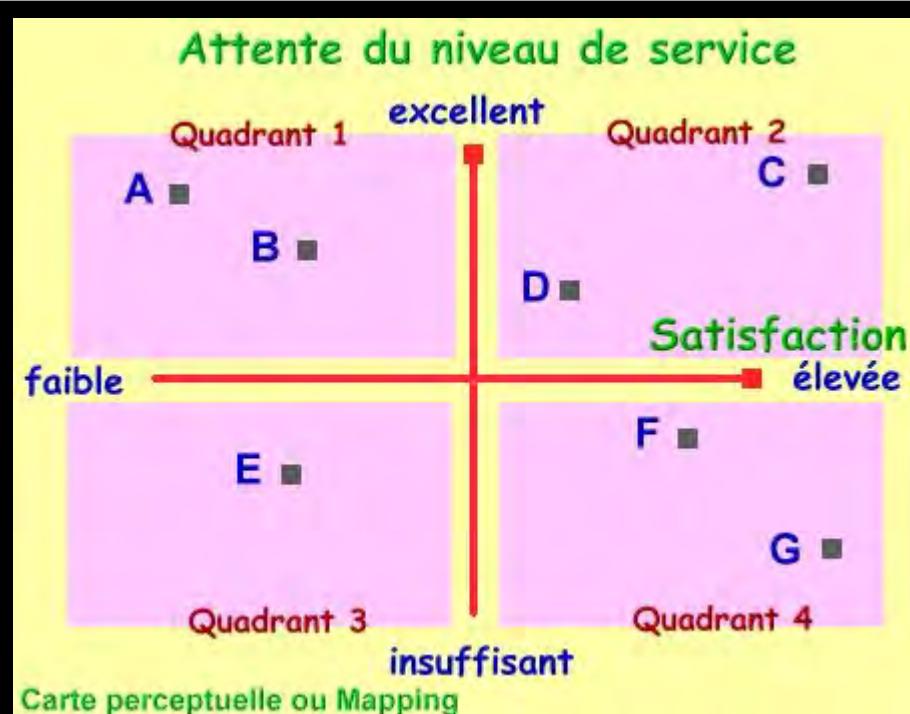
- établir une **échelle d'évaluation** permettant de noter l'importance attribuée à chaque critère de satisfaction

- attribuer une note à chaque réponse obtenue. Il suffit ensuite de calculer la moyenne obtenue par chaque critère
- regrouper des critères proches autour de deux facteurs non corrélés, donc indépendants (appelés composantes principales), tels que : le niveau de satisfaction (satisfaction insuffisante et satisfaction suffisante) et le niveau de service
- croiser les notes obtenues des deux facteurs précités, identifiés en :

Axe 1 - la satisfaction

Axe 2 - le niveau de service

- lire la carte perceptuelle par quadrant



## Interprétation

### Quadrant 1

Bien qu'offrant beaucoup de services, la firme risque de perdre des clients car la réponse à leurs attentes n'est pas réalisée

### Quadrant 2

Les clients sont fidèles car les niveaux de service et de satisfaction sont élevés

### Quadrant 3

La firme risque de subir une profonde désertion de ses clients

### Quadrant 4

Le niveau de service doit être plus conséquent pour maintenir le degré élevé de satisfaction

**L'évaluation et le suivi financier :** Vous présentez un ou plusieurs tableaux financiers

*Vous conservez tous justificatifs (preuves)*

**Les résultats :** Les résultats quantitatifs et qualitatifs seront comparés avec les objectifs fixés. Il est indispensable de prévoir une conclusion sur les enseignements tirés de l'action = Les apports pour VOUS et pour l'entreprise

## Rédiger le plan d'argumentation

### La problématique

Argumenter consiste à rechercher des moyens susceptibles de provoquer une unicité de réponse, d'obtenir une adhésion à son point de vue. En commercialisation, argumenter, c'est persuader, convaincre un interlocuteur du bien-fondé d'une prestation ou des avantages procurés par un produit à acquérir

### CONTRAINTE

S'il existe des tensions lors de l'entretien, le plan d'argumentation peut être complètement bousculé. Il faut alors improviser à bon escient.

### OBJECTIFS

- Répertorier les apports de l'offre émise
- Persuader et convaincre l'interlocuteur des avantages procurés par un produit ou un service en vue de l'acquérir
- Disposer d'un outil modulable selon la nature d'un client

### PRINCIPES

#### Les règles de l'argumentation

Dire ce qu'est le produit ou le service puis, en priorité, les avantages qu'il apporte par rapport à la préoccupation du prospect. Démontrer le fonctionnement du produit ou l'efficacité du service. Apporter les preuves que le produit ou le service répond à toutes les exigences du prospect.

#### Les règles de la conclusion

- Obtenir la décision

Comparer les points forts et les points faibles de l'offre avant le prospect

Poser des questions sondages.

- *Obtenir la signature*

Demander au prospect de passer commande en ayant un bon immédiatement utilisable

Avoir conservé un dernier argument fort pour anéantir toute résistance

Conforter l'acheteur dans sa décision.

- *Prendre congé*

Remercier et saluer tout en respectant un laps de temps ni trop court ni trop élevé après la signature du bon de commande (ou de refus).

Méthodologie

1. Choisir le type de communication persuasive
2. Elaborer le schéma de négociation
3. Préparer le plan d'argumentation
  - 3.1 Déterminer la cible de l'argumentaire
  - 3.2 Définir le contenu objectif et subjectif
  - 3.3 Rechercher et sélectionner les arguments
  - 3.4 Répertorier les objections possibles
  - 3.5 Traiter les objections par de justes réfutations
  - 3.6 Prévoir les différentes parties de l'argumentaire
4. Structurer le plan d'argumentation
  - 4.1 Ordonner les arguments (dire, prouver, déduire, vérifier)
  - 4.2 Rythmer le déroulement de l'entretien
  - 4.3 Ecrire l'argumentaire
  - 4.4 Tester l'argumentaire
  - 4.5 Mémoriser les caractéristiques du produit ou du service
  - 4.6 Préparer le dossier de visite (prospection, clientèle)
5. Mettre en pratique l'argumentaire
  - 5.1 Déetecter les besoins de l'interlocuteur
  - 5.2 Ecouter et répondre aux besoins
  - 5.3 Tonifier l'entretien
  - 5.4 Apporter les preuves
  - 5.5 Déetecter les signes de fin d'entretien et faire des propositions
6. Conclure et prendre congé
7. Assurer le suivi de la commande

Souvenez-vous :

100%	ce qui devrait être dit	Le vendeur
70%	ce qui est dit	
50%	ce qui est entendu	L'acheteur

40%	<b>ce qui est compris</b>	
30%	<b>ce qui est retenu</b>	
20%	<b>ce qui est réutilisé</b>	

## Rédiger le plan d'argumentation

L'*argumentaire* constitue le *coeur* de la *négociation*. Il s'agit à ce stade de transmettre une conviction grâce à un raisonnement *ordonné* et de mettre en avant les qualités d'un bien ou d'un service adapté aux besoins du prospect ou du client.

### 1 - LA CONSTRUCTION DU PLAN D'ARGUMENTATION

#### 1.1 La cible de l'argumentaire

Il est très important de déterminer la cible de l'argumentaire, car c'est à partir de ses besoins, de ses *motivations*, de ses *freins*, de ses *attitudes* que l'argumentaire est confectionné c'est-à-dire personnalisé. Les arguments varient simultanément avec le caractère du prospect et le type de produit. Pour un même produit, la cible peut être totalement opposée : il faut alors adapter l'argumentaire à chaque cible (*fleuristes, avocats, enfants, prescripteurs...*).

#### 1.2 Les arguments

##### 1.2.1 Le contenu objectif et subjectif

Il suppose, d'une part, une parfaite connaissance technique du bien ou du service à mettre et, d'autre part, une bonne capacité perceptive des attentes du prospect. Tout argumentaire (*ou ensemble d'arguments personnalisés*) comprend :

- l'énoncé des caractéristiques du bien ou du service
- la citation des avantages procurés (réels ou sous-jacents)
- l'apport d'une preuve concrète, immédiate (démonstration, échantillon)
- l'émergence de conséquences pour le prospect ou le client.

##### 1.2.2 La recherche d'arguments

Il faut rechercher tous les arguments objectifs tant d'ordre général, concernant l'entreprise, les conditions de vente que d'ordre spécifique, portant sur les caractéristiques du produit ou du service (dire, prouver,

déduire, vérifier). Ceux-ci sont ensuite sélectionnés selon le type de produit en relation avec les avantages attendus par le prospect.

	un argument doit comporter	1	Caractéristique Avantage Preuve
--	----------------------------------	---	---------------------------------------

### 1.3 Les objections et les réfutations

#### 1.3.1 L'objection

*Une objection est un argument naturel présenté par le prospect à l'égard d'une proposition formulée par le vendeur.*

C'est une information utile car elle renseigne sur ce qui est important pour celui qui l'émet. C'est une démarche positive qui marque l'intérêt du prospect face au bien ou au service proposé et incite le vendeur à poursuivre sa négociation.

	TYPE D'OBJECTION	BUT RECHERCHÉ DU PROSPECT
	Réelle	Manifester un certain d'intérêt, demander des informations supplémentaires.
	Prétexte, cachée	Concrétiser un manque d'intérêt et un désir de fuite. Il faut découvrir la réelle objection.
	Test	Evaluer la compétence et le sérieux du vendeur et son professionnalisme.

#### CONSEILS

surtout ne pas considérer l'objection comme une agression personnelle laisser s'exprimer l'interlocuteur, l'écouter et analyser l'objection trouver des points d'accord
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

essayer de circonscrire l'objection en l'enfermant, en la limitant et la transformer en une question ouverte afin d'y répondre  
 préférer l'emploi de "vous" qui met l'interlocuteur en avant  
 préférer la conjonction de coordination "et à la place de "mais" qui peut être perçu comme une agression verbale ; (exemple : "mais si, "mais non").

Une objection est une opposition à une affirmation ou une proposition.  
 Une contre-objection ou réfutation est la réponse à l'objection émise.  
 Délicate à formuler, la réfutation doit se construire en trois dimensions :

- Quoi répondre ?
- Quand répondre ?
- Comment répondre ?

	TECHNIQUES	BUT RECHERCHE PAR LE VENDEUR
	Affaiblissement	Minorer l'objection en avançant un argument majeur. <i>Je vois que l'aspect esthétique vous chagrine un peu, vous pouvez cependant apprécier...</i>
	Diversion	Poser une question obligeant l'interlocuteur à répondre positivement. <i>Si j'ai bien compris, la question que vous posez est la suivante..</i>
	Compensation	Accepter l'objection tout en montrant que la totalité des avantages est supérieure à l'inconvénient cité. <i>Selon vous, il serait donc préférable d'envisager...</i>
	Effritement ou désamorçage	Essayer d'amener le client à se justifier en posant toute une série de questions. <i>C'est exact et, comme vous le faites très justement remarquer, il y a bien habituellement</i>

Ecran ou méthode dilatoire	Montrer que l'objection a été enregistrée et qu'elle sera traitée plus tard. <i>Si vous êtes d'accord, on y reviendra plus tard parce que...</i>
Boomerang	Transformer une objection en argument. <i>Vous posez là une question pertinente, toutefois avant d'y répondre, permettez-moi...</i>
Témoignage	Se référer à l'expérience d'une tierce personne citée en <i>Je tiens à vous préciser que la société x, leader européen, a choisi..., permettez-moi...</i>
Appui	Retourner l'objection en un argument. <i>J'allais justement vous demander ce que vous pensiez des couleurs. Elles sont gaies, n'est-ce pas ?</i>

## 2 - LA STRUCTURATION DU PLAN

La disposition des arguments doit être réfléchie. Il s'agit d'obtenir un accord à partir de plusieurs arguments (un seul étant généralement insuffisant).

Il faut alors rechercher une addition des effets. Cependant, un excès d'arguments présente des effets pervers d'irritation, d'oubli et de fatigue. Trois arguments soigneusement sélectionnés touchant au mobile d'achat suffisent au départ pour accrocher l'interlocuteur (tout en ayant d'autres arguments en réserve). Il importe, cependant, d'expliquer les avantages escomptés. Il faut retenir que, selon la cible, les arguments sont de force inégale car ils dépendent étroitement des motivations de l'interlocuteur. En général, l'ordre nestorien est recommandé, c'est-à-dire aller du plus fort argument au plus faible et revenir au plus fort. De même, il faut éviter à tout prix la contradiction entre les arguments et veiller à établir une interdépendance entre eux.

## 3 - L'ARGUMENTAIRE

II faut écrire la trame de l'argumentation par cible (si elle est de multiples catégories). Cette pratique sera testée afin, d'une part, de vérifier la cohérence des arguments et leur adéquation aux caractéristiques du produit ou du service et, d'autre part, d'évaluer l'élocution du vendeur. Ce dernier devra ensuite mémoriser l'essentiel de son argumentaire, sa bonne connaissance du produit ou du service facilitera grandement sa tâche.

DIRE	<b>Les caractéristiques s'appuient sur des avantages</b>
PROUVER	Les preuves soutiennent l'avantage.
DEDUIRE	Les conséquences de l'avantage et de la preuve au client.
VERIFIER	Le contrôle de l'effet de l'argument.

#### **4 - LA PREPARATION DU DOSSIER DE PROSPECTION, DE CLIENTELE**

Pour chaque prospect, il importe de créer une fiche prospection relatant son identité et tous les renseignements utiles pour mener l'entretien. Il faut également préparer la documentation du vendeur. Pour chaque client, il faut relire l'historique de la fiche client et préparer la documentation nécessaire à son activité.

#### **5 - LA MISE EN PRATIQUE DE L'ARGUMENTAIRE**

*Le plan d'argumentation consigne, d'une part, les objections émises à l'énoncé des arguments et, d'autre part, les réfutations de celles-ci. Lors d'une négociation, il est possible de recourir à des techniques d'argumentation :*

	Cette technique consiste à présenter d'abord les arguments faciles à discuter, puis hiérarchiser les autres en fonction des réponses obtenues. Cette technique réclame de la patience et un suivi continu. Elle est souvent employée en diplomatie.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Cette méthode suppose de trouver ensemble des solutions sans en revendiquer personnellement le fruit. Elle permet, certes, de vaincre les réticences, la méfiance du prospect mais il faut rester vigilant pour éviter tout malentendu ou tout contentement excessif.</p>
	<p>Dès lors qu'une négociation s'entame, les parties en présence savent qu'il faudra concéder certaines choses pour en obtenir d'autres. Aussi, cette technique d'argumentation nécessite d'avoir déterminé auparavant les barrières à ne pas franchir. Le compromis, c'est le lit de la surenchère. <i>Attention</i>, compromis ne signifie pas compromission.</p>
	<p>Une version plus affirmée du compromis est le marchandage qui relève essentiellement de la donnée prix. Il est d'usage de le décrier mais il a le mérite de fournir des informations sur les intentions de l'interlocuteur.</p>
	<p>C'est l'art d'enfermer l'interlocuteur dans ses promesses en retournant contre lui ses propres armes. <i>Soyons plus précis</i>. Un vendeur de voiture offre 450 € de reprise pour l'ancien véhicule d'un acheteur en prétextant qu'en réalité cela va lui coûter encore 150 € de plus pour la détruire. Profitant de cette information, l'acheteur réclame une réduction de 600 € et décide de revendre lui-même son véhicule. La seule alternative restant au vendeur est de concéder cette réduction.</p>
	<p>Dans toute négociation, les interlocuteurs n'ont pas les mêmes préoccupations. Aussi, le vendeur doit être à la fois <u>stratège</u> pour connaître le jeu de l'autre sans dévoiler ses propres atouts et <u>tacticien</u></p>

pour placer ses propres arguments au bon moment.

### **Recommendations**

- Ecrire le plan d'argumentation par type de clientèle
- Enoncer les trois principaux arguments, hiérarchisés par ordre d'importance croissante
- Bien connaître les arguments de la concurrence pour construire un argumentaire différencié pour une prestation ou un produit similaire
- Déetecter rapidement les attentes du prospect grâce à un questionnement bien élaboré.

# Réduction de prix : des contraintes renforcées

Réduire le prix de vente de son produit est la façon la plus simple d'attirer le consommateur. A condition de respecter les règles de publicité et de présentation...

Par Bruno Declairieux

La réduction immédiate du prix de vente d'un produit est la manière la plus aisée d'augmenter ses volumes à court terme. En hausse de 23 % entre 1995 et 1996, selon les relevés de Bipp, ces rabais sont d'ailleurs la première des techniques promotionnelles utilisées en France. Mais il en existe d'autres fondées sur les prix, dont l'efficacité dépend essentiellement de la simplicité d'obtention de la réduction, telle qu'elle est perçue par le consommateur. «Les offres de remboursement ou de reprise de produits, du type "satisfait ou remboursé", séduisent moins car il y a trop de contraintes, estime Maurice Cohen, DG de Bipp. Découper un code-barres, conserver le ticket de caisse, envoyer le tout avec un relevé d'identité bancaire pour se voir accorder quelques francs de remboursement est souvent dissuasif... Une offre de prix qui marche allie simplicité et instantanéité du bénéfice. » « Le principe qui régit les ventes avec réduction de prix est celui de la liberté, explique Bernard Bisch, inspecteur au Bureau du commerce de la DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes). A condition que ces pratiques ne contreviennent pas à la loyauté du commerce. » -

Première limite : l'interdiction de revente à perte. Depuis l'adoption de la loi Galland, la présomption a disparu au profit de la certitude. Le seuil de revente à perte correspond au prix unitaire indiqué sur la facture entre le fournisseur et le distributeur, majoré du transport et des taxes. Doit être mentionnée toute réduction de prix acquise à la date de la vente et directement liée à cette opération. Si la réduction de prix n'est que conditionnelle, elle ne doit pas figurer sur la facture. Elle doit en revanche y figurer quand la condition tombe (voir «L'Entreprise» n° 136, page 111). Des exceptions à cette interdiction existent, notamment dans le cas de produits périssables ou encore dans celui du droit d'alignement pour les petites surfaces, face à une concurrence qui vend des produits à perte. A noter que ce concept de « revente à perte » ne s'applique qu'à une personne qui revend un produit dans l'état où elle l'a acheté. Si l'entreprise fabrique et vend elle-même sa production, elle n'est pas concernée par ce texte, mais par celui de la vente à prix abusivement bas.

-Deuxième contrainte : ne pas désorganiser les marchés en étant commercialement trop agressif. Les pouvoirs publics sont sensibles à ce risque de concurrence déloyale. La loi sur le développement du commerce du 5 juillet 1996 a d'ailleurs prévu que l'Etat pouvait interdire dans certains secteurs, pour une durée limitée ou selon certaines conditions, « des réductions de prix s'exprimant en pourcentage ou par la mention du prix antérieurement pratiqué ».

Il existe aussi des contraintes de forme destinées à protéger le consommateur contre des publicités qui pourraient l'induire en erreur. Le texte qui régit les annonces de réduction de prix, quelle que soit la forme de vente, même par correspondance, est l'arrêté 77-105 P du 2 septembre 1977. Il est complété par l'article L. 121-1 du Code de la consommation, relatif à la publicité trompeuse. « Le flou n'est pas admis, explique Régis Fabre, avocat chez Ernst & Young et auteur d'un livre sur le droit de la publicité et de la **promotion des ventes**. Les offres vagues du style "réduction de 20 à 30 %" sont interdites. »

-Des règles pour la publicité hors du lieu de vente. La publicité doit préciser « l'importance de la réduction, en valeur absolue ou en pourcentage par rapport au prix de référence ». Concrètement, le rabais sur un produit doit être calculé par rapport à un prix effectivement pratiqué, et qui doit être le plus bas observé au cours du mois précédent l'opération. Histoire d'éviter les faux rabais, calculés sur des prix de référence artificiellement gonflés, comme la DGCCRF le relève par exemple dans le domaine du meuble ou de la bijouterie. Dans le cadre du lancement d'un nouveau produit, comme il ne peut y avoir de prix de référence antérieur, la réglementation a prévu une exception. Toutefois, il convient, par prudence, d'être vigilant lors de la comparaison du « prix de lancement » avec le prix pratiqué par la suite. Les promotions doivent être citées dans la publicité hors du lieu de vente, ainsi que la période pendant laquelle elles sont consenties. Les publicités dans les vitrines des magasins, considérées comme extérieures, doivent respecter ces obligations. Mais à voir la plupart des annonces de rabais en vitrine, bon nombre de commerçants doivent ignorer ces dispositions...

-Les règles à l'intérieur du lieu de vente. Dans le magasin, les séries ou les produits concernés seront étiquetés avec le prix de référence et le prix réduit. Toutefois, « si la réduction est d'un taux uniforme et se rapporte à des produits ou des services parfaitement identifiés », une tolérance permet de pratiquer directement la réduction à la caisse, sans qu'il soit nécessaire d'inscrire le prix réduit sur les étiquettes.

-L'obligation de disponibilité immédiate du produit. C'est le dernier point important de l'arrêté. Contrairement aux soldes et liquidations, qui bénéficient d'une réglementation particulière, l'expression « dans la limite des stocks disponibles » ne peut pas être utilisée pour une opération de réduction de prix. « La rupture de stock ne pourrait donc être qu'imprévisible, précise Bernard Bisch. Tant que l'opération est en cours, la clientèle doit pouvoir se procurer les produits en promotion ou les commander en cas de rupture exceptionnelle. »

-Les sanctions pour non-respect de ces obligations. Elles sont fixées à 10000 francs, voire 20000 en cas de récidive. « Ne vous y méprenez pas, indique Régis Fabre, ce ne sont pas des peines symboliques, car il peut y avoir autant de peines que d'infractions constatées. » En ce qui concerne la revente à perte, les amendes peuvent s'élever jusqu'à 500000 francs. En cas d'annonce publicitaire non réglementaire, l'amende peut aller jusqu'à la moitié des dépenses de publicité. La responsabilité pénale des personnes morales peut être engagée, les peines pouvant alors grimper à 2,5 millions de francs avec affichage public de la condamnation...

"Les principales fautes que nous relevons en matière de réduction de prix sont le manque de disponibilité des produits promus ainsi que les faux rabais."

Bernard Bisch, inspecteur au Bureau du commerce de la DGCCRF.

#### Réduction différenciée

En proposant - 15 % sur la hi-fi et le son, sauf prix mini et articles portant mentions contraires, La Redoute fait de la promotion à réduction différenciée. Cette pratique est tolérée si elle n'induit pas le consommateur en erreur.

#### Prix barrés

Dans une vente à prix barrés, le produit doit être obligatoirement disponible et son prix constituer une réelle promotion par rapport au plus bas du mois précédent.

#### 2 pour le prix d'1

Le « deux pour le prix d'un » n'est pas réservé à la grande consommation. Air France a proposé cet été une offre de deux billets pour le prix d'un en classe Espace 127.

#### Cash Back

Le «cash back», venu des Etats-Unis, consiste à offrir le remboursement total du bien acheté après une certaine durée. En misant sur l'oubli du consommateur !

### La vente par lots : ce qui est licite

Il est interdit de subordonner la vente d'un produit à l'achat d'une quantité imposée ou d'un autre produit. Sauf si...

- les éléments du lot sont identiques (exemple : le pack de yaourts) ;
- le lot correspond à des besoins «normaux» pour un consommateur. S'il s'agit de produits différents, ils doivent aussi pouvoir être achetés séparément, sauf si un lien de complémentarité évident existe entre les deux.

### Deux autres actions sur les prix

- Satisfait ou remboursé : seules les règles sur la publicité trompeuse s'appliquent.
- La vente à prix coûtant : attention, si le prix de vente dépasse le prix d'achat, il s'agit de publicité mensongère... et s'il est inférieur, de revente à perte !

### Soldes, des règles plus strictes

La réglementation en matière de soldes a été modifiée par la loi 96-603 du 5 juillet 1996. Désormais, pour pouvoir parler de soldes, il faut que trois critères soient réunis : organisation d'une publicité, réduction de prix et écoulement accéléré de marchandises en stock. Mais il n'est plus nécessaire que les marchandises soient défraîchies ou démodées. De plus, les soldes ne peuvent se dérouler qu'au cours de deux périodes par an, de six semaines chacune, fixées par le préfet. Enfin, les marchandises ne pourront être soldées que si elles ont été proposées à la vente et payées aux fournisseurs depuis au moins un mois, à compter du début des soldes. Tout commerçant qui ne respecterait pas ces obligations est passible d'une amende de 100000 francs.

Des contrôles sont effectués pour éviter les fraudes avant et après les périodes légales. Des opérations promotionnelles peuvent ainsi être requalifiées de soldes et entraîner des sanctions judiciaires.

## Référencement en GMS

### LES DIX SERVICES OU PARTICIPATIONS MIS A LA CHARGE DES FOURNISSEURS

1-Première commande Pratique courante : Remise sur la (les) première(s) livraison(s).  
 Pratique très fréquente : Prime de référencement initial, variable suivant la taille de l'entreprise et le produit vendu (de zéro à plusieurs milliers de francs par magasin).  
 Première livraison gratuite et échantillons gratuits.

Pratique fréquente : Mise en place gratuite.

Pratique exceptionnelle : Livraisons échelonnées pour une même commande mais avec les avantages calculés sur la quantité initiale.

A Savoir : En moyenne, les remises sur facture correspondent à 10 % du chiffre d'affaires hors taxes d'un fournisseur. Mais l'ensemble des conditions peut aller jusqu'à 75 % de remises.

2 - Référencement d'un nouveau produit Pratique courante : Remises sur factures à la première commande (jusqu'à 50 %).

Pratique très fréquente : Remises sur les premières commandes. Droit de linéaire à payer ou versement d'une somme forfaitaire.

Pratique fréquente : Remises sur factures sur plusieurs mois (jusqu'à 35 %), voire premières commandes gratuites.

Pratique exceptionnelle : Reprise du stock des produits anciens similaires.

A Savoir : Les budgets annuels fournisseurs sont calculés par mètre carré à la ligne de produit.

3 - Promotions Pratique courante : Achat d'espaces dans le magasin (têtes de gondoles, devants de caisse, îlots de vente, avancées de rayon).

Pratique très fréquente : Participations pour les publicités dans le catalogue du distributeur, la réalisation d'affiches et la PLV.

Pratique fréquente : Conditionnements logistiques spécifiques et mise en place dans le magasin.

Pratique exceptionnelle : Remises promotionnelles sur factures (5 à 10 %).

A Savoir : Une tête de gondole (TG) varie autour de 2000 francs par semaine en hypermarché mais peut aller jusqu'à 6000 francs par semaine durant les fêtes. Les devants de caisse n'ont plus la cote.

Bien vérifier avant de payer que le ratio CA généré sur le coût des participations publicitaires est intéressant.

4 - Ouverture de magasin Pratique courante : Participation financière notamment pour la publicité du magasin.

Pratique très fréquente : Remises spéciales sur factures (en général 20 %), marchandises gratuites sur les premières commandes.

Pratique fréquente : Décalage des délais de paiement sur une ou plusieurs livraisons (de 60 à 90 jours supplémentaires).

Pratique exceptionnelle : Participation pour la mise en place.

A Savoir : Les coûts peuvent aller jusqu'à deux ans de chiffre d'affaires. Gros abus, quand les avantages demandés ne concernent pas seulement le nouveau magasin, mais l'ensemble du réseau.

5 - coûts à la charge du distributeur, payés par les fournisseurs Pratique courante : Marquage et installation des produits dans les linéaires, uniquement pour les hypermarchés.

Pratique très fréquente : Animation des rayons.

Pratique fréquente : Déchargement et manipulation des marchandises.

Pratique exceptionnelle : Participation à la réalisation des bons de commande.

A Savoir : Un délicat équilibre est à trouver entre le souhait des distributeurs de voir leurs linéaires animés et gérés par les fournisseurs et leur refus de voir ces derniers prendre trop d'emprise et devenir un simple dépôt de vente. Il convient cependant d'offrir le maximum de services pour faciliter la gestion des hypermarchés.

6 - publicité du distributeur Pratique courante : Participation aux frais des messages radiophoniques internes.

Pratique très fréquente : Participation pour les annonces passées dans la presse régionale et les prospectus.

Pratique fréquente : Achat d'espaces dans les catalogues de prise de commande des grossistes.

Pratique exceptionnelle : Participation pour les publicités lors des changements d'enseigne.

A Savoir : Un message sonore coûte environ 200000 francs pour une semaine dans tout un réseau.

7 - Investissements du distributeur Pratique courante : Aucune pratique systématique.

Pratique très fréquente : Participation aux frais de rénovation d'un point de vente.

Pratique fréquente : Participation aux pertes d'exploitation, lors de difficultés nécessitant réparation.

Pratique exceptionnelle : Participation à l'aménagement d'un entrepôt.

A Savoir : Même le géant Procter & Gamble a participé au financement d'un entrepôt de Leclerc en 1991, épingle par le Conseil de la concurrence.

8 - Retards de livraison Pratique courante : Aucune pratique systématique.

Pratique très fréquente : Refus de marchandise pour retard ou livraison incomplète.

Pratique fréquente : Pénalités forfaitaires en cas de retard de livraison.

Pratique exceptionnelle : Demande de dommages et intérêts et facturation forfaitaire par jour de retard.

A Savoir : Une lettre de Leclerc signalait à ses fournisseurs en 1993 que les pénalités étaient de 10 % de la valeur HT de la livraison retardée par jour ouvré de retard.

9 - Non-répercussion des remises Pratique courante : Aucune pratique systématique.

Pratique très fréquente : Quantités livrées avec remises, non redistribuées en totalité selon ces conditions (cas des grossistes).

Pratique fréquente : Déconditionnement de lots et vente à l'unité à prix normal.

Pratique exceptionnelle : Néant.

A Savoir : Pratiques constatées relativement rarement.

10 - Participations annexes Pratique courante : Aucune pratique systématique.

Pratique très fréquente : Aucune.

Pratique fréquente : Arbre de Noël du personnel.

Pratique exceptionnelle : Livraisons gratuites ou à prix réduits pour la cantine du distributeur, subventions aux CE.

A Savoir : Ces participations ne sont pas imposées mais encouragées...

**TEMOIGNAGE J'AI COMMENCE PAR FABRIQUER DES MARQUES DISTRIBUTEURS** routin  
 PDG : Jean Clochet Chambéry (Savoie) 215 millions de francs de chiffre d'affaires 90 personnes Grâce au marché des produits libres de Carrefour, qu'il a décroché en 1976, Jean Clochet, le PDG de Routin, a transformé sa petite entreprise chambérienne en grosse PME. Cela nous a permis de faire la démonstration de la qualité de nos produits, dit-il.

Aujourd'hui, Système U, Auchan et Continent comptent parmi ses clients. Car, après les marques distributeurs, Routin s'est lancé dans les sirops de fruits sous sa propre marque, Fruiss, en proposant d'abord des goûts exotiques pour ne pas affronter la concurrence.

Séduits par les marges plus importantes réalisées sur ces produits challengers, les distributeurs se sont laissés convaincre.

Le merchandising a également été très travaillé avec des étiquettes en hologrammes, qui bougent lorsque le consommateur passe devant le linéaire. Effet garanti sur les enfants ! Et sur les résultats

**INDUSTRIE - COMMERCE UNE REGLEMENTATION DESEQUILIBREE** La logique de marché pure et dure qui régit les conditions de négociations commerciales est favorisée par l'ordonnance libérale du 1er décembre 1986, renforcée par la loi Sapin de 1993. Elles pourraient être rééquilibrées prochainement au profit des entreprises (proposition de loi Charié).

1. Les conditions générales de vente. Tout producteur est tenu de communiquer ses CGV à tout acheteur qui en fait la demande. Elles contiennent les barèmes de prix, les conditions de règlement et les rabais, les remises ou ristournes que le fournisseur est prêt à octroyer. Cette transparence tarifaire est saine, juge Philippe Dereeper, chef du service juridique et fiscal de la Ficime (1), mais le producteur est désavantageé puisque le distributeur connaît, dès le début, toutes les concessions possibles. Comme les entreprises, jusqu'à nouvel ordre, n'ont pas le droit de refuser de vente ni de discriminer (favoriser tel acheteur au détriment d'un autre), le combat est de fait inégal.

2. Les conditions spécifiques de vente et la coopération commerciale.

Deuxième étape, les conditions spécifiques de vente : l'Administration tolère que certains services particuliers proposés par le fournisseur ne soient pas inclus dans les CGV. Après avoir décidé d'un prix de départ franco net, on habille avec les habituelles ristournes consenties par le fournisseur (ristournes de fin d'année, d'entrepôt, etc.). Quant à la coopération commerciale, elle est entièrement secrète. Paradoxalement, c'est le distributeur qui va facturer à l'entreprise des services spécifiques plus ou moins discutables (promotions, catalogues, animations dans les rayons, têtes de gondole...).

(1) Fédération des entreprises industrielles et commerciales internationales de la mécanique et de l'électronique

## **Les 14 règles d'or qui peuvent rééquilibrer le rapport de force en votre faveur**

1 S'informer en permanence sur la stratégie de ses clients A tout moment, il faut tout savoir d'une enseigne, rappelle Michel Giraud, DG d'Impex, une entreprise spécialisée dans l'équipement auto, qui a grandi avec Carrefour. Ce qui était vrai avant la première négo reste vrai ensuite, car les enseignes changent et évoluent. Tous les industriels qui réussissent en grande surface ont bâti des systèmes d'information permanents orientés vers leurs clients. Ils connaissent leurs besoins, leurs contraintes, leurs circuits de décision, les experts informels (le responsable du rayon le plus performant d'un magasin, qui a souvent le dernier mot contre l'acheteur de centrale) et même ce que l'enseigne gagne avec eux. Et ils en tirent parti. Exemple : vous voulez proposer un nouveau produit. Entre Carrefour, qui référence et déréference très vite les nouveautés pour privilégier des gammes courtes mais mobiles, et Auchan, dont les assortiments plus larges laissent coexister des produits de différents âges, les perspectives sont différentes.

2 pour mieux personnaliser ses prestations En théorie, les domaines de collaboration sont infinis : la proposition de gammes différenciées par enseigne ou même par zone de chalandise, la promotion- animation, le merchandising, la logistique, l'EDI, les marques de distributeur... Mais en pratique, les magasins ne montrent pas tous le même intérêt pour le trade marketing. Selon le cabinet Perspective, Carrefour, Auchan, Promodès ou Casino, sont plus demandeurs que Leclerc ou Intermarché. Mais encore faut-il que les fabricants soient structurés pour saisir cette opportunité... La plupart du temps, la collaboration reste cantonnée à des opérations de promotion communes.

3 Mettre en place des interfaces pour travailler au quotidien Toujours pour s'adapter aux spécificités des enseignes, la marque de cassoulet Majesté (180 millions de francs de chiffre d'affaires en 1994, 200 prévus en 1995) a mis en place une interface souple et réactive, qui lui permet de travailler main dans la main avec les distributeurs. Sa cellule d'ordonnancement, qui rassemble des responsables de différents départements de l'entreprise (achats, qualité, production, commercial...) est en relation quotidienne avec les commerciaux. Il est impératif pour nous de fabriquer très vite

pour les opérations de promotion déclenchées au dernier moment, explique Jean-François Baylé, le PDG.

Pour se rapprocher de ses clients, Plasto a récemment scindé en deux son département marketing. La partie marketing distributeur a été rattachée au commercial pour mieux personnaliser les opérations de promotion, les packagings, la logistique et même des compléments de gamme.

**4 S'organiser pour tenir les délais les plus serrés** Certaines enseignes refusent une livraison pour un quart d'heure de retard ! S'il est un point sur lequel les grandes surfaces sont intractables, c'est bien celui-là. Il faut livrer le bon jour, à l'heure dite, toute la quantité commandée, et rien que la quantité commandée. Sinon, vous risquez des pénalités contractuelles calculées en fonction du chiffre d'affaires perdu. D'où la nécessité de bien choisir ses transporteurs. Pour éviter toute rupture dans la chaîne, Riviera a augmenté ses stocks de sécurité et fixé contractuellement des pénalités aux transporteurs retardataires.

Mais livrer à l'heure ne dépend pas que de la ponctualité du transporteur. Toute la chaîne doit tenir ses promesses. L'exercice est encore plus délicat lorsqu'on délocalise une partie de sa production. Lewinger, un fabricant roannais de pull-overs (138 millions de francs de chiffre d'affaires en 1994), a introduit dans ses contrats de sous-traitance des clauses pour sécuriser les approvisionnements. L'une d'entre elles impute au fabricant, en cas de retard, le coût du transport par avion. Et pour s'assurer que la production sera conforme et démarera bien à temps, la lettre de crédit n'est ouverte que sous réserve : le prototype (un pull) doit être envoyé avant une date donnée et correspondre scrupuleusement au cahier des charges.

**5 Eviter la banalisation de ses produits** Même en marque distributeur, il faudra proposer en permanence de la nouveauté au client en anticipant ses demandes. On nous propose trop souvent des produits me-too, juge René Brillet, directeur de Carrefour France et Europe du Nord. Sur 300 produits fabriqués par Routin, qui travaille avec Carrefour, 83 auront été modifiés dans l'année. Mais attention, l'innovation doit être réelle, car les fausses nouveautés ne trompent plus le client. Même les produits de distributeurs deviennent des créations originales : seulement 41 %

sont des copies de produits leaders contre 71 % en 1985.

**6 Améliorer la praticité du produit** Une innovation n'est pas forcément synonyme de création ex nihilo.

D'autant que les grandes surfaces n'aiment pas jouer les pionnières !

Selon la Secodip, un produit nouveau peut s'imposer pour six critères différents : la facilité d'utilisation, un concept réellement innovant ou plus technologique, le bon positionnement du prix, la performance supplémentaire, la publicité. Sur la seule amélioration de la praticité, le champ d'investigation est immense : l'améliorer conduit huit fois sur dix au succès. Parmi les exemples récents : les plats surgelés fractionnables de Findus, les sauces chaudes et froides de Bénédicta...

**7 Préserver sa pérennité à long terme** L'innovation doit donc servir d'aiguillon permanent. Ainsi, Plasto a placé la barre haut : au moins 30 % de son chiffre d'affaires

doit être réalisé avec des produits de moins de trois ans d'existence. Et son budget de R&D représente 6 % du chiffre d'affaires. Parce qu'innover coûte cher, il faut réduire les coûts en parallèle, par des investissements de productivité, déclare Philippe Winter, le DG de Plasto.

L'innovation passe aussi par des coûts marketing. Des apports de toute façon difficiles à faire payer... Ce qui met en lumière la contradiction entre la logique du distributeur et celle de l'entreprise. Le premier travaille à court terme : il privilégie la pérennité de l'approvisionnement, lequel peut être assuré par d'autres fournisseurs. La seconde doit assurer sa propre pérennité en défendant sa marge et en investissant sur le long terme.

**8 Sélectionner ses fournisseurs comme le font les distributeurs** L'impérialisme du prix rend de plus en plus difficile la reconnaissance des efforts de qualité, explique Jacques Marra, responsable de Chevallier, un fabricant de jambon cru. Pourquoi ? Car le marché d'un nombre croissant de produits est devenu mondial et les acheteurs des enseignes les plus performantes connaissent les prix sur toute la planète. Comment résister ? D'abord, en étant compétitif sur le prix et la qualité, donc en investissant pour accroître sa productivité, souligne Alain Rouleau, le dirigeant d'une entreprise toulousaine qui domine le marché des marques de distributeurs en confection textile.

Deuxième impératif, imiter la grande distribution dans la recherche de ses fournisseurs. Plasto, par exemple, développe une politique d'approvisionnement mondiale qui lui permet de minimiser ses coûts, une stratégie vitale en période de hausse du prix des matières premières.

**9 Se faire certifier à condition d'en être payé** Toutes les enseignes prétendent privilégier les fournisseurs qui ont leur diplôme de certification. Mais, une fois de plus, sont-elles prêtes à le payer ? Un argument devrait permettre aux fournisseurs de mieux discuter : dans les enseignes très axées sur la qualité, comme Auchan, chaque fois que l'on justifie, pour un produit d'enseigne, une augmentation de prix par une élévation de la qualité, les ventes explosent. Une bonne raison pour réclamer sa part du gâteau ! A l'inverse, le consommateur boude lorsqu'on diminue la qualité pour des questions de positionnement-prix.

**10 Traquer les coûts de revient en permanence** En cas de dérapage, il est toujours difficile de faire passer une augmentation de prix. Les rattrapages sont dans le meilleur des cas partiels et les enseignes résistent le plus longtemps possible afin de ne pas être les premières à augmenter les prix.

C'est la raison pour laquelle de nombreuses PME, ayant grandi avec la grande distribution dans le non-alimentaire, ont opté pour une délocalisation partielle de leur activité. Elles n'ont gardé en France que les fonctions commerciale et marketing. Lewinger, le fabricant roannais de pull-overs, y vient à son tour. Pour passer en négociation, il avait comprimé ses prix en appliquant des coefficients trop faibles (de l'ordre de 1,20 à 1,25). Depuis l'année dernière, il sous-traite une part croissante de sa production en Pologne et au Vietnam. Pour réduire ses coûts en France, il a confié ses fabrications à des petits faonniers locaux, dont les salaires sont proches du smic.

Plus radical, on affirme chez Rouleau avoir supprimé les frais généraux. La preuve : une seule secrétaire pour tout le monde ! Et l'on se vante de faire réaliser des économies à Carrefour en abaissant le coût d'une étiquette en PVC de 1 franc à 40 centimes...11Animer son produit pendant toute l'année

11 Animer son produit pendant toute l'année Deux moyens pour vendre le produit au consommateur après avoir convaincu le distributeur : le merchandising et l'animation des ventes. Là encore, les enseignes sont de plus en plus gourmandes.

Dans tous les cas, mieux vaut proposer que subir : Majesté, le fabricant de cassoulet, a ainsi créé une marque réservée, qui lui permet de proposer des actions sur mesure. Quant aux entreprises régionales qui n'auraient pas les moyens de se lancer individuellement dans des opérations de grande envergure, Patrick Molle conseille de se regrouper dans des opérations conjointes.

12 Garder le contact avec le client final La distribution demande de plus en plus souvent aux fabricants de gérer eux-mêmes leur portion de linéaire. Souvent vécue comme une contrainte coûteuse, cette exigence présente un intérêt non négligeable pour un fournisseur bien organisé. Impex a ainsi appris à vendre le petit équipement automobile en hyper. Nos produits étant relativement techniques, nous avons dû prévendre par le merchandising en musclant l'information au dos des packagings et en inventant des bornes interactives, explique Michel Piraud, dont la société gère ses rayons chez Continent et Champion. Même logique chez Plasto, qui fabrique des adhésifs pour la maison. En grande surface, le packaging est essentiel, il faut le faire évoluer en permanence, insiste Philippe Winter.

Impex met un point d'honneur à repérer les rotations insuffisantes avant même que le magasin ne s'en aperçoive et à retirer les produits en cause. Cette clause de reprise, comme son service clientèle lui ménagent un accès à des informations vitales pour un fabricant : celles qui ont trait au consommateur sur le lieu de vente. Les industriels en sont si friands que Système U et Prisunic ont décidé de leur vendre leurs données de sortie de caisse.

13 Bien utiliser l'EDI, source de productivité Sur le papier, l'EDI n'a que des avantages : meilleures prévisions de vente, réapprovisionnement des entrepôts facilité, économies dans les coûts de traitement, diminution des erreurs, moins de retards dans les délais de paiement, etc. Autant d'avantages qui permettent de réduire les stocks tout en évitant les ruptures en linéaire.

En pratique, le tableau n'est pas aussi idyllique. L'EDI permet aux grandes surfaces de passer des commandes quotidiennes. Ce qui suppose que le fournisseur soit capable de travailler en juste à temps sur toute la chaîne - de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison. Sinon, il lui faut accroître ses stocks, ce qui coûte cher. De plus, les normes d'EDI ne sont pas forcément identiques entre les différents distributeurs. Cependant, si certaines enseignes, comme Auchan, commencent à faire pression sur les fabricants pour qu'ils s'équipent, peu le font : sur les 8000 fournisseurs de Promodès, seuls 10 % travaillent en EDI.

**14 Essayer de garder son indépendance** Une enseigne représente couramment 20 % du chiffre d'affaires d'une entreprise, alors que celle-ci ne représente que 2 à 3 de celui de l'enseigne, observe Gaëtan Montchovet, vice-président de Joker.

Les responsables d'Auchan eux-mêmes admettent qu'il y a dépendance économique dès lors qu'un distributeur réalise 20 % du CA de son fournisseur. Pour rendre ce rapport de force moins pénalisant, fixez-vous une limite par enseigne (15 à 20 % au maximum). Imaginez ce qui arriverait si vous vous retrouviez avec de lourds investissements à amortir sans les volumes correspondants ! Pour réduire les risques, il est indispensable d'essaimer sa clientèle, rappelle Yves Bouget, PDG de Metronic, fabricant d'antennes TV et de périphériques audio-vidéo. Metronic a volontairement freiné son développement en hyper il y a trois ans, pour éviter tout risque de dépendance. De plus, raconte ce fabricant, j'ai proposé aux distributeurs de leur fournir mes produits sous marque distributeur... mais ce nom m'appartient. Ils ont accepté car j'ai offert un concept complet, rapidement opérationnel, qui leur a permis de gagner du temps et de l'argent.

## EN GRANDE SURFACE LES 7 ERREURS QUI TUENT

1 Proposer un produit qui ne marche pas aussi bien que prévu.

2 Arriver en négociation avec des tarifs approximatifs ou peu clairs, un carton de produits sans packaging adapté.

3 Avoir des commerciaux non décisionnaires. Les acheteurs ont horreur de perdre du temps avec des salariés qui ne peuvent rien décider sans l'aval de leur patron. De plus, ils ne doivent plus se contenter de vendre mais aider les points de vente à optimiser les linéaires.

4 Etre mal organisé : rupture de stocks, livraisons en retard et/ou incomplètes, erreurs de facturation.

5 Dériver par rapport aux cahiers des charges en marques de distributeurs. Ceux-ci ne supportent pas une qualité en dents de scie qui engage leur réputation. Avec le temps, certains industriels prennent des libertés avec les cahiers des charges, reproche René Brillet, directeur de Carrefour.

6 Se retrouver avec des marges sacrifiées, soit parce que l'on s'est trompé dans le calcul des coûts de revient, soit parce qu'on a accepté des conditions trop dures (remises, services) pour ne pas être déréférencé.

7 Eviter les fausses valeurs ajoutées quand on traite de petits volumes.  
(Exemple : acheter un oeillet à 0,30 franc, lui mettre une étiquette à 0,50 franc et payer 3 francs pour le mettre en linéaire La grande surface achètera vite en direct !)

## Référencement en GMS

### **LES DIX SERVICES OU PARTICIPATIONS MIS A LA CHARGE DES FOURNISSEURS**

1-Première commande Pratique courante : Remise sur la (les) première(s) livraison(s).  
 Pratique très fréquente : Prime de référencement initial, variable suivant la taille de l'entreprise et le produit vendu (de zéro à plusieurs milliers de francs par magasin). Première livraison gratuite et échantillons gratuits.  
 Pratique fréquente : Mise en place gratuite.  
 Pratique exceptionnelle : Livraisons échelonnées pour une même commande mais avec les avantages calculés sur la quantité initiale.  
 A Savoir : En moyenne, les remises sur facture correspondent à 10 % du chiffre d'affaires hors taxes d'un fournisseur. Mais l'ensemble des conditions peut aller jusqu'à 75 % de remises.

2 - Référencement d'un nouveau produit Pratique courante : Remises sur factures à la première commande (jusqu'à 50 %).  
 Pratique très fréquente : Remises sur les premières commandes. Droit de linéaire à payer ou versement d'une somme forfaitaire.  
 Pratique fréquente : Remises sur factures sur plusieurs mois (jusqu'à 35 %), voire premières commandes gratuites.  
 Pratique exceptionnelle : Reprise du stock des produits anciens similaires.  
 A Savoir : Les budgets annuels fournisseurs sont calculés par mètre carré à la ligne de produit.

3 - Promotions Pratique courante : Achat d'espaces dans le magasin (têtes de gondoles, devants de caisse, îlots de vente, avancées de rayon).  
 Pratique très fréquente : Participations pour les publicités dans le catalogue du distributeur, la réalisation d'affiches et la PLV.  
 Pratique fréquente : Conditionnements logistiques spécifiques et mise en place dans le magasin.  
 Pratique exceptionnelle : Remises promotionnelles sur factures (5 à 10 %).  
 A Savoir : Une tête de gondole (TG) varie autour de 2000 francs par semaine en hypermarché mais peut aller jusqu'à 6000 francs par semaine durant les fêtes. Les devants de caisse n'ont plus la cote.  
 Bien vérifier avant de payer que le ratio CA généré sur le coût des participations publicitaires est intéressant.

4 - Ouverture de magasin Pratique courante : Participation financière notamment pour la publicité du magasin.  
 Pratique très fréquente : Remises spéciales sur factures (en général 20 %), marchandises gratuites sur les premières commandes.  
 Pratique fréquente : Décalage des délais de paiement sur une ou plusieurs livraisons (de 60 à 90 jours supplémentaires).  
 Pratique exceptionnelle : Participation pour la mise en place.

A Savoir : Les coûts peuvent aller jusqu'à deux ans de chiffre d'affaires. Gros abus, quand les avantages demandés ne concernent pas seulement le nouveau magasin, mais l'ensemble du réseau.

5 - coûts à la charge du distributeur, payés par les fournisseurs  
 Pratique courante : Marquage et installation des produits dans les linéaires, uniquement pour les hypermarchés.

Pratique très fréquente : Animation des rayons.

Pratique fréquente : Déchargement et manipulation des marchandises.

Pratique exceptionnelle : Participation à la réalisation des bons de commande.

A Savoir : Un délicat équilibre est à trouver entre le souhait des distributeurs de voir leurs linéaires animés et gérés par les fournisseurs et leur refus de voir ces derniers prendre trop d'emprise et devenir un simple dépôt de vente. Il convient cependant d'offrir le maximum de services pour faciliter la gestion des hypermarchés.

6 - publicité du distributeur  
 Pratique courante : Participation aux frais des messages radiophoniques internes.

Pratique très fréquente : Participation pour les annonces passées dans la presse régionale et les prospectus.

Pratique fréquente : Achat d'espaces dans les catalogues de prise de commande des grossistes.

Pratique exceptionnelle : Participation pour les publicités lors des changements d'enseigne.

A Savoir : Un message sonore coûte environ 200000 francs pour une semaine dans tout un réseau.

7 - Investissements du distributeur  
 Pratique courante : Aucune pratique systématique.

Pratique très fréquente : Participation aux frais de rénovation d'un point de vente.

Pratique fréquente : Participation aux pertes d'exploitation, lors de difficultés nécessitant réparation.

Pratique exceptionnelle : Participation à l'aménagement d'un entrepôt.

A Savoir : Même le géant Procter & Gamble a participé au financement d'un entrepôt de Leclerc en 1991, épingle par le Conseil de la concurrence.

8 - Retards de livraison  
 Pratique courante : Aucune pratique systématique.

Pratique très fréquente : Refus de marchandise pour retard ou livraison incomplète.

Pratique fréquente : Pénalités forfaitaires en cas de retard de livraison.

Pratique exceptionnelle : Demande de dommages et intérêts et facturation forfaitaire par jour de retard.

A Savoir : Une lettre de Leclerc signalait à ses fournisseurs en 1993 que les pénalités étaient de 10 % de la valeur HT de la livraison retardée par jour ouvré de retard.

9 - Non-répercussion des remises  
 Pratique courante : Aucune pratique systématique.

Pratique très fréquente : Quantités livrées avec remises, non redistribuées en totalité selon ces conditions (cas des grossistes).

Pratique fréquente : Déconditionnement de lots et vente à l'unité à prix normal.

Pratique exceptionnelle : Néant.

A Savoir : Pratiques constatées relativement rarement.

10 - Participations annexes  
 Pratique courante : Aucune pratique systématique.

Pratique très fréquente : Aucune.

Pratique fréquente : Arbre de Noël du personnel.

Pratique exceptionnelle : Livraisons gratuites ou à prix réduits pour la cantine du distributeur, subventions aux CE.

A Savoir : Ces participations ne sont pas imposées mais encouragées...

**TEMOIGNAGE J'AI COMMENCE PAR FABRIQUER DES MARQUES DISTRIBUTEURS**  
 routin PDG : Jean Clochet Chambéry (Savoie) 215 millions de francs de chiffre d'affaires 90 personnes Grâce au marché des produits libres de Carrefour, qu'il a décroché en 1976, Jean Clochet, le PDG de Routin, a transformé sa petite entreprise chambérienne en grosse PME. Cela nous a permis de faire la démonstration de la qualité de nos produits, dit-il.

Aujourd'hui, Système U, Auchan et Continent comptent parmi ses clients. Car, après les marques distributeurs, Routin s'est lancé dans les sirops de fruits sous sa propre marque, Fruiss, en proposant d'abord des goûts exotiques pour ne pas affronter la concurrence.

Séduits par les marges plus importantes réalisées sur ces produits challengers, les distributeurs se sont laissés convaincre.

Le merchandising a également été très travaillé avec des étiquettes en hologrammes, qui bougent lorsque le consommateur passe devant le linéaire. Effet garanti sur les enfants ! Et sur les résultats

**INDUSTRIE - COMMERCE UNE REGLEMENTATION DESEQUILIBREE** La logique de marché pure et dure qui régit les conditions de négociations commerciales est favorisée par l'ordonnance libérale du 1er décembre 1986, renforcée par la loi Sapin de 1993. Elles pourraient être rééquilibrées prochainement au profit des entreprises (proposition de loi Charié).

1. Les conditions générales de vente. Tout producteur est tenu de communiquer ses CGV à tout acheteur qui en fait la demande. Elles contiennent les barèmes de prix, les conditions de règlement et les rabais, les remises ou ristournes que le fournisseur est prêt à octroyer. Cette transparence tarifaire est saine, juge Philippe Dereeper, chef du service juridique et fiscal de la Ficime (1), mais le producteur est désavantageé puisque le distributeur connaît, dès le début, toutes les concessions possibles. Comme les entreprises, jusqu'à nouvel ordre, n'ont pas le droit de refuser de vente ni de discriminer (favoriser tel acheteur au détriment d'un autre), le combat est de fait inégal.

2. Les conditions spécifiques de vente et la coopération commerciale.

Deuxième étape, les conditions spécifiques de vente : l'Administration tolère que certains services particuliers proposés par le fournisseur ne soient pas inclus dans les CGV. Après avoir décidé d'un prix de départ franco net, on habille avec les habituelles ristournes consenties par le fournisseur (ristournes de fin d'année, d'entrepôt, etc.). Quant à la coopération commerciale, elle est entièrement secrète. Paradoxalement, c'est le distributeur qui va facturer à l'entreprise des services spécifiques plus ou moins discutables (promotions, catalogues, animations dans les rayons, têtes de gondole...).

(1) Fédération des entreprises industrielles et commerciales internationales de la mécanique et de l'électronique

**Les 14 règles d'or qui peuvent rééquilibrer le rapport de force en votre faveur**

1 S'informer en permanence sur la stratégie de ses clients A tout moment, il faut tout savoir d'une enseigne, rappelle Michel Giraud, DG d'Impex, une entreprise spécialisée dans l'équipement auto, qui a grandi avec Carrefour. Ce qui était vrai avant la première négo reste vrai ensuite, car les enseignes changent et évoluent. Tous les industriels qui réussissent en grande surface ont bâti des systèmes d'information permanents orientés vers leurs clients. Ils connaissent leurs besoins, leurs contraintes, leurs circuits de décision, les experts informels (le responsable du rayon le plus performant d'un magasin, qui a souvent le dernier mot contre l'acheteur de centrale) et même ce que l'enseigne gagne avec eux. Et ils en tirent parti. Exemple : vous voulez proposer un nouveau produit. Entre Carrefour, qui référence et déréference très vite les nouveautés pour privilégier des gammes courtes mais mobiles, et Auchan, dont les assortiments plus larges laissent coexister des produits de différents âges, les perspectives sont différentes.

2 pour mieux personnaliser ses prestations En théorie, les domaines de collaboration sont infinis : la proposition de gammes différencierées par enseigne ou même par zone de chalandise, la promotion- animation, le merchandising, la logistique, l'EDI, les marques de distributeur... Mais en pratique, les magasins ne montrent pas tous le même intérêt pour le trade marketing. Selon le cabinet Perspective, Carrefour, Auchan, Promodès ou Casino, sont plus demandeurs que Leclerc ou Intermarché. Mais encore faut-il que les fabricants soient structurés pour saisir cette opportunité... La plupart du temps, la collaboration reste cantonnée à des opérations de promotion communes.

3 Mettre en place des interfaces pour travailler au quotidien Toujours pour s'adapter aux spécificités des enseignes, la marque de cassoulet Majesté (180 millions de francs de chiffre d'affaires en 1994, 200 prévus en 1995) a mis en place une interface souple et réactive, qui lui permet de travailler main dans la main avec les distributeurs. Sa cellule d'ordonnancement, qui rassemble des responsables de différents départements de l'entreprise (achats, qualité, production, commercial...) est en relation quotidienne avec les commerciaux. Il est impératif pour nous de fabriquer très vite pour les opérations de promotion déclenchées au dernier moment, explique Jean-François Baylé, le PDG.

Pour se rapprocher de ses clients, Plasto a récemment scindé en deux son département marketing. La partie marketing distributeur a été rattachée au commercial pour mieux personnaliser les opérations de promotion, les packagings, la logistique et même des compléments de gamme.

4 S'organiser pour tenir les délais les plus serrés Certaines enseignes refusent une livraison pour un quart d'heure de retard ! S'il est un point sur lequel les grandes surfaces sont intraitables, c'est bien celui-là. Il faut livrer le bon jour, à l'heure dite, toute la quantité commandée, et rien que la quantité commandée. Sinon, vous risquez des pénalités contractuelles calculées en fonction du chiffre d'affaires perdu. D'où la nécessité de bien choisir ses transporteurs. Pour éviter toute rupture dans la chaîne, Riviera a augmenté ses stocks de sécurité et fixé contractuellement des pénalités aux transporteurs retardataires.

Mais livrer à l'heure ne dépend pas que de la ponctualité du transporteur. Toute la chaîne doit tenir ses promesses. L'exercice est encore plus délicat lorsqu'on délocalise une partie de sa production. Lewinger, un fabricant roannais de pull-overs (138 millions de francs de chiffre d'affaires en 1994), a introduit dans ses contrats de sous-traitance des clauses pour sécuriser les approvisionnements. L'une d'entre elles impute au fabricant, en cas de retard, le coût du transport par avion. Et pour s'assurer que la production sera conforme et démarera bien à temps, la lettre

de crédit n'est ouverte que sous réserve : le prototype (un pull) doit être envoyé avant une date donnée et correspondre scrupuleusement au cahier des charges.

5 Eviter la banalisation de ses produits Même en marque distributeur, il faudra proposer en permanence de la nouveauté au client en anticipant ses demandes. On nous propose trop souvent des produits me-too, juge René Brillet, directeur de Carrefour France et Europe du Nord. Sur 300 produits fabriqués par Routin, qui travaille avec Carrefour, 83 auront été modifiés dans l'année. Mais attention, l'innovation doit être réelle, car les fausses nouveautés ne trompent plus le client. Même les produits de distributeurs deviennent des créations originales : seulement 41 % sont des copies de produits leaders contre 71 % en 1985.

6 Améliorer la praticité du produit Une innovation n'est pas forcément synonyme de création ex nihilo.

D'autant que les grandes surfaces n'aiment pas jouer les pionnières !

Selon la Secodip, un produit nouveau peut s'imposer pour six critères différents : la facilité d'utilisation, un concept réellement innovant ou plus technologique, le bon positionnement du prix, la performance supplémentaire, la publicité. Sur la seule amélioration de la praticité, le champ d'investigation est immense : l'améliorer conduit huit fois sur dix au succès. Parmi les exemples récents : les plats surgelés fractionnables de Findus, les sauces chaudes et froides de Bénédicta...

7 Préserver sa pérennité à long terme L'innovation doit donc servir d'aiguillon permanent. Ainsi, Plasto a placé la barre haut : au moins 30 % de son chiffre d'affaires doit être réalisé avec des produits de moins de trois ans d'existence. Et son budget de R&D représente 6 % du chiffre d'affaires. Parce qu'innover coûte cher, il faut réduire les coûts en parallèle, par des investissements de productivité, déclare Philippe Winter, le DG de Plasto.

L'innovation passe aussi par des coûts marketing. Des apports de toute façon difficiles à faire payer... Ce qui met en lumière la contradiction entre la logique du distributeur et celle de l'entreprise. Le premier travaille à court terme : il privilégie la pérennité de l'approvisionnement, lequel peut être assuré par d'autres fournisseurs. La seconde doit assurer sa propre pérennité en défendant sa marge et en investissant sur le long terme.

8 Sélectionner ses fournisseurs comme le font les distributeurs L'impérialisme du prix rend de plus en plus difficile la reconnaissance des efforts de qualité, explique Jacques Marra, responsable de Chevallier, un fabricant de jambon cru. Pourquoi ?

Car le marché d'un nombre croissant de produits est devenu mondial et les acheteurs des enseignes les plus performantes connaissent les prix sur toute la planète. Comment résister ? D'abord, en étant compétitif sur le prix et la qualité, donc en investissant pour accroître sa productivité, souligne Alain Rouleau, le dirigeant d'une entreprise toulousaine qui domine le marché des marques de distributeurs en confection textile.

Deuxième impératif, imiter la grande distribution dans la recherche de ses fournisseurs. Plasto, par exemple, développe une politique d'approvisionnement mondiale qui lui permet de minimiser ses coûts, une stratégie vitale en période de hausse du prix des matières premières.

9 Se faire certifier à condition d'en être payé Toutes les enseignes prétendent privilégier les fournisseurs qui ont leur diplôme de certification. Mais, une fois de plus, sont-elles prêtes à le payer ? Un argument devrait permettre aux fournisseurs de mieux discuter : dans les enseignes

très axées sur la qualité, comme Auchan, chaque fois que l'on justifie, pour un produit d'enseigne, une augmentation de prix par une élévation de la qualité, les ventes explosent. Une bonne raison pour réclamer sa part du gâteau ! A l'inverse, le consommateur boude lorsqu'on diminue la qualité pour des questions de positionnement-prix.

10 Traquer les coûts de revient en permanence En cas de dérapage, il est toujours difficile de faire passer une augmentation de prix. Les rattrapages sont dans le meilleur des cas partiels et les enseignes résistent le plus longtemps possible afin de ne pas être les premières à augmenter les prix.

C'est la raison pour laquelle de nombreuses PME, ayant grandi avec la grande distribution dans le non-alimentaire, ont opté pour une délocalisation partielle de leur activité. Elles n'ont gardé en France que les fonctions commerciale et marketing. Lewinger, le fabricant roannais de pull-overs, y vient à son tour. Pour passer en négociation, il avait comprimé ses prix en appliquant des coefficients trop faibles (de l'ordre de 1,20 à 1,25). Depuis l'année dernière, il sous-traite une part croissante de sa production en Pologne et au Vietnam. Pour réduire ses coûts en France, il a confié ses fabrications à des petits façonniers locaux, dont les salaires sont proches du smic. Plus radical, on affirme chez Rouleau avoir supprimé les frais généraux. La preuve : une seule secrétaire pour tout le monde ! Et l'on se vante de faire réaliser des économies à Carrefour en abaissant le coût d'une étiquette en PVC de 1 franc à 40 centimes...11 Animer son produit pendant toute l'année

11 Animer son produit pendant toute l'année Deux moyens pour vendre le produit au consommateur après avoir convaincu le distributeur : le merchandising et l'animation des ventes. Là encore, les enseignes sont de plus en plus gourmandes.

Dans tous les cas, mieux vaut proposer que subir : Majesté, le fabricant de cassoulet, a ainsi créé une marque réservée, qui lui permet de proposer des actions sur mesure. Quant aux entreprises régionales qui n'auraient pas les moyens de se lancer individuellement dans des opérations de grande envergure, Patrick Molle conseille de se regrouper dans des opérations conjointes.

12 Garder le contact avec le client final La distribution demande de plus en plus souvent aux fabricants de gérer eux-mêmes leur portion de linéaire. Souvent vécue comme une contrainte coûteuse, cette exigence présente un intérêt non négligeable pour un fournisseur bien organisé. Impex a ainsi appris à vendre le petit équipement automobile en hyper. Nos produits étant relativement techniques, nous avons dû prévendre par le merchandising en musclant l'information au dos des packagings et en inventant des bornes interactives, explique Michel Piraud, dont la société gère ses rayons chez Continent et Champion. Même logique chez Plasto, qui fabrique des adhésifs pour la maison. En grande surface, le packaging est essentiel, il faut le faire évoluer en permanence, insiste Philippe Winter.

Impex met un point d'honneur à repérer les rotations insuffisantes avant même que le magasin ne s'en aperçoive et à retirer les produits en cause. Cette clause de reprise, comme son service clientèle lui ménagent un accès à des informations vitales pour un fabricant : celles qui ont trait au consommateur sur le lieu de vente. Les industriels en sont si friands que Système U et Prisunic ont décidé de leur vendre leurs données de sortie de caisse.

13 Bien utiliser l'EDI, source de productivité Sur le papier, l'EDI n'a que des avantages : meilleures prévisions de vente, réapprovisionnement des entrepôts facilité, économies dans les

coûts de traitement, diminution des erreurs, moins de retards dans les délais de paiement, etc. Autant d'avantages qui permettent de réduire les stocks tout en évitant les ruptures en linéaire. En pratique, le tableau n'est pas aussi idyllique. L'EDI permet aux grandes surfaces de passer des commandes quotidiennes. Ce qui suppose que le fournisseur soit capable de travailler en juste à temps sur toute la chaîne - de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison. Sinon, il lui faut accroître ses stocks, ce qui coûte cher. De plus, les normes d'EDI ne sont pas forcément identiques entre les différents distributeurs. Cependant, si certaines enseignes, comme Auchan, commencent à faire pression sur les fabricants pour qu'ils s'équipent, peu le font : sur les 8000 fournisseurs de Promodès, seuls 10 % travaillent en EDI.

**14 Essayer de garder son indépendance** Une enseigne représente couramment 20 % du chiffre d'affaires d'une entreprise, alors que celle-ci ne représente que 2 à 3 de celui de l'enseigne, observe Gaëtan Montchovet, vice-président de Joker.

Les responsables d'Auchan eux-mêmes admettent qu'il y a dépendance économique dès lors qu'un distributeur réalise 20 % du CA de son fournisseur. Pour rendre ce rapport de force moins pénalisant, fixez-vous une limite par enseigne (15 à 20 % au maximum). Imaginez ce qui arriverait si vous vous retrouviez avec de lourds investissements à amortir sans les volumes correspondants ! Pour réduire les risques, il est indispensable d'essaimer sa clientèle, rappelle Yves Bouget, PDG de Metronic, fabricant d'antennes TV et de périphériques audio-vidéo. Metronic a volontairement freiné son développement en hyper il y a trois ans, pour éviter tout risque de dépendance. De plus, raconte ce fabricant, j'ai proposé aux distributeurs de leur fournir mes produits sous marque distributeur... mais ce nom m'appartient. Ils ont accepté car j'ai offert un concept complet, rapidement opérationnel, qui leur a permis de gagner du temps et de l'argent.

## EN GRANDE SURFACE LES 7 ERREURS QUI TUENT

1 Proposer un produit qui ne marche pas aussi bien que prévu.

2 Arriver en négociation avec des tarifs approximatifs ou peu clairs, un carton de produits sans packaging adapté.

3 Avoir des commerciaux non décisionnaires. Les acheteurs ont horreur de perdre du temps avec des salariés qui ne peuvent rien décider sans l'aval de leur patron. De plus, ils ne doivent plus se contenter de vendre mais aider les points de vente à optimiser les linéaires.

4 Etre mal organisé : rupture de stocks, livraisons en retard et/ou incomplètes, erreurs de facturation.

5 Dériver par rapport aux cahiers des charges en marques de distributeurs. Ceux-ci ne supportent pas une qualité en dents de scie qui engage leur réputation. Avec le temps, certains industriels prennent des libertés avec les cahiers des charges, reproche René Brillet, directeur de Carrefour.

6 Se retrouver avec des marges sacrifiées, soit parce que l'on s'est trompé dans le calcul des coûts de revient, soit parce qu'on a accepté des conditions trop dures (remises, services) pour ne pas être déréférencé.

7 Eviter les fausses valeurs ajoutées quand on traite de petits volumes.

(Exemple : acheter un oeillet à 0,30 franc, lui mettre une étiquette à 0,50 franc et payer 3 francs pour le mettre en linéaire La grande surface achètera vite en direct !)

## Référencement en GMS

### LES DIX SERVICES OU PARTICIPATIONS MIS A LA CHARGE DES FOURNISSEURS

1-Première commande Pratique courante : Remise sur la (les) première(s) livraison(s).  
 Pratique très fréquente : Prime de référencement initial, variable suivant la taille de l'entreprise et le produit vendu (de zéro à plusieurs milliers de francs par magasin).  
 Première livraison gratuite et échantillons gratuits.

Pratique fréquente : Mise en place gratuite.

Pratique exceptionnelle : Livraisons échelonnées pour une même commande mais avec les avantages calculés sur la quantité initiale.

A Savoir : En moyenne, les remises sur facture correspondent à 10 % du chiffre d'affaires hors taxes d'un fournisseur. Mais l'ensemble des conditions peut aller jusqu'à 75 % de remises.

2 - Référencement d'un nouveau produit Pratique courante : Remises sur factures à la première commande (jusqu'à 50 %).

Pratique très fréquente : Remises sur les premières commandes. Droit de linéaire à payer ou versement d'une somme forfaitaire.

Pratique fréquente : Remises sur factures sur plusieurs mois (jusqu'à 35 %), voire premières commandes gratuites.

Pratique exceptionnelle : Reprise du stock des produits anciens similaires.

A Savoir : Les budgets annuels fournisseurs sont calculés par mètre carré à la ligne de produit.

3 - Promotions Pratique courante : Achat d'espaces dans le magasin (têtes de gondoles, devants de caisse, îlots de vente, avancées de rayon).

Pratique très fréquente : Participations pour les publicités dans le catalogue du distributeur, la réalisation d'affiches et la PLV.

Pratique fréquente : Conditionnements logistiques spécifiques et mise en place dans le magasin.

Pratique exceptionnelle : Remises promotionnelles sur factures (5 à 10 %).

A Savoir : Une tête de gondole (TG) varie autour de 2000 francs par semaine en hypermarché mais peut aller jusqu'à 6000 francs par semaine durant les fêtes. Les devants de caisse n'ont plus la cote.

Bien vérifier avant de payer que le ratio CA généré sur le coût des participations publicitaires est intéressant.

4 - Ouverture de magasin Pratique courante : Participation financière notamment pour la publicité du magasin.

Pratique très fréquente : Remises spéciales sur factures (en général 20 %), marchandises gratuites sur les premières commandes.

Pratique fréquente : Décalage des délais de paiement sur une ou plusieurs livraisons (de 60 à 90 jours supplémentaires).

Pratique exceptionnelle : Participation pour la mise en place.

A Savoir : Les coûts peuvent aller jusqu'à deux ans de chiffre d'affaires. Gros abus, quand les avantages demandés ne concernent pas seulement le nouveau magasin, mais l'ensemble du réseau.

5 - coûts à la charge du distributeur, payés par les fournisseurs Pratique courante : Marquage et installation des produits dans les linéaires, uniquement pour les hypermarchés.

Pratique très fréquente : Animation des rayons.

Pratique fréquente : Déchargement et manipulation des marchandises.

Pratique exceptionnelle : Participation à la réalisation des bons de commande.

A Savoir : Un délicat équilibre est à trouver entre le souhait des distributeurs de voir leurs linéaires animés et gérés par les fournisseurs et leur refus de voir ces derniers prendre trop d'emprise et devenir un simple dépôt de vente. Il convient cependant d'offrir le maximum de services pour faciliter la gestion des hypermarchés.

6 - publicité du distributeur Pratique courante : Participation aux frais des messages radiophoniques internes.

Pratique très fréquente : Participation pour les annonces passées dans la presse régionale et les prospectus.

Pratique fréquente : Achat d'espaces dans les catalogues de prise de commande des grossistes.

Pratique exceptionnelle : Participation pour les publicités lors des changements d'enseigne.

A Savoir : Un message sonore coûte environ 200000 francs pour une semaine dans tout un réseau.

7 - Investissements du distributeur Pratique courante : Aucune pratique systématique.

Pratique très fréquente : Participation aux frais de rénovation d'un point de vente.

Pratique fréquente : Participation aux pertes d'exploitation, lors de difficultés nécessitant réparation.

Pratique exceptionnelle : Participation à l'aménagement d'un entrepôt.

A Savoir : Même le géant Procter & Gamble a participé au financement d'un entrepôt de Leclerc en 1991, épingle par le Conseil de la concurrence.

8 - Retards de livraison Pratique courante : Aucune pratique systématique.

Pratique très fréquente : Refus de marchandise pour retard ou livraison incomplète.

Pratique fréquente : Pénalités forfaitaires en cas de retard de livraison.

Pratique exceptionnelle : Demande de dommages et intérêts et facturation forfaitaire par jour de retard.

A Savoir : Une lettre de Leclerc signalait à ses fournisseurs en 1993 que les pénalités étaient de 10 % de la valeur HT de la livraison retardée par jour ouvré de retard.

9 - Non-répercussion des remises Pratique courante : Aucune pratique systématique.

Pratique très fréquente : Quantités livrées avec remises, non redistribuées en totalité selon ces conditions (cas des grossistes).

Pratique fréquente : Déconditionnement de lots et vente à l'unité à prix normal.

Pratique exceptionnelle : Néant.

A Savoir : Pratiques constatées relativement rarement.

10 - Participations annexes Pratique courante : Aucune pratique systématique.

Pratique très fréquente : Aucune.

Pratique fréquente : Arbre de Noël du personnel.

Pratique exceptionnelle : Livraisons gratuites ou à prix réduits pour la cantine du distributeur, subventions aux CE.

A Savoir : Ces participations ne sont pas imposées mais encouragées...

**TEMOIGNAGE J'AI COMMENCE PAR FABRIQUER DES MARQUES DISTRIBUTEURS** routin  
 PDG : Jean Clochet Chambéry (Savoie) 215 millions de francs de chiffre d'affaires 90 personnes Grâce au marché des produits libres de Carrefour, qu'il a décroché en 1976, Jean Clochet, le PDG de Routin, a transformé sa petite entreprise chambérienne en grosse PME. Cela nous a permis de faire la démonstration de la qualité de nos produits, dit-il.

Aujourd'hui, Système U, Auchan et Continent comptent parmi ses clients. Car, après les marques distributeurs, Routin s'est lancé dans les sirops de fruits sous sa propre marque, Fruiss, en proposant d'abord des goûts exotiques pour ne pas affronter la concurrence.

Séduits par les marges plus importantes réalisées sur ces produits challengers, les distributeurs se sont laissés convaincre.

Le merchandising a également été très travaillé avec des étiquettes en hologrammes, qui bougent lorsque le consommateur passe devant le linéaire. Effet garanti sur les enfants ! Et sur les résultats

**INDUSTRIE - COMMERCE UNE REGLEMENTATION DESEQUILIBREE** La logique de marché pure et dure qui régit les conditions de négociations commerciales est favorisée par l'ordonnance libérale du 1er décembre 1986, renforcée par la loi Sapin de 1993. Elles pourraient être rééquilibrées prochainement au profit des entreprises (proposition de loi Charié).

1. Les conditions générales de vente. Tout producteur est tenu de communiquer ses CGV à tout acheteur qui en fait la demande. Elles contiennent les barèmes de prix, les conditions de règlement et les rabais, les remises ou ristournes que le fournisseur est prêt à octroyer. Cette transparence tarifaire est saine, juge Philippe Dereeper, chef du service juridique et fiscal de la Ficime (1), mais le producteur est désavantageé puisque le distributeur connaît, dès le début, toutes les concessions possibles. Comme les entreprises, jusqu'à nouvel ordre, n'ont pas le droit de refuser de vente ni de discriminer (favoriser tel acheteur au détriment d'un autre), le combat est de fait inégal.

2. Les conditions spécifiques de vente et la coopération commerciale.

Deuxième étape, les conditions spécifiques de vente : l'Administration tolère que certains services particuliers proposés par le fournisseur ne soient pas inclus dans les CGV. Après avoir décidé d'un prix de départ franco net, on habille avec les habituelles ristournes consenties par le fournisseur (ristournes de fin d'année, d'entrepôt, etc.). Quant à la coopération commerciale, elle est entièrement secrète. Paradoxalement, c'est le distributeur qui va facturer à l'entreprise des services spécifiques plus ou moins discutables (promotions, catalogues, animations dans les rayons, têtes de gondole...).

(1) Fédération des entreprises industrielles et commerciales internationales de la mécanique et de l'électronique

## **Les 14 règles d'or qui peuvent rééquilibrer le rapport de force en votre faveur**

1 S'informer en permanence sur la stratégie de ses clients A tout moment, il faut tout savoir d'une enseigne, rappelle Michel Giraud, DG d'Impex, une entreprise spécialisée dans l'équipement auto, qui a grandi avec Carrefour. Ce qui était vrai avant la première négo reste vrai ensuite, car les enseignes changent et évoluent. Tous les industriels qui réussissent en grande surface ont bâti des systèmes d'information permanents orientés vers leurs clients. Ils connaissent leurs besoins, leurs contraintes, leurs circuits de décision, les experts informels (le responsable du rayon le plus performant d'un magasin, qui a souvent le dernier mot contre l'acheteur de centrale) et même ce que l'enseigne gagne avec eux. Et ils en tirent parti. Exemple : vous voulez proposer un nouveau produit. Entre Carrefour, qui référence et déréference très vite les nouveautés pour privilégier des gammes courtes mais mobiles, et Auchan, dont les assortiments plus larges laissent coexister des produits de différents âges, les perspectives sont différentes.

2 pour mieux personnaliser ses prestations En théorie, les domaines de collaboration sont infinis : la proposition de gammes différenciées par enseigne ou même par zone de chalandise, la promotion- animation, le merchandising, la logistique, l'EDI, les marques de distributeur... Mais en pratique, les magasins ne montrent pas tous le même intérêt pour le trade marketing. Selon le cabinet Perspective, Carrefour, Auchan, Promodès ou Casino, sont plus demandeurs que Leclerc ou Intermarché. Mais encore faut-il que les fabricants soient structurés pour saisir cette opportunité... La plupart du temps, la collaboration reste cantonnée à des opérations de promotion communes.

3 Mettre en place des interfaces pour travailler au quotidien Toujours pour s'adapter aux spécificités des enseignes, la marque de cassoulet Majesté (180 millions de francs de chiffre d'affaires en 1994, 200 prévus en 1995) a mis en place une interface souple et réactive, qui lui permet de travailler main dans la main avec les distributeurs. Sa cellule d'ordonnancement, qui rassemble des responsables de différents départements de l'entreprise (achats, qualité, production, commercial...) est en relation quotidienne avec les commerciaux. Il est impératif pour nous de fabriquer très vite

pour les opérations de promotion déclenchées au dernier moment, explique Jean-François Baylé, le PDG.

Pour se rapprocher de ses clients, Plasto a récemment scindé en deux son département marketing. La partie marketing distributeur a été rattachée au commercial pour mieux personnaliser les opérations de promotion, les packagings, la logistique et même des compléments de gamme.

**4 S'organiser pour tenir les délais les plus serrés** Certaines enseignes refusent une livraison pour un quart d'heure de retard ! S'il est un point sur lequel les grandes surfaces sont intraitables, c'est bien celui-là. Il faut livrer le bon jour, à l'heure dite, toute la quantité commandée, et rien que la quantité commandée. Sinon, vous risquez des pénalités contractuelles calculées en fonction du chiffre d'affaires perdu. D'où la nécessité de bien choisir ses transporteurs. Pour éviter toute rupture dans la chaîne, Riviera a augmenté ses stocks de sécurité et fixé contractuellement des pénalités aux transporteurs retardataires.

Mais livrer à l'heure ne dépend pas que de la ponctualité du transporteur. Toute la chaîne doit tenir ses promesses. L'exercice est encore plus délicat lorsqu'on délocalise une partie de sa production. Lewinger, un fabricant roannais de pull-overs (138 millions de francs de chiffre d'affaires en 1994), a introduit dans ses contrats de sous-traitance des clauses pour sécuriser les approvisionnements. L'une d'entre elles impute au fabricant, en cas de retard, le coût du transport par avion. Et pour s'assurer que la production sera conforme et démarera bien à temps, la lettre de crédit n'est ouverte que sous réserve : le prototype (un pull) doit être envoyé avant une date donnée et correspondre scrupuleusement au cahier des charges.

**5 Eviter la banalisation de ses produits** Même en marque distributeur, il faudra proposer en permanence de la nouveauté au client en anticipant ses demandes. On nous propose trop souvent des produits me-too, juge René Brillet, directeur de Carrefour France et Europe du Nord. Sur 300 produits fabriqués par Routin, qui travaille avec Carrefour, 83 auront été modifiés dans l'année. Mais attention, l'innovation doit être réelle, car les fausses nouveautés ne trompent plus le client. Même les produits de distributeurs deviennent des créations originales : seulement 41 %

sont des copies de produits leaders contre 71 % en 1985.

**6 Améliorer la praticité du produit** Une innovation n'est pas forcément synonyme de création ex nihilo.

D'autant que les grandes surfaces n'aiment pas jouer les pionnières !

Selon la Secodip, un produit nouveau peut s'imposer pour six critères différents : la facilité d'utilisation, un concept réellement innovant ou plus technologique, le bon positionnement du prix, la performance supplémentaire, la publicité. Sur la seule amélioration de la praticité, le champ d'investigation est immense : l'améliorer conduit huit fois sur dix au succès. Parmi les exemples récents : les plats surgelés fractionnables de Findus, les sauces chaudes et froides de Bénédicta...

**7 Préserver sa pérennité à long terme** L'innovation doit donc servir d'aiguillon permanent. Ainsi, Plasto a placé la barre haut : au moins 30 % de son chiffre d'affaires

doit être réalisé avec des produits de moins de trois ans d'existence. Et son budget de R&D représente 6 % du chiffre d'affaires. Parce qu'innover coûte cher, il faut réduire les coûts en parallèle, par des investissements de productivité, déclare Philippe Winter, le DG de Plasto.

L'innovation passe aussi par des coûts marketing. Des apports de toute façon difficiles à faire payer... Ce qui met en lumière la contradiction entre la logique du distributeur et celle de l'entreprise. Le premier travaille à court terme : il privilégie la pérennité de l'approvisionnement, lequel peut être assuré par d'autres fournisseurs. La seconde doit assurer sa propre pérennité en défendant sa marge et en investissant sur le long terme.

**8 Sélectionner ses fournisseurs comme le font les distributeurs** L'impérialisme du prix rend de plus en plus difficile la reconnaissance des efforts de qualité, explique Jacques Marra, responsable de Chevallier, un fabricant de jambon cru. Pourquoi ? Car le marché d'un nombre croissant de produits est devenu mondial et les acheteurs des enseignes les plus performantes connaissent les prix sur toute la planète. Comment résister ? D'abord, en étant compétitif sur le prix et la qualité, donc en investissant pour accroître sa productivité, souligne Alain Rouleau, le dirigeant d'une entreprise toulousaine qui domine le marché des marques de distributeurs en confection textile.

Deuxième impératif, imiter la grande distribution dans la recherche de ses fournisseurs. Plasto, par exemple, développe une politique d'approvisionnement mondiale qui lui permet de minimiser ses coûts, une stratégie vitale en période de hausse du prix des matières premières.

**9 Se faire certifier à condition d'en être payé** Toutes les enseignes prétendent privilégier les fournisseurs qui ont leur diplôme de certification. Mais, une fois de plus, sont-elles prêtes à le payer ? Un argument devrait permettre aux fournisseurs de mieux discuter : dans les enseignes très axées sur la qualité, comme Auchan, chaque fois que l'on justifie, pour un produit d'enseigne, une augmentation de prix par une élévation de la qualité, les ventes explosent. Une bonne raison pour réclamer sa part du gâteau ! A l'inverse, le consommateur boude lorsqu'on diminue la qualité pour des questions de positionnement-prix.

**10 Traquer les coûts de revient en permanence** En cas de dérapage, il est toujours difficile de faire passer une augmentation de prix. Les rattrapages sont dans le meilleur des cas partiels et les enseignes résistent le plus longtemps possible afin de ne pas être les premières à augmenter les prix.

C'est la raison pour laquelle de nombreuses PME, ayant grandi avec la grande distribution dans le non-alimentaire, ont opté pour une délocalisation partielle de leur activité. Elles n'ont gardé en France que les fonctions commerciale et marketing. Lewinger, le fabricant roannais de pull-overs, y vient à son tour. Pour passer en négociation, il avait comprimé ses prix en appliquant des coefficients trop faibles (de l'ordre de 1,20 à 1,25). Depuis l'année dernière, il sous-traite une part croissante de sa production en Pologne et au Vietnam. Pour réduire ses coûts en France, il a confié ses fabrications à des petits faonniers locaux, dont les salaires sont proches du smic.

Plus radical, on affirme chez Rouleau avoir supprimé les frais généraux. La preuve : une seule secrétaire pour tout le monde ! Et l'on se vante de faire réaliser des économies à Carrefour en abaissant le coût d'une étiquette en PVC de 1 franc à 40 centimes...11Animer son produit pendant toute l'année

11 Animer son produit pendant toute l'année Deux moyens pour vendre le produit au consommateur après avoir convaincu le distributeur : le merchandising et l'animation des ventes. Là encore, les enseignes sont de plus en plus gourmandes.

Dans tous les cas, mieux vaut proposer que subir : Majesté, le fabricant de cassoulet, a ainsi créé une marque réservée, qui lui permet de proposer des actions sur mesure. Quant aux entreprises régionales qui n'auraient pas les moyens de se lancer individuellement dans des opérations de grande envergure, Patrick Molle conseille de se regrouper dans des opérations conjointes.

12 Garder le contact avec le client final La distribution demande de plus en plus souvent aux fabricants de gérer eux-mêmes leur portion de linéaire. Souvent vécue comme une contrainte coûteuse, cette exigence présente un intérêt non négligeable pour un fournisseur bien organisé. Impex a ainsi appris à vendre le petit équipement automobile en hyper. Nos produits étant relativement techniques, nous avons dû prévendre par le merchandising en musclant l'information au dos des packagings et en inventant des bornes interactives, explique Michel Piraud, dont la société gère ses rayons chez Continent et Champion. Même logique chez Plasto, qui fabrique des adhésifs pour la maison. En grande surface, le packaging est essentiel, il faut le faire évoluer en permanence, insiste Philippe Winter.

Impex met un point d'honneur à repérer les rotations insuffisantes avant même que le magasin ne s'en aperçoive et à retirer les produits en cause. Cette clause de reprise, comme son service clientèle lui ménagent un accès à des informations vitales pour un fabricant : celles qui ont trait au consommateur sur le lieu de vente. Les industriels en sont si friands que Système U et Prisunic ont décidé de leur vendre leurs données de sortie de caisse.

13 Bien utiliser l'EDI, source de productivité Sur le papier, l'EDI n'a que des avantages : meilleures prévisions de vente, réapprovisionnement des entrepôts facilité, économies dans les coûts de traitement, diminution des erreurs, moins de retards dans les délais de paiement, etc. Autant d'avantages qui permettent de réduire les stocks tout en évitant les ruptures en linéaire.

En pratique, le tableau n'est pas aussi idyllique. L'EDI permet aux grandes surfaces de passer des commandes quotidiennes. Ce qui suppose que le fournisseur soit capable de travailler en juste à temps sur toute la chaîne - de l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison. Sinon, il lui faut accroître ses stocks, ce qui coûte cher. De plus, les normes d'EDI ne sont pas forcément identiques entre les différents distributeurs. Cependant, si certaines enseignes, comme Auchan, commencent à faire pression sur les fabricants pour qu'ils s'équipent, peu le font : sur les 8000 fournisseurs de Promodès, seuls 10 % travaillent en EDI.

**14 Essayer de garder son indépendance** Une enseigne représente couramment 20 % du chiffre d'affaires d'une entreprise, alors que celle-ci ne représente que 2 à 3 de celui de l'enseigne, observe Gaëtan Montchovet, vice-président de Joker.

Les responsables d'Auchan eux-mêmes admettent qu'il y a dépendance économique dès lors qu'un distributeur réalise 20 % du CA de son fournisseur. Pour rendre ce rapport de force moins pénalisant, fixez-vous une limite par enseigne (15 à 20 % au maximum). Imaginez ce qui arriverait si vous vous retrouviez avec de lourds investissements à amortir sans les volumes correspondants ! Pour réduire les risques, il est indispensable d'essaimer sa clientèle, rappelle Yves Bouget, PDG de Metronic, fabricant d'antennes TV et de périphériques audio-vidéo. Metronic a volontairement freiné son développement en hyper il y a trois ans, pour éviter tout risque de dépendance. De plus, raconte ce fabricant, j'ai proposé aux distributeurs de leur fournir mes produits sous marque distributeur... mais ce nom m'appartient. Ils ont accepté car j'ai offert un concept complet, rapidement opérationnel, qui leur a permis de gagner du temps et de l'argent.

## EN GRANDE SURFACE LES 7 ERREURS QUI TUENT

1 Proposer un produit qui ne marche pas aussi bien que prévu.

2 Arriver en négociation avec des tarifs approximatifs ou peu clairs, un carton de produits sans packaging adapté.

3 Avoir des commerciaux non décisionnaires. Les acheteurs ont horreur de perdre du temps avec des salariés qui ne peuvent rien décider sans l'aval de leur patron. De plus, ils ne doivent plus se contenter de vendre mais aider les points de vente à optimiser les linéaires.

4 Etre mal organisé : rupture de stocks, livraisons en retard et/ou incomplètes, erreurs de facturation.

5 Dériver par rapport aux cahiers des charges en marques de distributeurs. Ceux-ci ne supportent pas une qualité en dents de scie qui engage leur réputation. Avec le temps, certains industriels prennent des libertés avec les cahiers des charges, reproche René Brillet, directeur de Carrefour.

6 Se retrouver avec des marges sacrifiées, soit parce que l'on s'est trompé dans le calcul des coûts de revient, soit parce qu'on a accepté des conditions trop dures (remises, services) pour ne pas être déréférencé.

7 Eviter les fausses valeurs ajoutées quand on traite de petits volumes.  
(Exemple : acheter un oeillet à 0,30 franc, lui mettre une étiquette à 0,50 franc et payer 3 francs pour le mettre en linéaire La grande surface achètera vite en direct !)

# Réfutation des objections

**Une objection est un argument naturel présenté par le prospect à l'égard d'une proposition formulée par le vendeur**

C'est une information utile car elle renseigne sur ce qui est important pour celui qui l'émet. C'est une démarche positive qui marque l'intérêt du prospect face au bien ou au service proposé et incite le vendeur à poursuivre sa négociation.

TYPE D'OBJECTION	BUT RECHERCHÉ DU PROSPECT
Réelle	Manifester un certain d'intérêt, demander des informations supplémentaires.
Prétexte, cachée	Concrétiser un manque d'intérêt et un désir de fuite. Il faut découvrir la réelle objection.
Test	Evaluer la compétence et le sérieux du vendeur et son professionnalisme.
<b>CONSEILS</b>	surtout ne pas considérer l'objection comme une agression personnelle laisser s'exprimer l'interlocuteur, l'écouter et analyser l'objection trouver des points d'accord essayer de circonscrire l'objection en l'enfermant, en la limitant et la transformer en une question ouverte afin d'y répondre préférer l'emploi de "vous" qui met l'interlocuteur en avant préférer la conjonction de coordination "et à la place de "mais" qui peut être perçu comme une agression verbale ; (exemple : "mais si, "mais non").

**Une objection** est une opposition à une affirmation ou une proposition.

**Une contre-objection** ou réfutation est la réponse à l'objection émise. Délicate à formuler, la réfutation doit se construire en trois dimensions :

- Quoi répondre ?
- Quand répondre ?

- Comment répondre ?

TECHNIQUES	BUT RECHERCHE PAR LE VENDEUR
Affaiblissement	Minorer l'objection en avançant un argument majeur. <i>Je vois que l'aspect esthétique vous chagrine un peu, vous pouvez cependant apprécier...</i>
Diversion	Poser une question obligeant l'interlocuteur à répondre positivement. <i>Si j'ai bien compris, la question que vous posez est la suivante..</i>
Compensation	Accepter l'objection tout en montrant que la totalité des avantages est

	<p>supérieure à l'inconvénient cité.</p> <p><i>Selon vous, il serait donc préférable d'envisager...</i></p>
Effritement ou désamorçage	<p>Essayer d'amener le client à se justifier en posant toute une série de questions.</p> <p><i>C'est exact et, comme vous le faites très justement remarquer, il y a bien habituellement</i></p>
Ecran ou méthode dilatoire	<p>Montrer que l'objection a été enregistrée et qu'elle sera traitée plus tard.</p> <p><i>Si vous êtes d'accord, on y reviendra plus tard parce que...</i></p>
Boomerang	<p>Transformer une objection en argument.</p>

	<p><i>Vous posez là une question pertinente, toutefois avant d'y répondre, permettez-moi...</i></p>
Témoignage	<p><i>Se référer à l'expérience d'une tierce personne citée en</i></p> <p><i>Je tiens à vous préciser que la société X, leader européen, a choisi..., permettez-moi...</i></p>
Appui	<p><i>Retourner l'objection en un argument.</i></p> <p><i>J'allais justement vous demander ce que vous pensiez des couleurs. Elles sont gaies, n'est-ce pas ?</i></p>

## Règlement d'examen

(Annexe I de l'arrêté du 17 juin 1988  
modifiée par l'arrêté du 26 juillet 1995)

	Intitulé	Mode	Durée	Coefficient
1	Expression française .....	Ecrit	4 h	3
2	Economie et droit .....	Ecrit	4 h	3
3	Langue vivante I .....	Oral	20 * + 20	3
4	Analyse et pratique de l'action-vente...	Oral	40 * + 40	4
5	Etude de cas .....	Ecrit	5 h	4
6	Epreuve professionnelle de synthèse : entretien relatif à la pratique de la vente en situation réelle .....	Oral	40 mn	3
<b>Total .....</b>				<b>20</b>

Epreuves facultatives :

Langue vivante II..... Oral  
Approfondissement sectoriel..... Oral

\* Temps de préparation.

## Définition des épreuves

(Annexe II de l'arrêté du 17 juin 1988)

### 1. Expression française

(Modalités de l'épreuve : épreuve écrite obligatoire  
durée 4 heures ; coefficient 3)

#### Objet et contenu de l'épreuve

L'épreuve a pour but de vérifier l'aptitude du candidat, d'une part, à saisir dans un texte les idées essentielles et leur organisation logique, d'autre part, à s'exprimer correctement et avec simplicité.

Elle consiste :

Soit en une contraction d'un texte, suivie de questions dont l'une invite à un travail de composition française ;

Soit en une synthèse de documents.

#### 1. Premier type d'épreuve.

On propose un texte d'environ 900 mots qui offre par lui-même un sens assez complet, qui soit clair et bien composé, et qui se prête à une analyse d'idées.

Le texte proposé porte sur un des problèmes de la vie moderne, problèmes de culture personnelle et de relations sociales qui peuvent intéresser un futur technicien.

Le candidat doit:

Résumer le texte en un nombre fixé de mots ;

Repondre à quelques questions destinées à faire préciser et expliquer le sens de notions et de mots importants du texte ;

Exprimer dans un commentaire succinct et composé ses vues personnelles sur l'ensemble ou sur un aspect particulier du texte.

#### 2. Deuxième type d'épreuve.

On propose plusieurs documents (quatre ou cinq de nature différente : textes littéraires, textes non littéraires, messages graphiques, tableaux statistiques...) centrés sur un problème précis. Chacun d'eux est daté et situé dans son contexte.

L'énoncé du sujet précise le problème posé. Il peut comporter une ou deux questions mais qui n'imposent aucun plan. Il invite le candidat à formuler en conclusion une opinion personnelle.

Le candidat doit :

Composer une synthèse objective en confrontant les documents fournis ;

Rédiger son travail de manière claire, concise, personnelle ;

Elaborer une brève conclusion, exprimant son propre point de vue en référence aux documents fournis.

### 2. Epreuve d'économie et droit

(Epreuve écrite : durée 4 heures ; coefficient 3)

Cette épreuve vise à évaluer les compétences économiques et juridiques exprimées au sein du référentiel dans leurs composantes méthodologiques et notionnelles.

Elle apprécie l'aptitude du candidat à :

– appréhender l'environnement économique, juridique et social et en percevoir l'évolution ;

– analyser une situation et poser un problème ;

– mener une réflexion et construire une argumentation.

## Réglementation démarchage téléphonique

La législation est moins stricte que celle régissant la vente à distance. Mais les juges la remettent en cause pour garantir aux consommateurs une meilleure protection.

Plus efficaces que les mailings, moins coûteuses que les visites à domicile, les campagnes de démarchage téléphonique ont la cote, dès lors que l'on s'adresse à un large public de particuliers. Les obligations du vendeur vis-à-vis de l'acheteur varient selon le mode de prospection. Le législateur distingue le démarchage à domicile (visite d'un commercial au domicile ou dans les locaux professionnels du prospect) du démarchage à distance (absence de contact direct entre vendeur et acheteur et envoi d'une commande écrite).

### **Une réglementation allégée**

Qu'en est-il du démarchage téléphonique ? Réglementé par la loi du 23 juin 1989, il est codifié dans l'article L. 121-27 du Code de la consommation, qui le considère comme une activité sui generis et qui le sort du cadre strict de la vente à distance en lui réservant une réglementation allégée. Le vendeur a certes l'obligation d'adresser au consommateur une confirmation écrite de l'offre qu'il a faite, étant entendu que seule la signature de ce document - qui doit être daté par le client - engage le consommateur. Mais la réglementation est accommodante sur un autre point essentiel : le consommateur dispose, en vertu de l'article L. 121-16, auquel renvoie l'article L. 121-27, d'une faculté de rétractation de sept jours francs à compter de la livraison que le vendeur n'est pas tenu de stipuler par écrit. Ce qui peut lui laisser l'espoir que l'acheteur l'ignorera...

### **Deux cas de requalification**

La jurisprudence vient d'être enrichie par deux décisions de la chambre criminelle de la Cour de cassation en date du 4 mai 1999 qui ont requalifié deux actions commerciales initialisées par téléphone en opérations de démarchage à domicile.

Dans le premier cas, des négociants en vin avaient démarché un particulier par téléphone et lui avaient adressé « un contrat écrit comportant une faculté de rétractation ». En vertu de quoi, ils pensaient avoir satisfait les exigences légales. Ils avaient ensuite livré la marchandise. Le client avait accepté la marchandise et signé le bon de livraison. Mais n'avait pas signé et retourné le contrat afin de confirmer la commande par écrit. Résultat : la Cour de cassation a considéré que les négociants n'avaient pas respecté les règles imposées dans le cadre du démarchage par téléphone et avaient en fait commis une infraction par rapport aux dispositions sur le démarchage à domicile.

Dans le second cas, un vendeur de meubles avait invité de nombreuses

personnes par téléphone, invitation confirmée par une lettre personnalisée, à se rendre dans un magasin pour y retirer un cadeau et participer à un tirage au sort doté de lots attractifs. Les particuliers qui se sont rendus à cette invitation ont ensuite pu comprendre sur place qu'on leur proposait surtout de passer des commandes en bénéficiant de remises exceptionnelles. Comment qualifier cette opération ? Les juges ont opté pour le démarchage à domicile. Et ils ont condamné le vendeur qui n'avait pas fait signer à ses clients un document mentionnant la faculté de renonciation dont ils devaient bénéficier.

### **Les paradoxes de la jurisprudence**

Dans ces deux exemples, les magistrats ont clairement voulu sanctionner les comportements abusifs de certaines entreprises commerciales. Mais il ne faudrait pas que cette jurisprudence soit systématiquement appliquée à la lettre. Car cela pourrait singulièrement compliquer la vie des consommateurs. Il suffit de penser au cas d'une commande de pizza par téléphone : le livreur devrait en principe faire signer une commande écrite à son client afin d'avoir la preuve juridique du contrat passé. Sinon, il risquerait - en bonne logique - de se voir condamner pour démarchage à domicile et non-respect des dispositions légales correspondantes...

# Réglementation démarchage téléphonique

La législation est moins stricte que celle régissant la vente à distance. Mais les juges la remettent en cause pour garantir aux consommateurs une meilleure protection.

Plus efficaces que les mailings, moins coûteuses que les visites à domicile, les campagnes de démarchage téléphonique ont la cote, dès lors que l'on s'adresse à un large public de particuliers. Les obligations du vendeur vis-à-vis de l'acheteur varient selon le mode de prospection. Le législateur distingue le démarchage à domicile (visite d'un commercial au domicile ou dans les locaux professionnels du prospect) du démarchage à distance (absence de contact direct entre vendeur et acheteur et envoi d'une commande écrite).

## **Une réglementation allégée**

Qu'en est-il du démarchage téléphonique ? Réglementé par la loi du 23 juin 1989, il est codifié dans l'article L. 121-27 du Code de la consommation, qui le considère comme une activité sui generis et qui le sort du cadre strict de la vente à distance en lui réservant une réglementation allégée. Le vendeur a certes l'obligation d'adresser au consommateur une confirmation écrite de l'offre qu'il a faite, étant entendu que seule la signature de ce document - qui doit être daté par le client - engage le consommateur. Mais la réglementation est accommodante sur un autre point essentiel : le consommateur dispose, en vertu de l'article L. 121-16, auquel renvoie l'article L. 121-27, d'une faculté de rétractation de sept jours francs à compter de la livraison que le vendeur n'est pas tenu de stipuler par écrit. Ce qui peut lui laisser l'espoir que l'acheteur l'ignorera...

## Deux cas de requalification

La jurisprudence vient d'être enrichie par deux décisions de la chambre criminelle de la Cour de cassation en date du 4 mai 1999 qui ont requalifié deux actions commerciales initialisées par téléphone en opérations de démarchage à domicile.

Dans le premier cas, des négociants en vin avaient démarché un particulier par téléphone et lui avaient adressé « un contrat écrit comportant une faculté de rétractation ». En vertu de quoi, ils pensaient avoir satisfait les exigences légales. Ils avaient ensuite livré la marchandise. Le client avait accepté la marchandise et signé le bon de livraison. Mais n'avait pas signé et retourné le contrat afin de confirmer la commande par écrit. Résultat : la Cour de cassation a considéré que les négociants n'avaient pas respecté les règles imposées dans le cadre du démarchage par téléphone et avaient en fait commis une infraction par rapport aux dispositions sur le démarchage à domicile.

Dans le second cas, un vendeur de meubles avait invité de nombreuses personnes par téléphone, invitation confirmée par une lettre personnalisée, à se rendre dans un magasin pour y retirer un cadeau et participer à un tirage au sort doté de lots attractifs. Les particuliers qui se sont rendus à cette invitation ont ensuite pu comprendre sur place qu'on leur proposait surtout de passer des commandes en bénéficiant de remises exceptionnelles. Comment qualifier cette opération ? Les juges ont opté pour le démarchage à domicile. Et ils ont condamné le vendeur qui n'avait pas fait signer à ses clients un document mentionnant la faculté de renonciation dont ils devaient bénéficier.

## Les paradoxes de la jurisprudence

Dans ces deux exemples, les magistrats ont clairement voulu sanctionner les comportements abusifs de certaines entreprises commerciales. Mais il ne faudrait pas que cette jurisprudence soit systématiquement appliquée à la lettre. Car cela pourrait singulièrement compliquer la vie des consommateurs. Il suffit

de penser au cas d'une commande de pizza par téléphone : le livreur devrait en principe faire signer une commande écrite à son client afin d'avoir la preuve juridique du contrat passé. Sinon, il risquerait - en bonne logique - de se voir condamner pour démarchage à domicile et non-respect des dispositions légales correspondantes...

## CHAPITRE 3

### LES RESEAUX DE VENTE

1- Les différentes catégories d'intermédiaires

- 1-1 Les fonctions distribution**
- 1-2 Les différents circuits**

2- Le choix des réseaux

- 2-1 Les critères de choix des réseaux**
- 2-2 Les choix de canaux et de politique de distribution**
- 2-3 Le choix du distributeur final**

3- Le contrôle et l'animation des réseaux

- 3-1 Comment les distributeurs contrôlent-ils leurs réseaux ?**
- 3-2 L'action par la demande et le contact avec le consommateur final**
- 3-3 L'action par la promotion**
- 3-4 Les actions de stimulation**
- 3-5 L'action pour la formation**

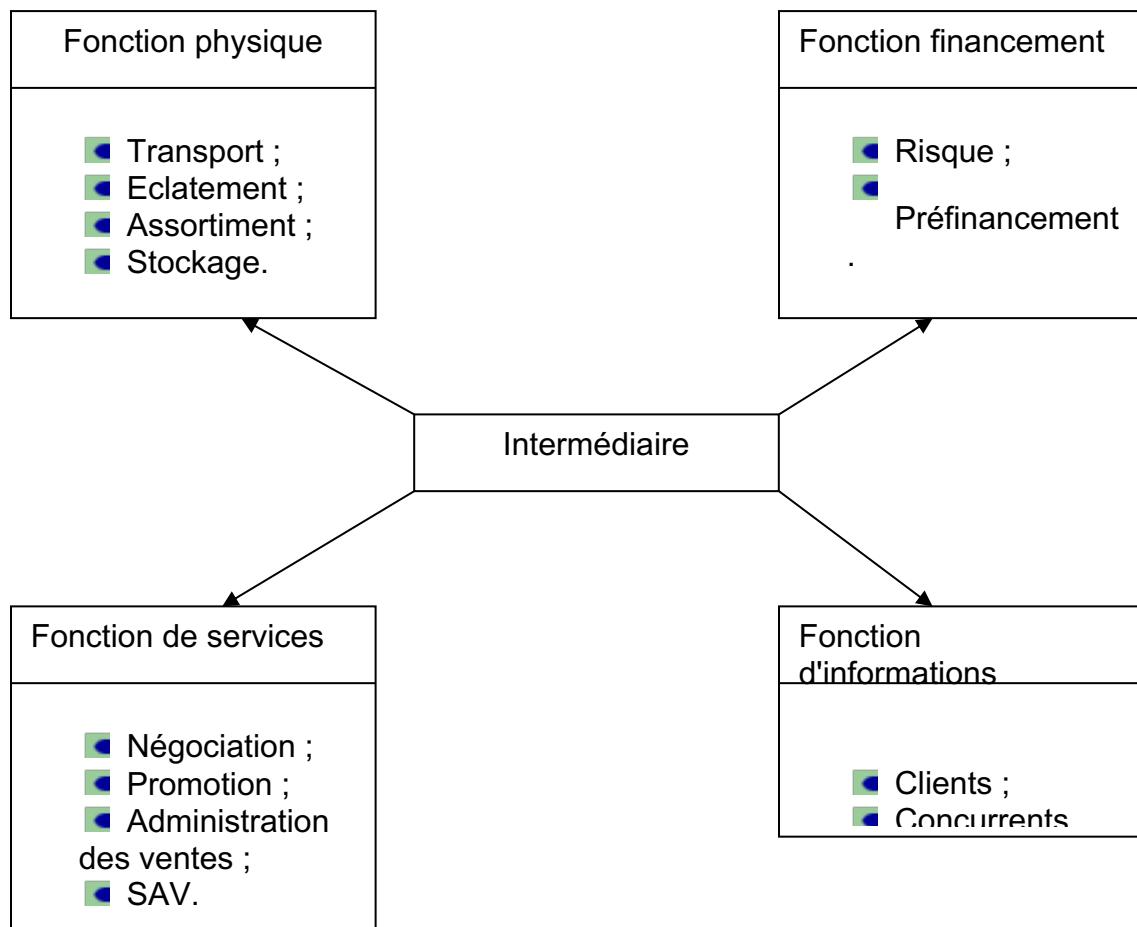
# 1- Les différentes catégories d'intermédiaires

Un réseau : les producteurs et les consommateurs sont reliés par un réseau. Dans la fonction commerciale, ce réseau joue le rôle d'interconnexion entre producteurs et consommateurs. Entre eux il y a de très nombreux intervenants en passant par des prestataires de services (transports, transitaire, ...).

## 1-1 Les fonctions distributions

- Réduction des nombreux de transaction ;
- Le transport ;
- Groupage.

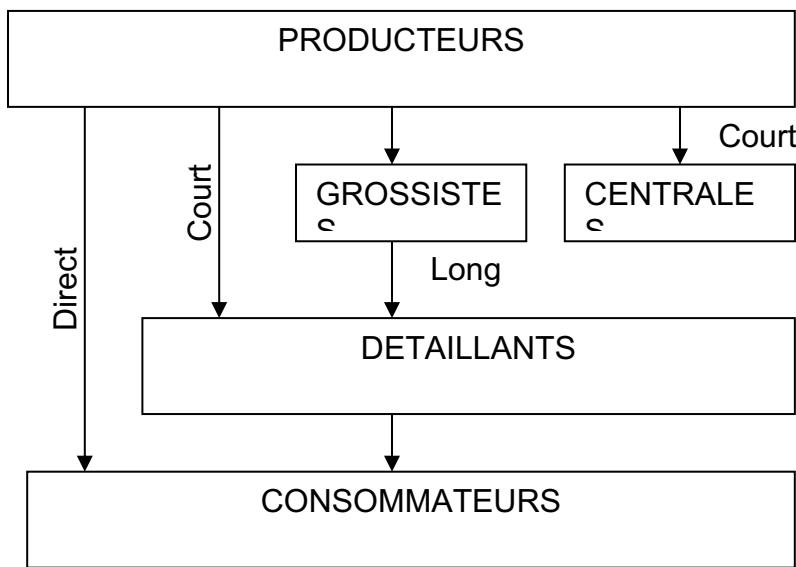
### Fonctions intermédiaires



## 1-2 Les différents circuits

Il existe trois types de circuits :

- Le circuit direct ;
- Le circuit court (pas plus de deux intermédiaires) ;
- Le circuit long.



Canaux	Avantages	Inconvénients	Exemples
<b>Direct</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bonne connaissance du consommateur et du marché ;</li> <li>■ Bon contrôle du marché ;</li> <li>■ Pas d'intermédiaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nécessité d'une rigueur importante dans l'organisation (stock, livraison, SAV, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vente par correspondance ;</li> <li>■ Marché ;</li> <li>■ Internet.</li> </ul>
<b>Court</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un seul intermédiaire ;</li> <li>■ Bon contact avec le marché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nécessité d'une force de vente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Franchise ;</li> <li>■ Automobile.</li> </ul>
<b>Long</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bonne présence du produit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Peu de contrôle du marché ;</li> <li>■ Coût élevé ;</li> <li>■ Référencement difficile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Biens de consommation courante.</li> </ul>

### **1-2-1 Les circuits longs**

En règle générale, on a plus de deux transactions. Il y a plusieurs formes de commerce :

- Le commerce associé : chaîne volontaire, coopérative ;
- Le commerce intégré : succursale.

### **1-2-2 Les circuits courts**

Un à deux intermédiaires. Il y a les circuits court traditionnel in dépendant (commerçant), le circuit associé (groupement de détaillants à la fonction de gros et de détail et fonctionnement à l'aide d'une centrale d'achat et qui présélectionne des produits), le circuit court contractuel

■ **La concession :**

■ Exclusive : le titulaire d'une marque s'engage, sur un territoire donné, à ne vendre qu'à son concessionnaire qui s'oblige en contre partie à distribuer les biens concédés et uniquement ses biens.

■ Libre : le concessionnaire s'engage à vendre les produits du fournisseur mais sans lui réservé l'exclusivité.

■ **Avantages** : il permet de normaliser et standardiser la vente et les services rendus, c'est un système adapté à la vente de biens durables dans lesquels il y a une certaine technicité et un SAV à mettre en place, il permet de mettre en place une politique commerciale relativement élaboré, contenu du contrat relativement libre.

■ **Inconvénients** : les contrats prévoient les indemnités en cas de cessation d'activité ou collaboration, contrat relativement lourd et est peu adapté au produit de grande consommation.

■ **La franchise** : méthode de collaboration entre une entreprise de franchiseur et plusieurs entreprises pour exploiter un concept mis au point et tester par le franchiseur. Ce concept est composé de trois éléments :

■ La propriété ou droit d'usage d'une enseigne caractérisé par une identité visuelle ;

■ L'usage d'un savoir-faire et d'une expérience ;

■ Une gamme de produit, services, procédés, technologies.

Il existe plusieurs formes de franchise :

■ La franchise de production : le franchiseur fabrique aussi le produit ;

■ La franchise de distribution : le franchiseur joue le rôle de centrale d'achat ;

■ La franchise de service : transfert de savoir-faire, droit de fabrication et de commercialisation.

■ **Avantages pour le franchiseur** : accélère l'ouverture des points de vente (sans les financer, permet une plus grande diffusion des articles (effet de chaîne), augmentation rapide de la notoriété, pas de gestion de sa part des points de vente (contrôle de la distribution sans poids financier), distributeurs motivés (partie prenante), peut se consacrer à ses produits, sa communication).

■ **Inconvénients** : nécessité de nombreux essais et expériences (magasins pilotes nécessaires), risque du mauvais choix des franchisés (incidences pour l'image de marque), nécessité d'animation véritable du réseau.

■ **Avantages pour le franchisé** : reste indépendant juridiquement et économiquement, bénéfice sans effort d'une notoriété toute faite et d'une clientèle, acquiert un savoir-faire, est relativement garanti du succès (expérience), pallie aux défauts commerçants (gestion, marketing, ...).

■ **Inconvénients** : apport nécessaire (achat stock, agencement), discipline à suivre, regard du franchiseur sur sa gestion et ses comptes, durée du contrat déterminée (risque), choix du franchiseur délicat, son sort est lié au dynamisme du franchiseur.

■ **Le contrat d'agent commercial** : C'est un contrat de mandat qui, à titre de profession indépendante sans être lié par un contrat de louage de service, est chargé de façon permanente de négocier et, éventuellement, de conclure des contrats de ventes, d'achats, de locations ou de prestations de services au nom et pour le compte de producteur d'industriel, de commerçants, ou d'autres agents commerciaux. Il peut être soit une personne physique, dans ce cas il n'a pas de statut de commerçant, soit une personne morale et dans ce cas il dépend du droit commercial.

L'exercice en personne physique commerçant est possible mais nécessite deux inscriptions l'une au registre spécial des agents commerciaux, l'autre au registre des commerces. Ce statut d'agent n'exclue pas les autres activités commerciales.

■ Les caractéristiques générales : certaines activités sont réglementées au niveau du domaine des assurances et de l'immobilier.

■ Les caractéristiques commerciales : l'agent dirige une agence commerciale c'est-à-dire une entreprise indépendante. Il agit en qualité de mandataire pour le compte de plusieurs mandants. Il apporte une collaboration étroite et doit s'abstenir de représentation concurrente. Le plus souvent, il est rémunéré à la commission et paye ses charges sociales. Sa représentation est définie par une zone, il peut engager des employés, choisir de retenir des sous-agents et de passer des contrats. C'est un statut de droit européen et n'est pas incompatible avec l'exercice d'autres activités professionnelles.

■ Avantages : coût proportionnel aux résultats par paiements de l'agent proportionnel aux ventes, pas de charges sociales, lancement sur des marchés nouveaux et à fortes variations saisonnières et sur les marchés de l'export, services rendus par l'agent, collaboration entre mandataire et mandant, SAV.

■ Inconvénients : manque de contrôle de ce type d'intermédiaire, coût élevé lorsque le chiffre d'affaires se développe, les indemnités en cas de rupture.

### **1-2-3 Les circuits directs**

- Vente par correspondance ;
- Internet ;
- Représentant de succursale.

## **2- Le choix des réseaux**

Pour le distributeur, le réseau est l'ensemble des intermédiaires choisis par le producteur parmi tous les intermédiaires possibles pour le relier au consommateur final.

Dans le plan de marchéage, le choix du réseau doit être cohérent avec les autres choix. C'est le choix le plus rigide, le plus difficile à faire évoluer, le plus coûteux à modifier.

## **2-1 Les critères de choix d'un réseau**

### **2-1-1 La conformité des objectifs**

Le réseau doit être compatible avec la stratégie et la politique de l'entreprise. Il faut tenir compte :

- de la nature des produits et de ses caractéristiques ;
- des marchés visés par l'entreprise ;
- la taille de l'entreprise et la politique commerciale.

### **2-1-2 Les critères de rentabilité**

Elle doit être étudiée en tenant compte à la fois des investissements à réaliser et les coûts de fonctionnement du réseau

il faut aussi mesurer l'impact du canal ou du réseau sur le volume des ventes et le développement du chiffre d'affaires

puis de comparer les marges dégagées aux coûts.

### **2-1-3 L'efficacité du circuit**

les fonctions remplies

C'est-à-dire son dynamisme

puissance

couverture

sa capacité d'évolution.

Il faut tenir compte des conflits éventuels.

### **2-1-4 Les contraintes**

Elles sont :

- juridiques, c'est-à-dire liées aux contrats plus celles du droit commun ;
- concurrentielles et aux stratégies suivies ;
- sur le comportement du consommateur.

## 2-2 Les choix des canaux et la politique de distribution

### 2-2-1 Le choix des canaux

- Le canal direct : sans intermédiaire (magasin d'usine, vente par correspondante, Internet, succursale, représentants)
- Le circuit court : demi-intermédiaire (franchise, centrale)
- Le circuit long : plusieurs intermédiaires (commerce traditionnel)

### 2-1-2 Le choix de la politique de distribution

	AVANTAGES	INCONVENIENTS	EXEMPLES
INTENSIVE	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Forte couverture du marché ;</li><li>■ Notoriété rapide ;</li><li>■ Chiffre d'affaires important.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Coût élevé ;</li><li>■ Contrôle difficile ;</li><li>■ Nécessité d'une force de vente adaptée.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Biens de consommation courante.</li></ul> <p>Ex : Coca-Cola</p>
EXCLUSIVE	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Distribution bien maîtrisée ;</li><li>■ Image de marque ;</li><li>■ Coût de distribution réduit.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Faible couverture géographique ;</li><li>■ Nécessité d'animer les réseaux.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Franchise ;</li><li>■ Automobile.</li></ul>
SELECTIVE	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Contrôle de distribution ;</li><li>■ Image de marque ;</li><li>■ Coût de distribution moyen.</li></ul>	- couverture moyenne du marché.	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Pharmacies ;</li><li>■ Coiffeurs.</li></ul>

- Intensive : c'est le fait de choisir de commercialiser un produit dans un maximum de points de ventes pour toucher un maximum de clients possibles. Ce sont le plus souvent des produits banalisés ou de grande distribution (stratégie d'alignement ou de pénétration).
- Exclusive : sélectionner les points de ventes et passer des accords d'exclusivité qui nous permettront de contrôler la distribution des produits et le marché de la clientèle.
- Sélective : choisir de distribuer les produits dans des points de ventes sélectionnés selon la taille, la compétence, le coût et les services offerts plus la clientèle (stratégie d'écrémage).

## **2-3 Le choix du distributeur final**

Pour la distribution intensive, on va sélectionner toutes les grandes distributions (GMS, petits commerces de détail, grands magasins, magasins populaire, succursalistes, GS spécialisées).

Pour la distribution exclusive, tous les commerces de détails qui ont passé un contrat de franchise.

Pour la distribution sélective, les petits commerces de détail, rayons concédés.

Dans le choix du distributeur, il faut tenir compte des choix précédent mais aussi des méthodes de ventes utilisées par ses distributeurs. Il y a deux types de ventes :

- La vente en magasin : le libre choix (possibilité de conseil), la vente personnalisée, le libre service.
- La vente sans magasin : vente directe personnelle, vente à domicile, vente ambulante.
- La vente sans magasin personnelle : Internet, vente par correspondance, catalogue.

## **3-Le contrôle et l'animation des réseaux**

L'enjeu est important, puisqu'il y va de la pérennité de l'entreprise, de contrôler la mise en place de sa politique commerciale à la fois sur les plans qualitatif et quantitatif.

### **3-1 Comment les distributeurs contrôlent-ils leurs réseaux ?**

- Les distributeurs classiques : ils achètent la marchandise et la revendent. Un seul contrat, donc le contrôle est inexistant.
- Les contrats de fournitures exclusives : le contrôle est possible mais pas total. Les seuls contrats qui garantissent un bon contrôle sont les contrats d'exclusivité réciproque : la franchise et la concession.

### **3-2 L'action par la demande et le contact avec le consommateur final**

Le fabricant peut chercher à contrôler son circuit en agissant directement sur le consommateur final et donc sur la demande : par toutes les actions publicitaire comme les médias, sponsoring, télématique (Push = promotion et Pull = publicité).

### **3-3 L'action par la promotion (PUSH)**

Il faut inciter le revendeur à référencer le produit grâce à des animations, des prix de concours, des promotions des ventes.

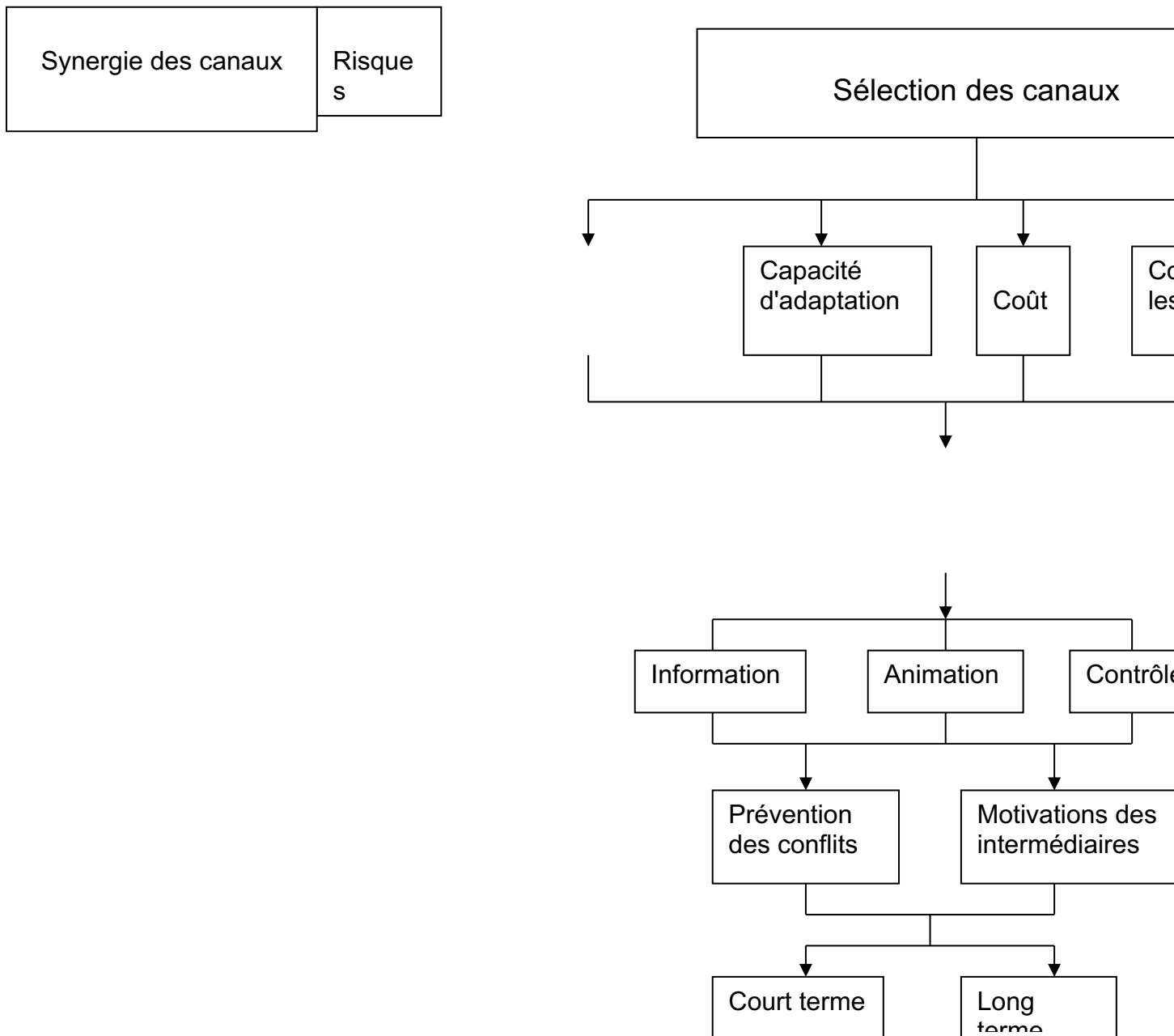
### **3-4 Les actions de stimulation**

Challenge, cadeaux, prix, clubs, sont autant de moyens de stimuler l'activité, de contrôler le travail des revendeurs.

### **3-5 L'action par la formation**

Technique commerciale, moyens de contrôler la manière de faire.

## ■ Synthèse : GESTION D'UN RESEAU

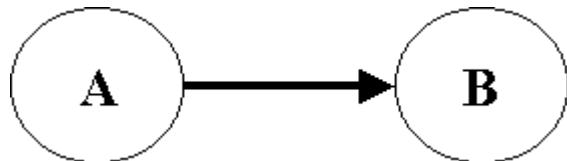


# LES TECHNIQUES DE VENTE

## INTRODUCTION

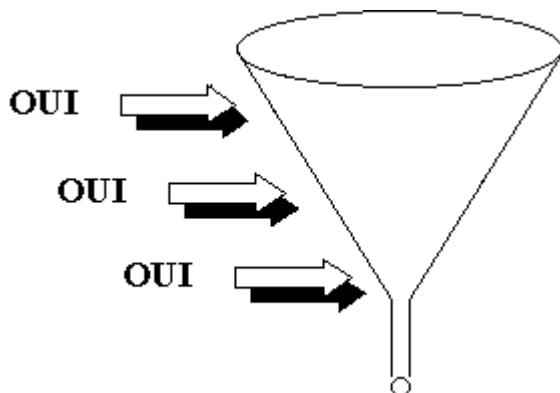
Ne vendez pas un produit, vendez une solution.

Vendre, c'est amener le client d'une solution A à une solution B plus avantageuse pour lui.



### Technique de l'entonnoir

Faites dire OUI au moins 3 fois à votre client



### Motivations de base

SONCAS   Sympathie - Orgueil - Nouveauté - Confort - Argent -  
Sécurité

### Motivations et besoins spécifiques

Particuliers	Entreprises	Secteur non marchand	Revendeurs
PICSOU Plaisir Intérêt Confort Sécurité Orgueil	LE GAIN Argent Temps Qualité	Service rendu Conditions de travail Diminution des coûts	Rapidité d'écoulement Livraison Qualité concordante

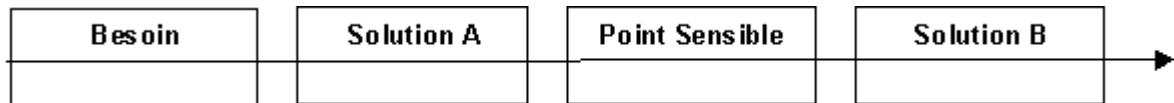
Utilité	dans sa production		avec la cible
	Sécurité		Marge

Votre solution B correspond à un besoin.

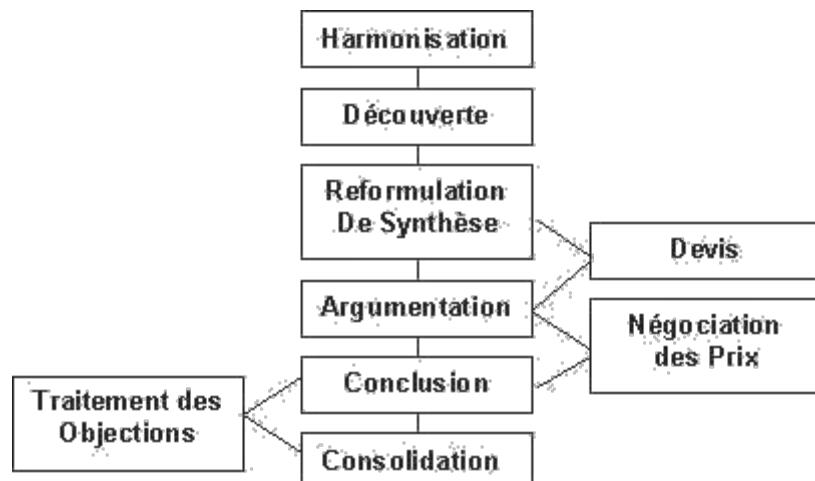
Pour satisfaire ce besoin, le client a adopté une solution (Solution A)

Si le client accepte un rendez-vous, c'est qu'il n'est pas satisfait à 100 % de cette solution, qu'il a un point sensible.

L'entretien de vente se déroule comme suit :



## Déroulement d'une Vente



## La prise de contact

De l'entrée du bureau aux premières questions de Découverte.

Vous n'aurez jamais 2 fois l'occasion  
de faire bonne impression.

50 % de la décision d'achat est prise  
dans les 20 premières secondes de contact avec le vendeur ou le produit.

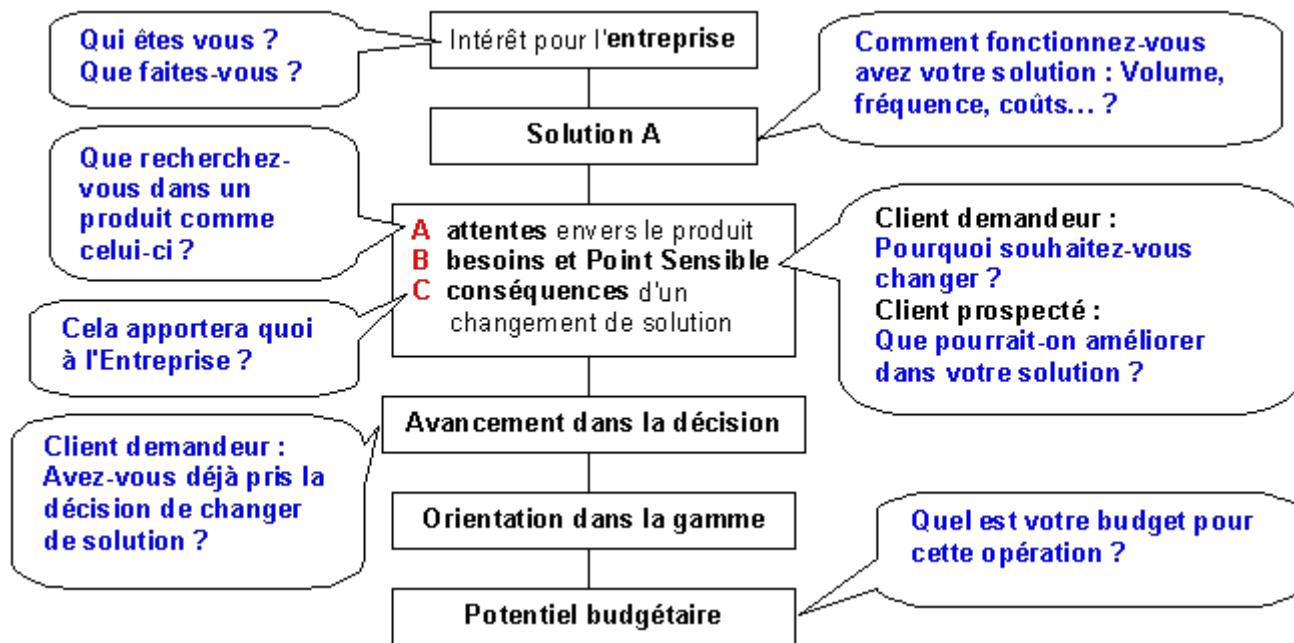
Soyez souriant et dynamique en entrant dans le bureau de votre prospect.

Brisez la glace et détendez l'atmosphère pendant 2 minutes en vous intéressant au client et à son entreprise.

## La Découverte 1

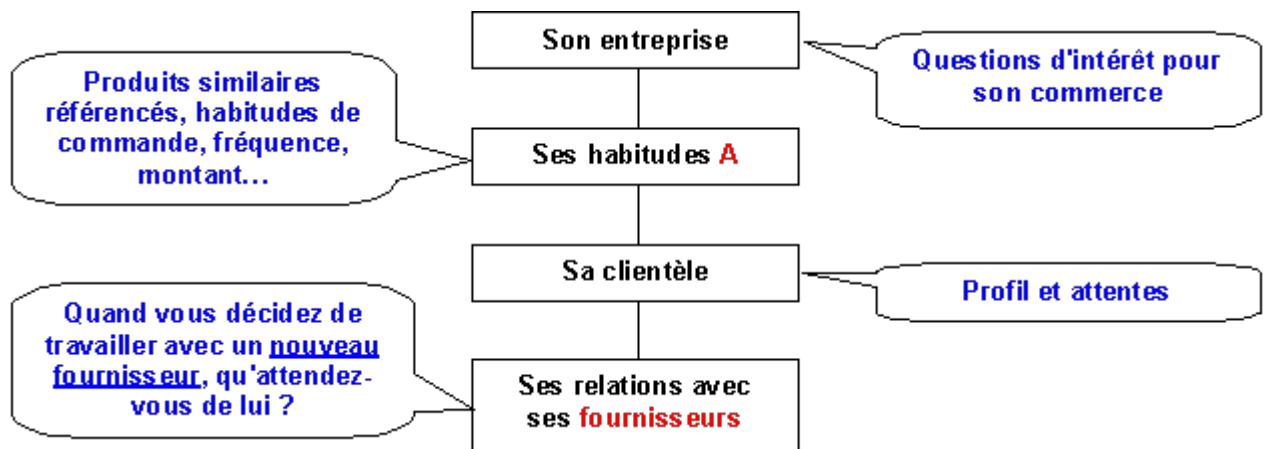
Dans la découverte, le vendeur pose des questions.

### Plan de découverte pour un client UTILISATEUR



## La Découverte 2

### Plan de découverte pour un client REVENDEUR



## CLIENT UTILISATEUR

A la fin de la Découverte, posons une question qui poursuit 2 objectifs :

1. s'assurer que nous avons bien compris ce que souhaitait le client,
2. faire prononcer un OUI, le premier de la technique de l'entonnoir.

Vous faites cela....(solution A)

Vous avez constaté que.... (besoin)

Vous avez décidé de ....

Est-ce que j'ai bien résumé ce qui est important pour vous ?

La reformulation de synthèse n'est pas indispensable pour un client revendeur.

## Le Devis

Explorez toutes les CADES Conditions d'Acceptation du Devis

Engagez : Et si je vous apporte toutes ces conditions, faisons-nous affaire ensemble ?

Si non, recherchez pourquoi. Quelquefois de nouvelles conditions apparaissent.

En cas d'étude de concurrence :

Qualifiez la concurrence : Combien, Qui, Avancement de l'étude...

Découvrez les 3C = Caractéristiques du Choix dans la Concurrence  
Quand vous aurez devant x devis, qu'est-ce qui vous fera choisir l'un plutôt qu'un autre ?

Engagez

## L'Argumentation

Techniques générales d'argumentation

 Préparez un argumentaire avant vos entretiens.

 Ne proposez qu'une solution, avec certitude :  
J'ai la solution qu'il vous faut.

 Utilisez un langage positif.

 Appuyez-vous sur les motivations de base et les besoins mis en évidence par la Découverte.

 Utilisez le vocabulaire du client.

Ce qui intéresse le client, ce n'est pas ce que fait le produit, c'est ce qu'il peut faire avec.

# L'Argumentation

## Plan d'Argumentation pour un client DEMANDEUR

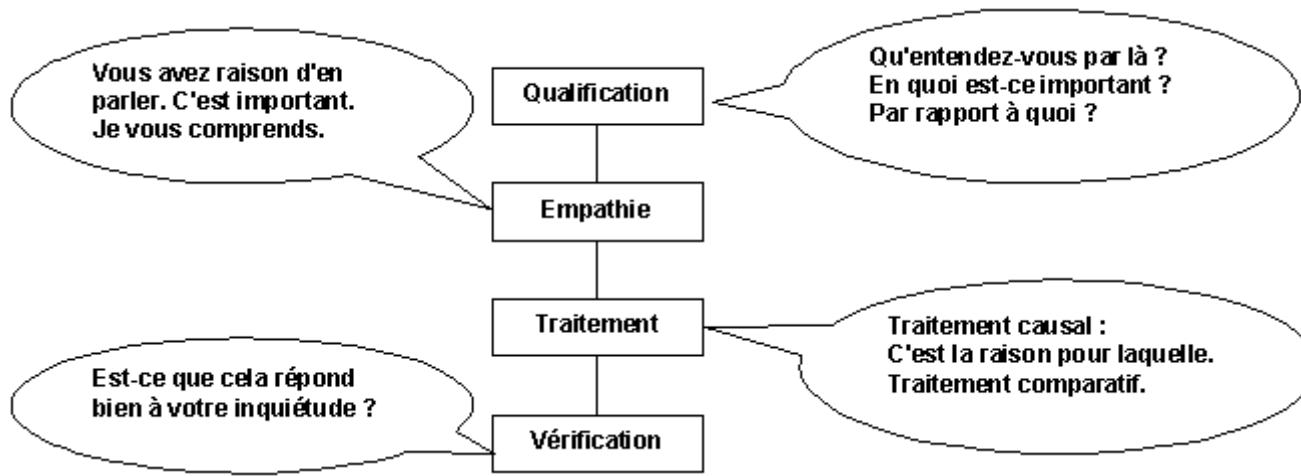
- 1. Présentation de l'Entreprise**
  - 2. Présentation de la solution**
  - 3. Engagement solution**  
Est-ce que cette solution répond à votre attente ?
  - 4. Présentation Prix**
  - 5. Engagement Prix**  
Est-ce que ce prix rentre dans votre budget ?
- à suivre....

## Plan d'Argumentation pour un client DEMANDEUR

- 1. Présentation de l'Entreprise**
- 2. Présentation du produit répondant aux attentes des clients utilisateurs**
- 3. Présentation du produit répondant aux attentes du distributeur**
- 4. Engagement produit**  
Est-ce que ce produit correspond à ce que vous attendez ?

**Proposition d'une commande**

## Le Traitement des Objections



N'employez jamais le "mais"

## La Négociation des Prix

1. **Préparez une grille de négociation (limites inférieure et supérieure + 3 paliers)**
2. **Essayez de ne pas être le premier à entrer en négociation.**
3. **Refuser la première tentative en justifiant.**
4. **Essayez de remplacer la remise par un cadeau.**
5. **Ne descendez que d'un palier à la fois. Justifiez. Utilisez une calculette. Ne donnez pas de prix ronds.**
6. **En cas de blocage, utilisez la technique de la poire en 2.**
7. **Si c'est nécessaire, passez la main.**
8. **Valorisez le client pour son âpreté à la négociation.**
- 5.

## La Conclusion

1. Ne demandez jamais la permission au client et ne dites pas ce que vous faites;  
commencez à remplir votre bon de commande.
2. Posez des questions à issue positive : Votre nom s'écrit avec 1 ou 2 t ?  
Vous prenez la blanche ou la noire ?
3. Remplissez rapidement le bon de commande : nom du client,  
désignation de l'article, prix, date de livraison. Vous terminerez ensuite.
4. Retournez le bon de commande vers le client et relisez pour lui.
5. Posez la question : C'est correct ? Si OUI : Vous signez ici, en pointant  
de votre index.

## La Consolidation

Tout client qui vient de signer est en état de stress.

Restez avec lui aussi longtemps que pour l'Harmonisation.

Réconfortez-le sur le bien fondé de sa décision.

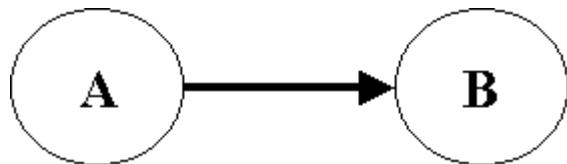
Cette étape doit être plus longue dans la vente aux particuliers.

# LES TECHNIQUES DE VENTE

## INTRODUCTION

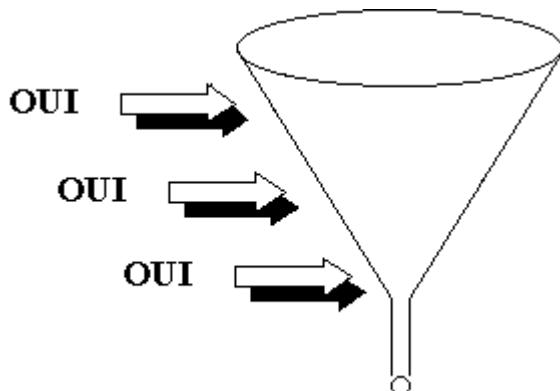
Ne vendez pas un produit, vendez une solution.

Vendre, c'est amener le client d'une solution A à une solution B plus avantageuse pour lui.



### Technique de l'entonnoir

Faites dire OUI au moins 3 fois à votre client



### Motivations de base

SONCAS   Sympathie - Orgueil - Nouveauté - Confort - Argent -  
Sécurité

### Motivations et besoins spécifiques

Particuliers	Entreprises	Secteur non marchand	Revendeurs
PICSOU	LE GAIN	Service rendu	Rapidité

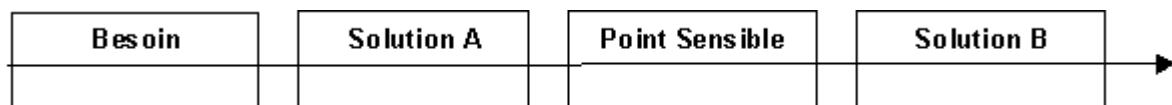
Plaisir Intérêt Confort Sécurité Orgueil Utilité	Argent Temps Qualité dans sa production  Sécurité	Conditions de travail Diminution des coûts	d'écoulement Livraison Qualité concordante avec la cible  Marge
-----------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Votre solution B correspond à un besoin.

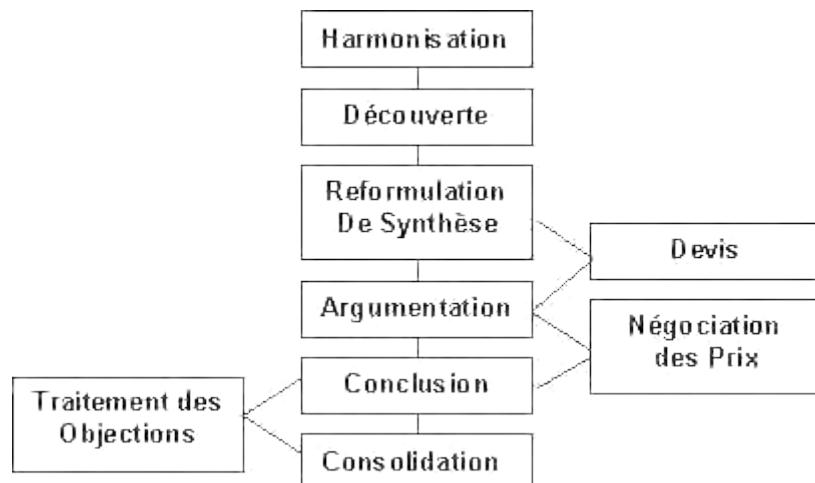
Pour satisfaire ce besoin, le client a adopté une solution (Solution A)

Si le client accepte un rendez-vous, c'est qu'il n'est pas satisfait à 100 % de cette solution, qu'il a un point sensible.

L'entretien de vente se déroule comme suit :



## Déroulement d'une Vente



## La prise de contact

De l'entrée du bureau aux premières questions de Découverte.

**Vous n'aurez jamais 2 fois l'occasion de faire bonne impression.**

**50 % de la décision d'achat est prise dans les 20 premières secondes de contact avec le vendeur ou le produit.**

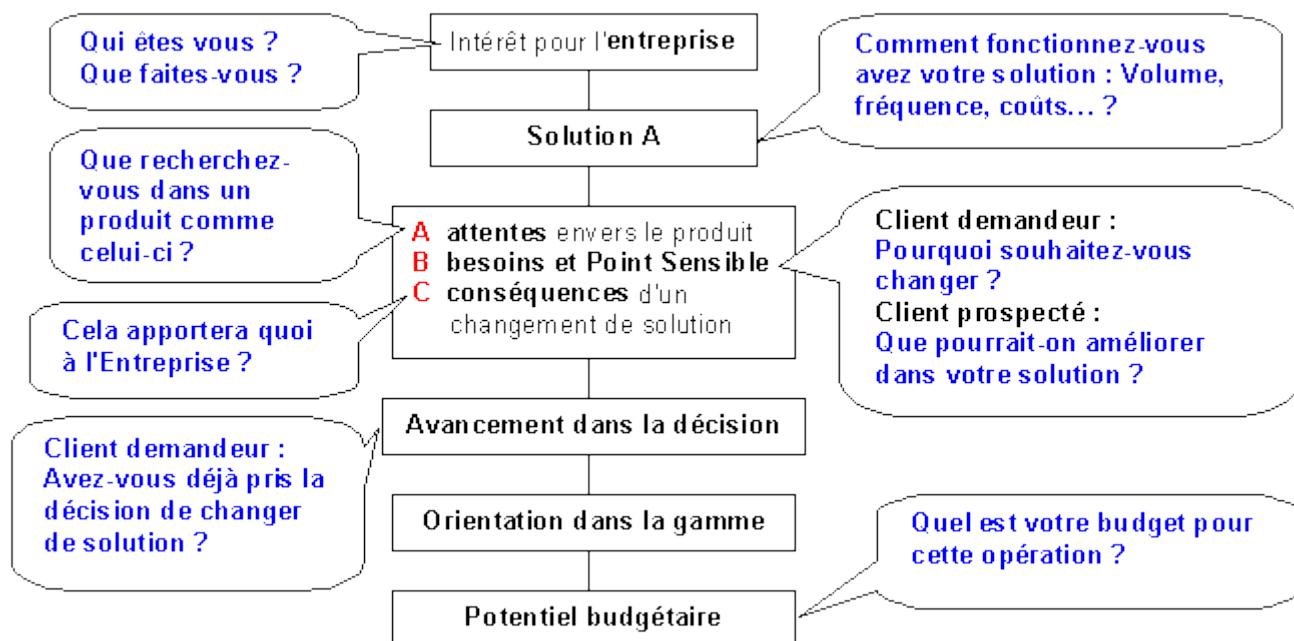
**Soyez souriant et dynamique en entrant dans le bureau de votre prospect.**

**Brisez la glace et détendez l'atmosphère pendant 2 minutes en vous intéressant au client et à son entreprise.**

## La Découverte 1

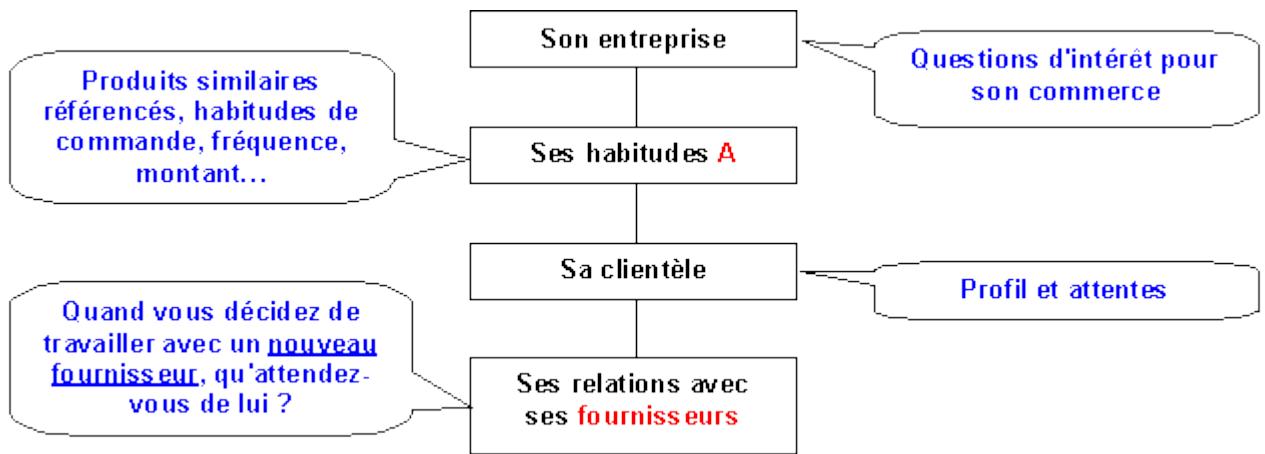
Dans la découverte, le vendeur pose des questions.

### Plan de découverte pour un client UTILISATEUR



## La Découverte 2

### Plan de découverte pour un client REVENDEUR



## CLIENT UTILISATEUR

A la fin de la Découverte, posons une question qui poursuit 2 objectifs :

1. s'assurer que nous avons bien compris ce que souhaitait le client,
2. faire prononcer un OUI, le premier de la technique de l'entonnoir.

**Vous faites cela....(solution A)**

**Vous avez constaté que.... (besoin)**

**Vous avez décidé de ....**

**Est-ce que j'ai bien résumé ce qui est important pour vous ?**

La reformulation de synthèse n'est pas indispensable pour un client revendeur.

## Le Devis

**Explorez toutes les CADES Conditions d'Acceptation du Devis**

**Engagez : Et si je vous apporte toutes ces conditions, faisons-nous affaire ensemble ?**

**Si non, recherchez pourquoi. Quelquefois de nouvelles conditions apparaissent.**

**En cas d'étude de concurrence :**

**Qualifiez la concurrence : Combien, Qui, Avancement de l'étude...**

Découvrez les 3C = Caractéristiques du Choix dans la Concurrence  
Quand vous aurez devant x devis, qu'est-ce qui vous fera choisir l'un plutôt qu'un autre ?

Engagez

## L'Argumentation

### Techniques générales d'argumentation

- ★ Préparez un argumentaire avant vos entretiens.
- ★ Ne proposez qu'une solution, avec certitude :  
J'ai la solution qu'il vous faut.
- ★ Utilisez un langage positif.
- ★ Appuyez-vous sur les motivations de base et les besoins mis en évidence par la Découverte.
- ★ Utilisez le vocabulaire du client.

Ce qui intéresse le client, ce n'est pas ce que fait le produit, c'est ce qu'il peut faire avec.

## L'Argumentation

### Plan d'Argumentation pour un client DEMANDEUR

1. Présentation de l'Entreprise
2. Présentation de la solution
3. Engagement solution  
Est-ce que cette solution répond à votre attente ?
4. Présentation Prix
5. Engagement Prix  
Est-ce que ce prix rentre dans votre budget ?

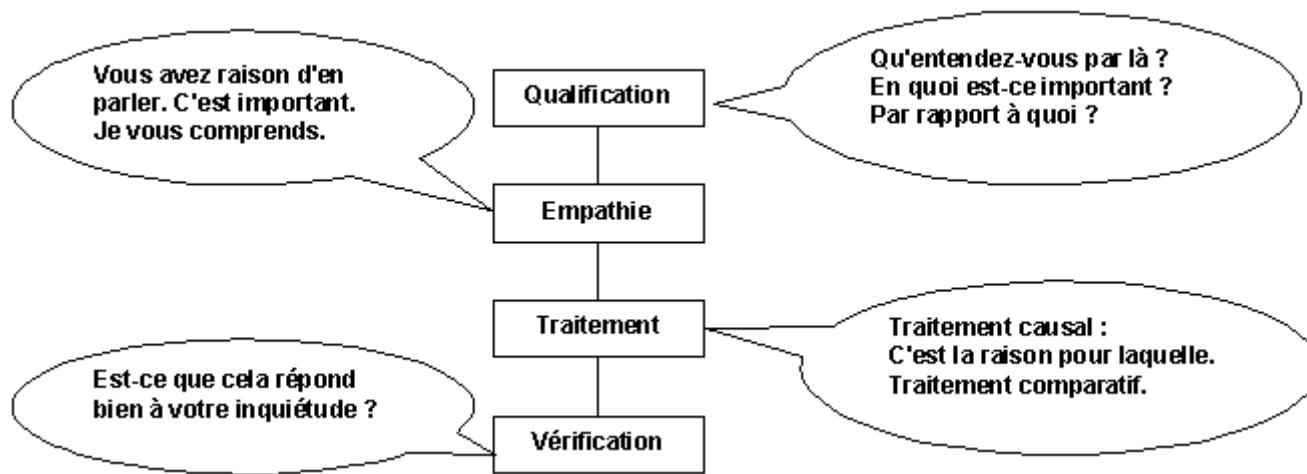
à suivre....

### Plan d'Argumentation pour un client DEMANDEUR

- 1. Présentation de l'Entreprise**
- 2. Présentation du produit répondant aux attentes des clients utilisateurs**
- 3. Présentation du produit répondant aux attentes du distributeur**
- 4. Engagement produit**  
**Est-ce que ce produit correspond à ce que vous attendez ?**

**Proposition d'une commande**

## Le Traitement des Objections



**N'employez jamais le "mais"**

## La Négociation des Prix

1. **Préparez une grille de négociation (limites inférieure et supérieure + 3 paliers)**
2. **Essayez de ne pas être le premier à entrer en négociation.**
3. **Refuser la première tentative en justifiant.**
4. **Essayez de remplacer la remise par un cadeau.**
5. **Ne descendez que d'un palier à la fois. Justifiez.  
Utilisez une calculette. Ne donnez pas de prix ronds.**
6. **En cas de blocage, utilisez la technique de la poire en 2.**
7. **Si c'est nécessaire, passez la main.**
8. **Valorisez le client pour son âpreté à la négociation.**

5.

## La Conclusion

1. **Ne demandez jamais la permission au client et ne dites pas ce que vous faites;  
commencez à remplir votre bon de commande.**
2. **Posez des questions à issue positive : Votre nom s'écrit avec 1 ou 2 t ?  
Vous prenez la blanche ou la noire ?**
3. **Remplissez rapidement le bon de commande : nom du client,  
désignation de l'article, prix, date de livraison. Vous terminerez ensuite.**
4. **Retournez le bon de commande vers le client et relisez pour lui.**
5. **Posez la question : C'est correct ? Si OUI : Vous signez ici, en pointant  
de votre index.**

## La Consolidation

Tout client qui vient de signer est en état de stress.

Restez avec lui aussi longtemps que pour l'Harmonisation.

Réconfortez le sur le bien fondé de sa décision.

**Cette étape doit être plus longue dans la vente aux particuliers.**

## Réussir sur une niche

Les entreprises qui exploitent des **niches** de marché sont souvent petites, mais extrêmement rentables. Elles ont découvert un bon filon et savent en tirer profit. Voir le pérenniser...

Small is beautiful ! Portées à la fois par l'innovation technologique et par une demande de plus en plus hétérogène (le consommateur exige désormais un produit quasi personnalisé), les entreprises prospérant sur des «niches» se multiplient. Sous ce terme de jargon marketing se cache un marché où la demande est très étroite, soit parce qu'il est très récent, soit parce que son public potentiel est limité. Ce qui le distingue du «segment» de marché, qui sous-divise une offre plus large pour répondre à un type particulier de clients. Un exemple : les stylos à petit prix définissent un segment de marché alors que le porte-plume est simplement une niche.

Comment la trouver?

Des œufs mollets sous vide au pare-douche relevable en passant par le pop-corn d'emballage, les entrepreneurs qui exploitent des **niches** s'appuient en général sur une idée qui est en rupture avec l'offre traditionnelle et répond à un besoin spécifique.

Bien connaître le secteur. Pour faire jaillir une telle idée, rien ne vaut une très bonne connaissance du marché. C'est parce qu'ils étaient responsables d'agence chez un distributeur informatique que Frédéric Philips et Christophe Latour ont pu mesurer l'ampleur des vols d'ordinateurs. Ils ont alors créé Oxygen (25 millions de francs de CA), qui propose un système de tatouage personnalisable relié à une base de données mondiale recensant l'ensemble du matériel volé. La mention « matériel volé » qui apparaît quand on arrache le tatouage est en outre particulièrement dissuasive. De la même façon, Atmo (48 millions de francs de CA) a lancé ses pare-douches relevables après avoir vendu des centaines de milliers d'écrans de baignoire

fixes.

Etre un parfait néophyte. A l'inverse, on peut découvrir de nouveaux créneaux en posant un regard neuf sur un marché apparemment saturé. C'est parce qu'il ne connaît rien à l'univers de la cosmétique - et qu'il n'avait par conséquent pas de préjugés - que Christian Rodenfuser a eu l'idée d'utiliser des pastilles effervescentes pour parfumer le bain (voir l'encadré ci-contre). « Quand on est spécialiste d'un secteur, on a parfois des œillères qui donnent des a priori sur certaines innovations », souligne-t-il.

Exploiter une technologie de pointe. Progrès technique oblige, bon nombre de niches doivent leur existence à une invention fondée sur une technologie de pointe. C'est ainsi que la société Grimaud Frères (205 millions de francs de CA, numéro 1 mondial de la sélection et de l'accouvage des canards de Barbarie), a bâti son succès sur des techniques de recherche génétique et

biotechnologique.

Reconvertir une technique ancienne. Mais une niche n'est pas forcément liée à une innovation renversante. Bon nombre d'entreprises survivent et prospèrent dans des activités dites sinistrées parce qu'elles ont su adapter une technique traditionnelle aux réalités du marché d'aujourd'hui. C'est le cas de Molypharm (42 millions de francs de CA), une entreprise de passementerie qui s'est reconvertie au cours des années 60 dans la confection de bandes de pansement extensibles, et qui a gardé une exclusivité mondiale pour ce produit pendant vingt ans. Même processus chez Joubert (100 millions de francs de CA), le leader mondial du sandow, qui a reconverti des techniques acquises dans la fabrication d'élastiques

destinés à la bonneterie.

Surfer sur la mode. La mode génère elle aussi des niches de marché : « Nous avons profité du boom de la glisse, raconte Christophe Beaud, le directeur commercial de Julbo (22 millions de francs de CA), pour nous spécialiser dans les lunettes mode conçues pour les conditions extrêmes et les populations à risque, les enfants notamment. » De même, Herbin-Sueur (16 millions de francs de CA), une société qui fabrique des encres spécifiques et des tampons encreurs, a mis à profit la mode des arts créatifs

pour lancer des instruments à écrire rétro.

Investir à contretemps. D'autres doivent leur succès au fait qu'ils ont investi sur un marché qui n'intéressait personne. C'est le cas d'Interplume (150 millions de francs de CA), qui a industrialisé la technique du lavage des plumes et duvets à une époque où la profession était artisanale. « Nous avons eu la chance d'être opérationnels au moment même où la mode est revenue aux duvets naturels », explique Christophe Gaignard, le directeur général de l'entreprise, qui figure aujourd'hui au premier rang français et au

cinquième rang mondial de cette activité.

Tirer parti de la législation. Autre piste à exploiter : la réglementation. Ses exigences comme ses interdits peuvent ouvrir de nouveaux marchés. C'est le renforcement de la législation en matière d'environnement qui a poussé Agripack à se lancer dans la production d'éléments de calage 100 % biodégradables (pop-corn d'emballage, farine extrudée...). « Au Canada, 80 % des emballages sont réalisés à partir de matériaux de calage écologiques.

En France, tout restait à faire : trouver les procédés et convaincre les industriels », explique-t-on chez Agripack.

Comment la développer?

Avoir une idée ne suffit pas. Une démarche volontariste est indispensable pour la transformer en un marché rentable. Sauer (102 millions de francs de CA), un spécialiste centenaire de la brosse et du pinceau, a ainsi survécu sur un marché mis à mal par la modernisation en valorisant son savoir-faire artisanal. Grâce à ses pinceaux fins Raphaël, destinés aux artistes et aux maquilleurs, il se situe au quatrième rang mondial de sa spécialité.

Confrontée à un marché gigantesque, la société Oxygen a choisi de se faire connaître par l'intermédiaire des sociétés de gestion de parc informatique, de maintenance ou de sécurité.

Faire connaître son métier. Plus un marché est petit et original, plus la promotion de l'activité est vitale. C'est ainsi que le leader français de la cerise confite, Ciprial Aptunion (568 millions de francs de CA), fait un effort d'information en direction de ses clients au moment de la récolte afin qu'ils connaissent au plus tôt les contraintes de l'année en matière de qualité et de coûts d'approvisionnement. Ou que Julbo communique sur les dangers encourus par les bambins sur la plage pour développer son marché, les

lunettes de soleil pour enfants.

Etre à l'écoute. Autre impératif : profiter de toutes les occasions pour en apprendre davantage sur les besoins de ses clients. Et se montrer très réactif. Les suggestions des donneurs d'ordre sont autant de pistes à explorer pour s'améliorer. Grimaud a ainsi pris en compte dans ses travaux de sélection génétique le goût des consommateurs pour les viandes allégées en graisse, dont ses propres clients lui avaient fait part.

S'internationaliser. Parce qu'il s'agit d'une niche, les débouchés sont rarement suffisants sur le plan national. « Le développement à l'export était indispensable pour notre survie », souligne Renée Grimaud, la directrice de la communication du groupe Grimaud, dont 50 % du chiffre d'affaires sont désormais réalisés à l'international. La part à l'export de certains, comme Joubert, atteint 80 %, voire carrément 100 % chez Belvédère, qui fabrique des bouteilles de luxe pour alcools blancs !

Se diversifier. Se positionner sur une niche est par définition risqué, surtout si le produit colle à une mode. On se souvient des pin's et des difficultés rencontrées par Arthus Bertrand (130 millions de francs de CA), qui en avait le quasi-monopole, le jour où l'épinglette est passée de mode...

L'entreprise qui fait ce choix n'a donc jamais intérêt à se satisfaire d'une **stratégie** mono-produit. Leader mondial des cordages en boyau naturel, Babolat (140 millions de francs de CA) fabrique également des ligaments destinés à la chirurgie, des cordages en synthétique et même des raquettes : « Alors que notre spécialité - le cordage - est un produit de prescription

relativement anonyme, la raquette a l'avantage d'apporter à notre marque une certaine visibilité et de la notoriété auprès du grand public », explique Jean-Louis Boyre, le directeur marketing de Babolat. Sauer joue la complémentarité des produits en proposant des toiles, de la peinture ou de la papeterie aux artistes qui achètent ses pinceaux.

D'autres entreprises réussissent même à juxtaposer les niches, comme la holding Ecla, qui en exploite trois : les lunettes avec Julbo ; les chaînes de lunettes avec Henri Beaud et les étuis à lunettes avec Pack Beaud

(respectivement 15 et 10 millions de francs de CA).

Développer des partenariats. Une bonne façon de croître, quand on est petit, consiste à passer par des partenariats commerciaux. C'est ainsi qu'Oxygen a conclu plus de vingt-cinq accords de partenariat dans le monde, afin de se faire connaître mais aussi d'assurer la commercialisation de sa technique de tatouage. Ces accords peuvent également avoir une vocation industrielle : il s'agit alors de s'associer pour promouvoir de nouveaux produits. Interplume a ainsi réussi à travailler avec Dupont de Nemours pour créer une plume en Teflon.

Comment la protéger?

Une bonne idée faisant souvent des émules, le créateur d'une niche doit s'attendre à être rejoint par d'autres. Surtout si son activité - et c'est généralement le cas - est rentable. Elever des barrières à l'entrée du marché doit donc être son obsession de tous les instants. Quatre **stratégies**, développées en parallèle, peuvent l'aider à se défendre.

**1. Déposer des brevets.** Il est vital de protéger ses produits et ses procédés en déposant des brevets pour le plus grand nombre possible de pays. C'est ce qu'a fait Atmo (pare-douches relevables) en déposant plusieurs brevets mondiaux. Mais cette démarche n'offre pas une garantie absolue. D'abord, elle est limitée dans le temps (vingt ans) ; ensuite, le brevet contient obligatoirement une description détaillée de l'invention, ce qui facilite le travail des imitateurs. Il faut donc parvenir à naviguer entre deux écueils : en dire assez pour se couvrir, mais pas trop pour ne pas dévoiler ses secrets !

**2. Prendre de l'avance.** Tout ce qui permet de distancer ses concurrents - l'innovation en tête - est la meilleure parade puisqu'elle rend plus coûteux l'accès aux nouveaux entrants. Les sociétés qui dominent une niche investissent donc toutes énormément en R&D.

**3. Miser sur la qualité.** Quand il s'agit d'une niche concurrencée par des productions venues de pays à faible coût de main-d'œuvre, la meilleure

tactique consiste à jouer la carte de la qualité. C'est ainsi que Joubert, face à la concurrence asiatique, a adopté pour ses sandows les normes de sécurité les plus exigeantes du monde.

**4. Tirer avantage de sa taille.** La concurrence est souvent le fait d'entreprises de taille raisonnable : les grands groupes sont rarement tentés d'entrer en compétition sur ces marchés, justement en raison de leur étroitesse. C'est dire que le leader sur sa niche aura généralement les moyens de se battre à armes égales...

## Zefal est toujours le champion mondial de la pompe à vélo

Joël Glotin investit massivement en recherche et développement afin de multiplier les innovations et de conserver son leadership.

Né au début du siècle avec le développement de la bicyclette, Zefal, le numéro 1 mondial de la pompe à vélo, a connu la même destinée que la «petite reine» : un début artisanal, une industrialisation dans les années 1920, une certaine somnolence... avant que le VTT ne vienne réveiller la belle endormie. « Le boom des années 1980 a été l'occasion de nombreuses vocations. Face à la concurrence, notre seule parade est d'être les meilleurs », explique Joël Glotin, le PDG de Zefal. Ce qui passe notamment par une innovation permanente et par une politique de recherche et développement industrielle forte. « Malheureusement, les produits changent avec les modes et notre expertise aussi, mais nous avons appris à relativiser, ce qui suppose d'importants investissements en R&D », souligne Joël Glotin.

### Repères

Nom du dirigeant : Joël Glotin

Siège : Aubervilliers (93)

Activité : pompes à bicyclette

Effectifs : 204 salariés

CA 1996 : 115 millions de francs

Part à l'export : entre 70 et 80 %

Résultat net 1996 : 19 millions de francs

## Eurofins contrôle les compositions annoncées sur les étiquettes

Gilles Martin exploite un procédé qui vérifie la composition des aliments. Une niche portée par l'industrie agroalimentaire et le consommateur se fait pointilleux...

Il y a une dizaine d'années, Gilles Martin a créé Eurofins pour commercialiser un procédé de vérification de l'exacte composition des liquides, et notamment de mesurer la présence de substances chimiques. Une méthode rapidement appliquée à d'autres alcools et aux jus de fruits, puis à des secteurs comme la pharmacie, la chimie et la pétrochimie, où il faut, par exemple, contrôler les arômes et les additifs. Aujourd'hui des industriels, des marques-distributeurs, mais aussi des associations de consommateurs et des autorités réglementaires utilisent ce service.

laboratoires officiels internationaux soucieux de limiter la fraude économique, voire de réduire les coûts. Notre métier est en pleine évolution, les consommateurs sont aujourd'hui très pointilleux. Le contrôle de la composition et la protection d'une marque passe par la maîtrise et la traçabilité des ingrédients », souligne Marcel Dumoulin, le directeur commercial d'Eurofins.

#### Repères

Nom du dirigeant : Gilles Martin

Siège : Nantes (44)

Activité : contrôle de composition

Effectifs : 50 salariés

CA 1996 : 23 millions de francs

Part à l'export : 70 %

Résultat net 1996 : 2,31 millions de francs

## Le Laboratoire du bain parfume l'eau par effervescence

Christian Rodenfuser a réalisé plus de 1600 essais de développement en cinq ans. Une invention qui le protège des appétits de ses éventuels concurrents.

Christian Rodenfuser, le PDG du Laboratoire du bain, est un homme heureux. Poussé par une volonté commerciale, il a racheté il y a cinq ans un petit brevet de comprimés parfumés effervescentes pour ce marché sans rien connaître à la cosmétologie. Un test réalisé par la Sofres l'avait convaincu qu'il tenait la route. Aujourd'hui, il travaille avec Dior, Issey Miyake, Calvin Klein ou L'Oréal. En cinq ans, il a multiplié par douze son chiffre d'affaires, lequel va atteindre 17 millions d'euros. Il a bénéficié de l'attrait de la mode, le secret de sa réussite tient surtout à sa politique d'innovation et d'internationalisation. « La créativité de nos clients nous a permis d'innover sans cesse, nous avons réalisé plus de 1600 essais de développement en cinq ans. » Arrivé le premier sur cette voie, il a acquis suffisamment d'avance pour résister à la concurrence. « Si un grand groupe décide de se lancer dans ce créneau, bien sûr le marché explosera, explique-t-il. Mais je resterai toujours le seul à proposer ce produit. »

#### Repères

Nom du dirigeant : Christian Rodenfuser

Siège : Nontron (24)

Activité : pastilles effervescentes parfumées pour le bain

Effectifs : 18 salariés

CA 1996 : 13 millions de francs

Part à l'export : 80 %

Résultat net 1996 : 350000 francs

## Artilin a inventé la seule peinture active de longue durée

Les peintures biologiquement actives inventées par Léon Pojurowski ne représentent qu'un tout petit peu plus de 1 % du marché mondial de la peinture.

## français !

Sans la Seconde Guerre mondiale, Artilin n'aurait pas vu le jour. Prisonnier en 1940, Léon Pojurowski, fondateur de cette société, a tant souffert de la vermine qu'il a mis au point en 1952 une peinture à longue durée. Au fil des ans, d'autres peintures actives ont vu le jour, utilisant la même technologie pour combattre les moisissures, les bactéries et même les acariens.

« Nous essayons d'exporter notre savoir-faire exclusif, notamment par le biais d'accords de partenariat. Nos ventes à l'étranger varient beaucoup d'une année à l'autre », souligne Fred Pojurowski, PDG d'Artilin. Car, bien qu'étant en bonne santé, cette entreprise souffre d'un mal commun à tous les marchés : le syndrome du leader solitaire qui a beaucoup de mal à faire reconnaître ses concurrents encore inconnus...

### Repères

Nom du dirigeant : Léon Pojurowski

Siège : Colayrac-Saint-Cirq (47)

Activité : peintures actives

Effectifs : 26 salariés

CA 1996 : 22 millions de francs

Part à l'export : entre 10 et 30 %

Résultat net 1996 : 830000 francs

## Belvédère fabrique de vraies-fausses bouteilles haut de gamme

Jacques Rouvroy fabrique de luxueuses bouteilles d'alcool pour les pays de l'Est en adaptant leur culture locale.

L'histoire de Belvédère commence après la chute du mur de Berlin. Jacques Rouvroy et son associé sont deux négociants en vins et spiritueux spécialisés dans les marchés des pays de l'Est, remarquant que les alcools de grande qualité dans ces pays mais qu'ils sont très mal mis en valeur. Ils ont alors eu l'idée de créer un concept de marque locale haut de gamme à l'image des produits importés, alors très en vogue dans ces pays. La vodka Chopin voit le jour dans une bouteille satinée au design étudié. Son succès est immédiat et encourageant, poussant les deux hommes à continuer avec d'autres lancements dans divers pays. « Chaque fois, nous avons conçu une bouteille qui reflète la culture et les références culturelles fortes », explique Jacques Rouvroy.

Belvédère est actuellement l'une des étoiles du nouveau marché, et la société se développe rapidement dans les pays où l'on produit localement des alcools blancs (le Liban, les Antilles et surtout la Russie). Les concurrents envieux, mais notre technologie de sérigraphie très sophistiquée nous protège durablement », conclut Jacques Rouvroy.

### Repères

Nom du dirigeant : Jacques Rouvroy

Siège : Beaune (21)

Activité : bouteilles satinées et sérigraphiées pour alcools blancs

Effectifs : 110 salariés

CA 1996 : 109 millions de francs

Part à l'export : 100 %

Résultat net 1996 : 10,8 MF

## Réussir sur une niche

Les entreprises qui exploitent des **niches** de marché sont souvent petites, mais extrêmement rentables. Elles ont découvert un bon filon et savent en tirer profit. Voir le pérenniser...

Small is beautiful ! Portées à la fois par l'innovation technologique et par une demande de plus en plus hétérogène (le consommateur exige désormais un produit quasi personnalisé), les entreprises prospérant sur des « niches » se multiplient. Sous ce terme de jargon marketing se cache un marché où la demande est très étroite, soit parce qu'il est très récent, soit parce que son public potentiel est limité. Ce qui le distingue du « segment » de marché, qui sous-divise une offre plus large pour répondre à un type particulier de clients. Un exemple : les stylos à petit prix définissent un segment de marché alors que le porte-plume est simplement une niche.

Comment la trouver ?

Des œufs mollets sous vide au pare-douche relevable en pas-sant par le pop-corn d'emballage, les entrepreneurs qui exploitent des **niches** s'appuient en général sur une idée qui est en rupture avec l'offre traditionnelle et répond à un besoin spécifique.

Bien connaître le secteur. Pour faire jaillir une telle idée, rien ne vaut une très bonne connaissance du marché. C'est parce qu'ils étaient responsables d'agence chez un distributeur informatique que Frédéric Philips et Christophe Latour ont pu mesurer l'ampleur des vols d'ordinateurs. Ils ont alors créé Oxygen (25 millions de francs de CA), qui propose un système de tatouage personnalisable relié à une base de données mondiale recensant l'ensemble du matériel volé. La mention « matériel volé » qui apparaît quand on arrache le tatouage est en outre particulièrement dissuasive. De la même façon, Atmo (48 millions de francs de CA) a lancé ses pare-douches relevables après avoir vendu des centaines de milliers d'écrans de baignoire

fixes.

Etre un parfait néophyte. A l'inverse, on peut découvrir de nouveaux créneaux en posant un regard neuf sur un marché apparemment saturé. C'est parce qu'il ne connaît rien à l'univers de la cosmétique - et qu'il n'avait par conséquent pas de préjugés - que Christian Rodenfuser a eu l'idée d'utiliser des pastilles effervescentes pour parfumer le bain (voir l'encadré ci-contre). « Quand on est spécialiste d'un secteur, on a parfois des oeillères qui donnent des a priori sur certaines innovations », souligne-t-il.

Exploiter une technologie de pointe. Progrès technique oblige, bon nombre de niches doivent leur existence à une invention fondée sur une technologie

de pointe. C'est ainsi que la société Grimaud Frères (205 millions de francs de CA, numéro 1 mondial de la sélection et de l'accouvage des canards de Barbarie), a bâti son succès sur des techniques de recherche génétique et

biotechnologique.

Reconvertir une technique ancienne. Mais une niche n'est pas forcément liée à une innovation renversante. Bon nombre d'entreprises survivent et prospèrent dans des activités dites sinistrées parce qu'elles ont su adapter une technique traditionnelle aux réalités du marché d'aujourd'hui. C'est le cas de Molypharm (42 millions de francs de CA), une entreprise de passementerie qui s'est reconvertie au cours des années 60 dans la confection de bandes de pansement extensibles, et qui a gardé une exclusivité mondiale pour ce produit pendant vingt ans. Même processus chez Joubert (100 millions de francs de CA), le leader mondial du sandow, qui a reconverti des techniques acquises dans la fabrication d'élastiques

destinés à la bonneterie.

Surfer sur la mode. La mode génère elle aussi des niches de marché : « Nous avons profité du boom de la glisse, raconte Christophe Beaud, le directeur commercial de Julbo (22 millions de francs de CA), pour nous spécialiser dans les lunettes mode conçues pour les conditions extrêmes et les populations à risque, les enfants notamment. » De même, Herbin-Sueur (16 millions de francs de CA), une société qui fabrique des encres spécifiques et des tampons encreurs, a mis à profit la mode des arts créatifs

pour lancer des instruments à écrire rétro.

Investir à contretemps. D'autres doivent leur succès au fait qu'ils ont investi sur un marché qui n'intéressait personne. C'est le cas d'Interplume (150 millions de francs de CA), qui a industrialisé la technique du lavage des plumes et duvets à une époque où la profession était artisanale. « Nous avons eu la chance d'être opérationnels au moment même où la mode est revenue aux duvets naturels », explique Christophe Gaignard, le directeur général de l'entreprise, qui figure aujourd'hui au premier rang français et au

cinquième rang mondial de cette activité.

Tirer parti de la législation. Autre piste à exploiter : la réglementation. Ses exigences comme ses interdits peuvent ouvrir de nouveaux marchés. C'est le renforcement de la législation en matière d'environnement qui a poussé Agripack à se lancer dans la production d'éléments de calage 100 % biodégradables (pop-corn d'emballage, farine extrudée...). « Au Canada, 80 % des emballages sont réalisés à partir de matériaux de calage écologiques. En France, tout restait à faire : trouver les procédés et convaincre les industriels », explique-t-on chez Agripack.

Comment la développer?

Avoir une idée ne suffit pas. Une démarche volontariste est indispensable pour la transformer en un marché rentable. Sauer (102 millions de francs de CA), un spécialiste centenaire de la brosse et du pinceau, a ainsi survécu sur un marché mis à mal par la modernisation en valorisant son savoir-faire artisanal. Grâce à ses pinceaux fins Raphaël, destinés aux artistes et aux maquilleurs, il se situe au quatrième rang mondial de sa spécialité.

Confrontée à un marché gigantesque, la société Oxygen a choisi de se faire connaître par l'intermédiaire des sociétés de gestion de parc informatique,

de maintenance ou de sécurité.

Faire connaître son métier. Plus un marché est petit et original, plus la promotion de l'activité est vitale. C'est ainsi que le leader français de la cerise confite, Ciprial Aptunion (568 millions de francs de CA), fait un effort d'information en direction de ses clients au moment de la récolte afin qu'ils connaissent au plus tôt les contraintes de l'année en matière de qualité et de coûts d'approvisionnement. Ou que Julbo communique sur les dangers encourus par les bambins sur la plage pour développer son marché, les

lunettes de soleil pour enfants.

Etre à l'écoute. Autre impératif : profiter de toutes les occasions pour en apprendre davantage sur les besoins de ses clients. Et se montrer très réactif. Les suggestions des donneurs d'ordre sont autant de pistes à explorer pour s'améliorer. Grimaud a ainsi pris en compte dans ses travaux de sélection génétique le goût des consommateurs pour les viandes allégées en graisse, dont ses propres clients lui avaient fait part.

S'internationaliser. Parce qu'il s'agit d'une niche, les débouchés sont rarement suffisants sur le plan national. « Le développement à l'export était indispensable pour notre survie », souligne Renée Grimaud, la directrice de la communication du groupe Grimaud, dont 50 % du chiffre d'affaires sont désormais réalisés à l'international. La part à l'export de certains, comme Joubert, atteint 80 %, voire carrément 100 % chez Belvédère, qui fabrique des bouteilles de luxe pour alcools blancs !

Se diversifier. Se positionner sur une niche est par définition risqué, surtout si le produit colle à une mode. On se souvient des pin's et des difficultés rencontrées par Arthus Bertrand (130 millions de francs de CA), qui en avait le quasi-monopole, le jour où l'épinglette est passée de mode...

L'entreprise qui fait ce choix n'a donc jamais intérêt à se satisfaire d'une **stratégie** mono-produit. Leader mondial des cordages en boyau naturel, Babolat (140 millions de francs de CA) fabrique également des ligaments destinés à la chirurgie, des cordages en synthétique et même des raquettes : « Alors que notre spécialité - le cordage - est un produit de prescription relativement anonyme, la raquette a l'avantage d'apporter à notre marque

une certaine visibilité et de la notoriété auprès du grand public », explique Jean-Louis Boyre, le directeur marketing de Babolat. Sauer joue la complémentarité des produits en proposant des toiles, de la peinture ou de la papeterie aux artistes qui achètent ses pinceaux.

D'autres entreprises réussissent même à juxtaposer les niches, comme la holding Ecla, qui en exploite trois : les lunettes avec Julbo ; les chaînes de lunettes avec Henri Beaud et les étuis à lunettes avec Pack Beaud

(respectivement 15 et 10 millions de francs de CA).

Développer des partenariats. Une bonne façon de croître, quand on est petit, consiste à passer par des partenariats commerciaux. C'est ainsi qu'Oxygen a conclu plus de vingt-cinq accords de partenariat dans le monde, afin de se faire connaître mais aussi d'assurer la commercialisation de sa technique de tatouage. Ces accords peuvent également avoir une vocation industrielle : il s'agit alors de s'associer pour promouvoir de nouveaux produits. Interplume a ainsi réussi à travailler avec Dupont de Nemours pour créer une plume en Teflon.

Comment la protéger?

Une bonne idée faisant souvent des émules, le créateur d'une niche doit s'attendre à être rejoint par d'autres. Surtout si son activité - et c'est généralement le cas - est rentable. Elever des barrières à l'entrée du marché doit donc être son obsession de tous les instants. Quatre **stratégies**, développées en parallèle, peuvent l'aider à se défendre.

**1. Déposer des brevets.** Il est vital de protéger ses produits et ses procédés en déposant des brevets pour le plus grand nombre possible de pays. C'est ce qu'a fait Atmo (pare-douches relevables) en déposant plusieurs brevets mondiaux. Mais cette démarche n'offre pas une garantie absolue. D'abord, elle est limitée dans le temps (vingt ans) ; ensuite, le brevet contient obligatoirement une description détaillée de l'invention, ce qui facilite le travail des imitateurs. Il faut donc parvenir à naviguer entre deux écueils : en dire assez pour se couvrir, mais pas trop pour ne pas dévoiler ses secrets !

**2. Prendre de l'avance.** Tout ce qui permet de distancer ses concurrents - l'innovation en tête - est la meilleure parade puisqu'elle rend plus coûteux l'accès aux nouveaux entrants. Les sociétés qui dominent une niche investissent donc toutes énormément en R&D.

**3. Miser sur la qualité.** Quand il s'agit d'une niche concurrencée par des productions venues de pays à faible coût de main-d'œuvre, la meilleure tactique consiste à jouer la carte de la qualité. C'est ainsi que Joubert, face à

la concurrence asiatique, a adopté pour ses sandows les normes de sécurité les plus exigeantes du monde.

**4. Tirer avantage de sa taille.** La concurrence est souvent le fait d'entreprises de taille raisonnable : les grands groupes sont rarement tentés d'entrer en compétition sur ces marchés, justement en raison de leur étroitesse. C'est dire que le leader sur sa niche aura généralement les moyens de se battre à armes égales...

## Zefal est toujours le champion mondial de la pompe à vélo

Joël Glotin investit massivement en recherche et développement afin de multiplier les innovations et de conserver son leadership.

Né au début du siècle avec le développement de la bicyclette, Zefal, le numéro 1 mondial de la pompe à vélo, a connu la même destinée que la «petite reine» : un début artisanal, une industrialisation massive, puis une certaine somnolence... avant que le VTT ne vienne réveiller la belle endormie. « Le boom du VTT a suscité de nombreuses vocations. Face à la concurrence, notre seule parade est d'être les meilleurs », explique Joël Glotin, le PDG de Zefal. Ce qui passe notamment par une innovation permanente et par une politique de propriété industrielle forte. « Malheureusement, les produits changent avec les modes et notre expérience en est relativisée, ce qui suppose d'importants investissements en R&D », souligne Joël Glotin.

### Repères

Nom du dirigeant : Joël Glotin

Siège : Aubervilliers (93)

Activité : pompes à bicyclette

Effectifs : 204 salariés

CA 1996 : 115 millions de francs

Part à l'export : entre 70 et 80 %

Résultat net 1996 : 19 millions de francs

## Eurofins contrôle les compositions annoncées sur les étiquettes

Gilles Martin exploite un procédé qui vérifie la composition des aliments.

### Une niche porteuse à l'heure où le consommateur se fait pointilleux...

Il y a une dizaine d'années, Gilles Martin a créé Eurofins pour commercialiser un procédé scientifique permettant de vérifier l'exacte composition des liquides, et notamment de mesurer la présence de sucre ou d'eau dans le vin. Une méthode rapidement appliquée à d'autres alcools et aux jus de fruits, puis à des secteurs différents, tels que la pharmacie, la chimie et la pétrochimie, où il faut, par exemple, contrôler les arômes naturels. Ses clients sont aujourd'hui des industriels, des marques-distributeurs, mais aussi des associations de consommateurs et des laboratoires officiels internationaux soucieux de limiter la fraude économique, voire de rassurer leurs clients. « Notre métier est en pleine évolution, les consommateurs sont aujourd'hui très pointilleux sur ce qu'ils consomment et la protection d'une marque passe par la maîtrise et la traçabilité des ingrédients entrant dans sa composition », souligne Marcel Dumoulin, le directeur commercial d'Eurofins.

#### Repères

Nom du dirigeant : Gilles Martin

Siège : Nantes (44)

Activité : contrôle de composition

Effectifs : 50 salariés

CA 1996 : 23 millions de francs

Part à l'export : 70 %

Résultat net 1996 : 2,31 millions de francs

## Le Laboratoire du bain parfume l'eau par effervescence

Christian Rodenfuser a réalisé plus de 1600 essais de développement en cinq ans. Une avance technologique qui le protège des appétits de ses éventuels concurrents.

Christian Rodenfuser, le PDG du Laboratoire du bain, est un homme heureux. Poussé par son intuition commerciale, il a racheté il y a cinq ans un petit brevet de comprimés parfumés effervescents et s'est lancé sur ce marché sans rien connaître à la cosmétologie. Un test réalisé par la Sofres l'avait convaincu que le concept tenait la route. Aujourd'hui, il travaille avec Dior, Issey Miyake, Calvin Klein ou L'Oréal.

En cinq ans, il a multiplié par douze son chiffre d'affaires, lequel va atteindre 17 millions de francs en 1997. S'il a bénéficié de l'attrait de la mode, le secret de sa réussite tient surtout à sa politique d'innovation et

d'internationalisation. « La créativité de nos clients nous a permis d'innover sans cesse, puisque nous avons réalisé plus de 1600 essais de développement en cinq ans. » Arrivé le premier sur cette niche, il estime avoir acquis suffisamment d'avance pour résister à la concurrence. « Si un grand groupe décide de se lancer sur le créneau, bien sûr le marché explosera, explique-t-il. Mais je resterai toujours le seul à pouvoir travailler avec tous ses concurrents. »

#### Repères

Nom du dirigeant : Christian Rodenfuser

Siège : Nontron (24)

Activité : pastilles effervescentes parfumées pour le bain

Effectifs : 18 salariés

CA 1996 : 13 millions de francs

Part à l'export : 80 %

Résultat net 1996 : 350000 francs

## Artilin a inventé la seule peinture active de longue durée

Les peintures biologiquement actives inventées par Léon Pojurowski ne représentent que trois millièmes du marché français !

Sans la Seconde Guerre mondiale, Artilin n'aurait pas vu le jour. Prisonnier en 1940, Léon Pojurowski, le fondateur de cette société, a tant souffert de la vermine qu'il a mis au point en 1952 une peinture à effet insecticide de longue durée. Au fil des ans, d'autres peintures actives ont vu le jour, utilisant la même technique de base pour combattre les moisissures, les bactéries et même les acariens.

« Nous essayons d'exporter notre savoir-faire exclusif, notamment par le biais d'accords de licences. Cependant, nos ventes à l'étranger varient beaucoup d'une année à l'autre », souligne Fred Pojurowski, l'actuel dirigeant d'Artilin. Car, bien qu'étant en bonne santé, cette entreprise souffre d'un mal commun à tous les défricheurs de marché : le syndrome du leader solitaire qui a beaucoup de mal à faire reconnaître ses concepts novateurs mais encore inconnus...

#### Repères

Nom du dirigeant : Léon Pojurowski

Siège : Colayrac-Saint-Cirq (47)

Activité : peintures actives

Effectifs : 26 salariés

CA 1996 : 22 millions de francs

Part à l'export : entre 10 et 30 %

Résultat net 1996 : 830000 francs

## Belvédère fabrique de vraies-fausses bouteilles haut de gamme

Jacques Rouvroy fabrique de luxueuses bouteilles d'alcool pour les pays de l'Est en adaptant chaque modèle à la culture locale.

L'histoire de Belvédère commence après la chute du mur de Berlin. Jacques Rouvroy et Krysztof Trylinski, deux négociants en vins et spiritueux spécialisés dans les marchés des pays de l'Est, remarquent que l'on produit des alcools de grande qualité dans ces pays mais qu'ils sont très mal mis en valeur. Ils ont l'idée de développer un concept de marque locale haut de gamme à l'image des produits importés, alors très en vogue.

La vodka Chopin voit le jour dans une bouteille satinée au design étudié. Son succès est immédiat, et va être suivi par d'autres lancements dans divers pays. « Chaque fois, nous avons conçu une bouteille de luxe et choisi un nom aux références culturelles fortes », explique Jacques Rouvroy. Belvédère est actuellement l'une des étoiles du nouveau marché, et la société se développe aujourd'hui dans tous les pays où l'on produit localement des alcools blancs (le Liban, les Antilles et surtout la Chine). « Nous faisons des envieux, mais notre technologie de sérigraphie très sophistiquée nous protège durablement de la concurrence », conclut Jacques Rouvroy.

### Repères

Nom du dirigeant : Jacques Rouvroy

Siège : Beaune (21)

Activité : bouteilles satinées et sérigraphiées pour alcools blancs

Effectifs : 110 salariés

CA 1996 : 109 millions de francs

Part à l'export : 100 %

Résultat net 1996 : 10,8 MF

## Réussir une opération de fax-mailing

Economique, la prospection par fax est aussi efficace. Bien plus qu'on ne l'imagine généralement ! Succès garanti à condition d'observer quelques règles élémentaires.

Le fax-mailing est un mailing que l'on diffuse par télécopie. Ses avantages : il supprime les frais d'impression des documents, de mise sous pli et d'affranchissement. Il faut bien sûr payer les transmissions téléphoniques, mais il est possible de bénéficier de réductions nocturnes et de récupérer la TVA (ce que l'on ne peut faire sur les timbres).

Mais cet outil est souvent mal utilisé. La plupart des entreprises qui y ont recours actuellement donnent à leurs messages l'aspect d'un tract, du type de ceux que l'on reçoit dans sa boîte aux lettres. Si bien que bon nombre ne retiennent pas l'attention et finissent directement dans la corbeille. Conclusion : pour donner de bons résultats, un fax-mailing doit être soigné et ressembler comme deux gouttes d'eau à un véritable mailing. Voici quelques règles à suivre pour avoir les meilleures chances de succès.

### **Soyez lisible**

Pour compenser les effets néfastes des « escaliers » et la perte de définition qui résulte de la numérisation des documents, utilisez une police de caractères simple, dite bâton, comme l'helvetica, plutôt que du times, par exemple, dont les empattements finissent par s'amalgamer pour former des lignes qui parasitent la lecture. Dans le même ordre d'idée, agrandissez vos caractères d'un corps ou deux (corps 13 ou 14 de votre traitement de texte).

### **Rédigez une vraie lettre**

Votre message ne doit pas être différent d'un texte conçu pour un mailing postal classique. Donnez--lui toutes les apparences d'une vraie lettre (date, pavé adresse du destinataire et signature de l'expéditeur) et vous aurez déjà marqué un point par rapport aux autres utilisateurs du fax-mailing. Du même coup, omettez la page de garde, qui n'apporte rien à une lettre déjà personnalisée.

### **Bannissez les photos**

Les clichés nécessitent une haute résolution graphique d'une part, un traitement en « niveaux de gris » d'autre part, deux caractéristiques qui ralentissent considérablement la transmission du fax. De plus, les résultats sont rarement esthétiques et peuvent nuire à votre image. En revanche, les illustrations réalisées en noir et blanc et dessinées au trait sont très bien rendues, même à faible définition.

### **Ajoutez un coupon-réponse**

Vous expédiez votre proposition par fax ? Demandez à vos destinataires de vous répondre par la même voie. Jouez sur la spontanéité : la formule « Retournez le coupon- réponse par retour de fax » fonctionne très bien...

### **Utilisez un matériel adéquat**

N'imaginez pas un instant mener une action de fax-mailing en vous servant de votre télécopieur habituel, vous seriez usé avant lui ! Adjoignez plutôt à l'un de vos ordinateurs actuels (PC ou Macintosh) un « modem-fax » (interne ou externe), capable de transmettre à 14 400 bauds. Il existe des modèles qui coûtent moins de 600 francs HT, agréés par France Télécom, ce qui est important. Ils sont livrés avec un logiciel qui permet de lancer l'opération de mailing pendant la nuit, de façon à bénéficier des tarifs réduits des communications téléphoniques.

Avec votre propre matériel, vous pourrez expédier jusqu'à 240 fax par nuit et par ligne téléphonique. Si vous souhaitez mener des actions de plus grande envergure, adressez--vous à un spécialiste du fax-mailing, qui sera en mesure de réaliser des opérations de plusieurs milliers de fax en une seule nuit...

## Réussir une opération de fax-mailing

**Economique, la prospection par fax est aussi efficace. Bien plus qu'on ne l'imagine généralement ! Succès garanti à condition d'observer quelques règles élémentaires.**

Le fax-mailing est un mailing que l'on diffuse par télécopie. Ses avantages : il supprime les frais d'impression des documents, de mise sous pli et d'affranchissement. Il faut bien sûr payer les transmissions téléphoniques, mais il est possible de bénéficier de réductions nocturnes et de récupérer la TVA (ce que l'on ne peut faire sur les timbres). Mais cet outil est souvent mal utilisé. La plupart des entreprises qui y ont recours actuellement donnent à leurs messages l'aspect d'un tract, du type de ceux que l'on reçoit dans sa boîte aux lettres. Si bien que bon nombre ne retiennent pas l'attention et finissent directement dans la corbeille. Conclusion : pour donner de bons résultats, un fax-mailing doit être soigné et ressembler comme deux gouttes d'eau à un véritable mailing. Voici quelques règles à suivre pour avoir les meilleures chances de succès.

### Soyez lisible

Pour compenser les effets néfastes des " escaliers " et la perte de définition qui résulte de la numérisation des documents, utilisez une police de caractères simple, dite bâton , comme l'helvetica, plutôt que du times, par exemple, dont les empattements finissent par s'amalgamer pour former des lignes qui parasitent la lecture. Dans le même ordre d'idée, agrandissez vos caractères d'un corps ou deux (corps 13 ou 14 de votre traitement de texte).

### Rédigez une vraie lettre

Votre message ne doit pas être différent d'un texte conçu pour un mailing postal classique. Donnez-lui toutes les apparences d'une vraie lettre (date, pavé adresse du destinataire et signature de l'expéditeur) et vous aurez déjà marqué un point par rapport aux autres utilisateurs du fax-mailing. Du même coup, omettez la page de garde, qui n'apporte rien à une lettre déjà personnalisée.

### Bannissez les photos

Les clichés nécessitent une haute résolution graphique d'une part, un traitement en " niveaux de gris " d'autre part, deux caractéristiques qui ralentissent considérablement la transmission du fax. De plus, les résultats sont rarement esthétiques et peuvent nuire à votre image. En revanche, les illustrations réalisées en noir et blanc et dessinées au trait sont très bien rendues, même à faible définition.

### Ajoutez un coupon-réponse

Vous expédiez votre proposition par fax ? Demandez à vos destinataires de vous

répondre par la même voie. Jouez sur la spontanéité : la formule " Retournez le coupon- réponse par retour de fax " fonctionne très bien...

### **Utilisez un matériel adéquat**

N'imaginez pas un instant mener une action de fax-mailing en vous servant de votre télécopieur habituel, vous seriez usé avant lui ! Adjoignez plutôt à l'un de vos ordinateurs actuels (PC ou Macintosh) un " modem-fax " (interne ou externe), capable de transmettre à 14 400 bauds. Il existe des modèles qui coûtent moins de 600 francs HT, agréés par France Télécom, ce qui est important. Ils sont livrés avec un logiciel qui permet de lancer l'opération de mailing pendant la nuit, de façon à bénéficier des tarifs réduits des communications téléphoniques. Avec votre propre matériel, vous pourrez expédier jusqu'à 240 fax par nuit et par ligne téléphonique. Si vous souhaitez mener des actions de plus grande envergure, adressez-vous à un spécialiste du fax-mailing, qui sera en mesure de réaliser des opérations de plusieurs milliers de fax en une seule nuit...

### **Choisissez le bon du logiciel !**

Le modem ne se suffit pas à lui-même. Il nécessite un logiciel performant pour l'animer, suffisamment riche pour :

**gérer la liste des destinataires.** Privilégiez un logiciel capable d'importer des données en provenance d'autres applications (un gestionnaire de fichiers, par exemple) ;  
**personnaliser le document.** Il doit pouvoir inclure des champs variables qui permettront de faire apparaître le nom du destinataire et/ou celui de sa société ;  
**différer les envois et les lancer lui-même**, afin de bénéficier des tarifs préférentiels nocturnes des opérateurs de téléphonie ;  
**travailler en tâche de fond, afin d'employer l'ordinateur à d'autres tâches durant les transmissions.** Les applications seront alors ralenties.

Vérifiez, avant de faire l'acquisition d'un modem, que le logiciel qui l'accompagne possède bien toutes ces fonctionnalités.

Si vous avez déjà un modem, procurez-vous un logiciel spécialisé vendu seul, comme Winfax ou Delrina Fax Pro (environ 260 francs HT).

### **A RETENIR**

**Un bon fax-mailing ressemble en tous points à un mailing acheminé par voie postale.**

Il est impératif qu'il se distingue d'un tract par un aspect soigné, une bonne lisibilité et une typographie qui supporte la perte de définition du document.

**Le message doit être personnalisé, avec la date, l'adresse du destinataire et la signature de l'expéditeur.**

Un coupon-réponse joint à retourner par fax se révèle très efficace.

**Un matériel adéquat est indispensable pour effectuer l'envoi en interne (modem-fax de 14 400 bauds pour 240 fax par nuit).**

Pour une opération importante, il est nécessaire de s'adresser à un prestataire spécialisé (plusieurs milliers de fax par nuit).

# Réussissez vos communiqués de presse

De l'annonce des succès à la gestion de crise, le communiqué reste le support n° 1 de la communication d'entreprise. Un outil familier, mais pas toujours maîtrisé. Mode d'emploi.

Vous dirigez une entreprise de bâtiment et vous devez annoncer vos résultats ? Vous gérez une société de design textile et vous souhaitez présenter votre nouvelle collection ? Un de vos cadres est promu directeur régional et vous désirez en informer les médias ? Vous n'avez plus une minute à perdre pour concevoir un **communiqué de presse**. Son rôle : annoncer, valoriser, expliquer. Voici les notions de base pour y parvenir.

## 1- Avant de communiquer, ne pas oublier de cibler

Votre communiqué doit posséder une vraie raison d'être. Cela peut sembler une lapalissade, mais, au vu du nombre de communiqués qui « tombent à côté de la plaque » et directement dans la corbeille à papier des rédactions, il reste beaucoup à faire.

> Avoir du grain à moudre. Comme l'explique Charlotte Le Pont, consultante chez Natkin, une agence de relations presse spécialisée dans le high-tech et le multimédia : « Inutile d'inonder de fax les rédactions afin de faire parler de votre entreprise sans actualité particulière ! Votre communiqué doit apporter quelque chose de nouveau. » Aux journalistes d'abord, à leurs lecteurs ensuite.

> Quels médias, quel public ? Dès lors que vous répondez à cette exigence minimale d'actualité, le passage à la phase opérationnelle se traduit par une question : quels médias voulez--vous toucher ? Par exemple, « le meilleur positionnement pour un lancement de produit ou de service consiste à effectuer un couplage intelligent entre presse professionnelle, qui segmente le lectorat, et presse nationale, orientée davantage vers le grand public », commente Thierry Régnier, attaché de presse chez Hold Up, une agence d'événements et de relations publiques. Tous les journalistes vous le diront : dans la masse de communiqués qui leur parvient chaque jour, seuls ont une chance de « surnager » ceux correspondant à un sujet de préférence du public qu'eux-mêmes visent. Et, en fonction de ce positionnement, la manière de sélectionner et de traiter les informations varie considérablement. Etudiez les spécificités de chaque titre pour choisir ceux sur lesquels vous allez concentrer vos efforts. Et n'attendez pas pour cela d'avoir écrit votre projet de communiqué, sous peine de mettre la charrue avant les boeufs... Le savoir-faire d'un attaché de presse peut être d'un grand secours, car son travail consiste à connaître un large éventail de titres et à vous assurer une couverture optimale auprès de vos cibles. Enfin, votre ciblage ne sera achevé que lorsque vous disposerez d'un fichier de noms et de coordonnées en vue de la diffusion de votre communiqué. Pensez à vous en préoccuper suffisamment tôt.

## 2- Concevoir le communiqué

Pour voir votre information reprise, utilisez les techniques qui permettent d'écrire pour être lu... « Un bon communiqué doit être court et susciter la curiosité, rappelle Charlotte Le Pont. Il s'agit de répondre aux questions essentielles que ne manquera pas de se poser le journaliste et, surtout, de lui donner envie d'en savoir plus et de diffuser l'information. »

> Savoir faire court. Une seule page reste le format idéal pour que le lecteur puisse saisir les informations essentielles d'un seul regard. Si vous ne parvenez pas à synthétiser vos informations en une seule page, autorisez--vous un double recto, mais pas plus, et pas de recto verso.

« L'erreur la plus répandue est de vouloir en dire le maximum. Or ce n'est pas la vocation du **communiqué de presse**, qui doit surtout attirer l'attention, souligne Thierry Régnier. Si un

journaliste souhaite des renseignements complémentaires, l'attaché de presse est à sa disposition pour un dossier, une visite, etc. » Gardez en tête que trop d'information tue l'information !

> Valoriser l'info principale. « Le grand art du communiqué consiste à rendre une information, quelle qu'elle soit, séduisante et précise. D'où l'intérêt d'une mise en page aérée et d'un titre à la typographie originale afin que le regard du destinataire soit flatté et qu'il ait envie de lire », explique Axel Cléman, attaché de presse indépendant. L'idéal est de mettre en vedette une information en lui donnant un corps de texte large, et ensuite de hiérarchiser les divers éléments selon le fameux système du triangle, du plus précis au plus général (voir l'encadré ci-contre).

Quant au ton, la seule recommandation est de veiller à l'adéquation entre le produit ou l'événement que vous devez mettre en lumière et la façon dont vous allez en parler. « Utiliser des adjectifs superlatifs risque de ne pas faire rire et, surtout, de vous créer des ennemis, déclare Sonia Bonvalet, attachée de presse de l'agence Le Bruit des autres. Même Danone et Peugeot ne le font pas alors qu'ils pourraient se le permettre ! » En matière de communication, la règle est plutôt : « Un ton original, pourquoi pas ? Décalé, surtout pas !, assène Sonia Bonvalet. Et bannissez les expressions toutes faites du type "Achetez les yeux fermés" ou "Votre partenaire-confiance". Ce sont des expressions tellement vues et entendues que plus personne ne leur accorde aucun crédit. »

> Soigner la présentation. Mettre de la couleur dans les titres rend la lecture plus agréable et plus aisée. Autant de facteurs qui joueront sur le budget. Si une photocopie couleur revient aux environs de 5 francs l'unité, le noir et blanc permet de descendre sans difficulté à un coût moyen de 50 centimes. En outre, un texte en noir et blanc peut être envoyé par fax alors que, pour profiter de la couleur, le courrier ou l'e-mail s'imposent.

« Notre premier **communiqué de presse** annonçait la naissance de notre site internet, raconte Sophie Delaporte, directrice de l'agence de communication Com'des Anges. Comme nous n'avons pas voulu envoyer de communiqués en couleurs pour de mesquines raisons financières, nous avons tenté d'être originaux en saupoudrant chacun des communiqués avec des paillettes et des mini-étoiles argentées : c'était à Noël ! Mais tous ces documents ont ensuite adhéré à l'intérieur des enveloppes. Résultat : un retour de zéro article, car aucun journaliste n'a vraiment pu lire le texte ! »

Un juste milieu peut consister à envoyer votre communiqué noir et blanc reproduit sur un support papier coloré. Cela rend votre information plus vivante, en limitant le coût de revient.

### **3- Bien diffuser au bon moment**

Mettez toutes les chances de votre côté en intégrant les délais de bouclage de vos destinataires. Pour pouvoir être exploité par les différents journaux, un communiqué doit être envoyé trois mois à l'avance pour les mensuels, trois semaines à l'avance pour les hebdos et une semaine à l'avance pour les quotidiens. « Pour les produits de beauté de l'été, nous commençons à informer les journalistes dès mars, commente Capucine Juncker, attachée de presse ayant travaillé pour les cosmétiques Estée Lauder et By Terry. Cela permet de nous assurer une présence dans les magazines, mais également de construire une relation forte avec les journalistes, qui peuvent ainsi venir découvrir les produits. »

> Courrier, fax ou e-mail ? Pour un large impact, et donc un nombre d'exemplaires élevé, le courrier remporte tous les suffrages. Renseignez-vous car, si votre envoi est supérieur à 400 exemplaires et groupé dans le même département, La Poste vous propose des tarifs préférentiels. Canal de diffusion préféré des journalistes, le fax allie support papier et rapidité. Des sociétés spécialisées dans les relations presse proposent l'acheminement par fax des communiqués, via des routeurs électroniques très puissants, à un rapport qualité-prix très intéressant. Et bien sûr, de plus en plus, il y a l'e-mail. Un support d'appoint pratique, grâce à son caractère instantané, mais à la fiabilité aléatoire : un clic suffit à faire disparaître votre message avant même qu'il ait été ouvert... De surcroît, ce canal de diffusion impose de connaître les adresses électroniques de

toutes les rédactions. Si vous n'avez pas constitué votre propre fichier dans ce sens, un prestataire comme Hors Antenne peut vous proposer l'envoi d'un communiqué par e-mail auprès de 500 rédactions pour 1 750 francs hors taxes.

#### **4- Relancer par téléphone, une étape obligatoire**

Le fait de relancer par téléphone les destinataires de votre communiqué multiplie réellement vos chances de voir votre information reprise.

> Au bout d'une semaine. La relance idéale commence une semaine après l'envoi, afin que votre communiqué soit encore présent dans l'esprit de votre interlocuteur. « Lorsque vous l'avez au bout du fil, conseille Axel Cléman,appelez en quelques mots l'objet de votre communiqué, interrogez-le sur ce qu'il en a retiré, s'il juge intéressant d'en parler dans son journal. Si oui, dans quel numéro compte-t-il le faire ? Multipliez les propositions : une visite dans les locaux de production, une interview, des Ektas afin d'illustrer l'article. Vous devez faciliter à tout prix le travail du journaliste en lui apportant sur un plateau visuels et informations. »

Pour gérer le programme de relances, une méthode simple et efficace est de prendre en note, au fur et à mesure, tout ce qui s'est dit ou passé avec les différents interlocuteurs. Elle évite de rappeler plusieurs fois un journaliste... en lui répétant les mêmes arguments !

➤ Suivi et évaluation. Une fois bouclée cette ultime étape de communication « active », le sort en est jeté... Il ne vous reste plus qu'à évaluer l'efficacité de vos efforts. Le retour sur investissement dans ce domaine se mesure au nombre de fois où votre information - et le nom de l'entreprise - sera reprise dans les journaux, à la radio ou à la télé.

Afin de collecter tout ce qui est publié, vous pouvez souscrire un abonnement à l'Argus de la presse, qui, jour après jour, maintient une veille en fonction du nom de votre entreprise ou en fonction du secteur sur lequel s'est porté votre choix.

#### **Millénium Events**

« Je me mets dans la peau de mon public-cible pour concevoir des communiqués que j'aimerais recevoir » Martin Dorai, fondateur

Activité : **prestations événementielles et spectacles vivants**

Effectifs : **2 salariés et 8 intermittents du spectacle**

CA prévisionnel : **4 MF**

A la création de la structure, comme je n'avais pas les moyens de m'offrir une attachée de presse et que j'estimais être la personne la plus compétente pour vanter les mérites de la société, j'ai pris en charge les communiqués de presse. Au départ, j'ai demandé conseil à des gérants qui, comme moi, s'occupaient directement de la communication de leur entreprise et, surtout, j'ai conçu des communiqués qu'il m'aurait plu de recevoir », explique Martin Dorai, le fondateur de Millénium Events. Ses communiqués de presse ont pour but d'annoncer à ses prospects les appels d'offres que Millénium a remportés et les promotions de matériel que la société fait aux moments clés de l'année, tels que Noël. En moyenne, chaque communiqué est diffusé à 50 exemplaires, pour un budget de l'ordre de 1 500 francs.

Outil de développement. « Comme mon cœur de cible est implanté dans les Yvelines, j'ai fait en sorte d'établir des contacts solides avec les journalistes locaux, avec succès puisque nos informations sont régulièrement reprises, poursuit le jeune dirigeant. A présent, je fais porter mes efforts sur les journalistes nationaux ou ceux de la presse spécialisée. C'est d'autant plus intéressant d'être en relation directe avec les journalistes que les conversations aboutissent parfois à des idées de partenariat ou à des informations concernant des clients potentiels. Pour moi, ce travail fait partie de la prospection commerciale. »

#### **La check-list des points sensibles**

1. Inscrivez nominativement le destinataire.
2. N'oubliez pas de mentionner la date du communiqué.

3. Bannissez les blocs de texte en petits caractères.
4. Ne donnez pas trop d'informations : vous risquez de noyer les plus importantes.
5. Précisez la date de l'événement et le lieu où il se situe ou, s'il s'agit d'un produit, les endroits où l'on peut se le procurer.
6. Indiquez toujours un contact où les journalistes peuvent obtenir plus d'informations.
7. Ne mettez pas de photos dans un communiqué envoyé par fax (effet plaque noire !).
8. Evitez les excès en matière de typographie : ni trop fantaisiste, ni trop austère.

### **Hiérarchie de l'info : le système du triangle**

Il désigne la meilleure manière de construire un **communiqué de presse**, en mettant en avant les informations importantes.

- 1 - Le titre doit être explicite et accrocheur.
- 2 - Le chapeau doit être concis et aller à l'essentiel, donner les réponses aux questions clés : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ?
- 3 - Pour préciser les principaux aspects de l'information, leur consacrer un court paragraphe en allant du plus précis au plus général, du plus chaud en termes d'actualité au plus froid.
- 4 - Terminer par les éventuelles précisions « institutionnelles » sur l'entreprise et, surtout, rappeler les contacts utiles : qui appeler pour avoir davantage d'informations.

### **Fichier « maison » ou location ? Les solutions les moins onéreuses**

Constituer sa propre base de données. C'est un travail de longue haleine : notez les coordonnées figurant dans l'**« ours »** de chaque journal, qui recense l'ensemble de la rédaction. Pensez aussi à certains annuaires (voir l'encadré page suivante). Niveau de précision minimal pour l'organisation de votre fichier : la raison sociale, l'adresse et un code d'activité (type de média, par exemple). Pour un fichier plus qualifié : adresse nominative, complétée par les numéros de téléphone et de fax.

Louer ou acheter un fichier. Plus simple et souvent moins onéreux : selon le niveau de qualification, le tarif par adresse est de 50 centimes à 1,50 franc hors taxes, non compris les frais de la mise sur support informatique (environ 500 francs). Ces fichiers peuvent également être achetés : l'adresse vaut entre 1 et 3 francs. Pour éviter toute confusion des genres : en cas de location, le fichier sera souvent truffé d'adresses- pièges afin de démasquer les contrevenants qui seraient tentés de l'utiliser à plusieurs reprises...

Spécial petit prix. Le service Médiaposte de La Poste propose des bases de données peu qualifiées au tarif attractif de 70 centimes l'adresse. Les prix se révèlent encore plus intéressants si la location du fichier est suivie d'un envoi en nombre. Sur une base de 1 000 exemplaires, le tout revient à 2,80 francs TTC l'unité.

Spécial urgence. Des prestataires spécialisés comme Hors Antenne peuvent livrer un fichier de presse créé sur mesure en 48 heures, à des coûts relativement bon marché, de l'ordre de 2 500 francs HT.

### **Magic circus et 3D**

« Notre agence de relations presse était trop grosse pour nous » Isadora et Vincent Legoff, dirigeants

Activité : **salon de coiffure**

Effectifs : **23 salariés**

CA : **2,5 MF**

Nos deux salons se développaient à une bonne croissance, que nous souhaitions néanmoins accélérer, c'est pourquoi nous avons fait appel à une agence d'attachées de presse, explique Vincent Legoff. Comme nous n'en connaissions pas, nous avons demandé autour de nous et des

commerçants du quartier nous ont orientés vers une agence qui semblait sérieuse et reconnue. » En effet, il est important, pour des salons de coiffure, de se faire connaître auprès de la presse féminine mais aussi de la presse jeune et branchée. Si leurs prestations ou leurs produits sont de surcroît originaux, ce qui est le cas de Magic Circus et de 3D, les télévisions peuvent également être intéressées par leurs prestations de services.

Des retombées quasi nulles. « L'agence nous a d'emblée fait payer 12 000 francs d'honoraires, une somme qui nous a semblé relativement élevée mais que nous aurions acceptée si la prestation avait été correcte, raconte Vincent Legoff. Dès le premier communiqué, nous avons été stupéfaits de relever des fautes d'orthographe et de syntaxe ! Nous avons donc perdu du temps à le modifier et à revoir la mise en page qui était exécrable ! Que les débuts soient difficiles, c'est normal, le problème est qu'avec le temps rien ne s'est arrangé : nous avions du mal à avoir un interlocuteur unique et à obtenir un travail suivi et sérieux. Nous nous sommes alors rendu compte que cette agence était en train de percer sur d'autres secteurs et que nous n'étions pour elle qu'un client moyennement intéressant. Au final, nous avons obtenu deux ou trois articles sur des supports peu adaptés. 4 000 francs l'article, c'est un peu cher payé ! » conclut-il.

## Où se renseigner

### Exemples de communiqués

[www.servicedepresse.com](http://www.servicedepresse.com)

### Agences de relations presse

*Guide des agences*, éditions Groupe Stratégies, 2000 (590 F, 89,94 e).

### Tarifs indicatifs

Variables en fonction de la prestation. Les honoraires vont de 5 000 francs à 50 000 francs par mois, sauf forfait annuel. n Contacts presse

- *Mediasid* : recense la presse française par thèmes et les correspondants étrangers en France (210 F, 32,01 e).
- *Guide des relations presse* : tous les responsables de communication en entreprise et dans un grand nombre d'organisations, éditions Edinove, 1999 (469 F, 71,50 e).
- *Le Guide des journalistes économiques*, éditions Jean-François Doumic, 1998 (730 F, 111,29 e).

Sachez argumenter  
L'art de persuader  
Que vaut votre argumentation de vente ?

## Faites-vous ouvrir les portes !

Ils sont aux premières lignes, sondent les visiteurs et bloquent les appels téléphoniques... 'Ils', ce sont les intermédiaires - chefs de services, secrétaires d'accueil, standardistes,etc. -qui vous empêchent de contacter directement les décideurs dans l'entreprise. Comment arriver à vous faire ouvrir la grande porte ? Jour après jour, bâtissez avec eux une véritable relation de partenariat.

- Donnez-leur le sentiment d'être des personnes importantes et de bon conseil dans leur entreprise.
- Sachez leur montrer comment eux-mêmes pourraient profiter des avantages de votre offre.
- Demandez-leur s'ils apprécient votre travail ; intéressez-vous à leur point de vue.
- Faites preuve de courtoisie en les impliquant dans un premier entretien, en les appelant par leur nom au téléphone.
- Et pensez toujours à les remercier de leur aide.
- 

## Vendre à deux, c'est bien mieux !

"La première lame tire le poil; la seconde le coupe !" Le slogan est connu et il peut tout aussi bien s'appliquer au domaine de la vente. Car si vous formez un tandem avec un collègue, vous aurez deux fois plus de chance de conquérir le client. C'est mathématique et psychologique..

- *Deux vendeurs impressionnent davantage qu'un seul En outre, si le client s'est entouré d'autres décideurs, vous aurez besoin de faire le poids*
- *S'il discute avec deux commerciaux, il y a fort à parier que le client s'entendra avec l'un au moins des deux.*
- *A deux, la démonstration est plus dynamique. Tandis que l'un installe la machine, l'autre peut commencer à argumenter..*
- *Il est toujours intéressant de jouer sur la complémentarité. Pensez au tandem homme femme - la gente féminine n'a pas son pareil pour arrondir les angles ! - ou encore généraliste, spécialiste : le second viendra renforcer la position du premier avec des arguments très pointus...*

Commercial recherche solution créative

Voici une procédure simple pour trouver la solution à de multiples problèmes...

- *Définissez le problème.*
- *Notez tous les obstacles que vous allez avoir à surmonter pour le résoudre.*
- *Renversez chacune de ces difficultés comme s'il s'agissait du négatif d'une photo ! Vous supposez que des clients vont se plaindre ? Voyez comment les amener à faire exactement le contraire, c'est-à-dire à vous remercier.*

*Si vous parvenez à imaginer le résultat escompté, vous trouverez les bonnes idées correspondantes !*

## Décision d'achat : les 5 processus psychologiques

Votre présentation est parfaite et votre offre tout à fait adéquate avec la demande du client. Mais si vous ne savez pas sur quoi repose sa décision, vous aurez bien du mal à faire signer votre prospect. Quel peut être le processus de décision de votre interlocuteur ?

**La décision différée.** Dans ce cas, le prospect attend le moment où les circonstances rendront l'achat inévitable. Qu'un besoin urgent apparaisse alors et la décision intervient immédiatement. Le fait que vous obteniez ou non la commande dépend de votre capacité à anticiper ledit besoin et à réagir plus vite que vos concurrents.

**La décision à titre amical.** Certains clients se sentent engagés vis-à-vis de tel ou tel fournisseur. Découvrez les faiblesses du concurrent en question et mettez-les en évidence dans votre argumentaire de vente. Cependant ne vous battez pas pour conquérir à tout prix ce type de partenaires. Gagnez d'abord leur confiance par de petites commandes.

**La décision influencée par des tiers.** Le client tient compte de l'avis de proscripteurs ; à vous de les convaincre de la qualité de votre produit. Il arrive aussi qu'il se décide en fonction du comportement de ses propres concurrents. Observez ces derniers de près (produits, politique commerciale, etc.) et, si cela peut jouer en votre faveur, informez l'acheteur des actions qu'ils mènent.

**La décision centrée sur le résultat.** La plupart des acheteurs choisissent un produit pour atteindre un but personnel ou professionnel. Vous devrez leur démontrer en quoi votre offre peut les aider à le réaliser. Apportez des preuves : données chiffrées, résultats de tests, etc.

**La décision sûre.** La responsabilité de l'acheteur est importante et il a souvent peur de prendre une mauvaise décision. Sécurisez-le : proposez-lui d'essayer gratuitement le produit pendant un mois, gardez lui le remboursement en cas de mécontentement, apportez-lui des références connues de clients, etc.

# Comment retenir l'attention..

Réunion, rendez-vous d'affaires, conseil d'administration, interview, etc. : vous devez sans cesse prendre la parole, pour expliquer, motiver, convaincre. L'exercice est loin d'être évident. Mais il n'est pas insurmontable. Quelques astuces techniques vous permettront d'être entendu, écouté et compris. Jean-Claude Martin, président et fondateur de Personnalité SA, une société qui forme les dirigeants à l'art de communiquer, livre de précieux conseils.

**Faites--vous entendre.** C'est le minimum ! Pour cela, il faut placer votre voix dans le médium, ni trop haut ni trop bas. Et apprendre à articuler. Appuyez sur les consonnes pour donner du poids à ce que vous dites. Allongez les voyelles pour attribuer largeur et amplitude à vos paroles. Si vous avez tendance à bafouiller ou à buter sur les mots, prenez le temps de respirer avant de reprendre le fil de vos propos.

**Evitez le ronron et la monotonie.** Ne récitez pas sur un ton ennuyeux, comme un écolier qui ânonne sa leçon ! Pour maintenir l'attention de votre auditoire, il faut donner de la couleur aux mots. Soignez particulièrement vos attaques. « Quand vous commencez à parler, soutenez les premiers mots par une force vocale légèrement au-dessus de la norme, puis placez tout de suite un silence », recommande Jean-Claude Martin.

**Adoptez la ponctuation parlée.** Il faut oublier la ponctuation écrite. Si vous marquez toutes vos fins de phrase en baissant la voix, vous allez endormir tout le monde. La ponctuation orale, celle qui va mettre en musique votre texte, est bien différente. Entraînez--vous par exemple à pratiquer l'enjambement, c'est-à-dire à ne pas marquer les points en fin de phrase et à respirer ailleurs. Cette technique permet de mieux accrocher une idée nouvelle à celle qui précède, de rebondir en relançant l'attention.

**Apprenez à jouer avec le silence.** Le silence n'est pas un blanc, mais une respiration qui permet de laisser à l'autre le temps de comprendre ce qui vient d'être dit et d'attendre la suite. Vous pouvez toujours placer un silence où vous le souhaitez. C'est un bon moyen de maîtriser les tensions ou de marquer un changement de rythme. Ou encore de rattraper un trou de mémoire : plutôt que de tout gâcher par une série de « heu » lamentable, marquez une pause. « Le silence volontairement exécuté et bien assumé donne aux autres une impression de maîtrise et d'assurance », estime Jean-Claude Martin.

**Soignez vos finales.** Les fins de phrase sont souvent l'aboutissement d'une pensée, d'une argumentation. Alors, si vous souhaitez être compris, ne les négligez pas. Ne laissez pas mourir votre voix, sans pour autant la percher dans les aigus. Et ne mangez pas vos mots !

**Contrôlez votre débit.** Avoir un bon débit ne signifie pas prononcer tant de mots à la minute, mais donner des rythmes différents et contrastés à vos paroles, alterner des

périodes rapides et d'autres plus lentes pour éviter l'uniformité. « Quand tu parles à la télé ou à la radio, donne un coup de Klaxon toutes les trente secondes, autrement les auditeurs s'en vont », disait Yves Mourousi. Pour donner du relief à tel ou tel passage de votre intervention, pratiquez la scansion : mettez un accent tonique sur une expression, un mot ou tout simplement une syllabe. Mais attention, pour que la technique soit efficace, il faut en user avec parcimonie !

**Exprimez--vous simplement.** Pour être compris, mieux vaut parler simple, éviter les mots techniques ou rares. Attention aussi aux tournures alambiquées, aux cascades de subordonnées, à l'abus de périphrases et de paraphrases. En revanche, pensez à agrémenter vos démonstrations d'exemples et d'anecdotes.

**N'hésitez pas à vous répéter.** Défaut à l'écrit, la répétition est une qualité à l'oral. C'est un excellent moyen de mettre en valeur un élément que vous jugez important. La répétition de construction (commencer une série de phrases ou de paragraphes par la même expression, par exemple) est également du meilleur effet pour enfoncer le clou ou relancer vos propos. Enfin, si vous avez un trou de mémoire ou si un mot vous fait défaut, reprenez votre dernière phrase, en modulant votre ton. De l'avis des spécialistes, c'est une arme infaillible pour repartir sans encombre !

Exposé de Marketing :

## **LA SATISFACTION**

### **PLAN**

## **1. Les modèles de satisfaction**

### **1.1. Le modèle classique**

- Classifications et notion de standard

### **1.2. Le modèle d'équité (son extension)**

- Notions d'engagement et de confiance

## **2. Les analyses complémentaires**

### **2.1. L'échelle de Servqual**

### **2.2. Importance de l'activité d'achat**

## **3. La déception des consommateurs : Constats et gestion**

3.1.La théorie de l'attribution

3.2.Le comportement des acheteurs insatisfaits

3.3.Les différentes issues selon la gestion des plaintes

3.4.Les divers moyens d'éviter la déception (récapitulatif)

La satisfaction du consommateur est au cœur de la démarche marketing. En effet, la satisfaction semble un enjeux essentiel au sein des entreprises. C'est un objectif prioritaire en marketing car elle permet d'atteindre le but stratégique de toute entreprise : la profitabilité.

Pour une entreprise privée, la satisfaction est donc un moyen et non pas un but. La satisfaction a diverses conséquences :

- d'une part, elle fidélise et retient la clientèle. Ceci permet d'obtenir des coûts de gestion de portefeuilles de clients moindres.
- d'autre part, elle diminue la sensibilité aux prix des consommateurs. La firme peut ainsi pratiquer des prix plus élevés et par conséquent voir ses marges augmenter.
- elle permet aussi par le phénomène de bouche à oreilles d'augmenter les parts de marché.

La satisfaction globalement retient une clientèle captive, indifférente aux actions concurrentielles.

Pour l'entreprise publique, la satisfaction n'est pas seulement un moyen, mais aussi un but. En effet le but de toute entreprise publique est de maximiser le bien-être de toute ou d'une partie de la population. Cette maximisation se fait sous une contrainte budgétaire qui n'est autre que la contrepartie de la fiscalité.

Divers modèles expliquent le processus de la satisfaction. Certaines enquêtes montrent aussi l'importance d'une bonne gestion de la satisfaction ou plus précisément de la déception.

## 1. LES MODELES DE SATISFACTION

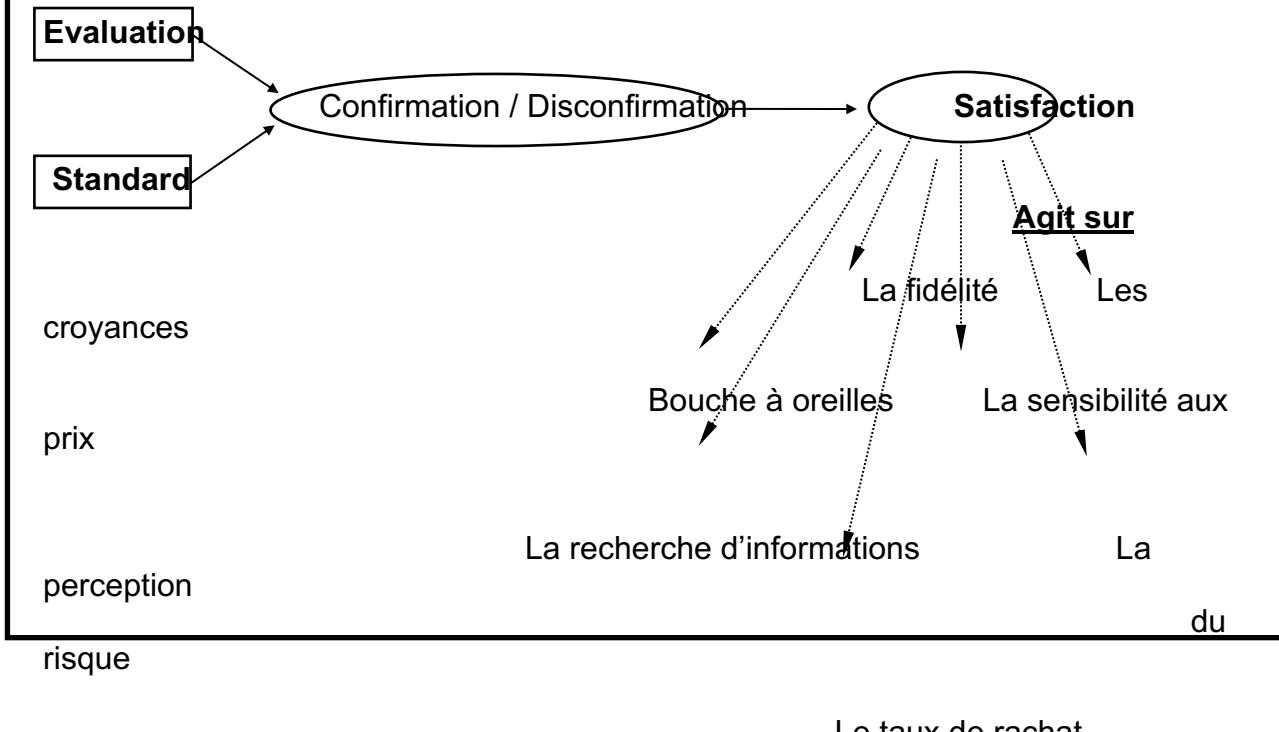
On se focalisera ici uniquement sur deux modèles essentiels : le modèle classique puis le modèle de l'équité.

### 1.1 Le modèle classique

Dans le modèle classique, la satisfaction est le résultat d'une comparaison entre une évaluation (qui est un acte de consommation) et un standard. Cette comparaison mène soit à une confirmation, soit à une disconfirmation. Du sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction découlent de nombreuses conséquences (notamment celles énumérées dans l'introduction). Ces répercussions prendront une direction différente selon que le consommateur soit satisfait ou déçu. Ainsi, lorsque le consommateur est satisfait de son achat, ses croyances sont renforcées et la recherche d'information pour le prochain achat sera moindre. Par contre, un consommateur déçu aura ses croyances modifiées et le prochain achat l'amènera à une recherche d'information plus ample, plus précise... Ces orientations différentes s'appliquent à tous les phénomènes : bouche à oreilles, sensibilité aux prix, ...

Le schéma ci-dessous illustre ce modèle et ses répercussions.

### Le modèle classique



Nous venons d'introduire avec ce modèle une notion : le standard. Il existe plusieurs classifications de standards.

Pour **N'Gobo** les standards sont de quatre natures :

- Les attentes : ce sont des croyances relatives à la performance du produit ou du service.
- Les normes : elles résultent des expériences de consommation personnelles antérieures ou bien d'expériences de « proches ».
- Les désirs : ce sont des volontés qui ne tiennent pas compte du caractère réalisable ou non de la chose.
- Les idéaux : c'est le meilleur niveau de performance possible.

**Boulding** propose une autre classification. Les standards sont de trois natures :

- L'idéal : ce que le consommateur désire indépendamment du fait que ce soit réalisable ou non.
- La norme : ce à quoi le consommateur s'attend compte tenu des promesses du fournisseur ou en fonction de ce qu'il croit raisonnable d'obtenir.
- L'attente : ce à quoi le consommateur s'attend compte tenu des expériences passées, des informations.

Tout cela représente l'intérêt du consommateur, c'est-à-dire :

→ Ce à quoi il doit s'attendre.

- Ce qu'il doit obtenir.
- Ce qu'il souhaite.
- Ce dont il rêve.

Les standards dépendent donc de l'information externe, interne mais aussi de l'expérience. Cependant, ces classifications ne prennent pas en compte un autre aspect : celui de différencier les standards selon qu'ils aient un caractère individualiste ou selon qu'ils incorporent le rapport à autrui. On peut à présent distinguer deux types de standards :

- Les standards **hédoniques** (ils sont fonction de l'intérêt personnel).
- Les standards **éthiques** (ils intègrent des critères de justice et/ou un certain nombre de valeurs communément reconnues).

On peut dire que le modèle classique intègre surtout les standards hédoniques.

### **1.2 Le modèle d'équité**

Le modèle d'équité quant à lui intègre les deux types de standards. Ce modèle se décompose en deux phases.

- Le consommateur évalue le résultat de sa consommation au regard des ressources qu'il a engagées. Il évalue ensuite les ressources engagées par un tiers et l'avantage que ce dernier retire de la relation (si le tiers est le fournisseur) ou de sa consommation (si le tiers est un autre consommateur effectuant le même type d'achat).
- Il effectue après cette double évaluation, une comparaison qui donne lieu à un score d'équité. Ce score rend compte du caractère équitable ou non de la relation.

Le modèle incorpore la notion d'éthique à partir du moment où l'autre est pris en considération dans l'évaluation et dès que cette évaluation s'appuie sur des principes moraux. La satisfaction ne découle donc pas uniquement d'une dimension hédoniste. Cela relance le débat de l'action sociale, à savoir si c'est l'intérêt individuel qui guide les comportements ou bien si les individus combinent une utilité directe et le respect de certains principes. En fait une multitude de configurations peut apparaître :

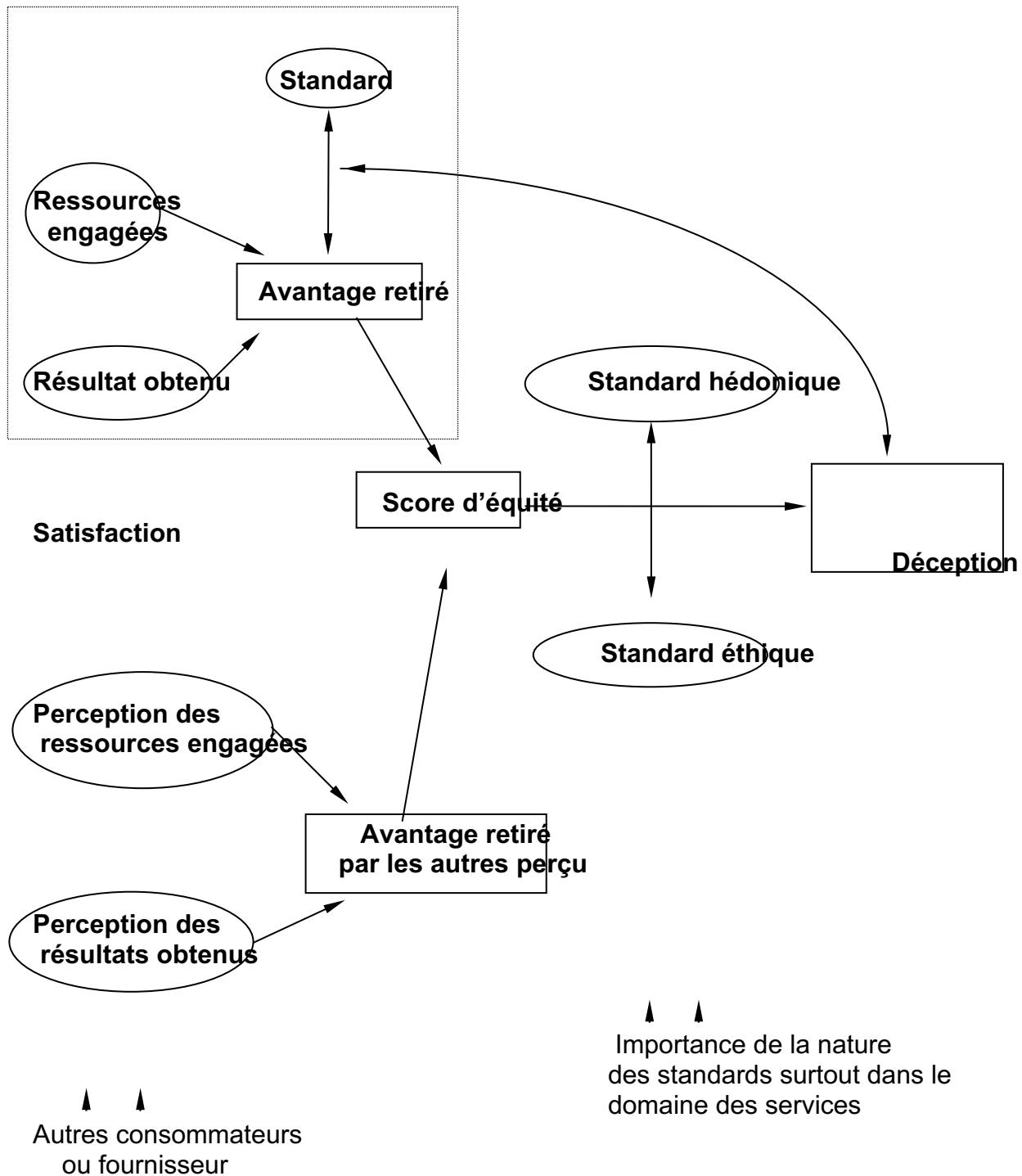
- conjonction entre intérêt personnel et collectif,
- antagonisme radical,
- indépendance des deux principes.

Ces configurations nous montre l'intérêt que peut avoir un entrepreneur d'effectuer une **typologie des consommateurs** en fonction de ces critères. Cela lui permettra en outre de connaître le poids relatif de ces principes, mais aussi le poids relatif de chaque classe d'individus et enfin toutes ces données lui permettront de « choisir » et de connaître sa cible (ainsi qu'une partie de ses attentes). Il pourra aussi améliorer son produit ou son service en fonction de la prépondérance des principes... Globalement il pourra améliorer la satisfaction des consommateurs.

Le schéma ci-dessous illustre ce modèle.

## Le modèle d'équité (son extension)

Intégration du modèle classique

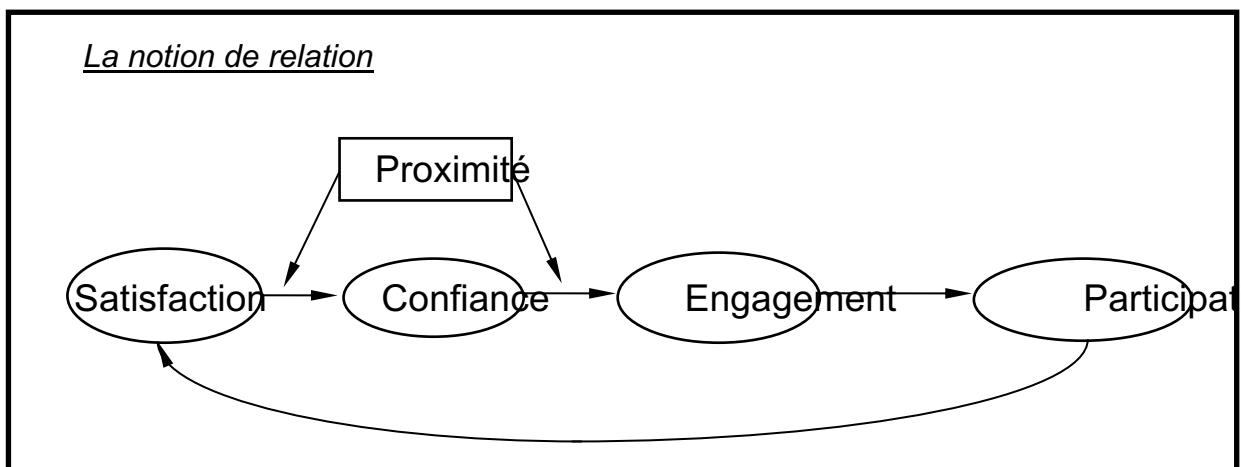


Ce modèle introduit aussi une autre notion : **la notion de relation**. Le marketing peut être considéré comme l'ensemble des activités destinées à établir, renforcer et maintenir des relations d'échanges durables et profitables. Deux éléments caractérisent une relation :

- l'engagement : croyance en l'importance de la relation,
- la confiance : possibilité de se fier à un tiers.

Un rapprochement est souvent effectué entre les modèles de satisfaction et le modèle de relation. On s'aperçoit de l'importance de la notion de relation, notamment dans le domaine des services. Ainsi si les citoyens sont satisfaits des services, cela entraîne une augmentation de la confiance et crée un sentiment d'engagement vis à vis de l'institution qui a délivré le service.

La satisfaction est amplifiée par le degré d'engagement mais à la fois, la satisfaction augmente la participation au service. D'où l'importance de l'existence dans les collectivités locales d'une place particulière réservée au degré de proximité qui favorise les relations confiance/ engagement, satisfaction/ confiance. Il est donc important pour l'entrepreneur de se préoccuper de la qualité de son produit mais aussi de la qualité de la relation (relation pendant l'achat mais également après achat). Nous verrons plus loin qu'il est aussi essentiel que l'entrepreneur se préoccupe des protestations.



D'autres analyses viennent compléter ces modèles.

## 2. LES ANALYSES COMPLEMENTAIRES

### 2.1 L'échelle de Servqual

Le modèle de Servqual nous expose les éléments qui servent de mesure de la qualité perçue. Cette échelle retient cinq dimensions déterminant cette perception :

- les éléments tangibles : installations, organisation du point de vente, apparence du personnel...

- la fiabilité : capacité perçue de l'institution à réaliser le service promis de manière précise,
- la servabilité : empressement du personnel à offrir au client un service,
- l'assurance : courtoisie des employés et capacité à inspirer la confiance,
- l'empathie : caractère individualiste de l'attention portée par la firme à chaque client.

Pour Servquall la satisfaction est le résultat de la différence entre les attentes du consommateur et sa perception du service en fonction de ces cinq critères. Déjà on peut ici noter l'importance de la « qualité » du point de vente. Un autre point est à mettre en évidence : celui de l'importance de l'activité d'achat.

## 2.2 L'importance de l'activité d'achat

Le niveau de performance d'un produit n'est pas suffisant pour expliquer le phénomène de satisfaction/ insatisfaction. L'activité d'achat est en elle-même une source de satisfaction d'ordre affectif, de même que les dimensions symboliques et affective du produit. Il faut donc distinguer deux composantes de la satisfaction :

- une objective, technique,
- l'autre affective.

La part relative de ces deux composantes varie selon le type de produit. Le schéma ci-dessous met en évidence les diverses situations issues de la combinaison de ces deux composantes.

### Les conséquences d'un achat

		<b>Satisfaction à l'égard du point de vente</b> (importance de l'activité d'achat)	
		SATISFAIT	NON SATISFAIT
<b>Satisfaction à l'égard du produit</b>  (qualité, dimension affective et symbolique du produit)	SATISFAIT	Renforcement maximum	Dissonance à l'égard du distributeur
	NON SATISFAIT	Dissonance à l'égard du produit	Dissonance maximale

Lorsqu'on se situe dans le cas d'une dissonance, il semble nécessaire pour l'entreprise de gérer au mieux les plaintes (si elles existent) afin de compenser cet état.

### **3. LA DECEPTION DES CONSOMMATEURS**

Il existe différents états d'insatisfaction. Certains états de déception peuvent même être réduits. C'est ce que nous décrit le modèle suivant.

### **3.1 La théorie de l'attribution**

Le consommateur peut réduire son état d'insatisfaction en attribuant à l'achat une cause nouvelle : c'est l'analyse proposée par **Folkes**. L'acheteur peut attribuer à trois facteurs la cause de la déception qu'il éprouve :

→ Le caractère permanent ou non de la faiblesse du produit : s'il s'agit d'un produit nouveau, la faiblesse peut être analysée par le consommateur comme un défaut de « jeunesse ». En revanche si le consommateur estime que le défaut du produit est durable, la probabilité de rachat du produit sera nulle, et le client cherchera même à obtenir le remboursement de son produit.

→ La responsabilité de la déception : elle peut être attribuée soit au producteur, soit au consommateur. Celui-ci peut se considérer par exemple comme responsable s'il n'a pas correctement suivi le mode d'emploi d'un appareil.

→ Le degré de contrôle possible sur les causes de la faiblesse du produit : le consommateur peut estimer que le fabricant n'avait pas les moyens d'éviter la mauvaise performance. Dans le cas du transport aérien, une recherche a ainsi montré que le client se montre compréhensif à l'égard d'un retard causé par le mauvais temps.

En fonction de la situation, le taux de rachat ne sera pas affecté de la même façon.

### **3.2 Le comportement des acheteurs insatisfaits**

Des études menées (**Lash**, 1990) auprès d'usagers de différentes catégories de produits ont montré que :

→ seulement 3 % des transactions d'une entreprise donnaient lieu à des plaintes directes adressées à l'entreprise,

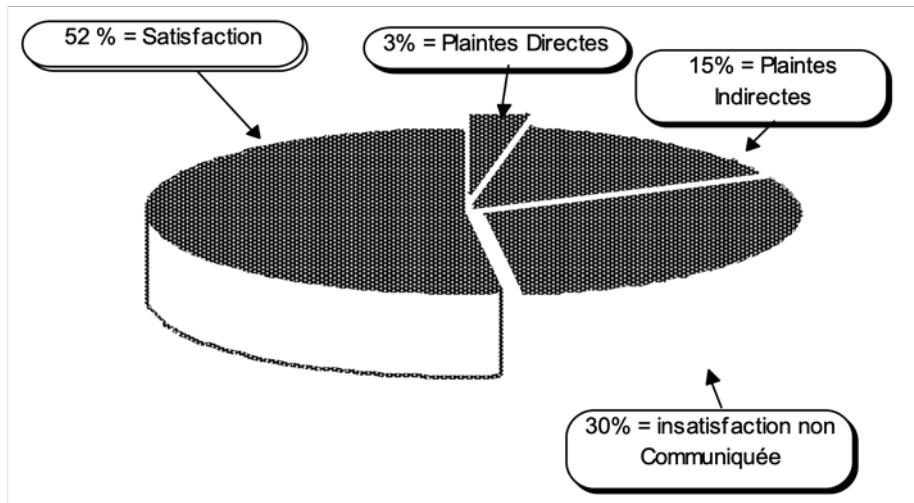
→ en moyenne 15 % des transactions faisaient l'objet de plaintes émises par voie indirecte, auprès de l'équipe de vente...

→ en outre, 30 % des transactions posaient problème aux acheteurs, mais sans déboucher sous une forme quelconque de communication à l'entreprise.

Pour ces derniers, deux types de raisons sont observées :

- soit ces acheteurs insatisfaits minimisent le problème,
- soit ils sont pessimistes et estiment que leur réclamation n'aura pas de suite.

Au total donc, 48 % des transactions d'une entreprise moyenne posent problème pour les clients, un degré d'insatisfaction qui n'est donc que très imparfaitement mesuré par des plaintes formelles. Mais selon la gestion des plaintes les issues ne



sont pas identiques.

### 3.3 Les différentes issues selon la gestion des plaintes

Si la plainte est traitée efficacement par le service des réclamations, les effets sur l'entreprise seront limités. L'essentiel du problème repose sur les 30 % qui ne font pas part de leur déception. Cela peut largement atteindre le marché. Aussi faut-il adopter une **attitude pro-active** en mesurant régulièrement la déception ou la satisfaction des consommateurs, en identifiant les causes de ces réactions. Ce type d'analyse est d'autant plus important que, dans la majorité des cas, un client qui voit sa plainte prise en considération fera de nouveau confiance à l'entreprise.

Il existe diverses études, structurées de façon plus ou moins différente. L'étude ci-dessous est un exemple.

#### Questions types d'une étude satisfaction / insatisfaction

##### **\*Evaluation générale**

D'une manière générale, comment évaluez - vous le degré de satisfaction concernant votre fournisseur ?

Satisfaction : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N

##### **\*Evaluation par attribut**

Comment évaluez - vous le degré d'importance et de satisfaction concernant l'attribut ?

Importance : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N

Satisfaction : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N

#### \*Intention de rachat

Achèteriez - vous votre prochain produit ABC chez le même fournisseur (marque, entreprise, ....) ?

oui : \_\_\_\_\_ Non : \_\_\_\_\_ Ne sait pas encore : \_\_\_\_\_  
Pourquoi ? : \_\_\_\_\_ Pourquoi ? : \_\_\_\_\_ Pourquoi ? :

Les études menées par Avis et MCKinsey (Lash, 1990) ont donné les résultats suivant :

- pour les clients satisfaits, le taux de rachat est de 92 %,
- pour les clients insatisfaits qui ne communiquent pas leur insatisfaction, le taux de rachat tombe à 78 %, soit 14 % de pertes,
- pour les clients insatisfaits qui font part de leur mécontentement , mais qui reçoivent une mauvaise réponse de l'entreprise, le taux de rachat tombe à 46 %,
- enfin pour les clients insatisfaits qui reçoivent une réponse positive à leur plainte par l'entreprise, le taux de rachat est de 91 %. Certains considèrent même que ce taux peut être plus élevé que celui des clients satisfaits dès le premier achat.

Les clients qui posent problème sont donc ceux qui ne font pas part de leur déception et ceux qui n'obtiennent pas de réponse à leur plainte. Les pertes de clients proviennent de ces deux groupes et constituent une forme de contre publicité qui peut être d'autant plus coûteuse pour l'entreprise qu'elle est difficilement contrôlable. Il semblerait que les acheteurs fassent deux fois plus souvent part de leur insatisfaction à un tiers qu'un acheteur satisfait.

En conclusion on s'aperçoit qu'une plainte n'est pas un élément négatif car elle montre que le client accepte le problème, cela dans la mesure où l'entreprise trouve une solution adaptée. Les plaintes sont une source d'information importante permettant de mieux connaître les attentes des consommateurs et la qualité perçue des produits de l'entreprise. En d'autres termes, la gestion des plaintes est une condition nécessaire mais insuffisante de la stratégie de satisfaction de la clientèle.

#### Quelques données

PLAINTES = 48% DES TRANSACTIONS D'UNE ENTREPRISE			SATISFACTION = 52% DES TRANSACTIONS D'UNE ENTREPRISE
<u>directes</u> <b>3%</b>	<u>indirectes</u> <b>15%</b>	<u>non communi- quées</u>	

		<b>30%</b>	
<b>avec com- pensation</b>	<b>sans compensat- ion</b>		
<b>TAUX DE RACHAT</b>	<b>91%</b>	<b>46%</b>	<b>78%</b>
			<b>92%</b>

### **3.4 Les divers moyens d'éviter la déception**

Un moyen sûr, également, d'éviter de perdre des clients reste l'élaboration d'une offre commerciale adaptée à leurs attentes. **Engel, Miniard et Kollat** rappellent quelques principes qui devraient guider la politique commerciale des producteurs de biens et services.

- La communication en faveur d'un produit ne doit pas aboutir à des attentes irréalistes. Le consommateur peut en effet croire des promesses publicitaires excessives, ce qui ne peut qu'aboutir à sa déception après l'achat.
- L'ensemble des activités de la firme, de la conception à la commercialisation du produit en passant par la fabrication, doit prendre en compte l'impératif de qualité, et notamment la facilité d'utilisation du produit.
- Le produit doit être accompagné d'une notice de montage ou d'utilisation simple, dans la langue de l'utilisateur (numéro d'appel gratuit pour un service d'assistance technique).
- Le souci de qualité doit être démontré par l'offre au consommateur de garanties adaptées en cas de déception (échange, remboursement, réparation).
- Dans le domaine des services, il peut être profitable de rappeler régulièrement au client que la firme est à sa disposition, à condition bien sûr que la qualité du service soit à la mesure de la promesse faite.
- Enfin,(il s'agit d'un rappel) les plaintes et les problèmes de qualité doivent être gérés sérieusement. Ceci prend toute son importance lorsque la firme est confrontée à un problème majeur qui conduit au retrait du produit du marché, ou au rappel en usine d'une série de produits. De nombreux exemples récents, de Perrier à la voiture Saturn de General Motors, ont montré que l'image de la firme pouvait sortir renforcée d'une crise gérée correctement, ce qui passe par un souci d'information complète et rapide sur la situation.

## Savez-vous dialoguer ?

**La communication orale et gestuelle est à la base de toute collaboration avec le client. Avez-vous une grande capacité de dialogue ? Répondez par "oui" ou "non" aux questions suivantes et vous le saurez...**

Attitudes	oui	non
1. Je m'interdis tout préjugé vis-à-vis du client ou toute supposition défaitiste par rapport à la négociation.		
2. Je maintiens avec mon interlocuteur un contact intensif du regard.		
3. Je l'écoute avec beaucoup d'attention. Je ne l'interromps jamais quand il parle.		
4. J'adapte mon vocabulaire et mes gestes en fonction de sa personnalité.		
5. Je réfléchis à ce que je vais dire (pensée positive) avant de m'exprimer.		
6. Je m'impose de faire des phrases courtes afin de faciliter la compréhension de mon partenaire.		
7. Je relance le dialogue à l'aide de questions : pour amener l'acheteur à préciser ses besoins pour lui faire confirmer qu'il a bien compris ce que je lui ai dit ; pour l'inciter à s'interroger à son tour sur mon produit.		
8. Je m'appuie sur les motivations d'achat exprimées par mon interlocuteur pour argumenter.		
9. Je souligne toujours le profit qu'il tirera en se décidant en faveur de mon offre.		
10. A chaque étape de l'entretien, je reformule les propos du client afin de m'assurer que je l'ai bien compris. A la fin, je confirme tous les points d'accord entre lui et moi.		

**Vous avez obtenu plus de 8 réponses positives.**

Bravo ! Vous menez rondement l'entretien : vous savez écouter le client - chaque acheteur est pour vous un cas particulier avec ses gestes et son langage propres - et

vous lui posez les questions qu'il faut pour découvrir ses besoins et maintenir une certaine dynamique. Vous vous appuyez sur ses réponses pour construire votre argumentaire, vous vérifiez régulièrement qu'il est sur la même longueur d'onde que vous. Vous faites d'ailleurs tout pour qu'il vous comprenne, à commencer par employer des phrases courtes et un vocabulaire simple

**Moins de 8 réponses positives.** Ce test vous permet de mettre le doigt sur vos lacunes. Avez-vous tendance à débiter votre argumentaire avant de savoir exactement qui est votre acheteur et ce qui l'intéresse ? Perdez-vous son attention en cours de route ? Vous embrouillez-vous dans vos phrases ? Ne vous étonnez pas après cela que vous ayez des difficultés à conclure ! Reprenez chaque défaut un par un et réfléchissez à la manière d'y remédier. Observez la façon dont vos collègues agissent. Obligez-vous à travailler avec davantage de rigueur. Et sollicitez une formation auprès de votre chef des ventes !

## De l'art de poser des questions

Si vous posez des questions sans en maîtriser la technique, vous risquez de vexer le client, de paraître incomptént et de ne pas obtenir la réponse attendue.

Questionner le client est un bon moyen de connaître ses besoins et de lui démontrer l'intérêt que vous lui portez. N'ayez pas peur de l'interroger. Il vous répondra toujours si votre question est bien posée.

■ **Des questions courtes.** Voilà une phrase serpentine qui impatientera le client : "Pour me faire une image exacte de votre problème et pour savoir dans quelle mesure l'isolation avec la mousse à deux composants Calorcit peut être réalisée dans votre entreprise, il faudrait que je sache quels murs de votre laboratoire sont en brique et lesquels sont en béton." Demandez-lui plutôt : "Quels sont les murs de votre laboratoire qui sont en brique et quels sont ceux qui sont en béton ?" Il vous interrogera alors de lui-même : "Pourquoi voulez-vous le savoir @" C'est ça le dialogue !

■ **Des questions qui ressemblent à des questions.** Reprenons l'exemple précédent. Le client ne remarquera même pas que vous lui posez une question. Il ne préparera donc aucune réponse. Faites-lui comprendre immédiatement que vous l'interrogez. Commencez votre phrase par des interrogatifs "Qui, quel, quand ... ?"

■ **Des questions clairement énoncées.** Parlez lentement; votre question apparaîtra d'autant plus importante et votre correspondant se donnera la peine d'y répondre avec précision. À condition que vous lui en laissiez aussi le temps. Gardez-vous de lui donner la réponse vous-même, par impatience, par crainte de ce qu'il va vous répondre, ou pour étaler vos propres connaissances.

■ **Des questions compréhensibles.** Évitez les concepts que l'acheteur ne comprend probablement pas - surtout au téléphone ! N'utilisez que les mots étrangers et les termes professionnels qu'il emploie lui-même. Ne dites pas : "Quels sont les éléments de votre "Corporate Identity" qui devraient apparaître dans votre

*annonce ?" mais : "Quelles sont les caractéristiques de votre entreprise à mentionner dans l'annonce ?"*

■ **Des questions bien précises.** *"Comment jugez-vous le développement du marché immobilier ?"* n'est pas une bonne question. Elle engendre une réponse prolixie et insatisfaisante. Précisez : *"Selon vous, le prix des terrains va-t-il augmenter à Nîmes ?"*

■ **Une seule question à la fois.** Les questions doubles exigent deux réponses différentes, ce qui met le client en difficulté : *"Combien de Lubrifix utilisez vous chaque jour et que faites-vous des huiles usées ?"* Posez-lui deux questions distinctes, vous lui facilitez la réponse : *"Combien de kilos de Lubnfix utilisez-vous chaque jour?"* Ensuite : *"Que faites-vous des huiles usées ?"*

■ **Des questions adaptées à votre partenaire.** Inutile de demander des détails techniques à la secrétaire ou des remises de prix au technicien. Vous incitez votre interlocuteur à "bluffer" pour camoufler son ignorance. Le client ne se sent pas en confiance, ce qui ne l'incite pas à passer commande.

**Si la réponse du client est confuse, c'est que votre question était mal posée ou que vous avez dépassé son domaine de compétence...**

## Quelles sont les actions publicitaires en cours ?

Vous devez être parfaitement informé des actions publicitaires menées au sein de votre entreprise Sinon, comment répondre à la demande d'un client concernant une offre promotionnelle dont vous n'avez pas la moindre idée ?

■ Échangez vos informations avec votre service marketing. Demandez à vos collaborateurs de vous faire passer systématiquement les copies d'annonces publicitaires, les affiches, les échantillons, les prospectus ou les catalogues réalisés. Renvoyez leur les données que vous détenez nécessairement sur le client ; vous le fréquentez quotidiennement !

■ Informez-vous de l'ampleur des actions publicitaires et de leurs coûts. Vous aurez ainsi tous les éléments pour répondre à certains de vos partenaires, les distributeurs en particulier, qui prétendent que vous ne les aidez pas suffisamment à promouvoir leurs ventes.

■ Interrogez vos clients sur les actions de communication de votre entreprise, si elles leur plaisent et pourquoi : *"Avez-vous vu notre nouvelle affiche ?"* Ce sera pour vous une entrée en matière originale et leur avis vous aidera à remettre vos arguments au goût du jour!

## L'écoute active en six points

- 1. Concentrez-vous.** Il convient de reléguer au second plan vos problèmes personnels afin de pouvoir consacrer toute votre attention à votre interlocuteur.
- 2. Sachez vous taire.** Pendant que vous parlez, votre client ne peut s'exprimer et vous ne pouvez donc pas recueillir les informations nécessaires pour bâtrir une argumentation personnalisée.
- 3. N'interrompez jamais le client.** Vous gêneriez le libre déroulement de ses réflexions, vous ne sauriez pas ce dont il souhaite vous faire part, sans compter que vous risqueriez de l'énerver ! De quoi l'inciter à rentrer dans sa coquille...
- 4. N'ayez pas peur des silences.** Une pause d'une certaine durée amènera votre partenaire à prendre la parole. Cependant, n'exagérez pas dans l'autre sens, votre attitude passerait pour un défi.
- 5. Restez ouvert aux idées innovantes.** Pas de conclusions hâtives ou de jugements préfabriqués. La signification même de ce que vous dit l'acheteur vous échapperait.

## Créez l'effet de surprise !

Votre client dissimule ses craintes ou reste sans réaction en face de vous. Il faut le secouer - aimablement bien sûr ! Rien de tel qu'une question pour créer l'effet de surprise. A un client très soucieux de sa réputation, vous direz : "*Votre concurrent vient d'acheter notre produit. N'avez-vous pas peur de vous faire souffler le marché ?*" A un acheteur spécialement économe : "*Vous allez débourser 10 000 F. Est-ce vraiment ce que vous souhaitez ?*"

## Jouez la modestie!

Comment informez-vous un client des succès que vous avez remportés auprès d'un autre partenaire ? Si vous souhaitez mettre en avant les performances de votre entreprise, vous direz :

- *Nous vendons aussi à X*
  - *Nous sommes introduits chez X.*
- Mais vous avez plutôt intérêt à insister sur la confiance que vous accordent certains clients renommés. Alors dites
- *X achète également chez nous.*
  - *X m'a également passé une commande.*

Le client apprécie d'apprendre que son fournisseur est bien implanté dans son secteur d'activité.

**" Sois modeste ! C'est le genre d'orgueil qui déplait le moins. "**

*Jules Renard (1864 - 1910)*

## Se différencier à tout prix

*La MDD des années 80 est morte et enterrée. Toutes les enseignes alimentaires affirment vouloir construire de véritables marques. Objectif : se distinguer en jouant sur la créativité, les emballages et la publicité. Trois domaines pour lesquels les consommateurs exigent justement plus d'efforts.*

«C'est le plus beau défi des années qui viennent, lance André Tordjman, directeur marketing d'Auchan France. Faire de l'enseigne une marque dont les valeurs s'expriment, entre autres, à travers ses produits. » Un défi qui, si l'on en croit les résultats de l'enquête réalisée par l'Institut Fournier et PHB Consultants pour LSA, risque de mobiliser les esprits - et les budgets - pendant quelques années encore. Mais que toutes les enseignes sans exception se disent prêtes à relever. Et pour cause ! Coincés entre des perspectives d'ouvertures réduites en France et des marques nationales qu'ils doivent, à l'instar de Leclerc, acheter au fin fond de l'Union européenne pour les vendre moins cher, les distributeurs hexagonaux n'ont plus qu'une seule pensée en tête : se différencier. Et quoi de plus efficace, pour faire valoir sa différence, qu'une gamme de produits signée de son nom et sans équivalent sur le marché ?

Exit, donc, la MDD des années 80 « aussi bonne et moins chère » que les grandes marques. Sa principale justification - pallier les faibles marges offertes par ses grandes rivales nationales - est d'ailleurs largement battue en brèche. Pour une raison simple : en harmonisant à la hausse les conditions de vente, la loi Galland a fait de Danone, Coca-Cola ou Nestlé des signatures fort rentables pour les distributeurs. En outre, le simple travail de mise à niveau de leurs gammes exige des enseignes des efforts beaucoup plus importants qu'il y a dix ans. « Les grandes marques bénéficient de budgets de recherche et développement de plus en plus importants et il devient difficile de suivre, reconnaît ce responsable MDD. Sans parler des premiers prix, qui, sous l'influence du hard discount, montent en gamme. » Contraints et forcés ou véritablement convaincus, les distributeurs coiffent donc l'un après l'autre leur casquette d'homme de marketing. Et leur première décision consiste généralement à se choisir une signature.

Marque unique au nom de l'enseigne, marques réservées, savant cocktail des deux, les choix sont nombreux et la décision loin d'être simple. Elle dépend du degré d'implication de l'entreprise et des valeurs qu'elle souhaite promouvoir auprès du consommateur. Pour Philippe Lauthier, directeur de la centrale d'achats alimentaire de Promodès, « la question est de savoir qui, de l'enseigne ou de ses produits, détermine l'attractivité du point de vente. Est-ce la MDD qui décide le consommateur à fréquenter tel ou tel magasin ou, au contraire, l'image de l'enseigne qui rejait sur ses produits ? « Ce qui distingue une véritable marque d'une simple signature, répond Sophie Primas, directrice du développement commercial de Secodip, c'est l'existence d'un contenu, de valeurs, autrement dit d'un "fond de marque" qui fait que le consommateur est prêt à débourser davantage. Or, le fonds de marque d'une MDD, c'est l'enseigne elle-même et son image. » Un postulat que confirment de nombreux responsables d'achats. « Nous avons toujours signé nos produits de notre nom, y compris du temps d'Unico, martèle Michel Gallo, directeur général de la centrale nationale de Système U. Les consommateurs attribuent d'ailleurs les mêmes valeurs aux produits U et à l'enseigne - la valeur d'utilité par exemple - et nous sanctionnent dès que nous

nous en éloignons. »

Même son de cloche chez Auchan, qui, sous la houlette d'André Tordjman, vient de tirer un trait sur une décennie de marques réservées. Son but désormais : faire d'Auchan, une « marque-enseigne », un peu à l'image d'Ikea ou de Marks & Spencer. « Nous définissons actuellement un dénominateur commun à l'ensemble des produits Auchan, indique le directeur marketing. Il sera sans doute question, dans ce référent, de qualité, de praticité et de valeur ajoutée, même s'il ne peut pas s'appliquer immédiatement à l'intégralité de la gamme. » Difficile en effet, avec 1 500 produits censés changer de packaging avant le début de l'année prochaine, de revoir l'intégralité des recettes. Mais le groupe nordiste semble bel et bien décidé à faire preuve de créativité et à mettre en avant son nom, y compris sur les gammes spécifiques - produits bio, produits du terroir, etc. - qu'il pourrait éventuellement mettre en place.

Pour autant, les marques réservées ne sont pas près de disparaître des rayons de nos hyper et supermarchés. Chez Promodès, par exemple, elles constituent même un outil majeur de différenciation avec le succès de Reflets de France et le lancement consécutif de la gamme Destination Saveurs. Certes, la structure multiformat et multienseigne du groupe militait en faveur d'une stratégie de ce type. En outre, les résultats de notre enquête montrent que Continent et Champion souffrent toujours d'un déficit d'image, et leur logo n'aurait sans doute pas apporté grand-chose à une gamme centrée sur le goût, la qualité et le terroir. Mais Reflets de France n'en demeure pas moins un fantastique cas d'école pour quiconque veut gérer ses gammes comme de véritables marques. Cas d'école qui vient d'ailleurs d'inspirer à Leclerc le lancement de la gamme Nos Régions ont du talent, du nom d'une opération promotionnelle menée par le groupement il y a quelques années. « La dimension citoyenne du concept [le soutien aux PME régionales, NDLR] est forte et nous distingue de nos concurrents, commente Philippe Lauthier. En outre, le professionnalisme qu'exige Reflets de France en matière de qualité et de packaging rejaillit sur les gammes Continent et Champion et nous incite à être plus exigeants. » Autre avantage, et non des moindres, la marque réservée permet aux distributeurs d'accéder facilement à la communication TV, et d'égaler ainsi la puissance de feu des grands industriels. Pour peu qu'ils ne fassent pas référence au lieu d'achat, ils sont en effet soumis au même régime qu'une marque traditionnelle. L'exemple d'Intermarché, qui a mené plusieurs campagnes sur ses labels les plus connus - Pâturages et Monique Ranou notamment - montre que cette stratégie peut être tentée. Et ce malgré les déperditions importantes qu'elle entraîne, le spot publicitaire n'étant efficace que sur les consommateurs qui fréquentent déjà l'enseigne. Contournant le problème, Carrefour s'est d'ailleurs risqué, il y a deux ans, dans les salles de cinéma avec un film vantant les mérites de son lait de montagne.

## Retour en grâce du packaging

Reste à savoir sur quel contenu les distributeurs parviendront, au final, à se distinguer de leurs concurrents. Plutôt habitués à se « marquer à la culotte » qu'à jouer l'originalité, ils ont encore une fâcheuse tendance à reprendre systématiquement les bonnes idées inaugurées par d'autres. D'autant qu'en distribution alimentaire généraliste, la marge de manœuvre est finalement assez réduite. Sur ce point, toutefois, les avis des consommateurs peuvent constituer de précieux indicateurs. Et d'après le Baromètre LSA/Institut Fournier, une large

majorité (65 %) attend que les marques d'enseignes fassent preuve de créativité. Le premier domaine dans lequel cette créativité doit s'exprimer est, toujours d'après les consommateurs, l'emballage. Avec 44 % de citations spontanées, il arrive nettement devant les nouveaux produits (18 %). « Les consommateurs semblent dire : " La qualité et le prix, c'est bien, mais nous voulons autre chose ", commente Philippe Breton, directeur de PHB Consultant. En clair, ils souhaitent qu'on les fasse rêver. »

Dans ce domaine, la plupart des enseignes s'activent et, fait nouveau, s'intéressent de très près à leurs packagings. « Jusque très récemment, l'emballage constituait la dernière étape de la conception des MDD, et les chefs de produits se contentaient souvent d'entériner les propositions de leurs fournisseurs, reconnaît ce responsable des achats. Aujourd'hui, c'est une tâche à part entière qui occupe souvent une personne à temps complet. » « Les marques d'enseigne posséderont une véritable identité lorsque l'on ne pourra plus, comme aujourd'hui, apposer indifféremment tel ou tel nom d'enseigne sur le packaging d'une référence standard », renchérit André Tordjman. Au-delà de l'identité visuelle, l'emballage peut d'ailleurs constituer une source inépuisable de progrès et de différenciation, en particulier sur le chapitre de la praticité. « Il y a beaucoup à faire dans ce domaine et nous travaillons depuis peu avec nos fournisseurs sur des créations plus audacieuses », commente Michel Gallo, de Système U. Une façon, en quelque sorte, de prendre le parti des consommateurs et de combler certaines « lacunes » des marques nationales. Avec toujours le même objectif : faire différemment et mieux que les concurrents.

**Marc Rediboym**

# SE METTRE À SON COMPTE Monter son business plan : Anticipez la suite de la partie DHS

Pour vendre un projet à des financiers, un plan de développement est indispensable. Comment rédiger un document qui soit convaincant ? Des conseils d'experts et des expériences de créateurs.

Le **business plan**, c'est le "bouquet de fleurs" que l'on envoie aux financiers », plaisante Gilles Copin, directeur du développement de l'entrepreneuriat à l'EM Lyon. Dès qu'un projet de création offre un fort potentiel de développement, les besoins financiers au démarrage sont importants (pour de futures PME de plus de dix salariés, compter 500 000 F, soit 76 225 E, pour les premières années). Pour convaincre banquiers et investisseurs de vous suivre, le **business plan**, ou plan de marche, est l'outil idéal. A condition de respecter certaines règles : les créateurs sans méthodologie, qui ne présentent que des tableaux de chiffres, ont peu de chances de retenir l'attention ; il faut du qualitatif et de l'analyse avant toute chose, les données chiffrées prévisionnelles ne servant qu'à indiquer des ordres de grandeur. A éviter également : le conte de fées sur soixante pages. Montrez plutôt que vos hypothèses sont prudentes. Par ailleurs, adaptez le document en fonction des destinataires, qui sont plus ou moins exigeants.

## 1 - Un **business plan**, pour quoi faire?

Pour Bruno Motte, le directeur de Nord-Entreprendre, inutile de présenter un **business plan** trop sophistiqué : « Au moment de la création, l'important, c'est l'homme et son expérience professionnelle. Les premiers entretiens que nous faisons passer ressemblent un peu à des entretiens d'embauche. Voici ce que nous cherchons à savoir : le candidat est-il issu d'un terreau entrepreneurial, artisan, commerçant, paysan, de PME ? A-t-il le sens du client ? Son produit répond-il vraiment à un besoin ? Et peut-il être commercialisé à un prix acceptable par le marché ? Le reste, c'est de l'intendance... »

Alors que, pour Daniel Lebidois, consultant de l'association de business angels Léonardo, « le **business plan** est un produit qui a une véritable valeur marchande, il est le support d'une transaction financière. Il devra être

d'autant plus travaillé que les fonds demandés seront élevés. Si les créateurs s'adressent à des business angels très pointus sur des domaines high-tech, où peu d'études de marché sont disponibles, ils peuvent espérer des réactions rapides et intuitives sur des documents courts. Mais, si les investisseurs approchés ont un profil plus financier, le plan de développement devra être étoffé et très explicatif. Il faut malgré tout savoir que les problèmes qui préoccupent vos interlocuteurs se résument à deux ou trois questions essentielles : La société détient--elle un savoir-faire réel ? L'équipe est--elle crédible ? Y a-t--il, au-delà du projet de produit, un véritable projet d'entreprise ? »

Quel que soit le cas de figure, ne faites surtout pas l'erreur de chercher à bâtir seul votre **business plan**. Au contraire, mettez toutes les chances de votre côté en exploitant votre réseau de relations ou des structures d'appui à la création réputées (tels le réseau Entreprendre ou France Initiatives Réseau, par exemple), en recueillant auprès de personnalités de votre secteur différents avis sur votre technologie, votre produit et votre stratégie, et en consultant, pour la partie financière, des banquiers « amis » ou, si c'est possible, un capital-risqueur local.

Enfin, si le jeu en vaut vraiment la chandelle, pourquoi ne pas vous appuyer sur des intermédiaires ou des consultants rompus à ce genre d'exercice ? Ces derniers vous aideront d'autant plus efficacement qu'ils seront rémunérés par une commission calculée en pourcentage des fonds levés...

## 2 - Comment présenter son **business plan**?

Un bon **business plan** de création sera court (de vingt à cinquante pages maximales), avec une partie financière limitée à deux- trois pages, et tous les compléments d'information nécessaires mis en annexe (analyses techniques du produit, données chiffrées et détaillées sur le marché, compte d'exploitation, bilan prévisionnel et plan de financement à trois ans, budget de trésorerie mensuel à un an, plus d'éventuelles lettres d'intention de clients, etc.).

Au début du document, une synthèse : voilà qui je suis et ce que je veux faire, comment et avec quels moyens je vais attaquer le marché, quelques chiffres clés sur le projet, le point mort de l'opération, combien je cherche... Le tout s'inscrivant dans un calendrier précis. Une évidence parfois oubliée : la forme du document doit être parfaite et donner envie de lire. Un lecteur pressé peut rester sur une impression défavorable si le texte est peu structuré ou mal documenté (n'oubliez pas les références à vos sources d'information).

Pour ce qui est de la diffusion, la mode, en ce moment, est d'envoyer dans un premier temps un executive summary de cinq à dix pages seulement, synthétisant les grandes lignes du projet et indiquant les capitaux recherchés. Le **business plan** complet n'est ensuite transmis qu'aux destinataires intéressés (avec, le cas échéant, signature d'un engagement de confidentialité). En ce qui concerne le plan du document, il n'existe pas

de modèle. Evidemment, une certaine logique s'impose. Une présentation judicieuse peut s'inspirer du déroulement décrit ci-après.

**Le projet et l'équipe dirigeante.** Vous devez insister sur vos compétences et vos domaines d'expertise, votre carrière, vos succès (les produits ou services conçus et commercialisés par ailleurs), faire le lien avec ce que vous proposez dans le **business plan**. Montrez que vous avez conscience des forces et des faiblesses de l'équipe de départ (les compétences qui manquent ; la façon et le moment d'y remédier). « Nous voyons beaucoup de projets portés par un seul "homme-orchestre". Ils sont trop risqués, indique Daniel Lebidois. Pour être viable, une création doit bénéficier des complémentarités d'une équipe, comprenant au minimum un

commercial et un technicien, ainsi que, si possible, un entraîneur. »

**Les avantages concurrentiels et la stratégie.** Efforcez-vous de répondre avec précision aux questions suivantes :

Pourquoi mon projet réussirait-il ? Quels sont les concurrents directs et indirects (les offres de substitution) sur le marché, et en quoi mon produit et

ma politique marketing et commerciale sont-ils meilleurs que les leurs ? Quels sont les nouveaux entrants sur le marché, les nouvelles technologies,

les concurrents de demain ?

Quel est le pouvoir des fournisseurs (surtout pour les dossiers, nombreux, d'« industries en chambre », où les créateurs conçoivent les produits et les commercialisent, mais sous-traitent la fabrication) ?

Quelle sera ma dépendance par rapport aux clients ?

Puis exposez les facteurs clés de succès sur le marché. « Pour être vraiment percutant, un passage obligé : l'étude de marché "qualitative", confiée à un cabinet indépendant », préconise Gilles Copin. Avec un budget de 30 000 F, vous aurez la possibilité de faire interroger une dizaine d'experts ou de clients potentiels sur leur perception du marché, du « produit de rêve », du produit que vous voulez lancer par rapport à ce produit idéal. Le but étant de déterminer tout ce qui est susceptible de déclencher l'acte d'achat, et notamment un prix psychologique.

Passez ensuite aux risques inhérents au projet et mentionnez les solutions de rechange possibles. Enfin, définissez la stratégie retenue, les étapes importantes à franchir, les moyens mis en oeuvre. En option : la présentation de l'organisation à un, deux, trois ans, en fonction de la croissance - c'est un exercice de style à ce stade de la création !

**Les aspects financiers et les modalités de financement.** Allez à l'essentiel, et commentez vos chiffres au lieu de les détailler. Le **business plan** comporte en général un compte d'exploitation et un bilan prévisionnels,

un plan de financement à trois ans et un budget de trésorerie mensuel à un an.

Le plus délicat est d'établir des prévisions de ventes qui tiennent la route. « Le principal défaut des dossiers qui nous parviennent ? Des projections de chiffre d'affaires irréalistes, qu'il faut souvent diviser au moins par deux, indique Bruno Motte. Surtout quand les créateurs viennent de grands groupes : ils sont en déphasage total avec la réalité des petites structures ! »

Tenez compte du temps incompressible de pénétration du marché. Il n'est pas rare de prendre six mois de retard par rapport à ses prévisions initiales, notamment sur des dossiers à fort contenu technologique. Plusieurs hypothèses de financement doivent être envisagées. Pensez aux quasi-fonds propres, au recours accru à la mobilisation du compte clients, pouvant aller jusqu'au factoring, ainsi qu'à la substitution, dans un premier temps, du leasing ou de la location à l'acquisition directe des immobilisations. Imaginez même une ouverture du capital à des partenaires.

« Pour cette partie, l'investisseur va surtout regarder s'il y a une cohérence totale entre vos chiffres et ce que vous avez exposé dans le corps du texte, si la progression de l'activité est logique, et si les moyens permettant de réaliser le chiffre d'affaires sont correctement planifiés, explique Claude Amon, un expert-comptable de Léonardo. Comme il va vous poser des questions sur la base de vos simulations, ayez toujours un dossier de soutien à votre disposition, des tableaux détaillant le mode de calcul de votre prix de revient, de vos besoins en personnel, de vos frais généraux, des dépenses de marketing et de vente, des frais financiers... » En option : les aspects juridiques, s'ils sont significatifs - dépôts de marques ou de brevets, caractéristiques des contrats de licence, d'import-export, etc.

### **3 - Les erreurs à éviter absolument**

« L'erreur la plus fréquente est de sous-estimer les besoins de trésorerie, expose Eric Vidal, un ancien technicien du groupe Solvay, qui a créé sa première société de maintenance, Caprim Services, à 26 ans, en 1990, et en est maintenant à sa sixième création. On oublie qu'il est difficile de trouver des clients, qu'il faut attendre avant d'encaisser les premiers chèques. » Méfiez-vous des calculs de besoins en fonds de roulement qui négligent le fait que, la première année, les encaissements sont souvent concentrés en fin d'exercice !

« Autre erreur courante : accorder des délais de règlement supérieurs à soixante jours. Privilégiez ceux qui paient rapidement et n'hésitez pas à consentir des escomptes. Au démarrage, le cash passe avant la rentabilité. Dernier point : ne visez pas l'équilibre trop tôt. Allez-y franco avec les banquiers, prévoyez une marge de sécurité de 10 à 20 %. Dans les premiers mois, pour toute augmentation de crédits on vous demandera des preuves de votre réussite, et vous risquez fort, alors, de décevoir... »

**POUR EN SAVOIR PLUS**

**L'ouvrage de base :** *Créer ou reprendre une entreprise*, édité par l'APCE. Voir surtout la partie IV, qui présente une trame de **business plan**, avec

*check-list des principaux éléments à aborder.*

**Pour les gros projets et les actualisations après un, deux ou trois ans :** *Business plan, concevoir et rédiger un plan de développement*, de Joël Bessim, Dan Galai, Lior Hillel, Philippe Kienast, Ed. Nathan.

**Un livre utile :** *Le Business plan, construire et utiliser un plan de développement*, de Claude Maire, Editions d'Organisation.

## DHS : Le tiercé gagnant : une technique, des

### hommes, une niche prometteuse

DHS propose un service de collecte et de traitement des déchets hospitaliers par «banalisation», en remplacement de l'incinération, explique Pierre Boussard, le PDG de la société. Sur 480 incinérateurs en France, une vingtaine seulement sont habilités à traiter ces déchets à risque... Mais ils ne sont pas aux normes antipollution européennes. Les autorités regardent donc d'un très bon oeil les alternatives industrielles.

Pour convaincre, les créateurs ont mis en avant leur expérience professionnelle : « En trente ans de carrière, nous avons chacun occupé des postes de direction et mené plusieurs projets à moyen et long terme. Le marché (16 500 tonnes annuelles de déchets pour le seul Nord-Pas-de-Calais) et l'inadaptation de l'unique mode d'élimination actuel plaident également en faveur de notre projet. »

Autres arguments : la clarté de la stratégie, à savoir l'exploitation d'une niche, face à de grands généralistes, comme la Générale ou la Lyonnaise des eaux, un besoin limité en fonds de roulement (absence de stocks) et la qualité des clients. Le point faible de DHS : un procédé difficilement brevetable puisqu'il résulte de l'association de technologies existantes.

« Notre valeur ajoutée, c'est le logiciel qui assure la traçabilité des déchets, précise Pierre Boussard. Mais, pour nous copier, il faudra faire mieux et moins cher... ce qui nous laisse plusieurs longueurs d'avance ! »

Une forme de **business plan** classique et efficace...

« Après trois essais, nous avons abouti à une trentaine de pages, avec en annexe les promesses de subventions, les lettres d'intention des bailleurs de fonds et nos curriculum vitae. Le document comprend une synthèse d'une page, une partie présentation économique du projet et des moyens mis en oeuvre, les apports en capital de 1,1 million de francs, le plan de financement souhaité et une partie projections financières traditionnelle, à trois ans. »

... même si certains problèmes n'ont pas été anticipés. D'un côté, des

partenaires qui ne veulent pas verser les fonds en l'absence de commandes... De l'autre, des clients potentiels qui peuvent difficilement passer commande à une usine virtuelle ! Et des frais de collecte mal appréciés. Résultat : un retard de six mois et un dérapage des coûts de 25 %.

« Mais aujourd'hui, la technique est au point, la demande et la rentabilité sont là. L'actualisation du plan de marche devrait donc présenter moins de difficultés. »

Prochaine étape désormais à l'ordre du jour : obtenir de nouveaux financements afin de pouvoir dupliquer le concept sur l'ensemble du territoire.

- CREATION EN 1996
- INVESTISSEMENT : 5 MF en matériel et équipement
- DEMARRAGE COMMERCIALE : 1998
- CHIFFRE D'AFFAIRES : 800 000 F en trois mois 5,4 MF ( 823 000 e)
- PROFILE DES CREATEURS : deux cadres supérieurs chevronnés, ingénieurs.

**CARO: «Le plus dur, c'est l'étude de marché. Elle doit être extrêmement poussée»**

Le bio est leur credo : pour Jérôme Cahen et Didier Robert, l'intérêt des consommateurs envers ces produits est une tendance de fond. La crise de la vache folle, les craintes face aux organismes génétiquement modifiés et les préoccupations environnementales ne peuvent que l'accentuer. « A condition, estiment les créateurs de Caro, de réussir à casser l'image parfois tristounette attachée au bio. Un plat peut être à la fois biologique et gourmand... Nous lançons deux marques traiteur frais, Côté Bio et Carte Nature, l'une pour la grande distribution, l'autre pour les détaillants spécialisés. » Le **business plan** de Caro, cinquante pages très aérées, débute par un historique du projet, puis s'attaque à une description des marchés et aux perspectives de croissance connues. Le point 3 du document répond aux questions que l'on peut se poser sur l'intérêt du créneau : n'est-ce pas une mode, cela ne coûte-t-il pas trop cher (l'agriculture biologique a de moins bons rendements, et l'offre est limitée), etc. ? En point 4, un élément clé, l'équipe. « Pour mettre en évidence notre parfaite complémentarité, nos curriculum vitae ont été mis en parallèle, sur deux pages, à la façon du générique d'*Amicalement vôtre*. Nos expériences dans différentes entreprises agro-alimentaires (Soy, Stemmelen, Martinet, et Tradition d'Asie) ainsi que toutes nos réalisations concrètes sont détaillées. » En point 5 sont décrites les deux gammes, conçues avec un cuisinier bio, François Pichon, et l'école des arts culinaires et de l'hôtellerie d'Ecully. Une partie « risques » pour crédibiliser le **business plan**. « Nous présentons ensuite la stratégie générale et, surtout, les risques du projet : l'exposé des mesures envisagées pour les minimiser ont beaucoup

intéressé nos interlocuteurs. » Ont été passés en revue : les contraintes d'approvisionnement et de production (l'agrément de l'usine par les services vétérinaires, l'obtention du label AB pour les produits), la concurrence, ou encore le risque de dépendance vis-à-vis d'un gros de la distribution. En point 8, la stratégie marketing, étayée par une étude de marché dite qualitative, faite par un cabinet indépendant, Fournier & Associés. Puis les stratégies commerciales et de production, avec un rappel de celles des concurrents indirects sur les niches « terroir » et « naturel ».

Les cinq pages suivantes sont consacrées à la tactique de démarrage (compte à rebours, organigramme à dix-huit et à trente-six mois). Viennent enfin dix pages de données financières, avec en conclusion le plan de financement souhaité. Au chapitre chiffres : le capital de 1,1 million de francs (166 670 E) deux capital- risqueurs régionaux, Rhône Alpes Création et Sofimac, en détiennent 22 % -, les prévisions de CA, de marge brute, de marge sur frais commerciaux, les investissements, les consommations, les salaires, jusqu'à la capacité d'autofinancement. Des commentaires judicieux accompagnent ces données. Sont ainsi précisées les conditions de portage des murs de l'usine - 6 millions de francs (915 000 ê) - par la Société d'expansion de la Loire.

- CREATION EN OCTOBRE 1998
- INVESTISSEMENT : 4 MF (610 000 e), dont 2 MF de matériel et d'équipement
- DEMARRAGE COMMERCIALE : février 1999
- CHIFFRE D'AFFAIRES : 1999 attendu : 4 MF (610 000 e)
- PROFILE DES CREATEURS : un commercial et un responsable qualité-production.

## **INTERBLUE: «Le business plan est une vitrine qui doit donner envie d'acheter»**

Interblue en une phrase ? Des technologies promotionnelles au service de la fidélisation », explique François Benthanane, le commercial de l'équipe. Vaste programme ! La grande distribution ne cesse de chercher des recettes pour augmenter le taux de ses clients fidèles (ces 38 % qui font 76 % du chiffre d'affaires), les occasionnels, chasseurs de promotion, ne représentant qu'une faible rentabilité. Pour cela, les cartes de fidélité sont généralement efficaces. « Encore faut-il arriver à les animer convenablement et à inciter les consommateurs à les utiliser au maximum ! C'est là que nous intervenons. La solution d'Interblue comprend une partie visible, des bornes interactives (on en trouve déjà chez Cora) dans lesquelles les clients insèrent leur carte et se voient proposer les offres promotionnelles du jour : ils sélectionnent celles qui les intéressent, visualisent l'économie réalisée et éditent des bons de réduction pour déduction en caisse. La partie coulisses de notre travail, c'est l'exploitation de la base de données ainsi constituée,

et notamment une mesure immédiate de l'efficacité des actions de promotion. » A terme seront aussi proposés des avantages exclusifs pour les porteurs de carte, et une multitude de services.

« La conception du plan de développement est un exercice difficile pour une start up, qui a d'autres priorités. Cela nous a pris deux bonnes années, rappelle François Benthanane. Vu les enjeux, quand il a fallu passer à la phase rédaction, nous avons préféré nous en remettre à des consultants. Un premier, au rôle essentiel, s'est occupé de l'étude de marché et de la formalisation de la stratégie. Contacté par l'intermédiaire de l'association de business angels Léonardo, il nous a apporté sa vision de l'évolution des marchés français, européen et mondial. Un second consultant a pris en charge le domaine financier. »

La présentation idéale du document ? « Pour exposer le projet d'entreprise en une heure à des financiers, en essayant de les faire "saliver", vingt pages au maximum, un résumé d'une page, et quatre points importants : le marché et le positionnement retenus, la stratégie mise en oeuvre à trois-quatre ans, ce que les investisseurs peuvent gagner, et enfin ce que cela va vous rapporter à vous, les fondateurs. Avec, en annexe, les tableaux financiers, le détail des aspects commerciaux, les plaquettes clients. En outre, les projections doivent être fiables : c'est le support privilégié du reporting aux partenaires sur la mise en musique de ce que l'on a promis. Notre **business plan**, bouclé il y a treize mois, est jusqu'à présent parfaitement respecté. Un bon point pour Interblue, alors que nous préparons une augmentation de capital de 6 à 7 millions de francs (de 0,9 à 1,07 ME). »

Une logique de réseau et de troc de services contre actions.

« Ce que les investisseurs ont aimé ? Avant tout, la présence parmi les fondateurs d'Alain Pioche, ancien vice-président de Nielsen Europe, qui peut se prévaloir de plusieurs succès ; également notre mode de développement en réseau. Un comité stratégique, qui intègre quatre personnalités reconnues, dont certaines détiennent de 1 à 2 % du capital, nous aide à prendre les bonnes décisions. Et pour le démarrage de l'activité nous travaillons en charges variables, les principales fonctions étant confiées à des spécialistes extérieurs à la société. »

- CREATION EN 1995
- INVESTISSEMENT : 10 MF (1,5 M e)
- DEMARRAGE COMMERCIALE : 1998
- CHIFFRE D'AFFAIRES : 8 MF (1,2 m e). Prévision pour 19999 : 16 MF (2,4 M e)
- PROFILE DES CREATEURS : un poids lourd des études, un commercial et deux ingénieurs plus jeunes.

## Se préparer à l'épreuve de graphologie

**Près de 90 % des entreprises recourent à une étude graphologique lors d'un recrutement.**

Quand vous vous présentez à un entretien, vous prenez soin de votre tenue vestimentaire et mesurez vos propos. Agissez de même quand vous rédigez une lettre de motivation : vous devez avoir une écriture suffisamment claire pour qu'on puisse vous lire et comprendre votre message. Les graphologues prônent la spontanéité car, pour eux, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise écriture. Pourtant, il existe tout de même quelques règles de base à respecter.

### 1 : Écrivez dans de bonnes conditions

Veillez à votre confort et ne rédigez pas sur un coin de table, debout, rapidement, ou en vous appuyant sur vos genoux. Choisissez aussi le bon moment : on n'écrit pas sa lettre de motivation dans un café, un train, ou après une journée harassante. La qualité du trait en dépend. Votre écriture risque d'être figée, révélatrice de fatigue et de stress.

### 2 : Respectez les marges

Faites attention à l'organisation de la page et soyez fidèle aux conventions habituelles : faites quatre marges (haut, bas, droite, gauche), placez le texte aux deux tiers de la page. Respecter l'ordonnance, c'est aussi accepter les codes sociaux, facteur d'intégration ultérieure. En revanche, si le poste à pourvoir requiert de la créativité, vous pouvez vous permettre de faire preuve d'originalité.

### 3 : Ne changez pas votre écriture

Comme les empreintes digitales, l'écriture serait propre à chaque individu. Ne tentez pas de la maquiller, car le naturel reviendra au galop. Si vous pouvez modifier certains détails, comme l'ordonnancement de la page ou l'inclinaison des lettres, vous en oublierez forcément d'autres. Or, un graphologue détecte ces tentatives de modification. Au moindre doute, il examinera l'enveloppe ou votre dossier de candidature. L'incohérence graphique peut jouer contre vous et, de plus, pour un graphologue, on ne dissimule jamais son écriture par hasard.

#### Webguide

- Plusieurs sites vous donneront de nombreuses informations sur la graphologie :
- [SGDS](#).

- [Société française de graphologie.](#)
- [Tout savoir sur la graphologie.](#)
- [La graphologie et ses révélations](#)

### **Les conseils de Rebondir**

Rédigez avec le stylo plume, bille ou feutre avec lequel vous êtes le plus à l'aise, afin de conserver une aisance dans le geste graphique.

- Soignez votre écriture. Même si la lisibilité n'est pas un critère déterminant, l'effort d'application est un signe de conformité et de volonté de communiquer.
- Ne faites pas rédiger votre lettre par un tiers. Même si vous estimatez que vous écrivez mal, ne prenez pas ce risque. Si le graphologue s'en aperçoit, vous passerez pour un dissimulateur, et sinon, ses conclusions risquent de jouer en votre défaveur.
- N'écrivez pas de lettres à la chaîne. Pour éviter une écriture figée et contrainte, l'idéal est de ne pas en rédiger plus de trois d'affilée.
- Evitez la feuille lignée ou quadrillée, et même le guide-ligne, ce papier ligné que l'on place sous son papier à lettres pour écrire droit et espacé. Non seulement il supprime toute la spontanéité de l'écriture, mais les graphologues s'en aperçoivent et y voient une signification : un manque de confiance en soi, d'autonomie, et de personnalité.

### **Nota bene**

-En graphologie, investir une page de papier blanc revient à se comporter de la même manière que dans sa vie. Noircir la page, ne laisser aucune marge, aucun blanc, signifie que vous ne permettez pas aux autres de s'exprimer, d'être pris en compte. A l'inverse, isoler son texte dans un petit coin de page c'est vouloir se faire discret, presque invisible.

- Signalez toute circonstance susceptible de modifier votre écriture. Une blessure au doigt, à la main, un poignet foulé, un bras cassé, une épaule déboîtée, et même une minerve, modifient votre écriture, qui devient plus maladroite, lente, saccadée. Indiquez dans le post-scriptum de votre candidature votre accident ou infirmité.

Attention : une dépression, une maladie, un deuil, un divorce, sont des événements également susceptibles d'avoir des incidences sur votre écriture. Comme il s'agit de votre vie privée, vous n'êtes pas obligé d'en informer le recruteur. Cependant, si vous vivez une période difficile momentanée ou avez 40°C de fièvre, attendez d'être dans de bonnes conditions psychologiques et physiques

## **CHAPITRE 8 : S.C.P. : (Segmentation, ciblage, Positionnement).**

Introduction :

Ta trilogie SCP constitue le moteur de la stratégie mercatique.

La stratégie mercatique est un processus consistant à analyser les opportunités existant sur le marché et à choisir une cible, un positionnement, des plans d'actions et un système de contrôle qui permettra à l'entreprise de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.

Segmenter un marché consiste à découper un marché en sous-ensembles distincts (à l'intérieur de chaque segment, la cible à un comportement homogène) chacun de ces groupes pouvant être choisi comme cible à atteindre à l'aide d'un mix spécifique.

Segmentation du marché	Ciblage	Positionnement
Choix des critères de chaque segment. Construction Analyse des profils des Segments.	Evaluation de l'attrait relatif de chaque segment.  Choix des cibles.	Elaboration du positionnement.  Déclinaison du MK MIX Correspondant.

### **1. La segmentation :**

#### **1.1) Segments et niches.**

A mesure qu'elle multiplie ses critères de segmentation, l'entreprise commence à identifier des niches. (Une niche est un petit segment tout à fait spécifique et dans l'idéal une entreprise aimerait être la seule à servir une niche ex : les voitures sans permis LIGIER).

Qu'est ce qui rend une niche attrayante.

#### **3 Facteurs :**

- les consommateurs appartenant à la niche ont des besoins complexes et spécifiques
- ces consommateurs sont prêts à payer une surprime pour acquérir un produit parfaitement adapté à leurs besoins
- pour fabriquer ce produit l'offreur doit acquérir des compétences distinctes (un savoir-faire)

- ces mêmes compétences contribuent à terme à protéger l'entreprise des attaques de la concurrence.

## **1.2) La procédure de segmentation.**

Elle comporte 3 étapes.

### **● La phase d'enquête :**

Phase 1 qualitative On entreprend une série d'entretiens individuels et de groupes avec des consommateurs potentiels, l'objectif est de mieux comprendre leurs motivations, leurs attitudes et leurs comportements.

Phase 2 quantitative A partir des données ainsi recueillies on élabore un questionnaire portant sur :

- a** les attributs des produits et leurs importances relatives.
- b** la notoriété et l'image des différentes marques.
- c** les habitudes d'utilisation des produits.
- d** les habitudes à l'égard de la catégorie de produit.
- e** les données sociodémographiques ainsi que les profils psychographiques (confère tout ce qui attire à la personnalité et au style de vie), et les habitudes d'exposition aux médias.

### **● La phase d'analyse :**

Dans un premier temps les données sont soumises à une analyse factorielle qui permet de découvrir les différents segments.

Ceux-ci sont aussi homogènes que possible et en même temps très différents les uns des autres.

### **● La phase d'identification :**

Ce qu'il faut retenir c'est que ces critères sont classés en deux grandes catégories.

- 1) Les caractéristiques des consommateurs, c'est à dire les variables indépendantes des produits concernés on va y trouver 3 grands types de critères : géographique, démographique (sociodémographique) et psychographique, Ex : les adolescents du sexe masculin.
- 2) Les réponses des consommateurs, observer les situations d'achats, l'avantage recherché, l'utilisation et les habitudes.

## **1.3) les principes d'une segmentation efficace**

Sélectionner des critères pertinents

Sélectionner des critères mesurables

Segment soit accessible medias pub distrib

Segment substantiel (important...)

Segment soit réactif  
Faisabilité (par rapport taille) E

#### **1.4) La segmentation des marchés industriels.**

SHAPIRO et BONOMA ont retenu 5 critères de segmentation.

#### **L'entreprise et son environnement .**

Les critères les plus retenus sont : le secteur industriel, taille de l'entreprise et sa situation géographiques nb établissements.

#### **Les paramètres de l'exploitation.**

C'est prédominant chez le client, on va retrouver sa technologie et sa capacité technique et financière comment elle travaille

....

#### **Les méthodes d'achats.**

Analyser sa structure d'achat, ses politiques d'achats, procédures ses critères, intervenants

....

#### **Les facteurs conjoncturels.**

Le degré d'urgence de la commande et le type d'application.

## Les caractéristiques personnelles des acheteurs.

### L'attitude à l'égard du risque, la fidélité, ...

Pour choisir les critères les plus appropriés WIND et CARDOZO propose une démarche en 2 temps.

- 1) On identifie les macro-segments qui peuvent être définis par les 6 caractéristiques suivantes :
  - Le marché final auquel le produit est destiné.
  - Les applications du produit.
  - La taille du client.
  - Le rythme et le volume d'utilisation.
  - La localisation géographique.
  - Le mode d'organisation.
- 2) Au sein de chaque macro-segment on distingue ensuite des micro-segments en fonction :
  - De la position hiérarchique du client.
  - De ses caractéristiques personnelles.
  - De l'importance qu'il attache au produit.
  - De ses attitudes à l'égard des fournisseurs.
  - De ses critères de décision.
  - Des étapes du processus de décision d'achat.

#### 1.4) Les conditions d'une segmentation efficace.

Il y a 5 caractéristiques pour qu'un segment soit utilisé.

La mesurabilité : Les informations sur les principales caractéristiques des acheteurs doivent être disponibles ou dans le pire des cas, pouvoir être obtenues. Cependant il peut être difficile par exemple de mesurer le nombre d'acheteurs automobile qui sont essentiellement motivés par des considérations de prestige ou de valorisation de soi, plutôt que d'économie.

Le volume : les segments doivent être suffisamment vastes et / ou rentables. Pour justifier l'élaboration d'une stratégie mercatique spécifique.

La possibilité d'accès : sous-entend que l'entreprise pourra diriger ses efforts vers les segments choisis. (Mercatique directe et le one to one).

La pertinence : (c'est cibler chaque segment).

Les segments doivent être hétérogènes entre eux, du point de vue de la variable étudiée.

### La faisabilité pour l'entreprise :

Une PME peut très bien identifier sur un même marché 5 segments différents sans pour autant pouvoir en tirer partie du fait de ses ressources limitées. Très souvent les PME et les TPE optent pour une stratégie de niche ou concentrée.

### II. Le ciblage.

Toute entreprise qui segmente un marché est confrontée au problème de l'estimation de la valeur d'exploitation de chacun des segments.

3 facteurs sont à considérer :

- La taille et la croissance du segment.
- Son degré d'attrait.(intensité concurrence existence de marchés de substitution)
- Les objectifs et les ressources de l'entreprise.

#### 2.1) Les 5 stratégies au niveau de la couverture des marchés.

M	M	M	M	M	M
1	2	3	1	2	3
P1	0	0	0	0	0
P2	X	0	0	X	X
P3	0	0	0	0	0

Concentration sur un produit.

Couple produit / marché.

M	M	M	M	M	M
1	2	3	1	2	3
P1	X	0	0	0	X
P2	X	0	0	X	0
P3	X	0	0	0	X

Spécialisation par marché. Spécialisation sélective.

M M M

	1	2	3
P1	X	X	X
P2	X	X	X
P3	X	X	X

Couverture globale.

#### **2.1.1) La concentration.**

Consiste à se concentrer sur un créneau spécifique correspondant à un couple produit / marché (un seul).

Stratégie de niche dans ce cas là. Cette stratégie se justifie lorsque l'entreprise dispose de ressources limitées, lorsque le segment est encore inexploité ou lorsqu'il constitue un tremplin pour de futures extensions.

(Ex : ROLLS ROYCE, ROCHE BOBOIS, ont visé la classe socio-économique A).

#### **2.1.2 ) Spécialisation par produit.**

L'entreprise se concentre sur un seul type de produit.

(Ex : Un fabriquant de microscopes pour laboratoire, qui diversifie sa gamme dans le scolaire puis celui des cadeaux pour Noël) ils sont bien différenciés.

N.B : le danger principal de cette approche est une obsolescence du produit.

#### **2.1.3) Spécialisation par marché.**

Le choix est inverse du précédent, et quand on reprend l'exemple des microscopes, au lieu de se

limiter au microscope la firme peut se lancer dans les oscilloscopes, les études, ...

Mais en se concentrant uniquement sur les laboratoires.

Il devient un spécialiste sectoriel, mais sa croissance est liée à la santé économique sur secteur choisi.

#### **2.1.4) La spécialisation sélective.**

C'est une forme hybride de segmentation, on choisit certains produits sur certains marchés en fonction d'opportunités particulières.(Ex : YAMAHA = motos et amplis de musique) = stratégie multi-segments mais coût supplémentaire, une image de non-spécialiste, réduit les risques inhérents au produit mais aussi inhérent au marché, cela suppose une surface financière importante pour financer les différents mix spécifiques.

#### **2.1.5 ) La couverture globale.**

Une société peut décider de s'attaquer à l'ensemble des marchés (IBM, RENAULT) 2 stratégies sont alors envisageables.

Ce que l'on appelle la stratégie de MK indifférencié ou la stratégie de MK différencié.

### **2.2) les stratégies marketing**

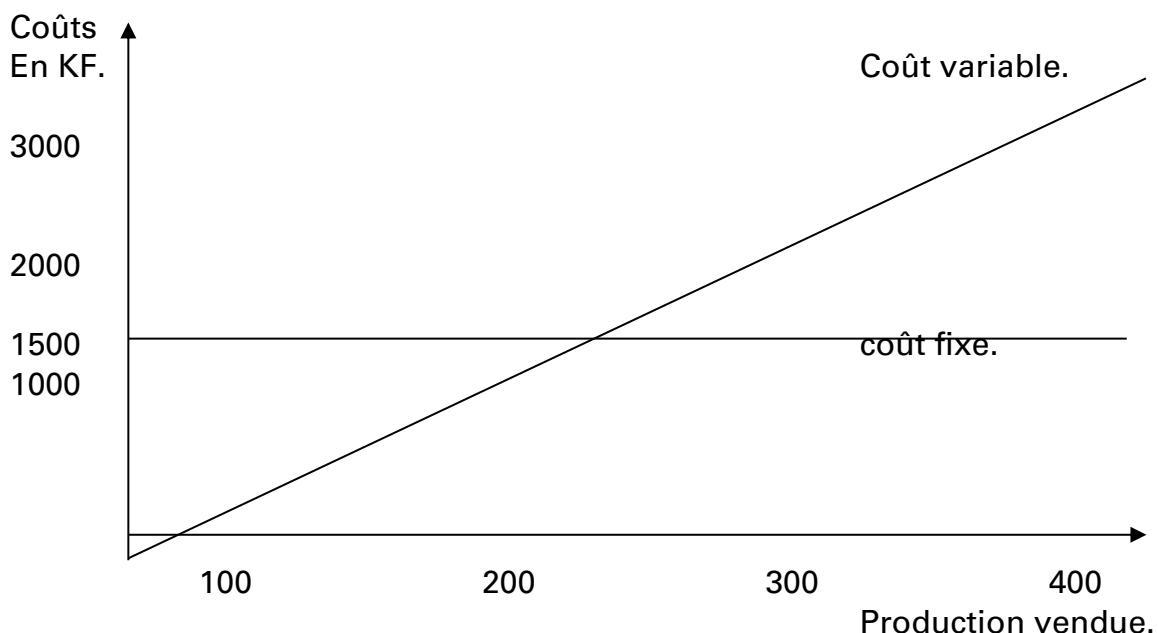
#### **221 ) La stratégie de MK indifférencié.**

L'Anti-segmentation). Le marché est considéré comme un tout et ce sont les caractéristiques communes des individus qui sont mises en avant plutôt que leurs différences. Dans

ce cas là, la firme s'efforce de concevoir un produit et un prix qui permet d'obtenir le plus grand nombre possible d'acheteurs.

En général le produit et le mix sont élaborés pour répondre aux attentes du plus vaste segment du marché.

### Les économies d'échelle.



$$\text{Coût de revient} = \text{CV} + \text{CF}$$

Pour 100 unités.

$$H1 = \text{CV} = 500 + \text{CF} = 1500 = 1500 + 500 = 2000$$

Coût de revient pour H1 = 2000

$$1 \text{ paire de chaussures} = 2000 / 100 = 20 \text{ F}$$

H2 = pour 400 unités.

$$H2 = \text{CV} = 3500$$

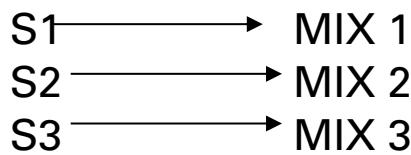
$$\text{CF} = 1500$$

$$\text{CR} = 3500 + 1500 = 5000$$

$$1 \text{ paire} = 5000 / 400 = 12.5 \text{ F}$$

### 2.22) Le Marketing différencié.

Il consiste à exploiter au moins 2 segments du marché et à concevoir des produits et des plans marchéages distincts pour chaque segment : stratégie choisie par la plupart des constructeurs automobiles (de la 107 à la 806 pour PEUGEOT et de la TWINGO à l'ESPACE pour RENAULT).



L'avantage de cette stratégie est d'engendrer un chiffre d'affaires plus élevé.

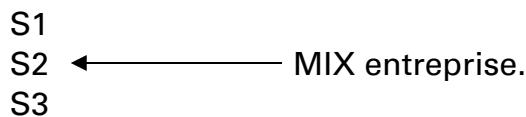
L'inconvénient est l'augmentation des coûts d'exploitation notamment :

- Les coûts de modification du produit.
- Les coûts de production.
- Les coûts administratifs.
- Les coûts de stockage.
- Les coûts de communication.

La tendance aujourd'hui, est à la diminution de la largeur de la gamme, stratégie de regroupement de gamme, car gérer trop de marques est onéreux.

#### 223) Concentré :

La stratégie qui consiste à ne choisir qu'un plan de marché pour quelques segments sélectionnés



### III) Différenciation et positionnement.

#### Différenciation

C'est la mise en évidence de différences destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celles des concurrents.

Le positionnement, c'est la conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du consommateur cible.

On ne peut se positionner si l'on n'est pas différent des autres.

### 1) La différenciation

Qu'est ce qu'une différence qui va marquer le consommateur ?

La première exigence de la différence c'est l'importance.

**L'importance** = un avantage substantiel aux yeux d'un nombre de consommateurs suffisants.

**Le caractère distinctif** = la différence ne doit pas être proposée par une autre entreprise ou du moins d'une façon aussi distinctive.

(Garantie à vie différente de garantie 5 ans).

**La supériorité** = **la différence doit entraîner une supériorité par rapport au mode alternatif de résolution d'un même problème.**

**La communicabilité** = **la différence doit être communicable et ses avantages, pouvoir faire l'objet d'une démonstration explicite et visible.**

**La préemption** = **la firme doit pouvoir protéger sa différence vis à vis d'éventuelles copies ou imitations. Pour conserver cette différence 3 armes : avance technologique, dépôt de brevet, et notoriété.**

**Accessibilité** = l'acheteur visé doit pouvoir et vouloir disposer de ressources nécessaires pour accepter le différentiel de prix.

**La rentabilité** = les recettes dégagées par l'exploitation de la différence doivent enrichir l'entreprise.

### **3.2) Les méthodes et les outils du positionnement.**

**(mapping = carte perceptuelle de données).**

La pratique du positionnement suppose l'emploi de méthodes quantitatives et qualitatives d'enquête et de traitement des données par les méthodes d'analyse multidimensionnelle, on va se servir du KI 2 et de la corrélation.

#### **3.2.1) L'analyse de proximité entre les différentes marques.**

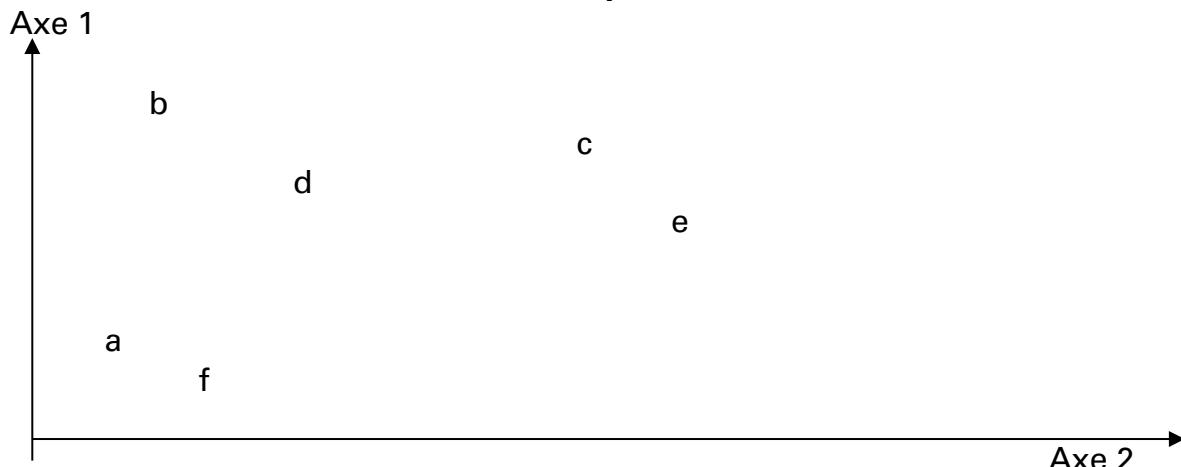
Soit 6 marques que l'on va appeler a, b, c, d, e, f d'un produit de sauce vendu en pot.

1<sup>ere</sup> étape : on va interroger des clients et leur demander de classer les 15 paires de marques ( ab, ac, ad, af, ae, ... ).

Par ordre décroissant de ressemblance, grâce aux résultats on établit une carte ou les

marques sont figurées par des points plus ou moins proche selon leurs degrés de similarité ou de dissemblance.

Carte de proximité.



3.2.2) La recherche d'une explication.

Il s'agit de comprendre dans cette seconde phase les raisons des différences et des ressemblances.

Pour parvenir à ce but, on interroge les consommateurs pour mettre à jour les caractères distinctifs et les attributs des différentes marques.

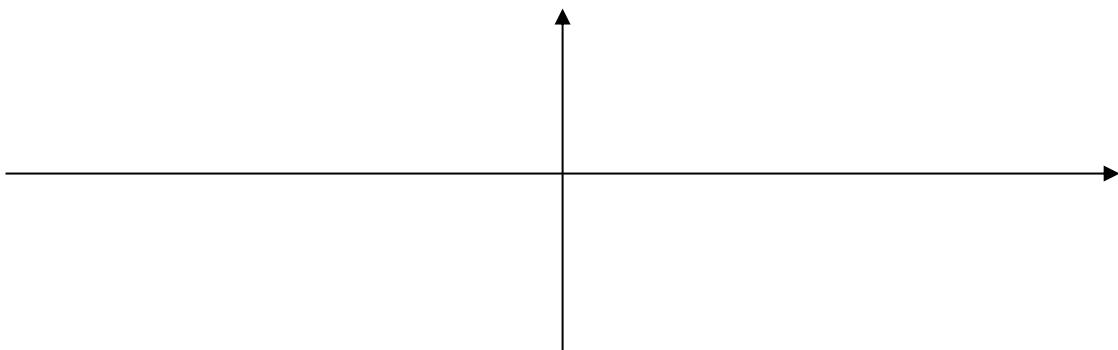
Ex : on recueille la liste des attributs suivants :

- 1) Se conserve longtemps.
- 2) Convient à de nombreux plats.
- 3) Digeste.
- 4) Donne l'apparence d'un plat cuisiné par la ménagère.
- 5) Bon marché.
- 6) Goût original.

7) Est apprécié par les enfants.

Puis on enquête auprès d'un échantillon de clients potentiels pour savoir quelle(s) caractéristique(s) (1,2,3,4,5,6,7) possède chacune des marques a, b, c, d, e, f.

Carte de comparaison des marques (a, b, c, d, e, f) et de leurs attributs (1,2,3,4,5,6,7).



### 32 )Etude des préférences des consommateurs.

Commentaire :

Jusqu'à présent nous avons tenté d'expliquer la proximité ou l'éloignement des marques.

Il convient maintenant d'enquêter à nouveau a fin de connaître les caractéristiques recherchées en priorité par les acheteurs potentiels

de sauces en pots, on peut enfin positionner sa marque.



---

## **La segmentation dans les marchés industriels au stade de la maturité : application aux tubes en plastique de l'arbitrage entre le prix et le service<sup>1</sup>**

**Résumé :** Les chercheurs en marketing n'ont pas cessé, depuis la première publication de Smith [49], d'étudier la segmentation des marchés et de proposer de nouveaux concepts et de nouvelles méthodologies dans ce domaine. Rangan, Moriarty et Swartz [40] présentent un modèle de segmentation des marchés industriels au stade de maturité. Dans une étude empirique, ils appliquent une segmentation par avantages recherchés à la clientèle d'une division d'un fabricant d'attaches en acier, où ils retiennent surtout les dimensions prix et service relatifs. Dans cet article, le modèle mentionné ci dessus est repris afin de segmenter la clientèle d'une division d'une entreprise oeuvrant dans le marché des tubes en plastique. Nous avons analysé les données sur l'ensemble des 96 clients obtenues à partir des données secondaires internes et d'un questionnaire administré aux représentants et aux gestionnaires de l'entreprise. Les résultats de l'analyse typologique, utilisant douze variables de comportement des clients, confirment l'utilité du modèle qui permet d'identifier quatre segments distincts : La clientèle accommodante, à potentiel limité, relationnelle et à fort potentiel. Au-delà des limites de cette étude, la segmentation obtenue présente des implications managériales très utiles en marketing. En plus de donner au gestionnaire une image plus claire de son marché industriel au stade de maturité, elle permet aussi d'améliorer l'allocation de ses ressources marketing.

**Mots-clés :** Segmentation, Marché industriel, Stade de maturité, Analyse typologique, Tubes en plastique.

### **1 Introduction**

Dans les marchés industriels, la segmentation de la clientèle se fait trop souvent selon l'importance du client, de l'industrie à laquelle il appartient, et aussi en fonction des bénéfices recherchés par le client. Toutefois, ceci s'avère rarement suffisant, car le comportement du consommateur, en terme d'arbitrage entre le prix et le service, est un critère additionnel très important qu'il faut considérer. Rangan, Moriarty et Swartz [40] ont proposé un modèle qui permet de segmenter un marché industriel au stade de la maturité en fonction du prix et du service relatif. Ce modèle a été utilisé pour segmenter la clientèle de la division des tubes en plastique d'une entreprise afin d'aider les dirigeants à redéfinir la segmentation en cours et à réévaluer les besoins en ressources humaines et financières.

La segmentation en fonction des bénéfices recherchés est reconnue comme une méthode supérieure à la segmentation par secteurs d'activité (Wind [55]; Cardozo [5]; Moriarty et Reibstein [33]). Cependant, se limiter à une stratégie de segmentation centrée sur les bénéfices recherchés est souvent difficile, et cela d'autant plus que le produit prend de la maturité. Avec le temps, l'augmentation de la concurrence a tendance à rendre les produits des différents fabricants de plus en plus standardisés. Ainsi, plusieurs acheteurs ne voudront plus payer un prix supérieur au prix du marché. Cette situation existe le plus souvent dans les industries primaires où il est a priori difficile de différencier ses produits. Cependant, selon Levitt [29], tous les produits et

services peuvent être différenciés en offrant un produit " augmenté " qui va au delà des attentes du client. Levitt [29] donne l'exemple de l'achat d'acier par les fabricants d'automobiles de Détroit. Ceux-ci achètent avec des spécifications techniques extrêmement restrictives (tout comme dans notre étude sur l'industrie des tubes en plastique) qui vont cependant plus loin que les seules qualités de l'acier lui-même. Ils imposent aux fournisseurs des conditions en matière de livraison, de prix et de paiement, et ils exigent beaucoup de souplesse et de capacité à réagencer rapidement les commandes. De plus, ces fabricants ont recours à plusieurs fournisseurs d'acier et ils changent d'année en année les proportions des commandes qu'ils passent aux différents fournisseurs en se fondant sur des systèmes de classement complexes qui mesurent les performances de chacun des fournisseurs pour chacune des conditions spécifiées.

Dans cette étude, le modèle de Ragan, Moriarty et Swartz [40] est utilisé afin de segmenter les clients d'une entreprise qui commercialise des tubes en plastique. L'étude montre comment ce modèle permet d'identifier, et éventuellement d'influencer, la position relative d'un client d'un segment en fonction du prix et du service relatifs à l'avantage mutuel du client et du fournisseur. De plus, la recherche permettra aux gestionnaires de marketing des entreprises productrices de tubes en plastique de mieux diriger leurs efforts en ajustant les stratégies de prix et de service aux besoins spécifiques de la clientèle. Ce modèle permet donc de mieux évaluer quelle intensité de service doit être offerte à un acheteur de tubes et à quel prix il faut lui vendre le produit pour être rentable.

## 2 Présentation du modèle

Plusieurs travaux réalisés en marketing (Frank, Massy, et Wind [18]; Chéron et Kleinschmidt [7]; Plank [37]) proposent de multiples critères afin de segmenter la clientèle des marchés industriels, notamment :

- les variables descriptives telles que : la géographie, les classifications industrielles standardisées, et l'importance du client (Hlavacek et Ames [24]);
- l'utilisation du produit ou son application (Wind et Cardozo [56]);
- la situation d'achat (Robinson, Faris, et Wind [41]);
- les bénéfices recherchés par le client (Haley [23]; Choffray et Lilien [8][9]);
- le comportement d'achat du client (Webster et Wind [53]; Bonoma, Zaltman et Johnston, [4]);
- le style de décision du client (Wilson [54]).

Les travaux de ces auteurs suggèrent que la firme industrielle aurait intérêt à utiliser successivement un minimum de deux méthodes de segmentation. Mais il est intéressant de constater qu'aucune de ces recherches ne traite de la dynamique qui caractérise un marché industriel au stade de la maturité (ou du déclin).

Les théories du cycle de vie des produits proposent que les prix tendent à diminuer lorsque le marché prend de la maturité (Curry et Riesz [11]; Day [12]; Simon [48]; Younger [57]). Cette tendance peut s'expliquer par deux facteurs. Le premier est que le produit ayant pris de la maturité au fil du temps, plusieurs clients connaissent parfaitement les caractéristiques du produit et ses fonctions, et ils ne demandent plus autant d'informations qu'au début de la relation d'affaires (Day [12]; Schmalensee [47]). Il en résulte que ces clients ne sont plus

intéressés à payer les coûts d'un tel service. Le deuxième facteur résulte de la dynamique concurrentielle qui dit que pour un marché au stade de la maturité (ou du déclin), les produits offerts aux consommateurs par les différents producteurs se vendent à un prix similaire, et souvent plus bas que le prix du marché (Day [12]).

Pour ces différentes raisons, les clients d'un marché au stade de la maturité ou du déclin peuvent être classés selon les dimensions : prix recherché et coût du service exigé (voir [figure 1](#)) (Forbis et Metha [17]; Shapiro et al [44]). Ceci s'explique ainsi : lorsqu'un client exige un prix inférieur, il se verra offrir un produit banalisé (sans valeur ajoutée) accompagné d'un service minimum. Tandis que le client qui valorisera un produit de plus grande qualité (un produit augmenté), acceptera de payer un prix supérieur (Levitt [29]), tout en recevant un service complémentaire de plus grande qualité (Porter [39]). La différence de prix relative à la qualité du produit est très minime étant donné que la concurrence peut offrir des produits plus ou moins équivalents. Ainsi donc, toutes les variations importantes de prix s'expliquent par la différence de service offerte aux clients. Les clients qui achètent des produits banalisés paient un prix inférieur parce qu'ils reçoivent peu de service, alors que les clients qui exigent et valorisent le plein service doivent payer plus cher.

Le raisonnement suggéré est conforme à la théorie économique. Dorfman et Steiner [13] ont démontré que lorsque l'offre d'un plein service implique des coûts directs plus élevés, la firme peut maximiser ses profits en demandant un prix tel que les revenus marginaux soient égaux aux coûts marginaux. Tellis et Wernerfelt [50] ont aussi empiriquement montré pourquoi la relation entre le prix et la qualité des services existait dans un marché caractérisé par une grande disponibilité de l'information, ce qui est certainement le cas pour le marché des tubes de plastique au Canada.

Les producteurs qui se trouvent dans un marché au stade de la maturité souhaitent que leurs clients se situent sur la diagonale d'équité de la [figure 1](#). La position (C) en bas à gauche représente une offre indifférenciée, associé au service minimum. La position (B) en haut à droite représente une offre améliorée, pour les clients qui valorisent un service de plus grande qualité. Dans les deux cas, le niveau de prix par rapport au niveau de service est équitable autant pour le fournisseur que pour l'acheteur. Le client paie le prix minimum pour un produit indifférencié, et accepte aussi de payer un prix supérieur pour un produit accompagné d'un service supplémentaire. Cette logique rationnelle est conforme aux attentes des producteurs en ce qui concerne les comportements anticipés de la clientèle pour un marché au stade de la maturité. Cependant, il existe une autre possibilité représentée par la diagonale de dominance de la [figure 1](#). Les clients ne perçoivent que la dimension "prix" du modèle. En fait, les clients connaissent mal les coûts du service rendu par les producteurs. Ces derniers sont en concurrence dans un marché au stade de la maturité, on peut donc s'attendre à ce qu'ils offrent des produits similaires et que par conséquent les acheteurs négocient les prix. Des volumes d'achats garantis et des commandes importantes sont souvent proposées par les clients pour obtenir de bons prix. Il en résulte que les clients ne se

situeront pas nécessairement sur la diagonale d'équité comme le souhaite les producteurs, mais qu'ils se trouveront plutôt dans les positions (C) ou (D), selon leurs connaissances des offres de la concurrence et de leur position de négociation (Sherer [45]). En résumé, la position au-dessus de la diagonale d'équité correspond à un avantage pour le fournisseur puisqu'il peut obtenir un prix supérieur à ce qu'il lui en coûte de servir son client. Dans ce cas, le client perçoit le produit comme étant supérieur à celui de la concurrence à cause d'une image de marque et une notoriété élevées, par exemple. Une position au-dessous de la diagonale d'équité indique par contre une position avantageuse pour le client, puisque, dans ce cas, le fournisseur obtient un prix inférieur à ce qu'il lui en coûte de servir le client. Une position sur la diagonale d'équité indique que les bénéfices et les coûts des échanges sont similaires à la fois pour le fournisseur et pour le client (Frazier, Spekman et O'Neal [19]).

### 3 Méthodologie

Le modèle proposé a été utilisé avec succès dans le cas d'un marché au stade de la maturité, pour lequel le service, et non les caractéristiques du produit, est à la base de la concurrence. Nous avons donc décidé de l'appliquer à l'étude de la clientèle actuelle d'un fournisseur de tubes en plastique. La collaboration des dirigeants de la division des tubes a été essentielle à la réalisation de l'étude.

Le but de l'étude est d'appliquer le modèle de comportement d'achat décrit à la [figure 1](#) afin d'évaluer son utilité pour les décisions de gestion. Le modèle s'applique à un marché au stade de maturité ou de déclin, qui est caractérisé par une pression sur les prix et par une forte disponibilité de produits équivalents. C'est en effet la situation de concurrence dans laquelle se trouve la division de tubes en plastique du fournisseur à l'étude. Rangan, Moriarty et Swartz [40] soulignent que leur modèle est plus approprié pour un marché où le service, au détriment des caractéristiques de produits, est à la source de la concurrence. Afin d'appliquer ce modèle, douze variables sont utilisées pour mesurer la variation du comportement d'achat potentiel des clients de la division des tubes. Platzer [38] et Tutton [51] ont déjà validé ces mêmes mesures lors d'études antérieures. Six de ces variables furent retenues pour mesurer la dimension " prix " par rapport à la dimension " service " sur la diagonale de l'équité. Les six autres variables retenues reflètent la variation du pouvoir d'achat des clients sur la diagonale de dominance. Même si ces variables ne sont pas des indicateurs exhaustifs de la situation, elles reflètent toutefois les dimensions qui ont le plus d'influence sur le comportement d'achat des clients, selon les dirigeants de la division de l'entreprise participante. En effet, une rencontre préliminaire avec les dirigeants et les vendeurs de la division des tubes a permis de confirmer la pertinence d'utiliser les principales variables proposées par Rangan et ass. [40] avec cependant, une modification de deux des trois composantes destinées à mesurer le service.

Le choix initial de ces variables s'explique par le contexte de l'étude qui portait sur les attaches métalliques plutôt que sur les tubes en plastique. Afin d'adapter le modèle et de tenir compte des différences relatives au cas de l'entreprise étudiée, la seconde et la troisième composante utilisées par Rangan et ass. [40] ont été modifiées. Ainsi, pour la seconde composante, le prix du service et du remplacement des pièces défectueuses par client a été remplacé par le nombre de plaintes enregistrées pendant l'année par client. Et en ce qui concerne la troisième composante, les frais associés à l'aide technique par client ont été remplacés par les dépenses de promotion par année par

client. Dans le contexte des tubes en plastique, les trois composantes pertinentes du service étaient donc les suivantes :

- le nombre de visites par client;
- le nombre de plaintes enregistrées durant l'année par client;
- les dépenses de promotion durant l'année par client.

La possibilité d'envoyer des questionnaires aux différents membres de chacun des centres décisionnels d'achat de la clientèle fut rejetée. Cette méthode a été jugée peu pratique et aurait demandé un travail énorme (Johnson et Flodhammer [26]; Moriarty et Spekman [34]). Le délai occasionné par cette méthode aurait été trop long et trop coûteux et il aurait pu même affecter le comportement que nous voulions analyser. Nous avons donc décidé d'utiliser la méthodologie proposée par Anderson, Chu et Weitz et Flodhammer [16]. Cette méthode consiste à contacter les trois représentants de la division des tubes en tant qu'informateurs clés du comportement d'achat des clients ainsi que leur directeur commercial. Selon Kernan et Sommers [27], la perception du comportement d'achat de la clientèle par le directeur et les représentants est précise dans la mesure où ils interagissent régulièrement et depuis une longue période de temps avec les clients, et d'autant plus qu'on leur demande de faire des comparaisons entre les clients.

## 4 Présentation des variables utilisées

Deux sources d'information ont été utilisées dans cette étude : les données financières et comptables internes à l'entreprise et les réponses du directeur commercial et des trois représentants des ventes. L'échantillon étudié comprend au total 96 clients, soit tous les clients de la division des tubes en plastique ayant passé une ou plusieurs commandes au cours de l'année, ils représentent 100 % de la population étudiée.

### 4-1 Variables provenant de données internes

Étant donné le stade de maturité du marché des tubes de plastique et la standardisation des produits entre les différents fournisseurs, le compromis entre le prix et le service est un phénomène habituel selon Ross [43] et Shapiro et ass. [44]. Par ailleurs, comme l'étude porte sur la population totale de la clientèle des tubes du fournisseur, nous pouvons mettre en relation le prix relatif et le service relatif pour chacun des clients. Ainsi, les trois premières variables utilisées sont le "prix relatif", le "service relatif", et l'"importance du client".

#### 4-1.1 Prix relatif

Le prix relatif mesure le prix qu'un client a payé en relation avec le prix minimum et le prix maximum que les autres clients de la division ont payés. Soulignons que presque tous les clients obtiennent des rabais sur le prix qu'ils paient pour une livraison. En utilisant les données comptables pour chaque transaction effectuées dans l'année, nous avons calculé un prix moyen pondéré par le volume et l'une ou l'autre des six catégories de tubes disponibles pour chaque client de la division.

Ensuite, le prix moyen (des catégories de produit achetées dans l'année pondéré par le volume en tonnes) payé par chacun des clients fut calculé. Le rapport entre le prix moyen pondéré payé par un client et le prix moyen pondéré pour tous les clients représentait le prix relatif payé par chacun des clients de la division des tubes. Ce prix relatif variait dans un intervalle de -28 % et +54 %.

#### **4-1.2 Service relatif**

Le service relatif est une mesure du service qu'un client reçoit en comparaison avec les autres clients de la firme. Les dirigeants de la division des tubes ont identifié trois composantes du service qui engendraient des coûts pour le fournisseur :

- visite sur place du représentant à chaque client;
- dépenses annuelles de promotion à chaque client;
- plaintes reçues annuellement pour chaque client.

Afin de réunir ces trois composantes en une seule, nous avons en premier lieu quantifié chacune des composantes. Ainsi, les visites des représentants furent quantifiées en nombre de visites par année. Les dépenses de promotion furent estimés à l'aide d'une échelle de 1 à 5 où 1 est très faible et 5 est très élevé, tandis que le nombre de plaintes fut mesuré en nombre de plaintes enregistrées pendant l'année pour chacun des clients. Ces trois composantes furent individuellement converties linéairement sur une échelle de 0 à 1 de la façon suivante :

- l'origine de chacune des trois mesures a été ramenée à zéro de la façon suivante :
  - nombre de visites : 0 à 15;
  - promotion : 0 à 4;
  - nombre de plaintes : 0 à 21.
- chacune des réponses fut ensuite divisée par l'étendue des observations afin d'obtenir des valeurs se situant entre 0 et 1;
- enfin, la moyenne des trois nouvelles variables fut calculée pour chacun des clients. Cela permettait d'obtenir un coût moyen du service par client, où 0 est nul et 1 est très élevé.

Afin de justifier le regroupement et la sommation des trois composantes sous une seule variable, une analyse factorielle fut effectuée confirmant l'existence d'un seul facteur sous-jacent, dont la valeur propre était supérieure à un (1,84) et correspondant à 61,4% de la variance extraite.

#### **4-1.3 Importance du client**

Plusieurs aspects de l'importance d'un client ont déjà été identifiés dans des recherches antérieures dans le but d'expliquer ce qui peut influencer le comportement d'achat. Selon Emerson [15] et French & Raven [20], la notion de " pouvoir " sous entend qu'un client qui achète annuellement un gros volume pourra négocier des prix relativement plus bas et un niveau de service plus élevé de la part du fournisseur que d'autres clients moins importants. Mais à l'inverse, Gaski [21] souligne que si un gros client ne dépend que d'un fournisseur, ce dernier détiendra un certain pouvoir de négociation face au client. Ainsi, quelque soit le rapport de force entre les deux acteurs, l'importance du client influence directement le comportement d'achat. Nous avons donc mesuré l'importance de chacun des clients de la division des tubes selon le volume d'achat (en milliers de dollars) commandé dans l'année.

## **4-2 Variables provenant de l'évaluation faite par les représentants**

### **4-2.1 Pourcentage des achats attribués au fournisseur**

Une autre mesure de la dépendance entre le client et le fournisseur est le pourcentage des ventes qu'un fournisseur détient comparativement aux achats totaux du client pour un groupe de produits donné. Il s'agit d'une mesure de la réputation du fournisseur (Levitt [29]; Sheth, [46]) et de la stratégie d'achat choisie par le client en termes de nombre de fournisseurs différents qui seront retenus et du pourcentage des achats qui sera attribué à chacun d'eux (Bonomo et Shapiro [3]; Cardozo et Cagley [6]; Corey [10]).

Afin d'estimer la part des achats que le fournisseur à l'étude détenait pour chaque client, les représentants devaient donner une estimation de la part de marché que le fournisseur représentait pour chaque client. Ceci est en quelque sorte un indicateur de la préférence des acheteurs pour les produits du fournisseur.

En référence avec les travaux d'Anderson, Chu et Weitz [2], Corey [10], Duncan [14], Hlavacek et Ames [24], Moriarty et Reibstein [33], Parket [36], et Webster et Wind [52], nous avons postulé que les changements de prix et de service sont les deux variables ayant le plus d'influence sur le comportement d'achat des clients. Nous avons utilisé la méthodologie du calcul décisionnel proposée par Little [30] pour estimer l'élasticité de la demande des clients par rapport au prix et au service. Nous avons demandé aux trois représentants des ventes de répondre à chacune des quatre questions suivantes pour chacun de leurs clients :

" Si vous pouviez baisser votre prix de 5%, quelle serait, selon votre évaluation, la hausse (baisse) du volume d'achat de vos clients? "

Une baisse de prix de 5% fut retenue étant donné qu'historiquement les hausses (baisses) de prix représentaient environ 5%. De la même façon, l'élasticité de la demande par rapport au service fut mesurée en demandant aux représentants d'évaluer l'impact d'une hausse (baisse) de service sur le volume des ventes. Nous avons donc évalué l'élasticité de la demande par rapport au prix et au service à partir des quatre variables suivantes :

- Impact d'une baisse de prix
- Impact d'une hausse de prix
- Impact d'une baisse de service
- Impact d'une hausse de service

Afin d'uniformiser les réponses, nous avons utilisé un processus proposé par Anderson [1]. Les représentants devaient rencontrer le directeur commercial lorsque l'évaluation du premier client était terminée. Ensemble, le représentant et le directeur révisaient les résultats obtenus afin que ceux-ci servent de base de comparaison à l'évaluation des autres clients.

Outre les variables d'élasticité de la demande, quatre autres variables ayant une influence marquée sur le processus décisionnel d'achat furent estimées par les vendeurs.

### **4-2.2 Importance du produit**

Le degré de risque (Cardozo [5]; Moriarty et Galper [32]; et Sheth [46]) et la complexité du produit (Rogers [42]) sont deux facteurs qui influencent particulièrement le processus décisionnel d'achat. Le degré de risque est représenté par le risque potentiel

assumé par les clients qui doivent interrompre leur fabrication si la qualité n'est pas satisfaisante ou si la promesse de livraison n'est pas respectée. La complexité du produit fait référence à l'importance des tubes pour les activités commerciales du client. L'importance des tubes peut varier d'un client à l'autre. On sait par exemple, qu'un tube aura beaucoup plus d'importance pour un distributeur d'équipement d'incendie que pour un fabricant de clôture.

Les représentants devaient évaluer l'importance du produit pour le client sur une échelle de 1 à 5, où : 1 = Pas important; 2 = Peu important; 3 = Importance moyenne; 4 = Assez important et 5 = Très important.

#### **4-2.3 Possibilité de changement de fournisseur**

Robinson, Faris et Wind [41] ont montré que les acheteurs ne considèrent que très rarement un deuxième fournisseur lorsqu'il s'agit d'une situation simplifiée d'achat répété (c'est le cas de notre étude). Cette affirmation s'applique tout particulièrement à un marché de produits banalisés ayant atteint un stade de maturité (ici les tubes de plastique) car les acheteurs ne font généralement pas de différence entre les fournisseurs et les produits (Kotler, [28]). La possibilité de changer de fournisseur (Gensch [22]) est aussi associé à la réputation du fournisseur et à ses performances antérieures (Parket [36]; Sheth [46]).

Au fil du temps, plusieurs clients établissent de solides relations d'affaires avec un fournisseur, du fait de la qualité du produit ou du service ou des deux. Ces clients seront probablement plus fidèles au fournisseur que d'autres clients prêts à changer de fournisseur à la moindre baisse de satisfaction.

La possibilité de changer de fournisseur fut évaluée par les représentants sur une échelle de fidélité de 1 à 5, où : 1 = Pas fidèle; 2 = Peu fidèle; 3 = Moyennement fidèle; 4 = Assez fidèle; et 5 = Très fidèle.

#### **4-2.4 Connaissance du marché**

Quelque soit le stade de maturité du marché et des clients , la connaissance qu'ils ont des produits et des prix disponibles en concurrence peut varier de façon importante (Nagle[35]). L'intensité de la recherche d'information n'est pas la même pour tous les acheteurs (Sheth [46]). Ainsi, les clients ayant une grande connaissance de tous les fournisseurs possibles de tubes sur le marché utilisent généralement des stratégies de négociation plus actives (Corey [10]).

Dans ce contexte, les représentants devaient évaluer la connaissance du marché par le client sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = Pas de connaissance; 2 = Peu de connaissance; 3 = Connaissance moyennement; 4 = Bonne connaissance; et 5 = Très bonne connaissance.

#### **4-2.5 Processus décisionnel d'achat du client**

La complexité du processus décisionnel d'achat du client reflète non seulement les caractéristiques du fournisseur et de son produit, mais aussi les priorités d'achat de l'organisation et les stratégies d'achat de la firme cliente (Johnson et Bonoma [25]).

Donc, la structure de l'organisation et le style de prise de décision d'achat (Duncan [14]; Moriarty et Bateson [31]; Moriarty et Galper [32]) indiquent le pouvoir d'achat d'un client. Les représentants devaient évaluer si la négociation d'achat impliquait plusieurs niveaux hiérarchiques chez le client, ce qui implique un processus décisionnel d'achat

plus complexe, ou si au contraire la négociation n'impliquait que seulement un ou deux acheteurs chez le client.

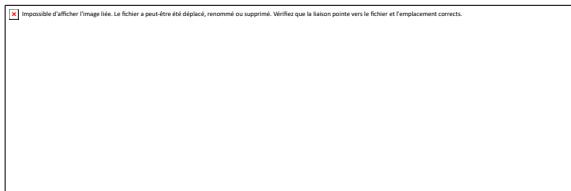
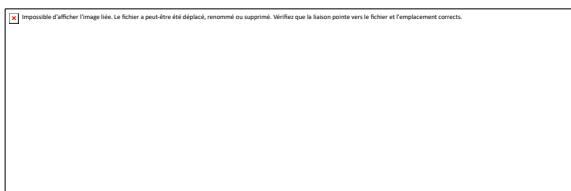
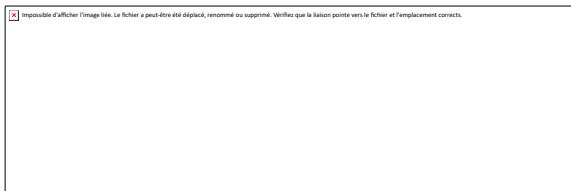
Les représentants devaient évaluer le processus décisionnel d'achat sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = Pas complexe; 2 = Peu complexe; 3 = Moyennement complexe; 4 = Assez complexe; et 5 = Très complexe.

Le tableau 1 indique les différentes variables utilisées ainsi que les résultats univariés descriptifs obtenus pour l'ensemble des clients de la division des tubes.

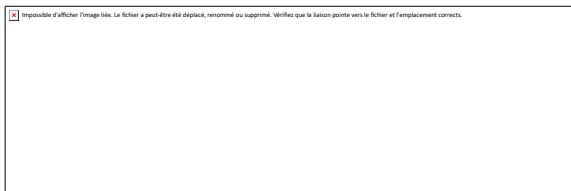
**Tableau 1 : Comportement décisionnel d'achat**

	Unités	Moyenne ( $\mu$ ) et écart-type () (N=96)
Internes	Écart moyen en %	$\mu=2,5\% =10,9\%$
	Échelle de 0 à 1	$\mu=0,22 =0,18$
	Milliers de dollars	$\mu=19,32 =28,36$

<input checked="" type="checkbox"/> impossible d'afficher l'image liée. Le fichier a peut-être été déplacé, renommé ou supprimé. Vérifiez que la liaison pointe vers le fichier et l'emplacement corrects.		Pourcentage	$\mu=46,8\% =30,6\%$
<input checked="" type="checkbox"/> impossible d'afficher l'image liée. Le fichier a peut-être été déplacé, renommé ou supprimé. Vérifiez que la liaison pointe vers le fichier et l'emplacement corrects.		Pourcentage	$\mu=20,5\% =11,2\%$
<input checked="" type="checkbox"/> impossible d'afficher l'image liée. Le fichier a peut-être été déplacé, renommé ou supprimé. Vérifiez que la liaison pointe vers le fichier et l'emplacement corrects.		Pourcentage	$\mu=36,0\% =16,5\%$
<input checked="" type="checkbox"/> impossible d'afficher l'image liée. Le fichier a peut-être été déplacé, renommé ou supprimé. Vérifiez que la liaison pointe vers le fichier et l'emplacement corrects.		Pourcentage	$\mu=25,8\% =14,4\%$
<input checked="" type="checkbox"/> impossible d'afficher l'image liée. Le fichier a peut-être été déplacé, renommé ou supprimé. Vérifiez que la liaison pointe vers le fichier et l'emplacement corrects.		Pourcentage	$\mu= 5,9\% = 8,8\%$



9. Importance du produit	Dominanc e du client		Échelle de 1 à 5	$\mu=3,1 =0,8$
10. Infidélité			Échelle de 1 à 5	$\mu=2,9 =1,0$



11. Connaissance du marché			Échelle de 1 à 5	$\mu=3,4 =1,0$
12. Processus d'achat			Échelle de 1 à 5	$\mu=2,5 =0,6$

## 5 Analyse et présentation des résultats

Une analyse typologique (cluster analysis) fut effectuée afin d'identifier les groupes de clients similaires en ce qui concerne les variables qui viennent d'être décrites. L'analyse typologique comporte trois parties :

- choix méthodologique;
- validation des résultats;
- interprétation des résultats.

La première étape comporte la sélection et la préparation des variables, le choix de la mesure de distance et celui de la procédure d'agrégation à utiliser. Puisque les échelles de mesure des variables sont différentes, nous avons décidé de diviser chacune variable par son écart-type dans la population (l'échantillon couvre exhaustivement tous les clients de la division des tubes). La mesure de distance choisie est la distance euclidienne au carré et les procédures d'agrégation utilisées sont la procédure hiérarchique de Ward et la procédure non hiérarchique utilisant la méthode " K-means ". La deuxième étape consiste à valider les regroupements obtenus en évaluant la convergence de classification des deux procédures utilisées à la première étape. Enfin, nous avons procédé à l'interprétation des résultats en identifiant le profil des groupes de clients similaires en ce qui concerne les variables ayant servi à les former ainsi que sur d'autres variables descriptives disponibles comme la quantité achetée, le secteur d'activité du client et son emplacement géographique.

Le tableau 2 indique que la méthode hiérarchique de Ward et la méthode non hiérarchique (K-means) ont permis chacune d'identifier quatre groupes de clients dont la taille et la composition convergent. On voit que seules quelques observations (6/96) se classent différemment selon l'une ou l'autre méthode. On peut donc conclure qu'avec un classement convergent de 93,75 % (90/96 clients), les quatre segments créés à partir de l'une ou l'autre méthode sont très similaires. De plus, une validation de la classification par l'analyse discriminante a donné trois fonctions discriminantes significatives qui contribuaient à expliquer 96,33% de la discrimination entre les quatre groupes.

**Tableau 2 : Convergence de la méthode hiérarchique et de la méthode hiérarchique**

		Méthode hiérarchique				
		Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Total
Méthode non hiérarchique	Groupe 1	11	1			12
	Groupe 2		40		1	41
	Groupe 3			14	1	15
	Groupe 4		2	1	25	28
	Total	11	41	15	28	96

## 5-1 Analyse des regroupements

Les tableaux 3 et 4 indiquent, pour les quatre segments formés par la méthode hiérarchique, les moyennes et les écarts-types pour les variables descriptives et les douze variables de segmentation utilisées. Le détail des moyennes et des écarts-types pour les trois composantes de la nouvelle variable service sont aussi présentées. Le degré plus élevé d'homogénéité de chacun des segments par rapport celle de l'ensemble de la population des clients peut s'observer en examinant l'écart-type des

achats en milliers de dollars par rapport à la moyenne. La dispersion relative des achats moyens est en effet plus élevée pour la population (28,36/19,32) que pour chacun des segments (tableau 4). Les segments sont maintenant présentés en détail, en essayant de tirer des conclusions sur les traits qui les distinguent.

### **5-2 Premier segment : Les clients "accommodants"**

Ce segment est celui qui comprend le plus petit nombre de clients, il ne représente que 11 des 96 clients (11,5%) de la division des tubes de l'entreprise. Les clients de ce segment sont peu importants si l'on considère le volume d'achat qu'ils effectuent annuellement. En effet, les entreprises de ce segment ont acheté en moyenne 7840\$ de tubes au fournisseur au cours de l'année, soit la plus faible moyenne des quatre groupes. Ils représentent 4,65% de part de marché en dollars. Ces clients sont ceux qui paient le moins cher l'unité (-3,4%), même s'ils sont ceux qui achètent le moins d'unité annuellement. Ceci s'explique par le fait que 5 des 11 clients de ce groupe font partie du secteur B, qui obtient un prix inférieur l'unité du fait que le matériel acheté est en général de qualité inférieure (les tubes peuvent être non testés et sont généralement vendus sans finition particulière), d'où l'appellation de clients accommodants.

De plus, comme 8 des 11 clients de ce segment sont situés dans la région 1 à proximité géographique du fournisseur, les coûts de transport plus faibles expliquent en partie le prix inférieur à la moyenne. Ces clients semblent peu sensibles au service. En effet, avec une moyenne de 7,1% (le plus faible pourcentage des quatre segments), ceci signifie que ces entreprises n'exigent pas un service supérieur. Ils n'ont à peu près pas besoin de recevoir la visite des représentants et peuvent être contactés par téléphone. C'est aussi le segment qui se plaint le moins et qui nécessite le moins d'effort promotionnel.

*Tableau 3 : Description des segments*

<b>Variables Descriptives</b>	<b>Segment 1</b>	<b>Segment 2</b>	<b>Segment 3</b>	<b>Segment 4</b>	<b>Total</b>
Nombre de clients par segment	11 clients (11,5 %)	43 clients (44,8 %)	15 clients (15,6 %)	27 clients (28,1 %)	96 clients (100 %)
Achat moyen par client en milliers de dollars et total par segment	$7,84 \times 11 = 86,24$	$9,16 \times 43 = 393,88$	$59,84 \times 15 = 897,6$	$17,68 \times 27 = 477,36$	$19,32 \times 96 = 1855$
Part de marché par segment	4,65%	21,23%	48,38%	25,73%	100%
Nombre de clients par secteur	B(5) A(4) E(2)	A(34) B(3) C(3) F(2) E(1)	A(15)	A(15) C(5) D(4) G(2) E(1)	A(68) B(8) C(8) D(4) E(4) F(2) G(2)
Nombre de clients par région	R1(8) R2(3)	R2(12) R1(11) R3(7) R5(7)	R3(8) R2(4) R1(3)	R2(11) R1(10) R4(6)	R1(32) R2(30) R3(15) R4(12)

	R4(6)		R5(7)
--	-------	--	-------

**Tableau 4 : Critères de segmentation<sup>1</sup>**

Critères	Segment 1		Segment 2		Segment 3		Segment 4		Total	
	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type
Prix relatif (Écart en %)	-3,4	10,6	3,5	11,5	-1,8	11,1	5,7	8,8	2,5	10,9
Service relatif (Écart en %)	7,1	6,3	12,8	9,9	43,3	23,4	30,3	14,1	22,0	0,2
Nombre de plaintes (0 à 21)	0,1	0,3	0,3	0,7	3,7	5,5	1,4	2,0	1,1	2,7
-Nombre de visites (0 à 15)	2,5	1,8	4,3	3,3	8,3	5,5	7,0	3,6	5,5	4,1
-Effort de promotion (0 à 4)	0,2	0,4	0,3	0,5	2,3	1,2	1,5	0,9	1,9	1,1
-Importance du client (000\$)	7,84	9,48	9,16	13,6	59,84	47,28	17,68	15,04	19,32	28,36
Part des achats au fournisseur (%)	18,6	22,0	34,2	26,4	85,3	13,4	56,9	21,3	46,8	30,6
Effet d'une baisse de prix sur le volume d'achat (%)	6,8	6,4	21,0	11,6	21,3	8,3	24,8	9,5	20,5	11,2
Effet d'une hausse de prix sur le volume d'achat (%)	-12,7	11,7	-43,8	18,4	33,3	5,9	34,6	6,6	36,0	16,5
Effet d'une baisse de service sur le volume d'achat (%)	-1,8	4,0	-30,3	11,4	-17,3	6,5	-33,0	12,3	-25,8	14,4
Effet d'une hausse de service sur le volume d'achat (%)	0,0	0,0	2,1	5,1	5,3	5,5	14,8	1,0	5,9	8,8
Importance du produit (1 à 5)	3,2	0,6	2,8	0,8	3,2	0,8	3,5	0,6	3,1	0,8
Fidélité au fournisseur (1 à 5)	2,0	0,8	2,4	0,6	4,3	0,7	3,3	0,7	2,9	1,0
Connaissance du marché (1 à 5)	3,5	0,9	2,8	0,8	3,7	0,8	4,2	0,8	3,4	1,0
Processus décisionnel (1 à 5)	2,5	0,5	2,6	0,7	2,1	0,3	2,5	0,6	2,5	0,6

La moyenne la plus élevée parmi les quatre segments est soulignée  
 On peut donc conclure que ces clients veulent un bon prix, sans service supplémentaire. Ceci se confirme lorsque l'on analyse les résultats moyens sur les variables baisse/hausse de prix et baisse/hausse de service. En effet, ce groupe est le moins sensible à une baisse (hausse) de prix en comparaison des autres groupes (6,8% et -12,7%) et est aussi le moins sensible à une baisse (hausse) de service (-1,8% et 0,0%). Avec une moyenne de 2 (sur une échelle de 1 à 5), les clients de ce segment

sont ceux qui sont les moins fidèles au fournisseur par comparaison aux autres segments.

En conclusion, les clients de ce segment recherchent presque exclusivement un bon prix, sans service supplémentaire, sinon le fournisseur risque de les perdre au profit de la concurrence. De plus, ils n'accordent en moyenne que 18,6% de leurs achats à l'entreprise.

### **5-3 Second segment : Les clients "à potentiel limité"**

Ce segment représente 43 des 96 clients (44,8%) de la division des tubes. Il s'agit de 21,23% du chiffre d'affaires annuel. Il est aussi à noter que ce segment est représenté surtout par des clients des régions 1 et 2 et du secteur A, 34 sur 43 clients (79,1%). Ces clients paient en moyenne 3,5% l'unité de plus que la moyenne d'ensemble de la clientèle. Ce segment se classe au troisième rang en terme d'exigences de service (12,8%). Il s'agit de clients assez petits, car leurs achats ne représentent en moyenne que 9160\$ par année. De plus, le produit n'est pas très important pour eux (2,8). Ces clients sont assez sensibles à une baisse de prix et très sensible à une hausse de prix (21,8% et -43,8%). Ce segment est aussi très sensible à une baisse de service (-30,3%), sans pour autant être sensible à une hausse de service (2,1%). En général, ces clients accordent une importance plus faible que la moyenne aux tubes dans leurs activités commerciales (2,8), c'est peut-être ce qui rend assez complexe leur prise de décision lors du choix du fournisseur (2,8).

Pour satisfaire ce groupe de clients, les dirigeants doivent donc maintenir le niveau de service actuel, et contrôler, dans la mesure du possible, toute augmentation prix. On peut espérer que ces clients augmenteront leur part d'achats au fournisseur (elle n'est que de 34,2% actuellement) si ce dernier diminue ses prix, ce qui pourrait augmenter d'environ 21% les achats effectués par ce segment de clients durant l'année.

### **5-4 Troisième segment : Les clients "relationnels"**

Ce segment ne représente que 15 des 96 clients (15,6%) de la division, mais ils correspondent au plus gros volume d'achat (48,38% du chiffre d'affaires total des ventes de tubes) avec des achats annuels de 59840\$ en moyenne par client. Ces clients paient les tubes légèrement moins cher que la moyenne de la clientèle (-1,8%). Cependant, ceux-ci profitent d'un niveau de service exceptionnel (43,3%). Il semble y avoir des relations d'affaires très étroites entre les dirigeants du fournisseur et les clients de ce segment. Par exemple, ces clients font l'objet de visite par un représentant en moyenne 8,3 fois par année. De plus, on leur accorde beaucoup plus d'efforts promotionnels (2,3) qu'aux autres segments.

En contrepartie, ceux-ci passent en moyenne 85,3% de leurs commandes au fournisseur, ce qui est énorme. Une baisse de service aurait pour effet une diminution d'environ 17,3% du volume de ventes ce qui est inférieur à la moyenne des quatre segments (-25,8%). De plus, avec une moyenne de 4,3 sur une échelle de 1 à 5, où 1 veut dire "pas fidèle" et 5 veut dire "très fidèle", ces clients semblent être très fidèles au fournisseur. Et enfin, ces clients considèrent le produit comme plutôt important pour leurs activités commerciales (3,2).

Comme ces clients sont plutôt assez sensibles aux changements de prix ou de service, et du fait qu'ils attribuent déjà en moyenne 85,3% de leurs achats au fournisseur, ce dernier devrait maintenir l'équilibre actuel entre le prix et le service car aucun changement ne semble souhaitable.

## **5-5 Quatrième segment : Les clients "à fort potentiel"**

Le quatrième segment est au second rang pour le nombre de clients avec 27 des 96 clients (28,1%) de la division des tubes. Ces clients sont ceux qui paient le plus cher pour les tubes (+5,7%) et ceux qui demandent le plus de service, après ceux du troisième segment (30,3%). En effet, ces clients reçoivent en moyenne 7 visites par année et ils sont associés à la seconde position en ce qui a trait aux efforts de promotion avec 1,5 sur une échelle de 0 à 4.

Avec des achats annuels en moyenne de 17680\$, ils sont très proche de la moyenne de l'ensemble des 96 clients (19320\$). La part de leurs achats au fournisseur correspond à plus de la moitié (56,9%) du total de leurs approvisionnements. Ils sont aussi très sensibles à une baisse de prix (+24,8%). Le fournisseur pourrait augmenter son volume auprès des ces clients de 24,8% s'il y avait une baisse de prix de 5%. Ces clients sont aussi très sensibles à une baisse de service de la part du fournisseur (- 33,0%). Le fournisseur pourrait perdre jusqu'à 33 % du volume si le niveau de service n'était pas maintenu. Mais en contrepartie, une hausse de service pourrait pourraient augmenter le volume d'achat de 14,8%, ce qui est le plus élevé des quatre segments. Les tubes sont des produits très importants pour ces clients (3,5). Ceci s'explique en partie par le fait que ce segment est représenté à 55,6% de clients provenant du secteur A. Le niveau de fidélité est assez élevé, avec une moyenne de 3,3. De plus, ces clients sont très au courant des conditions du marché des tubes (4,2), ce qui est le plus élevé des quatre segments.

En conclusion, pour augmenter le chiffre d'affaires de ces clients, une baisse de prix (ceux-ci payant le prix le plus élevé de tous les clients) pourrait être envisagée. De plus, on pourrait aussi augmenter légèrement le niveau de service ce qui pourrait engendrer une augmentation sensible du volume d'achat.

La figure 1 présente la position des quatre segments en fonction du niveau de service relatif et du niveau de prix relatif. Les dirigeants du fournisseur s'attendaient à ce que la plupart des clients se situent à proximité de la diagonale d'équité car ils croyaient que chacun des clients était facturé approximativement en fonction du niveau de service obtenu.

En situation de marché aux stades de la maturité ou du déclin, les clients importants du troisième segment (les relationnels), qui représentent 48,38% de part de marché, ne veulent pas payer plus cher leur produit en échange d'un niveau de service plus élevé. Les résultats de l'étude indiquent, comme on peut le voir sur la figure 1 que ces clients importants obtiennent un service relatif élevé tout en payant un prix inférieur à la moyenne. La position de ce segment, sur la diagonale de dominance, en dessous de la diagonale d'équité, indique une position de déséquilibre qui donne un avantage à ce groupe de clients par rapport au fournisseur de tubes.

On constate que les clients du deuxième segment (à potentiel limité) qui représentent 21,23% de part de marché paient un prix supérieur à la moyenne et reçoivent un niveau de service inférieur à la moyenne. Ce segment est situé sur la diagonale de dominance au-dessus de la diagonale d'équité, il s'agit aussi d'une position de déséquilibre, mais qui cette fois donne un avantage au fournisseur par rapport à ce groupe de clients.

En ce qui concerne, le premier segment (les accommodants) qui constitue 4,65% de part de marché, il est situé en bas à gauche de la figure 1 à proximité de la diagonale d'équité. Il y a donc dans ce cas un assez bon équilibre entre le prix relatif et le service relatif. Comme ces clients appartiennent beaucoup a des secteurs qui achètent en

général des tubes non testés et de moindre qualité ils paient moins cher et reçoivent aussi un service inférieur à la moyenne. Par comparaison au deuxième segment, le premier segment est moins avantageux pour le fournisseur.

Enfin, le quatrième segment qui représente 25,73% de part de marché est celui qui apparaît comme le plus intéressant pour le fournisseur. Sa position en haut à droite de la figure 1 au-dessus de la diagonale d'équité indique que ces clients paient un prix un peu supérieur à la moyenne en comparaison du niveau de service qu'ils reçoivent. Comme la part de marché de ces clients est assez élevée, cela justifie de leur accorder une attention particulière.

En complément à la figure 1, les conclusions de gestion pour le prix et le service à tirer du tableau 3 de la page 11 sont les suivantes:

- Une baisse de prix de 5% augmenterait de plus de 20% les ventes à trois des quatre segments. Dans le cas du premier segment, l'augmentation ne serait que de 6,8%;
- Une hausse de prix de 5% diminuerait de 12,7% les ventes au premier segment alors qu'elle serait beaucoup plus dévastatrice avec une baisse des ventes de plus de 30% pour les trois autres segments;
- Une baisse de service aurait pour effet de diminuer très peu les ventes au premier segment (1,8%). Cependant la baisse des ventes serait plus marquée pour le troisième segment (17,3%) et de plus de 30% pour les second et quatrième segments;
- Une augmentation du service n'aurait aucun effet sur les ventes au premier segment et n'augmenterait que peu les ventes aux autres segments avec une hausse d'au plus 14,8% dans le cas du quatrième segment. Donc, il serait peu utile d'augmenter le service offert à la clientèle.

Les données des tableaux 3 et 4 peuvent aussi faire l'objet d'une représentation tridimensionnelle à l'aide d'une procédure graphique qui incorpore l'ensemble des dimensions utilisées dans l'analyse typologique. La méthode permet de visualiser les quatre segments en relation avec l'ensemble des variables dans un espace à trois dimensions où l'angle formé par les axes d'une paire de variables représente le degré de corrélation entre les deux variables.

La figure 2 est une représentation des quatre segments en fonction des douze variables de l'analyse typologique et des achats moyens en milliers de dollars par segment. Le graphique doit être vu en perspective avec les segments associés aux points de petite dimension en arrière-plan de la figure, et les segments représentés par des points de grande dimension en avant-plan. Les variables sont représentées par des vecteurs orientés qui passent par le centre de la sphère. La position de l'identification d'une variable permet de savoir où se trouve son orientation positive. Les angles formés par deux vecteurs indiquent le degré de corrélation entre deux variables. Ainsi, les hausses et les baisses de prix (service) sont associées à des vecteurs dont les identifications sont opposées l'une à l'autre, ce qui s'interprète comme des corrélations négatives entre l'effet des hausses et des baisses. On peut constater que le prix relatif et le service relatif semblent deux dimensions assez indépendantes, ce qui justifie la représentation simplifiée de la figure 1. On constate d'ailleurs qu'à la figure 2, les positions relatives des quatre segments par rapport aux prix et au service relatifs sont approximativement

les mêmes qu'à la figure 1. On peut constater que le service relatif, la part des achats au fournisseur, la connaissance du marché et l'importance du produit sont fortement corrélées. De plus, ces dernières variables caractérisent plus les troisième et quatrième segments que les premier et second. L'intérêt de cette représentation est d'inclure dans un seul graphique presque toutes les données des tableau 3 de la page 11 et tableau 4 de la page 11.

## 6 Limites de la recherche

Les jugements des vendeurs sur les effets de hausse ou de baisse des prix et du service sont des perceptions indirectes qui peuvent être différentes de la réponse que donnerait le client. Mais, s'il était interrogé directement le client serait susceptible ne pas vouloir dévoiler sa réaction réelle afin de conserver sa marge de négociation avec le fournisseur. Il est donc difficile de justifier le coût supplémentaire imposé par la collecte d'information directe auprès de la clientèle. D'autre part, les dirigeants du fournisseur étaient réticents à imposer la démarche de collecte de données aux clients. La pertinence de la classification en quatre segments a par ailleurs été testée par une analyse discriminante avec seulement les quatre variables indépendantes objectives. Dans ce cas, deux fonctions discriminantes étaient significatives, 72% de la discrimination était expliquée et le pourcentage de bonne classification était de 66,67% par rapport à 44,8% (43/96) pour le critère du hasard maximum. Les huit variables de perception augmentent la discrimination expliquée de 72% à 96,33% et le taux de classification correct de 66,67% à 93,75% sans pour autant changer complètement la structure des segments.

L'utilisation des moyennes pour chaque segment fait disparaître les particularités individuelles de chaque client. Cependant, si un représentant désire adapter son offre de façon très précise aux particularités de chacun ou de quelques uns de ses clients, le profil individuel de chaque client est également disponible.

## 7 Conclusion

Comme l'indique cette étude, le concept de segmentation peut être très utile pour les gestionnaires en marketing. La segmentation peut fournir les informations nécessaires à l'allocation plus efficace des ressources. L'étude montre qu'il est possible de segmenter un secteur d'activité industriel au stade de la maturité selon le comportement d'achat de la clientèle en utilisant des données facilement accessibles aux gestionnaires du marketing. Pour réussir il est essentiel de bien identifier les variables qui influencent le plus le comportement d'achat des clients. Les douze variables utilisées dans cette étude ont permis d'identifier quatre segments de clients similaires pour chacun desquels les dirigeants de la division des tubes pourront établir des stratégies marketing spécifiques.

Un simple graphique à deux dimensions mettant en relation le prix relatif et le coût du service relatif, peut être riche d'information lors de la segmentation d'un marché au stade de la maturité comme celui de la division des tubes. Les résultats de cette étude suggèrent que la méthode de segmentation actuelle de la clientèle selon les sept catégories de secteur du tableau 4 de la page 11 puisse être améliorée et qu'il soit possible de réaliser des économies de temps et d'argent en formant seulement quatre segments.

Cependant, un tel graphique doit être interprété avec jugement par le gestionnaire car il n'indique pas explicitement le degré de rentabilité de chacun des segments. En effet, un segment peut ne pas être rentable, mais contribuer de façon importante à la survie à long terme de l'entreprise. Par exemple, dans l'étude, le troisième segment pourrait être le moins rentable, mais étant donné qu'il représente 48,38% du tonnage vendu de la division des tubes, ce segment permet de réaliser le volume de ventes nécessaire pour absorber les coûts fixes. Les dirigeants doivent donc interpréter la segmentation avec prudence et en tenant compte d'informations financières et comptables additionnelles.

## 8 Bibliographie

- [1] N.H. Anderson : "Information Integration Theory : A Brief Survey", Contemporary Developments in Mathematical Psychology, vol. 2 ; D.H. Krantz et al. , eds. San Francisco : W.H. Freeman and Co., 1974.
- [2] E. Anderson, W. Chu, et B. Weitz : "Industrial Purchasing : An Empirical Exploration of the Buy Class Framework", Journal of Marketing, 51 (July), 71-86, 1987.
- [3] T.V. Bonoma et B.P. Shapiro : Segmenting the Industrial Market, Lexington, MA : Lexington Books, 1983.
- [4] T.V. Bonoma , G. Zaltman et W.J. Johnston : "Industrial Buying Behavior", Report No. 70-177 (December), Cambridge, MA : Marketing Science Institute, 1977.
- [5] R.N. Cardozo : "Situational Segmentation of Industrial Markets", European Journal of Marketing, 14 (5/6), 264-276, 1980.
- [6] R.N. Cardozo et J.W. Cagley : "An Experimental Study of Industrial Buyer Behavior", Journal of Marketing Research, 8 (August), 329-334, 1971.
- [7] E.J.Chéron et E.J. Kleinschmidt : "A Review of Industrial Market Segmentation Research and a Proposal for an Integrated Segmentation Framework", International journal of Research in Marketing, 2 (2), 101-115, 1985.
- [8] J.M.Choffray, et G.L. Lilien , "Assessing Response to Industrial Marketing Strategy", Journal of Marketing, vol. 42, 20-31, 1978a.
- [9] J.M.Choffray, et G.L. Lilien , "A New Approach to Industrial Market Segmentation", Sloan Management Review, 3 (Spring), 17-29, 1978b.
- [10] E.R.Corey : Procurement Management : Strategy, Organization, and Decision Making,Boston : CBI Publishing Company, 1978.
- [11] D.J.Curry et P.C. Riesz : "Prices and Prices/Quality Relationships : A Longitudinal Analysis", Journal of Marketing, 52 (January), 36-51, 1988.
- [12] G.S.Day, , "The Product Life Cycle : Analysis and Application Issues", Journal of Marketing, 45 (Fall), 60-67, 1981.
- [13] R.A. Dorfman et P.O. Steiner : "Optimal Advertising and Optimal Quality", American Economic Review, 44 (December), 826-836, 1954.
- [14] D.J.Duncan : "Purchasing Agent : Seekers of Statut Personal and Professional", Journal of Purchasing, 2 (August), 17-26, 1966.
- [15] R.M. Emerson, "Power-Dependence Relation", American Sociological Review, 27 (February), 31-41, 1962.
- [16] A. Flodhammer : "A Sales Force Approach to Industrial Marketing Segmentation", Quarterly Review of Marketing, 13 (Winter), 5-9, 1988.
- [17] J.L. Forbis et N.T. Mehta : "Value-based Strategies for Industrial Products", Business Horizons, 24 (3), 32-42, 1981.

- [18] R.E. Frank,, W.F. Massy et Y. Wind : Market Segmentation, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc, 1972.
- [19] G.L. Frazier, R.E. Spekman et C.R. O'Neal : "Just-In-Time Exchange Relationship in Industrial Markets", Journal of Marketing, 25 (October), 52-67, 1988.
- [20] J.R.P. French et B. Raven : "The Bases of Social Power", Studies in Social Power D. Cartwright, ed. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1959.
- [21] J.F. Gaski : "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", Journal of Marketing, 48 (Summer), 9-29, 1984.
- [22] D.H. Gensch : "Targeting the Switchable Industrial Customer", Marketing Science, 3 (Winter), 41-54, 1984.
- [23] R.I. Haley : "Benefit Segmentation : A Decision-Oriented Tool", Journal of Marketing, 32 (summer), 30-35, 1968.
- [24] J.D. Hlavacek et B.C. Ames : "Segmenting Industrial and High-tech Markets", Journal of Business strategy, 17 (Fall), 39-50, 1986.
- [25] W.Johnson et T.V. Bonoma : "The Buying Center : Structure and Interaction Patterns", Journal of Marketing, 45 (Summer), 143-156, 1981.
- [26] H.G. Johnson et A. Flodhanner : "Some Factors in Industrial Market Segmentation", Industrial Marketing Management, 9 (July), 201-205, 1980.
- [27] J.B. Kernan et M.S. Sommers : "The Behavioral Matrix : A Closer Look at the Industrial Buyer", Business Horizons, 9 (Summer), 59-72, 1966.
- [28] P. Kotler : Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control, 6th ed Engelwoods Cliffs, NJ : Prentice-Hall,, Inc., 448, 1988.
- [29] T. Levitt : "Marketing Success Through Differentiation", Harvard Business Review, 58 (January-February), 83-91, 1980.
- [30] J.D.C. Little, "Models and Managers : The Concept of a Decision Calculus", Management Science, 16 (April), B466-B485, 1970.
- [31] R.T. Moriarty et E.G. Bateson : "Exploring Complex Decision Making Units : A New Approach", Journal of Marketing Research, 19 (May), 182-191, 1982.
- [32] R.T. Moriarty et M. Galper , "Organizational Buying Behavior : A State-of-the-art Review and Conceptualization", Report No. 78-101, Cambridge, MA : Marketing Science Institute, 1978.
- [33] R.T. Moriarty et D.J. Reibstein , "Benefit Segmentation in Industrial Markets", Journal of Business Research, 14 (May), 463-486, 1986.
- [34] R.T. Moriarty et R.E. Spekman , "An Empirical Investigation of Information Sources Used During the Industrial Buying Process", Journal of Marketing Research, 21 (November), 137-147, 1984.
- [35] T.T. Nagle : "Segmented Pricing : Tactics for Separating Markets", Chapter 7 in The strategy and tactics of pricing, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc, 1987.
- [36] I.R.Parket, "The Effects of Product Perception on Industrial Buyer Behavior", Industrial Marketing management, 1 (April), 339-345, 1972.
- [37] R. E. Plank : "A Critical Review of Industrial Market Segmentation ", Industrial Maketing Management, 14 (mai), 79-91, 1988.
- [38] L. C. Platzer : "Managing National Accounts", The Conference Board Report No. 850, New York : The Conference Board, 1984.
- [39] M. Porter M. , Competitive Strategy, New York:The Free Press, 34-44 , 1980.
- [40] V.K. Rangan, R.T. Moriarty et G.S. Swatz : "Segmenting Customers in Mature Industrial Markets", Journal of Marketing, (octobre), 1992, pp. 72-82, 1992.

- [41] P.J. Robinson, C.W. Faris, Y. Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston : Allyn and Bacon, 1967.
- [42] E.M. Rogers, *Diffusion of Innovation*, 3rd ed., New York : The Free Press, 1983.
- [43] E. Ross, "Making Money With Proactive Pricing", *Harvard Business Review*, 62 (November-December), 145-155, 1984.
- [44] B.P. Shapiro, , et ass. , "Manage Customers For Profits (not just sales)", *Harvard Business Review*, 65 (October), 101-108, 1987.
- [45] F.M. Scherer, et D. Ross , *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin Co., Boston, 97-106, (1990).
- [46] J.N. Sheth, "A Model of Industrial Buying Behavior", *Journal of Marketing*, 37 (October), 50-56, (1973).
- [47] R. Schmalensee, "Product Differentiation Advantages of Pioneering Brand", *American Economic Review*, 72 (June), 349-365,(1982).
- [48] H. Simon, "Dynamics of Price Elasticity and Brand Life Cycles : An empirical study", *Journal of Marketing*, 16 (November), 439-452,(1979).
- [49] W. Smith, "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, 21 (July), 3-8, (1956).
- [50] G.J. Tellis et B. Wernerfelt , "Competitive Price and Quality Under Asymmetric Information", *Marketing Science*, 6 (3), 240-253, (1987).
- [51] M. Tutton, "Segmenting a National Account", *Business Horizons*, 30 (January-February), 61-68, (1987).
- [52] F.E. Webster et Y. Wind, *Organisational Buying Behavior*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc, (1972).
- [53] F.E. Webster et Y. Wind, "A General Model of Organizationel Buying Behavior", *Journal of Marketing*, vol. 36, 12-19, (1972).
- [54] D.T. Wilson : "Industrial Buyers' Decision-Making Styles", *Journal of Marketing Research*, 8 (November), 433-436, (1971).
- [55] Y. Wind, "Issues and Advances in Segmentation Research", *Journal of Marketing Research*, 15 (August), 153-165, (1978).
- [56] Y. Wind et R.N. Carozo , "Industrial Marketing Segmentation", *Industrial Marketing Management*, 3 (March), 153-165, (1974).
- [57] M. Younger, "Achieving Product Growth in a Mature Market", *Chief Executive*, March, 19-20,(1986).

**La segmentation dans les marchés industriels au stade de la maturité :  
application aux tubes en plastique de l'arbitrage entre le prix et le service**

**Emmanuel J. Chéron\*, Naoufel Daghfous\*\* et Denis Héroux\*\*\***

\*Professeur à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), Professeur invité à l'IAE de Paris

\*\*Professeur à l'UQAM ; \*\*\*MBA de l'UQAM

GREGOR - centre de recherche de l'IAE de Paris - Université Paris 1 · *Panthéon-Sorbonne*

Adresse jusqu'au 01/01/1999 : 162 rue Saint Charles F75015 Paris

Pour envoyer un message, utilisez l'adresse suivante :

[giard@univ-paris1.fr](mailto:giard@univ-paris1.fr)

# **SEGMENTATION ET ANALYSE CONJOINTE**

## **La segmentation**

**La segmentation est l'art et la science de diviser les populations ou les objets en groupes distincts. L'idéal est que chaque groupe se différencie des autres et que tous soient représentés. Les individus sont plus ou moins similaires dans chaque groupe, et, à l'inverse, ils se démarquent clairement de ceux des autres sous-ensembles. La segmentation peut être utilisée pour repérer des niches, éliminer les concurrents ou jeter les bases d'un nouveau produit.**

Les segments peuvent être définis en fonction de plusieurs caractéristiques. Ils peuvent être composés d'individus, de foyers, d'entreprises, de codes postaux ou de villes. Ils peuvent aussi être établis d'après les comportements des consommateurs et sont alors constitués de marques, de catégories de produits données, de conditions d'utilisation, de profils d'utilisateurs types, d'avantages, de besoins, de problèmes à résoudre ou des caractéristiques des produits.

Pour être pertinents, les groupes doivent réagir différemment aux décisions prises par l'entreprise : le prix d'un produit, sa qualité, les méthodes de promotion ou de distribution suscitent des réactions particulières d'un groupe à l'autre. C'est l'analyse de ces comportements qui permettra d'adapter plus précisément la conception, le prix, la publicité ou la distribution.

Ainsi, la conception de produits ou de services et la définition de segments de marché sont les deux facettes de la même activité. D'un côté, pour un segment donné, il s'agit de concevoir le produit optimal, au meilleur prix, distribué dans les meilleures conditions, ainsi que le message et la stratégie publicitaires adéquats. De l'autre, pour un produit donné, il s'agit de trouver les segments les plus attractifs et de définir les plans marketing appropriés.

Voici les éléments dont il faut tenir compte pour la segmentation du marché :

- **caractéristiques démographiques et socio-économiques ;**
- **personnalité et mode de vie ;**
- **utilisation et achat du produit ;**
- **besoins ;**
- **attitude à l'égard du produit et de sa consommation ;**
- **avantages recherchés ;**
- **comportement et attitude liés au marketing ;**
- **réaction aux variables de marketing.**

Une méthode très répandue de segmentation du marché consiste à prendre en compte les besoins des acheteurs. Dans le cas d'une lessive, par exemple, les acheteurs peuvent vouloir :

- qu'on n'en mette pas partout ;
- qu'elle n'ait pas de parfum ;
- qu'elle lave plus blanc ;
- qu'on n'ait pas besoin de s'approvisionner trop souvent.

Tous ces besoins sont distincts, mais ils peuvent être combinés de différentes façons. Ainsi, on peut comparer son produit par rapport aux lessives concurrentes pour voir dans quelle mesure il répond à ces besoins et le fruit de nos analyses peut nous amener à :

- créer une lessive liquide ;
- créer une lessive sans parfum ;
- créer une lessive avec Javel incorporée ;
- proposer la lessive dans un conditionnement plus grand.

Mais on peut aussi décider de ne rien faire si l'on ne peut satisfaire aucun des besoins des consommateurs de manière rentable.

La manière dont on définit les segments et dont on utilise les données qui en émanent est une décision de première importance. Pour que les segments soient efficaces, il faut pouvoir en mesurer la taille et le pouvoir d'achat de manière sûre. Ils doivent être rentables et on doit être en mesure de les satisfaire. Enfin, et c'est le plus important, les segments doivent être définis de manière à ce que l'on puisse mener ensuite des stratégies pour les attirer et les fidéliser.

Les informations recueillies auprès des différents segments élargissent l'éventail des choix possibles. L'entreprise doit déterminer si le coût des changements demandés par les segments peut être au minimum compensé par la hausse attendue du chiffre d'affaires et des bénéfices. Elle doit également définir la meilleure stratégie, qu'il s'agisse d'élargir la gamme de produits, d'éliminer ou de repositionner les offres existantes.

La complexité est d'autant plus grande que ces analyses portent sur un monde qui n'est pas statique. La concurrence peut très bien avoir accès au même type de données et introduire des changements sur le marché au même moment. Quant aux réactions obtenues auprès de nos segments, elles ne sont que des opinions exprimées à un moment donné et sont donc susceptibles de changer.

## L'analyse conjointe

L'analyse conjointe est un outil sophistiqué de mise en œuvre de stratégies de segmentation du marché. Utilisée par la plupart des sociétés de Fortune 500, elle mesure les arbitrages des consommateurs lors d'un achat. On l'emploie essentiellement pour le développement de nouveaux produits, le repositionnement d'anciens produits et la fixation des prix.

Revenons à notre lessive : le consommateur peut être prêt à payer un peu plus cher pour une lessive qui ne sente pas le savon tout en lavant plus blanc.

L'avantage de l'analyse conjointe est qu'elle ne se contente pas d'expliquer ce que le consommateur apprécie dans un produit donné, mais qu'elle nous aide aussi à comprendre les raisons pour lesquelles il privilégie une marque ou préfère un fournisseur à un autre. Le principal intérêt de l'analyse conjointe est de décrire les produits et les services par une gradation de caractéristiques. L'acheteur attache plus ou moins d'importance aux niveaux de ces différentes caractéristiques, et porte ensuite son choix sur le produit qui offre la plus forte valeur totale, en additionnant tous les éléments d'appréciation positifs. Les différentes caractéristiques n'ayant pas toutes la

même valeur aux yeux des consommateurs, les arbitrages varient. Ainsi, un client peut préférer la Javel incorporée à l'absence de parfum, tandis qu'un autre privilégiera une lessive qui lave plus blanc à une lessive liquide.

Le succès de cette méthode peut être attribué à quatre raisons principales :

- L'analyse conjointe se fonde sur la mesure des préférences de l'acheteur en fonction des caractéristiques d'un produit (prix, qualité, etc.) et des avantages qu'il pense tirer de ces caractéristiques ;
- C'est une technique de mesure basée sur la micro-analyse, les préférences pour les niveaux de caractéristiques étant mesurées au plan individuel ;
- Les études conjointes s'accompagnent souvent d'un recueil d'informations générales sur les personnes sondées, qu'on peut ensuite relier aux divers éléments d'appréciation ;
- Même les études les plus rudimentaires comprennent souvent une phase de simulation de choix de l'acheteur, au cours de laquelle le sondeur peut introduire de nouveaux profils de produits et voir qui choisit le vôtre et qui choisit celui de vos concurrents.

Une fois que l'entreprise a recueilli les informations sur les besoins des acheteurs, elle doit prévoir les réactions éventuelles des clients potentiels aux changements, ainsi que celles - tout aussi importantes - de ses concurrents.

Le succès d'une analyse conjointe passe par l'examen préalable du marché concurrentiel et par la définition de caractéristiques produit-service assignées à différents niveaux. Pour ce faire, on a souvent recours aux réunions de consommateurs, aux entretiens et à l'expertise en interne.

La tâche se complique lorsque l'on se trouve, par exemple, face à neuf caractéristiques subdivisées elles-mêmes en trois ou quatre niveaux distincts. Les combinaisons se comptent alors par milliers : un cauchemar pour le chercheur en marketing. L'analyse conjointe peut employer des techniques de conception statistique pour sélectionner un nombre restreint de profils à partir duquel l'utilisateur peut prévoir les résultats de milliers de combinaisons qui n'ont pas été testées sur le terrain.

Au terme du processus de sélection et d'application des modèles, les résultats sont doubles : on dégage d'une part les profils des produits et la rentabilité prévue pour chaque entreprise, et d'autre part une description de chaque acheteur qui choisit un profil de produit donné dans un large éventail

de possibilités.\*

### **Des techniques qui se sophistiquent**

La segmentation de marché et le positionnement des produits ont connu plusieurs changements récents :

- L'élargissement croissant des critères de segmentation vers des données « moins exactes », telles que les attitudes et les besoins. C'est le cas pour le marketing grand public comme pour le marketing business-to-business.
- La conscience accrue du lien étroit qui existe entre les critères de segmentation et l'objectif qu'on lui a assigné. Les clients d'une banque peuvent, par exemple, être segmentés selon le profil de leurs comptes, leur attitude face au risque, ou en fonction de variables socio-économiques. Le choix de chaque type de segmentation correspond à un objectif distinct : « cross-selling » (ventes croisées), préparation de message publicitaire, ou choix des médias utilisés.
- La tendance à « laisser les données parler d'elles-mêmes », c'est-à-dire à définir des segments en fonction de schémas repérés soit lors de sondages, soit dans les données de l'entreprise. Les méthodes dites de « data mining » sont devenues bien plus polyvalentes au cours des dix dernières années.
- L'utilisation accrue de méthodes de segmentation « hybrides ». Un brasseur pourra par exemple segmenter d'abord les consommateurs en fonction de leur marque préférée, puis, au sein de chaque groupe associé à une marque, affiner la segmentation en fonction de similitudes dans l'acte de consommation, comme les circonstances dans lesquelles les consommateurs boivent de la bière.
- Le renforcement des liens entre la segmentation et le développement de nouveaux produits. Les modèles informatiques, en utilisant des informations sur les choix des caractéristiques par les consommateurs, sont aujourd'hui en mesure de trouver les meilleurs segments pour un produit donné ou, à l'inverse, le profil de produit le plus adapté à un segment donné du marché.
- Le nombre croissant de modèles informatiques (fondés sur des données conjointes) capables de définir les caractéristiques optimales à ajouter à une gamme, et donc les produits qui représentent le meilleur compromis entre le risque de cannibalisation des produits existants et l'attrait des produits concurrents.

- L'apparition de modèles dynamiques produit-segment qui tiennent compte d'une riposte éventuelle de la concurrence. Ces modèles analysent la vulnérabilité d'une entreprise aux réactions de ses concurrents à court terme et sélectionnent les combinaisons produit-segment susceptibles de mieux résister aux contre-offensives.
- L'élaboration de méthodes de reconnaissance de schémas et de typologies de consommateurs qui, tout en sélectionnant des segments en fonction de données, respectent les contraintes fixées par la direction sur la taille minimum des segments et ses priorités sur des variables typologiques données.
- Le développement de segmentations souples qui permettent au décideur d'assouplir une typologie fondée uniquement sur les besoins des acheteurs (en déplaçant un petit nombre d'individus d'un groupe à l'autre) ; l'objectif peut être d'accroître la prévisibilité d'une variable qui dépend d'un critère extérieur, comme, par exemple, la rentabilité d'un foyer pour une société qui propose des fonds communs de placement.

Les dernières recherches en matière de positionnement de produit et de segmentation du marché se sont pour l'essentiel adaptées à la croissance du secteur des services et, partant, aux besoins accrus en termes de satisfaction et de fidélisation des clients. La segmentation et l'analyse conjointe sont tout aussi applicables aux services qu'elles le sont aux produits.

## Résumé

Toute entreprise souhaite vendre ses produits ou ses services à un nombre plus important de clients. Mais aucune ne peut se permettre d'inonder le marché avec un nombre infini de variantes. Au contraire, elle doit proposer à chaque fois une offre ciblée.

Cet article décrit les deux techniques mises en œuvre par les entreprises à cette fin : la segmentation du marché et l'analyse conjointe. La première est l'art de définir des groupes d'une manière qui soit utile pour les spécialistes du marketing ; tandis que la seconde permet d'optimiser les produits qui seront proposés à différents segments. Les auteurs évoquent, enfin, les dernières innovations en la matière.



# (V ) Segmentation et Positionnement

Christophe Benavent  
Professeur IAE de Lille-USL  
[www.univ-pau.fr/~benavent/](http://www.univ-pau.fr/~benavent/)

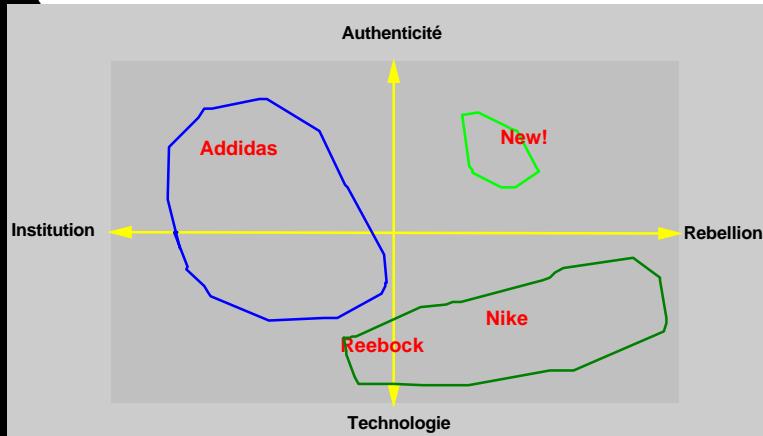
## Introduction

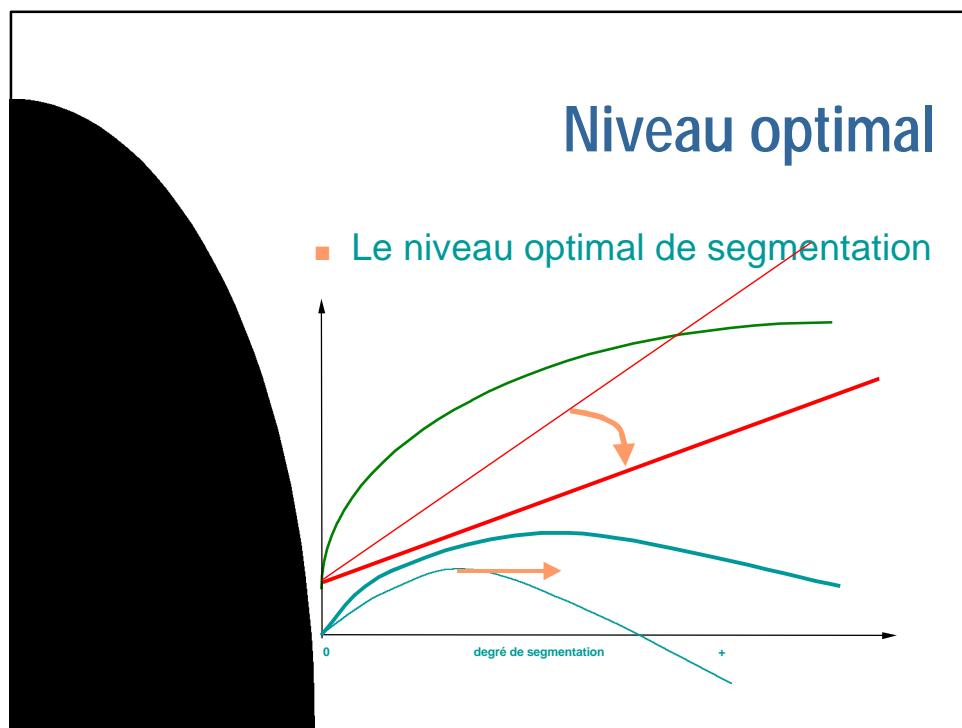
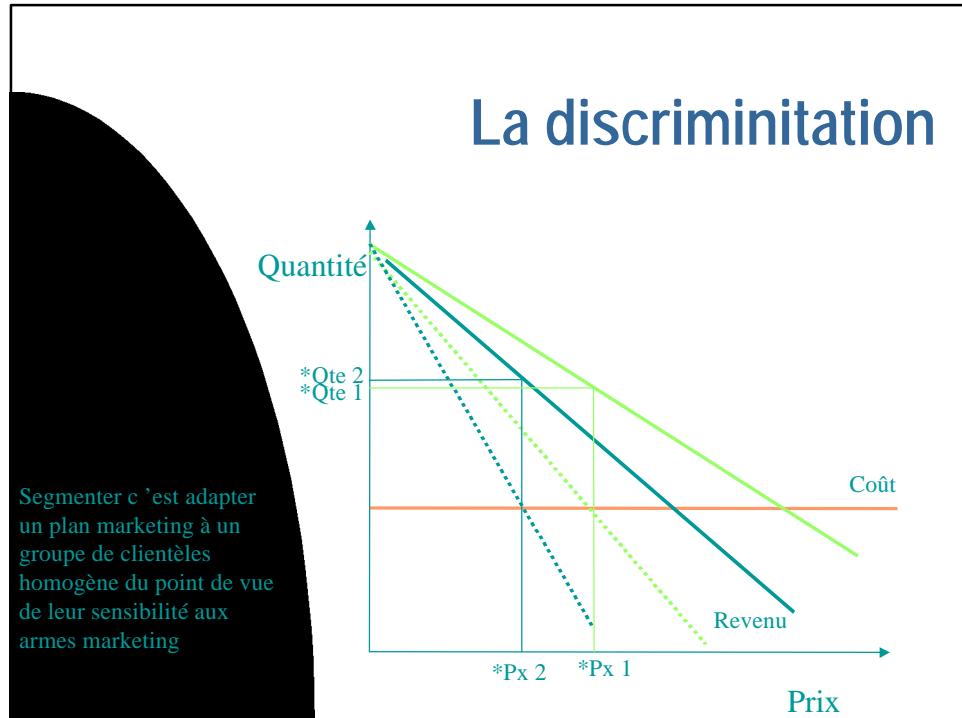
- Concepts-clé du marketing :
  - ♦ distribution des consommateurs potentiels sur le marché.
  - ♦ positionnement : place occupée au regard des concurrents.
- Méthodes élaborées et développées depuis 50 ans
  - ♦ avantages recherchés
  - ♦ comportements
  - ♦ mega-bases

## Définitions

- Segmentation :  
existance de plusieurs fonction de demande.
- Positionnement :  
place occupée dans l'esprit des clients par rapport aux concurrents.
- Stratégie de différenciation :  
se distinguer des concurrents sur une ou plusieurs dimensions de manière durable et correspondre aux attentes de consommateurs.
- Stratégie de segmentation :  
altérer les fonctions de demande en faveur de la marque.

## Le marché





# La segmentation

## Processus de segmentation

- ◆ Phase 1 - définition des unités et de la base de segmentation.
- ◆ Phase 2 - Sélection des variables de segmentation.
- ◆ Phase 2 - Sélection de l'approche de détermination des segments et de leurs profils.
- ◆ Phase 3 - Constitution de l'échantillon et des bases de données.
- ◆ Phase 4 - Collecte des données.
- ◆ Phase 5 - Détermination des segments et de leurs profils de manière simultanée ou non.
- ◆ Phase 6 - Analyse des résultats et implications stratégiques. Choix des cibles, conception d'une stratégie marketing appropriée.
- ◆ Phase 7 - affectation de tous les individus aux différents segments.

## 1 -Unités et bases de segmentation

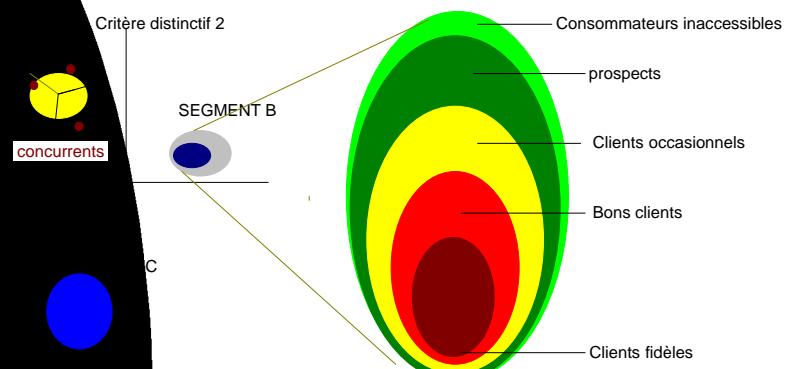
### ■ Les unités

- ♦ Les individus
- ♦ Les centres d 'achats familiaux
- ♦ Les centres d 'achats organisationnel

### ■ Les rôles

- ♦ les décideurs :
- ♦ les acheteurs :
- ♦ les prescripteurs :
- ♦ les informateurs :
- ♦ les payeurs :
- ♦ les utilisateurs :

## Marché et clientèle



## 2 Critères de segmentation

Types de variables	Exemples	Remarque
Géographique	Région : type d'habitat : géo-types	Des développements importants avec les SIG
Socio-économique	Age: sexe: Statut marital: profession revenu.	Les plus faciles à obtenir et le moyen
Psychographique	Styles de vie: valeurs: AIO Implication: styles cognitifs personnalité : Aversion au risque	Existence de produits de société d'étude (CCA, COFREMCA, RISC...)
Attitudinal	Jugement de similarité ; Attitudes, préférences, ensembles évoqués; Catégorisation; intentions d'achat	Etudes par questionnaire ad Hoc
Comportemental	Panier d'achat; fréquence; montant; récence; probabilité de transition; sensibilité à l'action marketing; choix de canaux; Situations d'usage	Mesurable par panels ou base de données clientèles
Sociométrique	Leadership, centralité, rôle familial.	
Idéologique	Opinion politique, Religion. Engagement public	En principe étroitement surveillé par la CNIL et interdit d'usage.

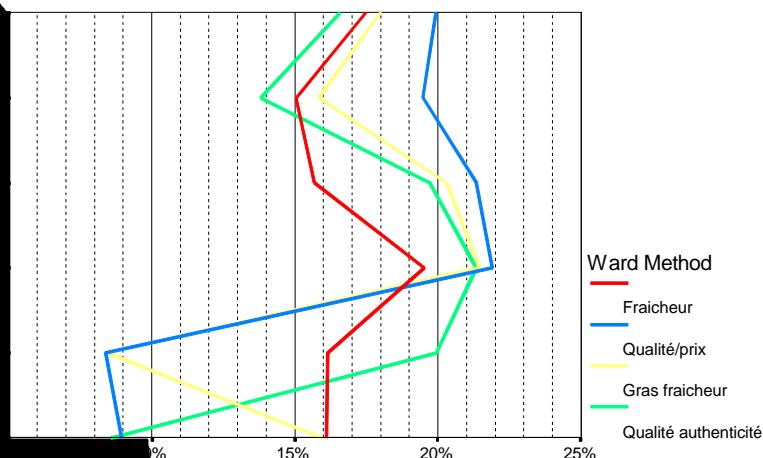
## Critères de segmentation BtoB

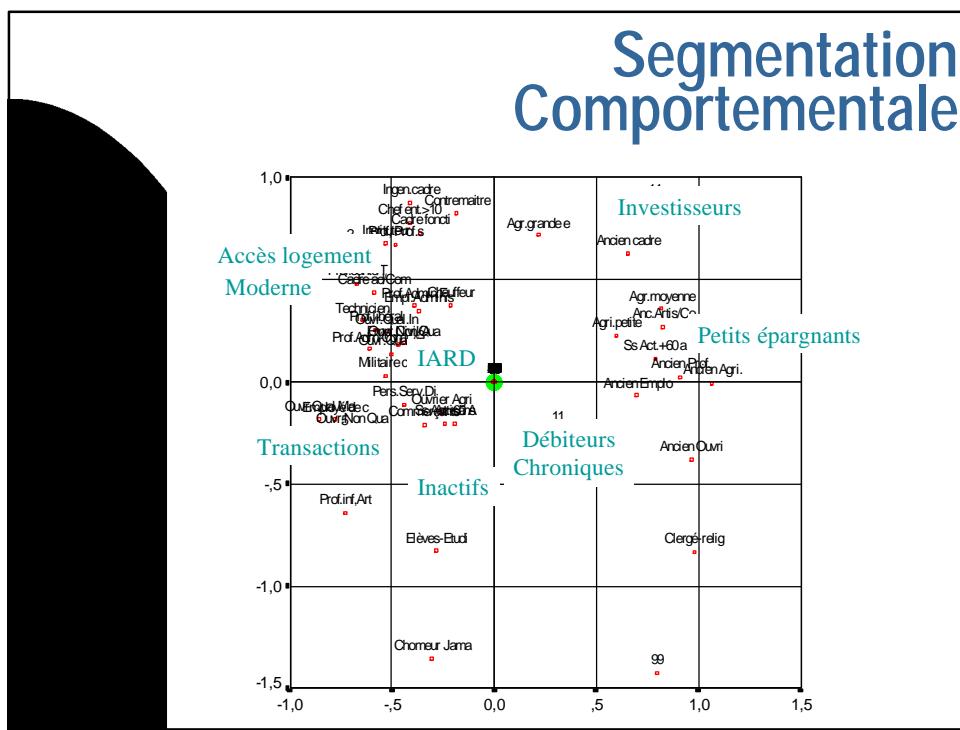
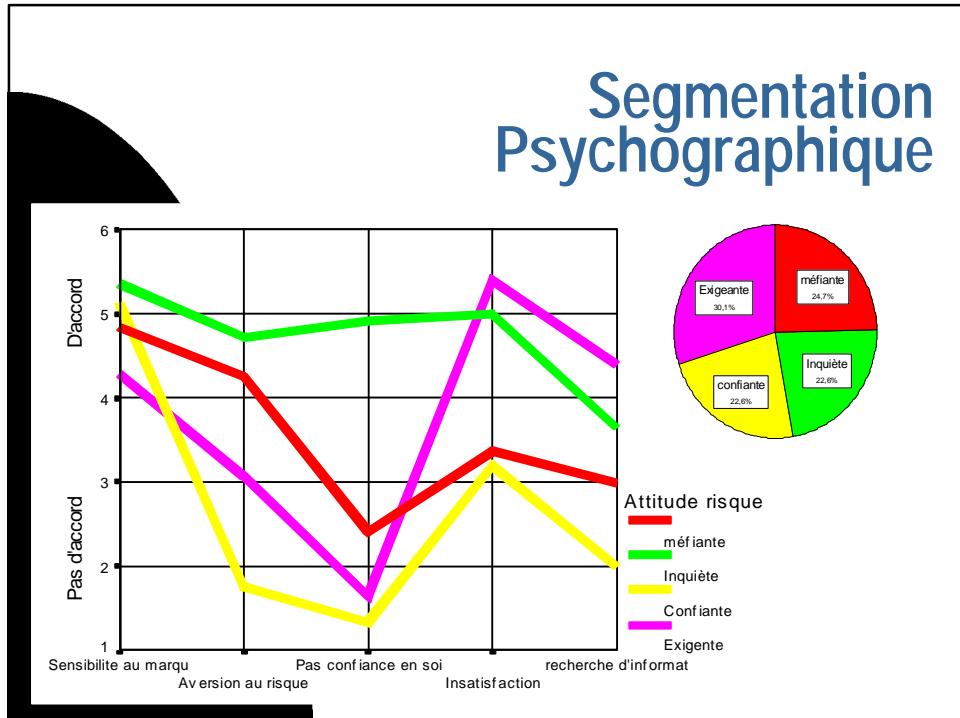
Strates	Variables	Commentaire
Environnement général	Taille; Secteur d'activité; Degré de compétition ; Degré de turbulence et d'incertitude;	De plus en plus de bases exhaustives - Rôle essentiel des nomenclatures
Paramètres technologiques	Types de technologie (par pièce, lot, continu) ; conditions physiques d'exploitation	Ont des conséquences fonctionnelles.
Facteurs organisationnels	Degré de décentralisation; autonomie : délégation	Définissent les participants au centre d'achat
Acteurs	Centre d'achat, acheteurs.	
Situation	Urgence; maintenance; premier équipement	

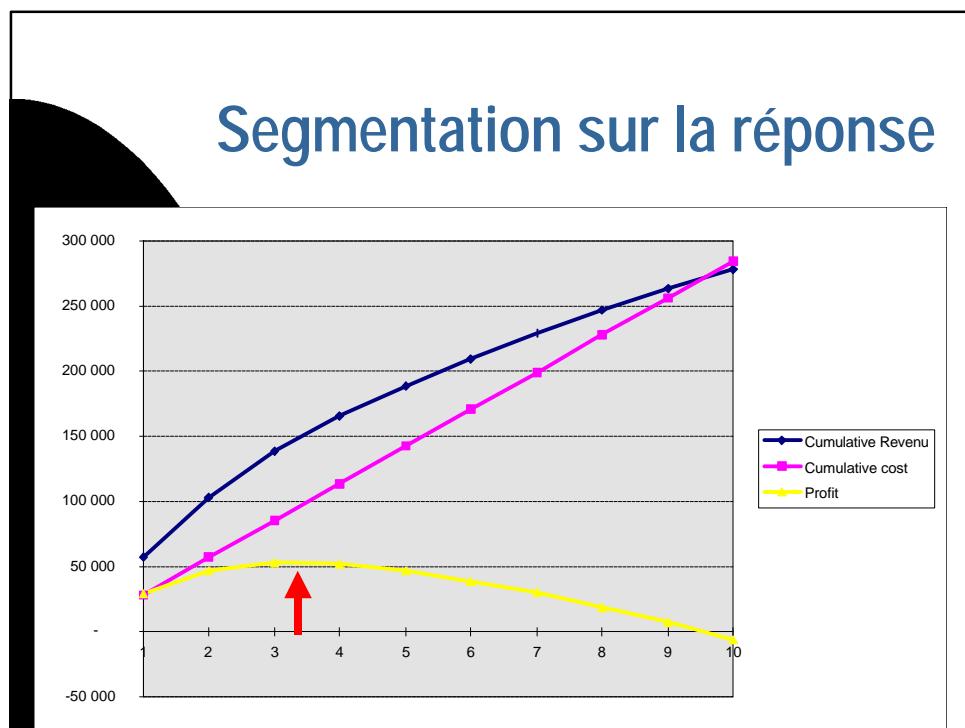
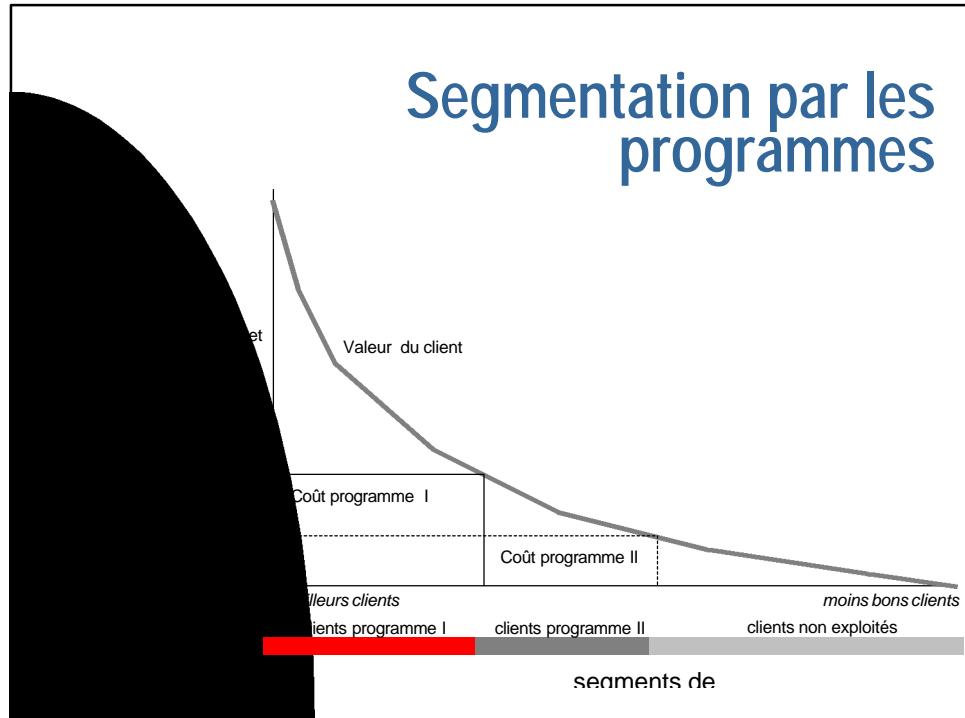
### 3 - les méthodes

Objectif de la méthode		
Explicatives	Descriptives	Hybride
CHAID	Histogrammes	Analyse conjointe
Logit/ MNL	Classification hiérarchique	Classes latentes
Analysse discriminante	Centres mobiles, K-means	Méthode des mélanges
Régression		
Modèles de Cox	Réseaux de kohonen	

### Avantages recherchés





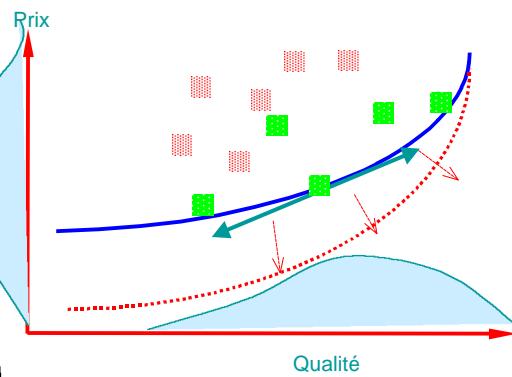


## Les composantes

	Flux créditeurs	Moyens de paiement	Placement s	livrets	IARD	Habitat	Autres
Montant créditeurs	<b>0,93</b>	-0,05	0,04	-0,07	0,01	-0,06	0,06
nombre d'opération t	<b>0,88</b>	-0,23	-0,02	-0,04	0,00	-0,00	0,02
Solde moyen créiteur t	<b>0,82</b>	<b>0,42</b>	0,09	0,01	0,02	-0,02	0,01
solde moyen débiteur t	<b>0,76</b>	-0,14	-0,01	0,07	-0,01	0,07	0,01
nombre d'opération t-1	<b>0,76</b>	<b>-0,33</b>	-0,08	0,06	-0,00	0,10	-0,03
Solde moyen créiteur t-1	<b>0,62</b>	<b>0,51</b>	0,06	0,15	0,01	0,11	-0,05
solde moyen débiteur t-1	-0,02	<b>0,88</b>	-0,03	0,06	0,02	0,03	-0,18
SDEBP_L	-0,09	<b>0,84</b>	-0,04	0,08	0,01	0,05	-0,20
nb OGS	0,04	<b>-0,73</b>	-0,02	0,12	-0,02	0,02	-0,06
nombre de cartes	0,17	<b>-0,45</b>	-0,12	0,18	-0,05	0,29	-0,18
Carte open	0,03	<b>-0,41</b>	0,03	-0,02	0,09	-0,01	-0,22
PAA	0,08	<b>-0,33</b>	-0,04	-0,01	0,13	0,01	-0,11
Ligne de titre	-0,00	-0,03	<b>0,73</b>	-0,03	-0,01	-0,02	-0,00
nb de PEA	-0,01	-0,07	<b>0,71</b>	-0,04	0,00	0,05	-0,05
TITEP_L	0,03	0,02	<b>0,68</b>	0,11	-0,00	-0,11	-0,03
titre obligataire	0,03	-0,01	<b>0,68</b>	0,02	-0,02	-0,05	0,02
Actions	-0,00	-0,04	<b>0,53</b>	-0,11	-0,01	0,11	0,08
Assurance vie	0,04	0,09	<b>0,52</b>	0,13	0,07	0,09	-0,02
PEP	0,03	0,11	<b>0,44</b>	0,30	0,04	0,01	-0,08
LIVRET nb	-0,01	-0,08	-0,00	<b>0,94</b>	0,01	-0,06	0,07
LIVRET encours	0,01	0,03	-0,02	<b>0,93</b>	0,00	-0,08	0,05
IARD AUTO	0,02	0,03	0,01	-0,01	<b>0,78</b>	0,08	-0,04
IARD MRH	-0,01	0,01	0,07	-0,03	<b>0,74</b>	0,11	-0,03
IARD AUTR	0,00	0,06	-0,06	0,03	<b>0,55</b>	-0,05	0,09
IARD SANTE	-0,01	-0,09	0,02	0,01	0,30	-0,09	-0,01
CEL encours	0,02	0,10	0,03	-0,07	-0,03	<b>0,81</b>	-0,02
HABITAT emprunt	0,06	-0,05	-0,08	-0,11	0,08	<b>0,66</b>	0,12
PEL encours	-0,01	0,08	0,23	0,27	-0,02	<b>0,44</b>	-0,10
AUTO emprunt	0,03	0,01	-0,12	0,05	0,06	-0,01	<b>0,81</b>
DAV nb d'opérations	0,08	-0,16	0,09	0,12	-0,03	0,29	<b>0,37</b>
TITTR_L	0,01	0,04	0,24	-0,00	-0,02	0,05	0,28

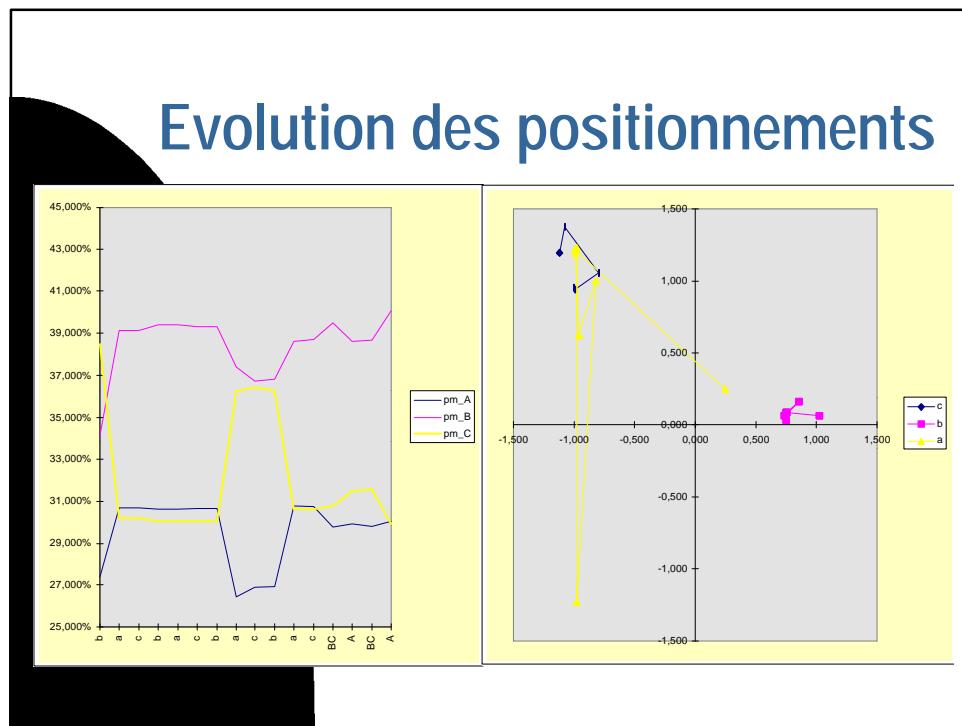
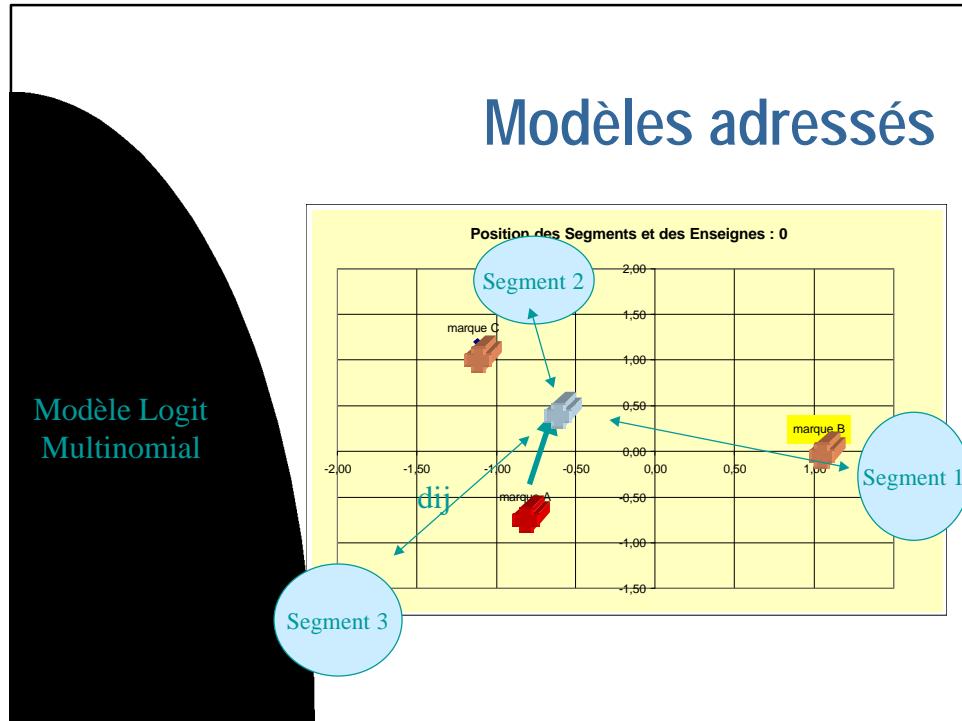
## Positionnement

## Différenciation verticale



## Diférenciation horizontale

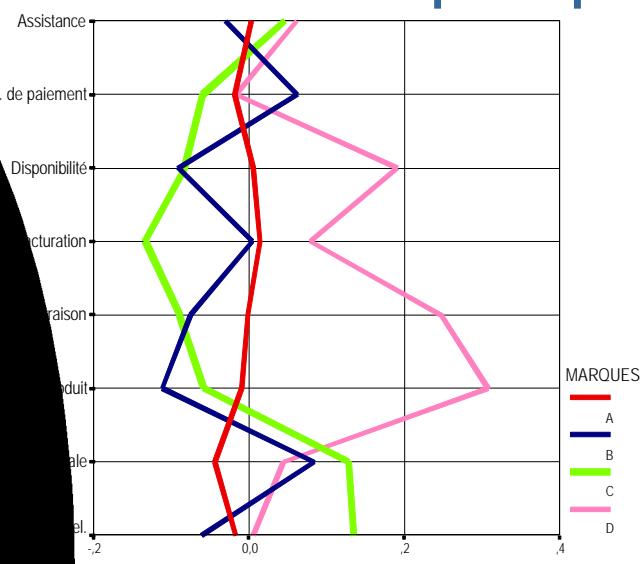
- Objective :
  - ◆ Politique de produit
  - ◆ Intégration de services
  - ◆ Processus transactionnel
- Subjective
  - ◆ Publicité
  - ◆ développement des marques
  - ◆ Information/education



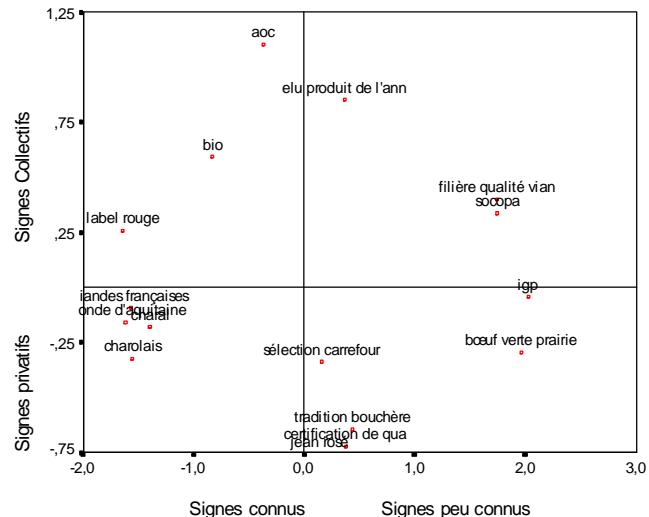
## Les méthodes

Strates	Mesures directes	Mesures indirectes
Perceptions	Analyse factorielle	MDS
Situations d'usage	Analyse factorielle	MDS
Préférence et considération	PREFMAP	MDS
Comportements		MDS sur matrice de transition

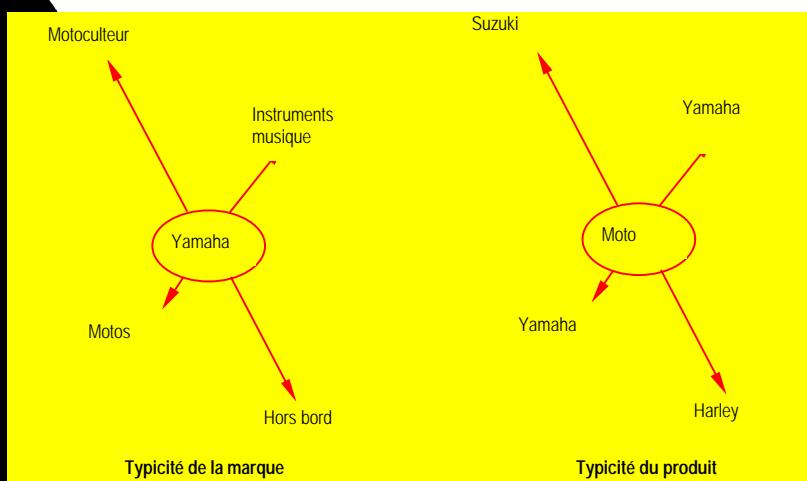
## Profil perceptuel



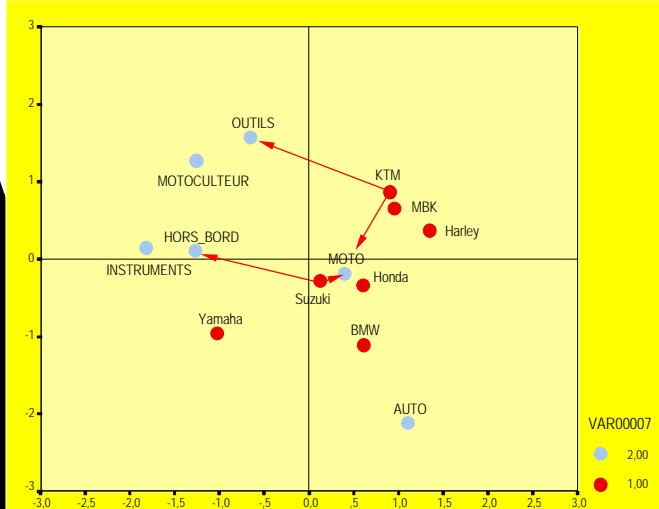
## Analyse de similarité



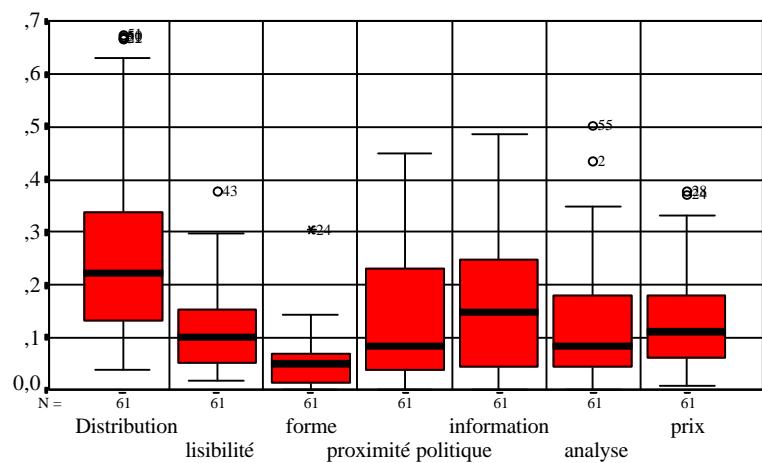
## Positionnement catégoriel

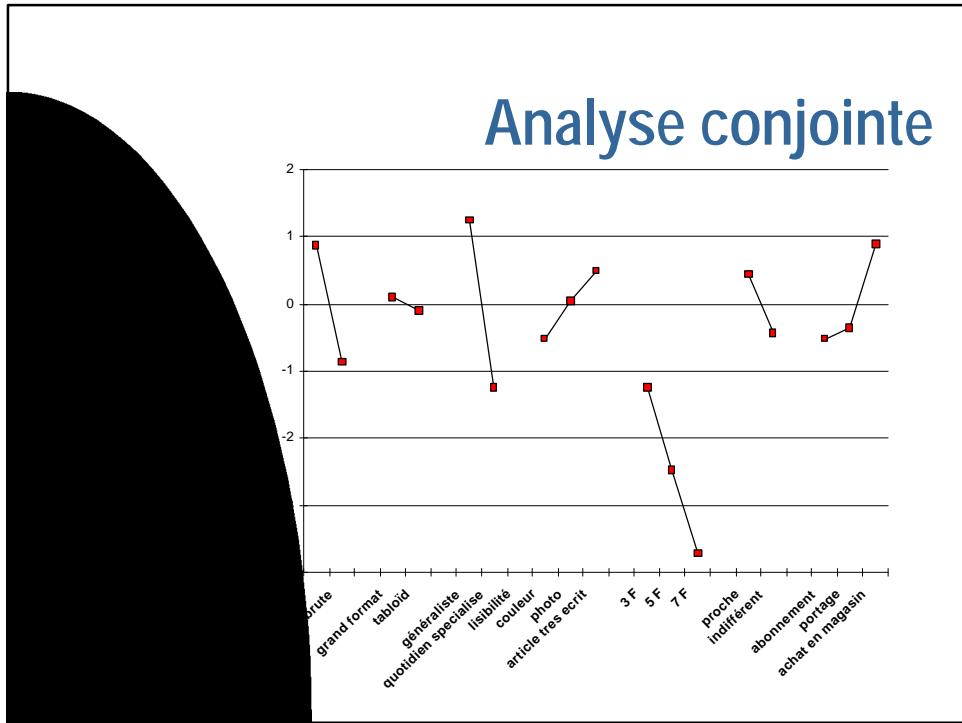


## Positionnement catégoriel (2)



## Analyse Conjointe





## **INTRODUCTION SCP**

Avant d'aborder ce qu'on entend par la trilogie "Segmentation Ciblage Positionnement" (SCP) qui est le moteur du marketing stratégique, il est opportun de rappeler la définition de deux concepts.

*Stratégie Marketing:* Un processus consistant à analyser les opportunités existant sur le marché et à choisir une cible, un positionnement, des plans d'action et un système de contrôle qui permettent à l'entreprise de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.

*Segmenter un marché* consiste à le découper en sous-ensembles distincts, chacun de ses groupes pouvant raisonnablement être choisi comme cible à atteindre à l'aide d'un marketing-mix spécifique.

<b>S</b> egmentat <b>ion</b> <b>d</b> u <b>m</b> arché	<b>C</b> iblage	<b>P</b> ositionnement
1. Choix des critères de chaque segment	3. Evaluation de l'attrait relatif de chaque segment	5. Elaboration du positionnement
2. Analyse des profils des segments	4. Choix des cibles	6. Déclinaison du marketing-mix correspondant

### **SEGMENTATION**

Un marché est composé de clients et ceux-ci ne sont pas homogènes. Leur taille, leurs ressources, leur origine géographique, leurs attentes vis-à-vis du produit et leurs attitudes varient tout autant que leur mode d'achat.

Chacune de ces variables peut engendrer une réponse différente vis-à-vis de l'offre de l'entreprise et donc être utilisée pour segmenter le marché.

La plupart des entreprises considèrent toutefois qu'il est trop coûteux d'étudier chaque acheteur séparément et d'adapter le produit pour satisfaire ses besoins individuels. Un vendeur cherche plutôt à délimiter de larges catégories de clientèle qui diffèrent tant dans l'intérêt qu'ils portent aux produits que dans la réceptivité à l'effort commercial.

Par exemple, il peut s'apercevoir que l'intérêt porté aux produits varie selon le revenu ou il peut constater des différences prononcées dans le comportement des acheteurs suivant leur âge.

## **Segments et Niches**

A mesure qu'elle multiplie ses critères de segmentation, l'entreprise commence à identifier des niches, c'est à dire de petits segments tout à fait spécifiques. Idéalement une entreprise aimerait être la seule à servir une niche.

Une niche est d'autant plus attrayante que :

1. Les consommateurs appartenant à la niche ont des besoins complexes et spécifiques (1) ,
2. Ils sont prêts à payer une surprime pour acquérir un produit parfaitement adapté à leurs besoins,
3. Pour fabriquer ce produit il faut acquérir des compétences distinctives et
4. Ces mêmes compétences contribuent à terme à protéger l'entreprise des attaques de la concurrence.

On a vu qu'on pouvait segmenter un marché en fonction de caractéristiques démographiques. On peut également demander aux consommateurs d'indiquer leur intérêt pour deux caractéristiques du produit (le goût et la couleur de barres chocolatées par exemple). On obtient alors des segments de préférence.

## **La procédure de segmentation**

Nous avons vu que les segments de marché sont progressivement engendrés par une succession de critères. Comment les choisir? La procédure la plus courante comporte trois étapes :

1. *La phase d'enquête.* On entreprend une série d'entretiens ou de réunions de groupes avec des consommateurs afin de mieux comprendre leurs motivations, attitudes et comportements. A partir des données ainsi recueillies, on élabore un questionnaire portant sur:

- a. les attributs des produits et leur importance relative,
- b. la notoriété et l'image des différentes marques,
- c. les habitudes d'utilisation des produits,
- d. les habitudes à l'égard de la catégorie de produit,
- e. les données socio-démographiques ainsi que les profils psychographiques et les habitudes d'exposition aux médias.

2. *La phase d'analyse.* Dans un premier temps, les données sont soumises à une analyse factorielle qui permet de réduire les variables redondantes et mettre en évidence les dimensions sous-jacentes puis à une analyse typologique qui permet de découvrir les différents segments. Ceux-ci sont aussi homogènes que possible et en même temps très différents les uns des autres.

*3. La phase d'identification.* Le profil de chaque segment est enfin défini à partir des attitudes, comportements et variables caractéristiques. On lui donne souvent un nom à ce stade de l'analyse.

## Les critères de segmentation

Nous allons maintenant examiner les principaux critères utilisés en pratique pour segmenter un marché de grande consommation . Nous considérerons ultérieurement les marchés industriels. Les variables essentielles à prendre en compte se classent en deux catégories selon qu'elles décrivent les caractéristiques générales des consommateurs, indépendantes du produit concerné (segmentation géographique, socio-démographique et psychographique) ou bien expriment des réponses de ces derniers (occasions d'achat, avantages recherchés, mode d'utilisation, attitudes).

### Caractéristiques des consommateurs

Géographiques

Démographiques

Psychographiques

### Réponses des consommateurs

Situation d'achat

Avantages recherchés

Utilisation

Attitudes Exemple de segmentation comportementale à **la Société Générale:**

A la Société Générale, les marchés sont déterminés en fonction:

- du comportement bancaire du client,
- de la connaissance du client et de certains éléments de sa situation financière actuelle ou future (âge, catégorie socioprofessionnelle...)

Ainsi il existe trois grands types de clientèle:

- a. La clientèle **patrimoniale** (environ 50000 personnes) est celle disposant d'avoirs en titre à la SG pour un montant très élevé, ou ayant des mouvements créditeurs très importants.
- b. Le portefeuille **bonne gamme** est composé de clients qui sont parvenus à une certaine maturité financière ou patrimoniale. Il représente actuellement environ 420000 personnes.
- c. Enfin, la clientèle **grand public** est subdivisée en plusieurs portefeuilles :

- le *vivier*, composé de clients en phase de constitution de patrimoine, représente aujourd'hui environ 780000 personnes,
- le *cœur du grand public*, constitué de 1,8 million de clients,
- le secteur dit à *valoriser*, est constitué de 400000 clients fortement consommateurs de crédits, ayant peu d'épargne et utilisant les moyens de paiement de manière excessive.

A chaque segment correspond une approche commerciale différente.

Source: SOGECHOS N°87 - Octobre 1993

### **La segmentation des marchés industriels**

Les marchés industriels peuvent être segmentés avec autant de profit que les marchés de grande consommation. Shapiro et Bonoma ont classé les différents critères de segmentation en cinq rubriques :

1. *L'environnement de la firme* : les critères les plus utilisés sont alors le secteur industriel, la taille de l'entreprise, sa situation géographique.
2. *Les paramètres d'exploitation* prédominant chez le client : sa technologie, ses capacités techniques et financières.
3. *Les méthodes d'achat*: sa structure d'achat, ses politiques, ses critères etc.
4. *Les facteurs conjoncturels* : degré d'urgence de la commande, type d'application.
5. *Les caractéristiques personnels des acheteurs ( 2 )* : attitude à l'égard du risque, fidélité, etc.

Pour Shapiro et Bonoma, tous ces critères sont " imbriqués " les uns dans les autres : plus on se rapproche de la zone centrale, plus les critères deviennent difficiles à mesurer, mais plus leur pertinence s'accroît.

Pour choisir les critères les plus appropriés, Wind et Cardozo propose une démarche en deux temps: d'abord on identifie les macro segments définis par des caractéristiques telles que:

1. Le marché final auquel le produit est destiné,
2. les applications du produit,
3. la taille du client,
4. le rythme et le volume d'utilisation,
5. la localisation géographique,
6. le mode d'organisation.

Au sein de chaque macrosegment, on distingue ensuite des micro segments en fonction:

1. de la position hiérarchique du client,
2. de ses caractéristiques personnelles,
3. de l'importance qu'il attache au produit,
4. des attitudes à l'égard des fournisseurs,
5. des critères de décision,
6. de l'étape du processus de décision d'achat.

### **Les conditions d'une segmentation efficace**

On a vu qu'il existait de nombreuses façons de segmenter un marché. Tous les segments identifiés ne sont pourtant pas significatifs. Pour être utile un segment doit posséder 5 caractéristiques:

1. *La possibilité de mesure* : des informations sur les principales caractéristiques de acheteurs doivent être disponibles ou pouvoir être obtenues. Or cela n'est pas toujours aisé. Il est, par exemple, difficile de mesurer le nombre d'acheteurs d'automobiles qui sont principalement motivés par des considérations de prestige et de valorisation de soi plutôt que d'économie.
2. *Le volume* : les segments doivent être suffisamment vastes et/ou rentables pour justifier l'élaboration d'une stratégie marketing spécifique. Il ne serait pas rentable, par exemple, pour un constructeur automobile de développer des véhicules spécialement adaptés aux besoins des nains.
3. *La possibilité d'accès* : l'entreprise doit pouvoir effectivement diriger ses efforts commerciaux vers les segments choisis.
4. *La pertinence* : les segments doivent être réellement différents les uns des autres du point de vue de la variable étudiée.
5. *La faisabilité pour l'entreprise* : une PME peut identifier correctement les différents segments d'un marché sans pouvoir en tirer parti du fait de ses ressources limitées. C'est souvent le cas dans le domaine des produits de luxe où de petites sociétés sont présentes sur un très grand nombre de marchés géographiques.

### **CIBLAGE**

Toute entreprise qui segmente son marché est confrontée au problème de l'estimation de la valeur d'exploitation de chacun des segments. Trois facteurs sont à considérer:

1. La taille et la croissance du segment

2. Son degré d'attrait (1)
3. Les objectifs et ressources de l'entreprise

## Les cinq stratégies de couverture de marché

M M M	M M M	M M M
1 2 3	1 2 3	1 2 3
P1 0 0 0	P1 0 0 0	P1 X 0 0
P2 X 0 0	P2 X X X	P2 X 0 0
P3 0 0 0	P3 0 0 0	P3 X 0 0
Concentration sur un couple produit / marché	Spécialisation par produit	Spécialisation par marché
M M M	M M M	M M M
1 2 3	1 2 3	1 2 3
P1 0 0 X	P1 X X X	P1 X X X
P2 X 0 0	P2 X X X	P2 X X X
P3 0 X 0	P3 X X X	P3 X X X
Spécialisation sélective	Couverture globale	

1. La concentration consiste à se concentrer sur un " créneau " spécifique correspondant à un couple produit/marché. Cette stratégie se justifie lorsque l'entreprise dispose de ressources limitées, lorsque le segment est encore inexploité ou lorsqu'il constitue un tremplin pour de futures extensions. (Ex: Rolls Royce pour les voitures ou Roche-Bobois dans l'ameublement qui se concentre sur la classe socio-économique A)

2. La spécialisation par produit. L'entreprise se concentre sur un seul type de produit. Par exemple un fabricant de microscopes pour laboratoires peut diversifier sa gamme en proposant des produits à usage scolaire tout en refusant de commercialiser d'autres instruments. Le danger essentiel de cette approche est lié à une obsolescence du produit.

3. La spécialisation par marché. Le choix est inverse du précédent. Au lieu de se limiter aux microscopes, notre fabricant se lance dans les oscilloscopes, les étuves etc. mais en se concentrant uniquement sur les

laboratoires. Il devient un spécialiste sectoriel mais sa croissance est liée à la santé économique du secteur choisi.

4. La spécialisation sélective. C'est une forme hybride de segmentation. On choisit certains produits sur certains marchés en fonction d'opportunités particulières par exemple à l'occasion de rachat successif. Une telle stratégie multisegments a pour avantage de réduire les risques inhérents à un produit ou à un marché.

5. La couverture globale. Une société peut décider de s'attaquer à l'ensemble du marché. (Ex: IBM ou Renault). Deux stratégies sont alors envisageables le marketing indifférencié ou le marketing différencié.

**Le marketing indifférencié.** Il consiste à minimiser les différences entre les segments de marché. Celui-ci est considéré comme un tout, et les caractéristiques communes des individus sont mises en avant plutôt que leurs différences. L'entreprise s'efforce de concevoir un produit et un plan marketing qui permettent d'attirer le plus grand nombre possible d'acheteurs (En général, le produit et le plan marketing sont élaborés pour répondre aux attentes du plus vaste segment du marché). Cette approche se justifie principalement du fait des économies d'échelle qu'elle permet d'engendrer.

**Le marketing différencié.** Il consiste à exploiter au moins deux segments du marché et à concevoir des produits et programmes d'actions distincts pour chaque segment. Ainsi Renault, depuis la Twingo jusqu'à l'Espace, propose une voiture pour chaque niveau d'utilisation. L'avantage essentiel d'une telle stratégie est d'engendrer un chiffre d'affaires plus élevé.

Toutefois elle augmente les coûts d'exploitation et notamment:

- Les coûts de modification du produit
- Les coûts de production
- Les coûts administratifs
- Les coûts de stockage
- Les coûts promotionnels

Etant donné que le marketing différencié conduit à une augmentation des ventes mais aussi des coûts, un certain scepticisme plane sur la valeur d'une telle stratégie. Aujourd'hui certaines entreprises considèrent qu'elles ont " sursegmenté " leur offre. C'est pourquoi, souhaitant avoir à gérer moins de marques, elle adopte une stratégie de " regroupement de gamme ".

### Trois stratégies de ciblage

Marché <-----

Marketing-mix de l'entreprise

## Marketing indifférencié



## DIFFERENTIATION ET POSITIONNEMENT

Rappelons en préambule ce qu'on entend par différenciation et positionnement.

**Différenciation (1)** : C'est la mise en évidence de différences destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ces concurrents.

**Positionnement** : On appelle positionnement la conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du consommateur cible.

Pour se positionner sur un marché, il est recommandé de faire valoir certaines différences. Pourtant, toutes les différences ne sont pas significatives ni même souhaitables. Une différence doit créer de la valeur pour l'entreprise en même temps que pour le marché. Elle doit satisfaire, à ce titre, de nombreuses exigences :

1. *L'importance (2)* . Une différence doit offrir un avantage substantiel aux yeux d'un nombre suffisant d'acheteurs.
2. *Le caractère distinctif (3)* . La différence doit ne pouvoir être offerte par aucune autre entreprise, de manière aussi distinctive.
3. *La supériorité (3)* . La différence entraîne une supériorité par rapport aux modes alternatifs de résolution d'un même problème.

4. *La communicabilité* (4). La différence doit être communicable et ses avantages pouvoir faire l'objet d'une démonstration explicite et visible.

5. *La préemption* (5). La différence doit pouvoir être protégée vis-à-vis d'éventuelles copies ou imitations.

6. *L'accessibilité*. L'acheteur visé doit pouvoir disposer des ressources nécessaires pour accepter le différentiel de prix.

7. *La rentabilité*. Les recettes dégagées par l'exploitation de la différence doivent enrichir l'entreprise.

Par le biais d'études d'attente, on arrive à identifier les attributs qui ont le plus de poids dans une décision d'achat. On peut alors représenter graphiquement les deux (6) (ou trois) paramètres les plus déterminants sous forme de " mapping " où la position des différents produits en concurrence apparaîtra. Supposons qu'on souhaite lancer un nouveau produit, les questions suivantes vont se poser : Où doit-on se placer ? au centre à proximité de l'idéal, à proximité du leader ? sur un créneau spécifique ? Tout dépend, en fait, du degré d'homogénéité du marché et de la cible visée. Yoram Wind a identifié jusqu'à six stratégies différentes de positionnement.

1. Mettre en avant certaines caractéristiques du produit
2. Mettre en avant les solutions qu'il apporte aux problèmes de la clientèle
3. Préciser les occasions d'utilisation
4. Identifier les catégories d'utilisateurs
5. Se placer en référence à d'autres produits
6. Introduire une nouvelle catégorie

### **Combien de différences promouvoir?**

Les avis sur la question sont partagés. Certains comme Rosser Reeves milite en faveur d'un seul avantage auprès du marché-cible; c'est ce qu'il a appelé la Proposition Unique de Vente. D'une façon générale beaucoup d'entreprises se présentent comme " celle qui a le meilleur produit ", ou le " meilleur service " ou encore, " le prix le plus bas ". Certains pensent qu'un positionnement construit sur deux avantages est préférable. Il y en a même qui préfère un positionnement triple (Ex: Huile 3 en 1). D'une certaine manière cela revient à " contre-segmenter " le marché puisqu'on ne reconnaît plus les différences qui donnaient jusque là naissance à des

produits séparés. En même temps, il ne faut pas multiplier les promesses sous peine de manque de crédibilité.

## **Conclusion**

Positionner un produit consiste à le concevoir et le promouvoir de façon à ce qu'il acquière une valeur distinctive face à la concurrence auprès du marché visé. La stratégie de positionnement trouve ses racines dans une analyse de la compréhension des perceptions et décisions des consommateurs confrontés à un choix. Le positionnement d'un produit s'opère en trois temps : Il faut d'abord identifier toutes les différences, de produit, de service, de personnel ou d'image, qui pourraient servir d'axe distinctif. Il faut ensuite clarifier les critères qui présideront au choix entre plusieurs positionnement possibles. Il faut enfin savoir communiquer au marché-cible le positionnement choisi en s'appuyant sur les vecteurs les plus adéquats. Ce n'est qu'une fois la stratégie de positionnement élaborée que l'entreprise peut aborder l'étape suivante, c'est à dire la mise au point de sa stratégie d'attaque concurrentielle (le marketing-mix).

## INTRODUCTION SCP

Avant d'aborder ce qu'on entend par la trilogie "Segmentation Ciblage Positionnement" (SCP) qui est le moteur du marketing stratégique, il est opportun de rappeler la définition de deux concepts.

*Stratégie Marketing:* Un processus consistant à analyser les opportunités existant sur le marché et à choisir une cible, un positionnement, des plans d'action et un système de contrôle qui permettent à l'entreprise de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs. *Segmenter un marché* consiste à le découper en sous-ensembles distincts, chacun de ses groupes pouvant raisonnablement être choisi comme cible à atteindre à l'aide d'un marketing-mix spécifique.

<b>S</b> egmention du marché	<b>C</b> iblage	<b>P</b> ositionnement
1. Choix des critères de chaque segment	3. Evaluation de l'attrait relatif de chaque segment	5. Elaboration du positionnement
2. Analyse des profils des segments	4. Choix des cibles	6. Déclinaison du marketing-mix correspondant

## SEGMENTATION

Un marché est composé de clients et ceux-ci ne sont pas homogènes. Leur taille, leurs ressources, leur origine géographique, leurs attentes vis-à-vis du produit et leurs attitudes varient tout autant que leur mode d'achat. Chacune de ces variables peut engendrer une réponse différente vis-à-vis de l'offre de l'entreprise et donc être utilisée pour segmenter le marché.

La plupart des entreprises considèrent toutefois qu'il est trop coûteux d'étudier chaque acheteur séparément et d'adapter le produit pour satisfaire ses besoins individuels. Un vendeur cherche plutôt à délimiter de larges catégories de clientèle qui diffèrent tant dans l'intérêt qu'ils portent aux produits que dans la réceptivité à l'effort commercial. Par exemple, il peut s'apercevoir que l'intérêt porté aux produits varie selon le revenu ou il peut constater des différences prononcées dans le comportement des acheteurs suivant leur âge.

### Segments et Niches

A mesure qu'elle multiplie ses critères de segmentation, l'entreprise commence à identifier des niches, c'est à dire de petits segments tout à fait spécifiques. Idéalement une entreprise aimerait être la seule à servir une niche.

Une niche est d'autant plus attrayante que :

1. Les consommateurs appartenant à la niche ont des besoins complexes et spécifiques (1),
2. Ils sont prêts à payer une surprime pour acquérir un produit parfaitement adapté à leurs besoins,
3. Pour fabriquer ce produit il faut acquérir des compétences distinctives et
4. Ces mêmes compétences contribuent à terme à protéger l'entreprise des attaques de la concurrence.

On a vu qu'on pouvait segmenter un marché en fonction de caractéristiques démographiques. On peut également demander aux consommateurs d'indiquer leur intérêt pour deux caractéristiques du produit (le goût et la couleur de barres chocolatées par exemple). On obtient alors des segments de préférence.

### **La procédure de segmentation**

Nous avons vu que les segments de marché sont progressivement engendrés par une succession de critères. Comment les choisir? La procédure la plus courante comporte trois étapes :

1. *La phase d'enquête.* On entreprend une série d'entretiens ou de réunions de groupes avec des consommateurs afin de mieux comprendre leurs motivations, attitudes et comportements. A partir des données ainsi recueillies, on élabore un questionnaire portant sur:

- a. les attributs des produits et leur importance relative,
- b. la notoriété et l'image des différentes marques,
- c. les habitudes d'utilisation des produits,
- d. les habitudes à l'égard de la catégorie de produit,
- e. les données socio-démographiques ainsi que les profils psychographiques et les habitudes d'exposition aux médias.

2. *La phase d'analyse.* Dans un premier temps, les données sont soumises à une analyse factorielle qui permet de réduire les variables redondantes et mettre en évidence les dimensions sous-jacentes puis à une analyse typologique qui permet de découvrir les différents segments. Ceux-ci sont aussi homogènes que possible et en même temps très différents les uns des autres.

3. *La phase d'identification.* Le profil de chaque segment est enfin défini à partir des attitudes, comportements et variables caractéristiques. On lui donne souvent un nom à ce stade de l'analyse.

### **Les critères de segmentation**

Nous allons maintenant examiner les principaux critères utilisés en pratique pour segmenter un marché de grande consommation . Nous considérerons ultérieurement les marchés industriels. Les variables essentielles à prendre en compte se classent en deux catégories selon qu'elles décrivent les caractéristiques générales des consommateurs, indépendantes du produit concerné (segmentation géographique,

socio-démographique et psychographique) ou bien expriment des réponses de ces derniers (occasions d'achat, avantages recherchés, mode d'utilisation, attitudes).

### **Caractéristiques des consommateurs**

Géographiques  
Démographiques  
Psychographiques

### **Réponses des consommateurs**

Situation d'achat  
Avantages recherchés  
Utilisation  
Attitudes Exemple de segmentation comportementale à **la Société Générale**:

A la Société Générale, les marchés sont déterminés en fonction:

- du comportement bancaire du client,
- de la connaissance du client et de certains éléments de sa situation financière actuelle ou future (âge, catégorie socioprofessionnelle...)

Ainsi il existe trois grands types de clientèle:

- a. La clientèle **patrimoniale** (environ 50000 personnes) est celle disposant d'avoirs en titre à la SG pour un montant très élevé, ou ayant des mouvements créditeurs très importants.
- b. Le portefeuille **bonne gamme** est composé de clients qui sont parvenus à une certaine maturité financière ou patrimoniale. Il représente actuellement environ 420000 personnes.
- c. Enfin, la clientèle **grand public** est subdivisée en plusieurs portefeuilles :
  - le *vivier*, composé de clients en phase de constitution de patrimoine, représente aujourd'hui environ 780000 personnes,
  - le *cœur du grand public*, constitué de 1,8 million de clients,
  - le secteur dit à *valoriser*, est constitué de 400000 clients fortement consommateurs de crédits, ayant peu d'épargne et utilisant les moyens de paiement de manière excessive. A chaque segment correspond une approche commerciale différente.

Source: SOGECHOS N°87 - Octobre 1993

### **La segmentation des marchés industriels**

Les marchés industriels peuvent être segmentés avec autant de profit que les marchés de grande consommation. Shapiro et Bonoma ont classé les différents critères de segmentation en cinq rubriques :

1. *L'environnement de la firme* : les critères les plus utilisés sont alors le secteur industriel, la taille de l'entreprise, sa situation géographique.

2. *Les paramètres d'exploitation* prédominant chez le client : sa technologie, ses capacités techniques et financières.
3. *Les méthodes d'achat*: sa structure d'achat, ses politiques, ses critères etc.
4. *Les facteurs conjoncturels* : degré d'urgence de la commande, type d'application.
5. *Les caractéristiques personnels des acheteurs (2)* : attitude à l'égard du risque, fidélité, etc.

Pour Shapiro et Bonoma, tous ces critères sont " imbriqués " les uns dans les autres : plus on se rapproche de la zone centrale, plus les critères deviennent difficiles à mesurer, mais plus leur pertinence s'accroît.

Pour choisir les critères les plus appropriés, Wind et Cardozo propose une démarche en deux temps: d'abord on identifie les macro segments définis par des caractéristiques telles que:

1. Le marché final auquel le produit est destiné,
2. les applications du produit,
3. la taille du client,
4. le rythme et le volume d'utilisation,
5. la localisation géographique,
6. le mode d'organisation.

Au sein de chaque macrosegment, on distingue ensuite des micro segments en fonction:

1. de la position hiérarchique du client,
2. de ses caractéristiques personnelles,
3. de l'importance qu'il attache au produit,
4. des attitudes à l'égard des fournisseurs,
5. des critères de décision,
6. de l'étape du processus de décision d'achat.

### **Les conditions d'une segmentation efficace**

On a vu qu'il existait de nombreuses façons de segmenter un marché. Tous les segments identifiés ne sont pourtant pas significatifs. Pour être utile un segment doit posséder 5 caractéristiques:

1. *La possibilité de mesure* : des informations sur les principales caractéristiques de acheteurs doivent être disponibles ou pouvoir être obtenues. Or cela n'est pas toujours aisé. Il est, par exemple, difficile de mesurer le nombre d'acheteurs d'automobiles qui sont principalement motivés par des considérations de prestige et de valorisation de soi plutôt que d'économie.

2. *Le volume* : les segments doivent être suffisamment vastes et/ou rentables pour justifier l'élaboration d'une stratégie marketing spécifique. Il ne serait pas rentable, par exemple, pour un constructeur automobile de développer des véhicules spécialement adaptés aux besoins des nains.
3. *La possibilité d'accès* : l'entreprise doit pouvoir effectivement diriger ses efforts commerciaux vers les segments choisis.
4. *La pertinence* : les segments doivent être réellement différents les uns des autres du point de vue de la variable étudiée.
5. *La faisabilité pour l'entreprise* : une PME peut identifier correctement les différents segments d'un marché sans pouvoir en tirer parti du fait de ses ressources limitées. C'est souvent le cas dans le domaine des produits de luxe où de petites sociétés sont présentes sur un très grand nombre de marchés géographiques.

## CIBLAGE

Toute entreprise qui segmente son marché est confrontée au problème de l'estimation de la valeur d'exploitation de chacun des segments. Trois facteurs sont à considérer:

1. La taille et la croissance du segment
2. Son degré d'attrait (1)
3. Les objectifs et ressources de l'entreprise

## Les cinq stratégies de couverture de marché

M1 M2 M3			M1 M2 M3			M1 M2 M3		
P1	0	0	0	P1	0	0	0	P1
P2	X	0	0	P2	X	X	X	P2
P3	0	0	0	P3	0	0	0	P3
Concentration sur un couple produit / marché			Spécialisation par produit			Spécialisation par marché		
M1 M2 M3			M1 M2 M3			M1 M2 M3		
P1	0	0	X	P1	X	X	X	P1
P2	X	0	0	P2	X	X	X	P2
P3	0	X	0	P3	X	X	X	P3
Spécialisation sélective			Couverture globale					

1. La concentration consiste à se concentrer sur un " créneau " spécifique

correspondant à un couple produit/marché. Cette stratégie se justifie lorsque l'entreprise dispose de ressources limitées, lorsque le segment est encore inexploité ou lorsqu'il constitue un tremplin pour de futures extensions. (Ex: Rolls Royce pour les voitures ou Roche-Bobois dans l'ameublement qui se concentre sur la classe socio-économique A)

2. La spécialisation par produit. L'entreprise se concentre sur un seul type de produit. Par exemple un fabricant de microscopes pour laboratoires peut diversifier sa gamme en proposant des produits à usage scolaire tout en refusant de commercialiser d'autres instruments. Le danger essentiel de cette approche est lié à une obsolescence du produit.

3. La spécialisation par marché. Le choix est inverse du précédent. Au lieu de se limiter aux microscopes, notre fabricant se lance dans les oscilloscopes, les étuves etc. mais en se concentrant uniquement sur les laboratoires. Il devient un spécialiste sectoriel mais sa croissance est liée à la santé économique du secteur choisi.

4. La spécialisation sélective. C'est une forme hybride de segmentation. On choisit certains produits sur certains marchés en fonction d'opportunités particulières par exemple à l'occasion de rachat successif. Une telle stratégie multisegment a pour avantage de réduire les risques inhérents à un produit ou à un marché.

5. La couverture globale. Une société peut décider de s'attaquer à l'ensemble du marché. (Ex: IBM ou Renault). Deux stratégies sont alors envisageables le marketing indifférencié ou le marketing différencié.

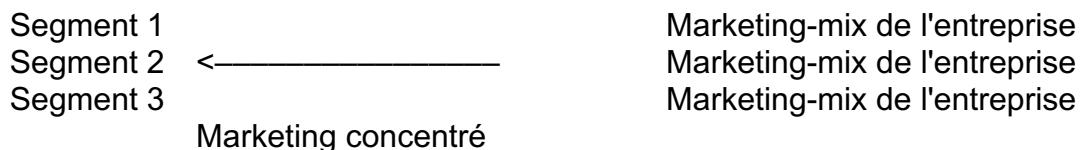
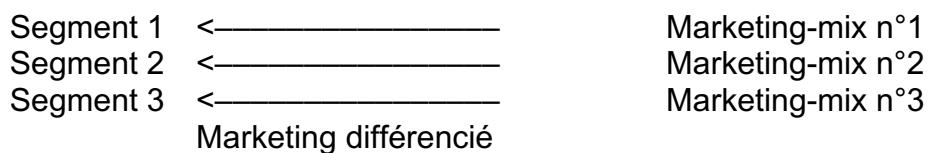
**Le marketing indifférencié.** Il consiste à minimiser les différences entre les segments de marché. Celui-ci est considéré comme un tout, et les caractéristiques communes des individus sont mises en avant plutôt que leurs différences. L'entreprise s'efforce de concevoir un produit et un plan marketing qui permettent d'attirer le plus grand nombre possible d'acheteurs (En général, le produit et le plan marketing sont élaborés pour répondre aux attentes du plus vaste segment du marché). Cette approche se justifie principalement du fait des économies d'échelle qu'elle permet d'engendrer.

**Le marketing différencié.** Il consiste à exploiter au moins deux segments du marché et à concevoir des produits et programmes d'actions distincts pour chaque segment. Ainsi Renault, depuis la Twingo jusqu'à l'Espace, propose une voiture pour chaque niveau d'utilisation. L'avantage essentiel d'une telle stratégie est d'engendrer un chiffre d'affaires plus élevé. Toutefois elle augmente les coûts d'exploitation et notamment:

- Les coûts de modification du produit
- Les coûts de production
- Les coûts administratifs
- Les coûts de stockage
- Les coûts promotionnels

Etant donné que le marketing différencié conduit à une augmentation des ventes mais aussi des coûts, un certain scepticisme plane sur la valeur d'une telle stratégie. Aujourd'hui certaines entreprises considèrent qu'elles ont " sursegmenté " leur offre. C'est pourquoi, souhaitant avoir à gérer moins de marques, elle adopte une stratégie de " regroupement de gamme ".

### Trois stratégies de ciblage



## DIFFERENCIATION ET POSITIONNEMENT

Rappelons en préambule ce qu'on entend par différenciation et positionnement.

**Différenciation (1)** : C'est la mise en évidence de différences destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ces concurrents.

**Positionnement** : On appelle positionnement la conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du consommateur cible.

Pour se positionner sur un marché, il est recommandé de faire valoir certaines différences. Pourtant, toutes les différences ne sont pas significatives ni même souhaitables. Une différence doit créer de la valeur pour l'entreprise en même temps que pour le marché. Elle doit satisfaire, à ce titre, de nombreuses exigences :

1. *L'importance (2)* . Une différence doit offrir un avantage substantiel aux yeux d'un nombre suffisant d'acheteurs.
2. *Le caractère distinctif (3)* . La différence doit ne pouvoir être offerte par aucune autre entreprise, de manière aussi distinctive.

3. *La supériorité* (3). La différence entraîne une supériorité par rapport aux modes alternatifs de résolution d'un même problème.

4. *La communicabilité* (4). La différence doit être communicable et ses avantages pouvoir faire l'objet d'une démonstration explicite et visible.

5. *La préemption* (5). La différence doit pouvoir être protégée vis-à-vis d'éventuelles copies ou imitations.

6. *L'accessibilité*. L'acheteur visé doit pouvoir disposer des ressources nécessaires pour accepter le différentiel de prix.

7. *La rentabilité*. Les recettes dégagées par l'exploitation de la différence doivent enrichir l'entreprise.

Par le biais d'études d'attente, on arrive à identifier les attributs qui ont le plus de poids dans une décision d'achat. On peut alors représenter graphiquement les deux (6) (ou trois) paramètres les plus déterminants sous forme de " mapping " où la position des différents produits en concurrence apparaîtra. Supposons qu'on souhaite lancer un nouveau produit, les questions suivantes vont se poser : Où doit-on se placer ? au centre à proximité de l'idéal, à proximité du leader ? sur un créneau spécifique ? Tout dépend, en fait, du degré d'homogénéité du marché et de la cible visée. Yoram Wind a identifié jusqu'à six stratégies différentes de positionnement.

1. Mettre en avant certaines caractéristiques du produit
2. Mettre en avant les solutions qu'il apporte aux problèmes de la clientèle
3. Préciser les occasions d'utilisation
4. Identifier les catégories d'utilisateurs
5. Se placer en référence à d'autres produits
6. Introduire une nouvelle catégorie

### **Combien de différences promouvoir?**

Les avis sur la question sont partagés. Certains comme Rosser Reeves milite en faveur d'un seul avantage auprès du marché-cible; c'est ce qu'il a appelé la Proposition Unique de Vente. D'une façon générale beaucoup d'entreprises se présentent comme " celle qui a le meilleur produit ", ou le " meilleur service " ou encore, " le prix le plus bas ". Certains pensent qu'un positionnement construit sur deux avantages est préférable. Il y en a même qui préfère un positionnement triple (Ex: Huile 3 en 1). D'une certaine manière cela revient à " contre-segmenter " le marché puisqu'on ne reconnaît plus les différences qui donnaient jusque là naissance à des produits séparés. En même temps, il ne faut pas multiplier les promesses sous peine de manque de crédibilité.

## Conclusion

Positionner un produit consiste à le concevoir et le promouvoir de façon à ce qu'il acquière une valeur distinctive face à la concurrence auprès du marché visé. La stratégie de positionnement trouve ses racines dans une analyse de la compréhension des perceptions et décisions des consommateurs confrontés à un choix. Le positionnement d'un produit s'opère en trois temps : Il faut d'abord identifier toutes les différences, de produit, de service, de personnel ou d'image, qui pourraient servir d'axe distinctif. Il faut ensuite clarifier les critères qui présideront au choix entre plusieurs positionnement possibles. Il faut enfin savoir communiquer au marché-cible le positionnement choisi en s'appuyant sur les vecteurs les plus adéquats. Ce n'est qu'une fois la stratégie de positionnement élaborée que l'entreprise peut aborder l'étape suivante, c'est à dire la mise au point de sa stratégie d'attaque concurrentielle (le marketing-mix).

# Sept supports de pub pour se démarquer

Il existe des supports de publicité originaux et économiques... à utiliser seuls ou en complément des supports traditionnels. «L'Entreprise» a relevé quelques-unes de ces bonnes idées.

Face à un consommateur saturé de messages et à des budgets de communication en constante régression, faire de la publicité est souvent devenu un jeu d'acrobate. Pour remédier à ce problème, des supports de publicité originaux sont apparus, abordables en termes de prix et dont le point commun est de surprendre le consommateur dans sa vie quotidienne. Complémentaires des médias traditionnels, ils peuvent également répondre aux besoins des entreprises disposant de trop petits budgets de communication. L'Entreprise vous présente quelques-unes de ces nouveautés.

## 1 S'afficher sur les pistolets des pompes à essence

Crée en janvier 1996, la filiale française de la société norvégienne Alvern vous propose d'utiliser les pistolets des pompes à essence pour faire de la pub : une affichette de 9 ~ 12 cm est glissée sous un couvercle en plastique transparent placé au-dessus de la poignée. Grâce à des accords de partenariat avec plusieurs compagnies pétro-lières, plus de 2000 stations sont aujourd'hui équipées. Nestlé, Orangina, Mars ou Bahlsen ont déjà testé cette nouvelle formule d'affichage, dont l'ambition est de constituer à terme un média complémentaire des grands réseaux nationaux d'affichage. En effet, ce support devrait offrir aux annonceurs une souplesse régionale, voire locale. Les mesures d'impact sont très encourageantes, puisque, selon une étude réalisée par Nielsen, 75% des clients interrogés en sortie de station déclarent avoir vu un message sur le pistolet et que 87 % d'entre eux citent le produit affiché.

## 2 Imprimer un message sur les gobelets des distributeurs automatiques

L'idée de Coffipub, une société fondée en mai 1996, est d'imprimer des messages personnalisés sur les gobelets en plastique des distributeurs de boissons. Aujourd'hui présent dans les universités, Coffipub compte bien entendu investir les distributeurs des centres commerciaux, mais aussi les machines à eau des bureaux, ou les gobelets des cabinets dentaires.

## 3 Créer des cartes postales publicitaires

Faire de la pub en offrant gratuitement des cartes postales aux couleurs des annonceurs, telle est l'idée de Carte à Pub, une PME française créée en 1995. S'appuyant sur le réseau d'affichage Insert, elle distribue actuellement près de 400000 cartes par semaine dans 40 villes de France, grâce à des présentoirs installés dans les restaurants, les cafés ou les magasins de disques. « Ces cartes sont aussi adaptées pour des opérations d'image que pour du marketing direct. Grâce au message imprimé au dos, un annonceur peut se constituer directement un fichier », explique Jérôme Loze, l'un des deux associés de Carte à Pub. Très apprécié des 20-35 ans, ce support a déjà séduit de gros annonceurs de l'agroalimentaire ou du sport, mais aussi des

éditeurs et des manifestations culturelles. Et ce n'est qu'un début puisque, avec 50 millions de cartes diffusées dans le monde en 1995, le marché est en plein développement.

#### 4 Simplifier l'affichage grand format

La société Top Image a conçu un système d'affichage minute très léger (3,7 kg), qui s'enroule et se déroule à la façon d'un écran de cinéma. Imprimé numériquement, il a pour principal atout d'offrir la possibilité de créer à l'unité des visuels très grand format (2,10 ~ 1,20 m) à l'usage des présentations commerciales, de la PLV ou des salons.

#### 5 Utiliser la roue comme support

Afin d'utiliser les jantes de voiture comme support publicitaire, la société tourangelle Ysocel a mis au point un système permettant à la jante de rester fixe pendant que la roue tourne. Pour le moment réservé aux autobus et aux camions, ce système devrait prochainement être adapté aux roues des voitures particulières. Testé à Tours et à Paris, il a déjà intéressé le Crédit mutuel, Tam Tam et Pepsi, et devrait être étendu. Dans le même esprit, une société espagnole propose aux annonceurs de coller de grands autocollants sur les voitures des particuliers. Rémunérés un peu plus de 1000 francs par mois, ces derniers ont pour seule contrainte d'utiliser leur voiture comme à leur habitude. Reconnue comme l'une des meilleures idées de 1996 par le magazine Actualidad Economica, cette innovation n'a pour l'instant pas d'équivalent en France malgré quelques tentatives.

#### 6 Eclairer les équipes d'animation

Pour rendre visibles la nuit les équipes d'animation (les distributeurs de tracts, notamment), Stilic Force a créé le Pub-Light, un plastron éclairé grâce à un boîtier de quatre piles glissé dans la poche de l'animateur. Mis au point pour Bouygues Telecom en décembre 1996, il peut aussi être exploité dans les boîtes de nuit...

#### 7 Sacrifier à la mode du grattage

Le grattage connaît un tel succès que les fondateurs de Kéol ont eu l'idée de créer un petit objet pour gratter, qui évite qu'on se salisse les ongles : le Grattor. Ergonomique et pratique, il veut devenir un support de publicité, tels les pin's ou les jetons de Caddie. Un accord vient d'être conclu avec Le Dauphiné Libéré, qui l'utilisera pour ses jeux promotionnels de l'été.

#### POUR ALLER PLUS LOIN

- Carte à Pub, S 01 48 87 80 81.
- Alvern, S 01 46 41 49 55.
- Coffipub, S 01 45 04 30 10.
- Top Image, S 01 39 02 22 88.
- Ysocel, S 02 47 05 44 88.
- Stilic Force, S 01 46 56 00 86.
- Kéol, S 04 50 70 49 59.

# Reconnaissez les signaux d'achat !

Etes-vous à l'affût des signaux d'achat du client ? Réagissez-vous comme il convient ? Quatre vendeurs sur cinq ne le font pas...

L'acheteur pose des questions, formule des remarques, fait des gestes. Ce sont là autant de signaux qui vous indiquent à quelle distance vous vous trouvez encore de la conclusion. Car il existe trois types de signaux :

- **Rouge** : il y a danger, le client n'est pas disposé à accepter votre proposition.
- **Orange** : rien n'est perdu, votre partenaire n'a pas encore pris sa décision.
- **Vert** : La voie est libre, l'acheteur est d'humeur positive.

## A vous de tester votre capacité à les évaluer

Paroles et gestes du client	Rouge	Orange	Vert
"Puis-je essayer encore une fois votre produit ?"			
"Cet appareil est-il plus fiable que le nôtre?"			
"Quelles sont vos conditions de paiement?"			
"Pourquoi devrais-je accepter ces conditions ?"			
"Votre proposition me semble intéressante."			
"Nous pouvons investir une telle somme."			
"Je ne suis pas au courant."			
"oui, j'ai déjà entendu parler de ce service."			
"Les temps sont devenus beaucoup plus durs."			
Le client est assis, bras croisés.			
il écoute, le corps légèrement penché en avant.			
Il se tient la tête en regardant droit devant lui.			
il est assis de travers, la tête enfoncée entre les épaules.			
Son visage est très expressif.			

## Bilan du test Signaux d'achat

Avez-vous bien répondu ?

- |                                                                                           |                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Vert : votre client est très intéressé.                                                | 9. Rouge : il se retranche derrière un prétexte.                             |
| 2. Orange : votre réponse peut encore faire basculer son opinion.                         | 10. Rouge : le client adopte une attitude de défensive, il est mal à l'aise. |
| 3. Vert : s'il s'interroge déjà aux conditions de vente, c'est qu'il est prêt à acheter ! | 11. Vert : il prête l'oreille à ce que vous dites.                           |
|                                                                                           | 12. Rouge : visiblement vous l'ennuyez et il                                 |

- 4. Rouge : le client est agressif.
- 5. Orange : c'est encore à vous de jouer !
- 6. Vert: la formulation de la phrase est déjà positive
- 7. Rouge: il se ferme...

Orange : c'est bon signe...encore faut-il savoir si c'est en bien ou en mal !

- est dans la lune.
- 13. Rouge : il est inconfortablement installé et tendu, ce qui ne l'aide pas à vous écouter !
- 14. Vert: votre partenaire est ouvert et disponible, il boit vos paroles, il vit ses propos.

# Soldes et rabais

---

## Sommaire :

-  [Les soldes](#)
  -  [Les annonces de rabais](#)
  -  [Les liquidations](#)
- 

Les soldes et les rabais présentent des avantages : pour les commerçants qui peuvent ainsi dynamiser leurs ventes ; et aussi pour vous, consommateurs, qui bénéficiez de réductions de prix souvent intéressantes. Mais dans la recherche des " bonnes affaires ", soyez encore plus attentifs que lors de vos achats habituels. Ne vous fiez pas seulement aux publicités alléchantes, aux réductions de prix importantes : vérifiez bien l'article et assurez-vous que le rabais annoncé correspond à une diminution par rapport à un prix qui a été réellement pratiqué précédemment : attention aux faux rabais. La réglementation peut vous aider à y voir plus clair : qui peut solder et quoi ? Comment lire une annonce de rabais ?

## Les soldes

Les soldes ont une durée limitée et une définition précise. Les soldes sont des ventes accompagnées ou précédées de publicité et annoncées comme tendant, par une réduction de prix, à l'écoulement accéléré de marchandises en stock. Ces marchandises doivent avoir été proposées à la vente depuis au moins un mois à la date de début de la période des soldes. Ces périodes sont limitées à deux par an, d'une durée maximale de six semaines chacune. Les dates de ces périodes peuvent varier selon les départements. Il est interdit d'utiliser le mot " solde(s) " ou ses dérivés en dehors des cas définis ci-dessus. Les limitations de garanties sur les soldes sont illégales. Un article soldé bénéficie des mêmes garanties en matière de défauts de fabrication non apparents ou de service après-vente que tout autre article. En cas de vice caché, le vendeur est tenu de remplacer l'article ou de le rembourser. Les soldes ne peuvent avoir lieu que sous certaines conditions et doivent être signalés par une étiquette. Il existe deux catégories de soldes :

### Les soldes à caractère occasionnel ou exceptionnel

Le commerçant vend des marchandises neuves à prix réduit, ce qui lui permet d'écouler son stock : l'autorisation du maire est nécessaire. Il ne faut pas confondre ces soldes avec les liquidations qui présentent les mêmes caractéristiques. Les liquidations ne peuvent être effectuées que lorsqu'un commerce cesse son activité ou modifie ses conditions

d'exploitation, ce qui peut nécessiter d'importants travaux dans les locaux. Là aussi, l'autorisation du maire est nécessaire.

### **Les soldes " périodiques " ou " saisonniers "**

Ces soldes concernent surtout les commerces liés à la mode et aux activités saisonnières. On y trouve les marchandises démodées ou de fin de série vendues en fin de saison.

Ce type de soldes est limité à deux fois par an, pendant une période maximum de deux mois chaque fois.

C'est le préfet qui fixe dans chaque département le début de la période des soldes, après avoir consulté les représentants de chaque catégorie professionnelle concernée et des consommateurs.

***Bon à savoir : en dehors de ces deux cas, l'utilisation du mot " soldes " et de ses dérivés est interdite : il n'y a pas de soldeur permanent.***

### **Les annonces de rabais**

Lorsqu'un magasin procède à des réductions de prix et qu'il annonce des rabais chiffrés, il est tenu d'indiquer :

hors des lieux de vente (publicité ou vitrine) :

- la période pendant laquelle l'opération se déroule ;
- les produits concernés ;
- l'importance de la réduction (en francs ou en pourcentage) ;

dans le magasin :

- les produits concernés. Ceux-ci doivent comporter une étiquette sur laquelle apparaîtront l'ancien prix barré ou prix de référence (c'est le prix le plus bas pratiqué pendant le mois qui précède le début de l'opération) et le nouveau prix.
- si un taux unique de remise est pratiqué, le double marquage n'est pas obligatoire, mais ce taux de remise doit être clairement affiché.

Les soldes et, d'une manière générale, les rabais, remises et autres réductions de prix doivent être clairement annoncés afin que vous puissiez connaître précisément les avantages offerts.

### **Les annonces sur les lieux de vente**

Le nouveau prix et l'ancien prix barré doivent être, tous deux, indiqués sur l'étiquette.

Mais une annonce globale suffit :

- si le taux de réduction ou le nouveau prix est identique pour tous les articles ;
- si un escompte de caisse uniforme est accordé (remise X % à la caisse).

La réduction se fait toujours par rapport à l'ancien prix (ou prix de référence). Ce prix doit généralement être le prix le plus bas pratiqué pendant les 30 jours précédent la publicité.

## **Les annonces hors des lieux de vente**

Il s'agit des annonces publicitaires faites par voie d'affichage, de presse, de télévision, de radio.

L'annonce doit préciser : les produits concernés ; l'importance de la réduction (en francs ou en pourcentage) ; la durée de la promotion (mais si ce sont des soldes saisonniers, on peut utiliser la formule "jusqu'à épuisement des stocks").

***Bon à savoir: les articles ou les services qui font l'objet d'une annonce de réduction de prix doivent être disponibles à la vente pendant toute la durée de la période visée par la publicité, à l'exception des soldes et des liquidations. Si un produit venait à manquer, le commerçant doit tout mettre en oeuvre pour vous le procurer au prix annoncé. Exigez qu'il confirme son engagement en vous remettant un écrit.***

Gardez toujours à l'esprit le rapport qualité-prix de l'article convoité : ne vous laissez pas griser par les étiquettes trop attractives.

## **Les liquidations**

Elles s'effectuent lorsqu'un commerce cesse son activité ou modifie substantiellement ses conditions d'exploitation. Elles sont soumises à une autorisation préalable du préfet, sur la base d'un inventaire de marchandises à liquider à prix réduit.

Pendant la liquidation, le réassortiment du commerçant est interdit. Les mêmes règles que pour les autres formes de rabais s'appliquent vis-à-vis du consommateur.

La réalisation d'opérations de soldes ou de liquidations illégales est sanctionnable d'une amende de 100 000 F.

**Pour tous renseignements complémentaires, vous pouvez vous adresser :**

- aux associations locales de consommateurs ;
  - au centre technique régional de la consommation (CTRC) ;
  - à la boîte postale 5000 de votre département ;
  - à la direction de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes de votre département.
-

# Soldes et rabais

---

## Sommaire :

- [Les soldes](#)
  - [Les annonces de rabais](#)
  - [Les liquidations](#)
- 

Les soldes et les rabais présentent des avantages :

pour les commerçants qui peuvent ainsi dynamiser leurs ventes ; et aussi pour vous, consommateurs, qui bénéficiez de réductions de prix souvent intéressantes. Mais dans la recherche des " bonnes affaires ", soyez encore plus attentifs que lors de vos achats habituels. Ne vous fiez pas seulement aux publicités alléchantes, aux réductions de prix importantes : vérifiez bien l'article et assurez-vous que le rabais annoncé correspond à une diminution par rapport à un prix qui a été réellement pratiqué précédemment : attention aux faux rabais.

La réglementation peut vous aider à y voir plus clair : qui peut solder et quoi ? Comment lire une annonce de rabais ?

## **Les soldes**

Les soldes ont une durée limitée et une définition précise.

Les soldes sont des ventes accompagnées ou précédées de publicité et annoncées comme tendant, par une réduction de prix, à l'écoulement accéléré de marchandises en stock. Ces marchandises doivent avoir été proposées à la vente depuis au moins un mois à la date de début de la période des soldes.

Ces périodes sont limitées à deux par an, d'une durée maximale de six semaines chacune. Les dates de ces périodes peuvent varier selon les départements.

Il est interdit d'utiliser le mot " solde(s) " ou ses dérivés en dehors des cas définis ci-dessus. Les limitations de garanties sur les soldes sont illégales. Un article soldé bénéficie des mêmes garanties en matière de défauts de fabrication non apparents ou de service après-vente que tout autre article. En cas de vice caché, le vendeur est tenu de remplacer l'article ou de le rembourser.

Les soldes ne peuvent avoir lieu que sous certaines conditions et doivent être signalés par une étiquette. Il existe deux catégories de soldes :

### **Les soldes à caractère occasionnel ou exceptionnel**

Le commerçant vend des marchandises neuves à prix réduit, ce qui lui permet d'écouler son stock : l'autorisation du maire est nécessaire.

Il ne faut pas confondre ces soldes avec les liquidations qui présentent les mêmes caractéristiques. Les liquidations ne peuvent être effectuées que lorsqu'un commerce cesse son activité ou modifie ses conditions d'exploitation, ce qui peut nécessiter d'importants travaux dans les locaux. Là aussi, l'autorisation du maire est nécessaire.

### **Les soldes " périodiques " ou " saisonniers "**

Ces soldes concernent surtout les commerces liés à la mode et aux activités saisonnières. On y trouve les marchandises démodées ou de fin de série vendues en fin de saison.

Ce type de soldes est limité à deux fois par an, pendant une période maximum de deux mois chaque fois.

C'est le préfet qui fixe dans chaque département le début de la période des soldes, après avoir consulté les représentants de chaque catégorie professionnelle concernée et des consommateurs.

***Bon à savoir : en dehors de ces deux cas, l'utilisation du mot " soldes " et de ses dérivés est interdite : il n'y a pas de soldeur permanent.***

## **Les annonces de rabais**

Lorsqu'un magasin procède à des réductions de prix et qu'il annonce des rabais chiffrés, il est tenu d'indiquer :

hors des lieux de vente (publicité ou vitrine) :

- la période pendant laquelle l'opération se déroule ;
- les produits concernés ;
- l'importance de la réduction (en francs ou en pourcentage) ;

dans le magasin :

- les produits concernés. Ceux-ci doivent comporter une étiquette sur laquelle apparaîtront l'ancien prix barré ou prix de référence (c'est le prix le plus bas pratiqué pendant le mois qui précède le début de l'opération) et le nouveau prix.
- si un taux unique de remise est pratiqué, le double marquage n'est pas obligatoire, mais ce taux de remise doit être clairement affiché.

Les soldes et, d'une manière générale, les rabais, remises et autres réductions de prix doivent être clairement annoncés afin que vous puissiez connaître précisément les avantages offerts.

## **Les annonces sur les lieux de vente**

Le nouveau prix et l'ancien prix barré doivent être, tous deux, indiqués sur l'étiquette.

Mais une annonce globale suffit :

- si le taux de réduction ou le nouveau prix est identique pour tous les articles ;
- si un escompte de caisse uniforme est accordé (remise X % à la caisse).

La réduction se fait toujours par rapport à l'ancien prix (ou prix de référence). Ce prix doit généralement être le prix le plus bas pratiqué pendant les 30 jours précédent la publicité.

## **Les annonces hors des lieux de vente**

Il s'agit des annonces publicitaires faites par voie d'affichage, de presse, de télévision, de radio.

L'annonce doit préciser : les produits concernés ; l'importance de la réduction (en francs ou en pourcentage) ; la durée de la promotion (mais si ce sont des soldes saisonniers, on peut utiliser la formule " jusqu'à épuisement des stocks ").

***Bon à savoir: les articles ou les services qui font l'objet d'une annonce de réduction de prix doivent être disponibles à la vente pendant toute la durée de la période visée par la publicité, à l'exception des soldes et des liquidations. Si un produit venait à manquer, le commerçant doit tout mettre en oeuvre pour vous le procurer au prix annoncé. Exigez qu'il confirme son engagement en vous remettant un écrit.***

Gardez toujours à l'esprit le rapport qualité-prix de l'article convoité : ne vous laissez pas griser par les étiquettes trop attractives.

## **Les liquidations**

Elles s'effectuent lorsqu'un commerce cesse son activité ou modifie substantiellement ses conditions d'exploitation. Elles sont soumises à une autorisation préalable du préfet, sur la base d'un inventaire de marchandises à liquider à prix réduit.

Pendant la liquidation, le réassortiment du commerçant est interdit.

Les mêmes règles que pour les autres formes de rabais s'appliquent vis-à-vis du consommateur.

La réalisation d'opérations de soldes ou de liquidations illégales est sanctionnable d'une amende de 100 000 F.

---

**Pour tous renseignements complémentaires, vous pouvez vous adresser :**

- aux associations locales de consommateurs ;
  - au centre technique régional de la consommation (CTRC) ;
  - à la boîte postale 5000 de votre département ;
  - à la direction de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes de votre département.
-

# Articles - Bulletin Nov. 1997

## Action Commerciale Vente Le régime des soldes

### La définition des soldes depuis la loi de juillet 1996

Sont qualifiées de soldes "les ventes accompagnées ou précédées de publicité et annoncées comme tendant, par réduction de prix, à l'écoulement accéléré de marchandises en stock".

Trois éléments constitutifs caractérisent donc une opération de solde.

#### **1. Un accompagnement publicitaire**

Les soldes doivent être précédés ou accompagnés de publicité. Cette condition n'existe pas auparavant.

Cette publicité doit préciser la date de début de l'opération des soldes. Elle doit également indiquer la nature des marchandises sur lesquelles elle porte, si les soldes ne concernent qu'une partie des articles présentés en magasin.

Lorsque le volume des marchandises soldées est très important, il est possible de procéder à l'inverse et n'indiquer que les marchandises exclues des soldes.

**NB :** il n'y a pas obligation d'indiquer dans la publicité la date de fin des soldes.

#### **2. Une réduction de prix**

Pendant les soldes, le prix des marchandises doit être plus faible qu'à l'accoutumée. Il peut descendre dans ce cas précis en dessous du prix de revient des marchandises (vente à perte autorisée), cette possibilité de réduction n'est pas autorisée en cas de simple promotion (hors période de soldes).

#### **3. L'écoulement accéléré de la marchandise en stock**

Les marchandises vendues en soldes doivent déjà avoir été proposées à la vente, le commerçant doit pouvoir fournir à l'administration les documents le justifiant.

De plus il doit être en mesure de prouver que le prix d'achat a été réglé (paiement effectif des marchandises soldées) depuis au moins un mois à la date de début de la période des soldes.

### La fréquence, la durée et les dates des soldes

Les soldes peuvent être réalisés chaque année au cours de 2 périodes. La durée maximale de chaque période ne peut excéder 6 semaines. Par conséquent, les soldes ne peuvent plus être pratiqués que pendant 12 semaines par an au maximum.

En pratique, c'est un arrêté préfectoral qui fixe chaque année les périodes de soldes pour l'année civile.

L'arrêté du préfet est pris après consultation des organisations professionnelles concernées représentées dans le département, des chambres de commerce et d'industrie et des chambres des métiers ainsi que du comité départemental de la consommation.

### L'utilisation du mot " SOLDES "

Une publicité, une enseigne, une dénomination sociale ou nom commercial ne peut contenir le mot " solde(s) " ou l'un de ses dérivés que s'il se rapporte à une opération de soldes telle qu'elle est définie par la loi. Ainsi les dénominations " multi-soldes " et " bazar-soldes " ont fait l'objet de sanctions.

# Articles - Bulletin Nov. 1997

## Action Commerciale Vente

### Le régime des soldes

#### ■ La définition des soldes depuis la loi de juillet 1996

Sont qualifiées de soldes "les ventes accompagnées ou précédées de publicité et annoncées comme tendant, par réduction de prix, à l'écoulement accéléré de marchandises en stock".

Trois éléments constitutifs caractérisent donc une opération de solde.

#### 1. Un accompagnement publicitaire

Les soldes doivent être précédés ou accompagnés de publicité. Cette condition n'existe pas auparavant.

Cette publicité doit préciser la date de début de l'opération des soldes. Elle doit également indiquer la nature des marchandises sur lesquelles elle porte, si les soldes ne concernent qu'une partie des articles présentés en magasin.

Lorsque le volume des marchandises soldées est très important, il est possible de procéder à l'inverse et n'indiquer que les marchandises exclues des soldes.

**NB :** il n'y a pas obligation d'indiquer dans la publicité la date de fin des soldes.

#### 2. Une réduction de prix

Pendant les soldes, le prix des marchandises doit être plus faible qu'à l'accoutumée. Il peut descendre dans ce cas précis en dessous du prix de revient des marchandises (vente à perte autorisée), cette possibilité de réduction n'est pas autorisée en cas de simple promotion (hors période de soldes).

#### 3. L'écoulement accéléré de la marchandise en stock

Les marchandises vendues en soldes doivent déjà avoir été proposées à la vente, le commerçant doit pouvoir fournir à l'administration les documents justifiant.

De plus il doit être en mesure de prouver que le prix d'achat a été réglé (paiement effectif des marchandises soldées) depuis au moins un mois à la date de début de la période des soldes.

#### ■ La fréquence, la durée et les dates des soldes

Les soldes peuvent être réalisés chaque année au cours de 2 périodes. La durée maximale de chaque période ne peut excéder 6 semaines. Par conséquent, les soldes ne peuvent plus être pratiqués que pendant 12 semaines par an au maximum.

En pratique, c'est un arrêté préfectoral qui fixe chaque année les périodes de soldes pour l'année civile.

L'arrêté du préfet est pris après consultation des organisations professionnelles concernées représentées dans le département, des chambres de commerce et d'industrie et des chambres des métiers ainsi que du comité départemental de la consommation.

#### ■ L'utilisation du mot " SOLDES "

Une publicité, une enseigne, une dénomination sociale ou nom commercial ne peut contenir le mot "solde(s)" ou l'un de ses dérivés que s'il se rapporte à une opération de soldes telle qu'elle est définie par la loi. Ainsi les dénominations "multi-soldes" et "bazar-soldes" ont fait l'objet de sanctions.

# Articles - Bulletin Nov. 1997

## Action Commerciale Vente

### Le régime des soldes

#### La définition des soldes depuis la loi de juillet 1996

Sont qualifiées de soldes " les ventes accompagnées ou précédées de publicité et annoncées comme tendant, par réduction de prix, à l'écoulement accéléré de marchandises en stock ".

Trois éléments constitutifs caractérisent donc une opération de solde.

#### **1. Un accompagnement publicitaire**

Les soldes doivent être précédés ou accompagnés de publicité. Cette condition n'existe pas auparavant.

Cette publicité doit préciser la date de début de l'opération des soldes. Elle doit également indiquer la nature des marchandises sur lesquelles elle porte, si les soldes ne concernent qu'une partie des articles présentés en magasin.

Lorsque le volume des marchandises soldées est très important, il est possible de procéder à l'inverse et n'indiquer que les marchandises exclues des soldes.

**NB :** il n'y a pas obligation d'indiquer dans la publicité la date de fin des soldes.

#### **2. Une réduction de prix**

Pendant les soldes, le prix des marchandises doit être plus faible qu'à l'accoutumée. Il peut descendre dans ce cas précis en dessous du prix de revient des marchandises (vente à perte autorisée), cette possibilité de réduction n'est pas autorisée en cas de simple promotion (hors période de soldes).

#### **3. L'écoulement accéléré de la marchandise en stock**

Les marchandises vendues en soldes doivent déjà avoir été proposées à la vente, le commerçant doit pouvoir fournir à l'administration les documents justifiant.

De plus il doit être en mesure de prouver que le prix d'achat a été réglé (paiement effectif des marchandises soldées) depuis au moins un mois à la date de début de la période des soldes.

#### La fréquence, la durée et les dates des soldes

Les soldes peuvent être réalisés chaque année au cours de 2 périodes. La durée maximale de chaque période ne peut excéder 6 semaines. Par conséquent, les soldes ne peuvent plus être pratiqués que pendant 12 semaines par an au maximum.

En pratique, c'est un arrêté préfectoral qui fixe chaque année les périodes de soldes pour l'année civile.

L'arrêté du préfet est pris après consultation des organisations professionnelles concernées représentées dans le département, des chambres de commerce et d'industrie et des chambres des métiers ainsi que du comité départemental de la consommation.

#### L'utilisation du mot " SOLDES "

Une publicité, une enseigne, une dénomination sociale ou nom commercial ne peut contenir le mot " solde(s) " ou l'un de ses dérivés que s'il se rapporte à une opération de soldes telle qu'elle est définie par la loi. Ainsi les dénominations " multi-soldes " et " bazar-soldes " ont fait l'objet de sanctions.



# **Articles - Bulletin Nov. 1997**

## **Action Commerciale Vente**

### ***Le régime des soldes***

#### **• La définition des soldes depuis la loi de juillet 1996**

Sont qualifiées de soldes " les ventes accompagnées ou précédées de publicité et annoncées comme tendant, par réduction de prix, à l'écoulement accéléré de marchandises en stock ".

Trois éléments constitutifs caractérisent donc une opération de solde.

#### **1. Un accompagnement publicitaire**

Les soldes doivent être précédés ou accompagnés de publicité. Cette condition n'existe pas auparavant.

Cette publicité doit préciser la date de début de l'opération des soldes. Elle doit également indiquer la nature des marchandises sur lesquelles elle porte, si les soldes ne concernent qu'une partie des articles présentés en magasin.

Lorsque le volume des marchandises soldées est très important, il est possible de procéder à l'inverse et n'indiquer que les marchandises exclues des soldes.

**NB :** il n'y a pas obligation d'indiquer dans la publicité la date de fin des soldes.

#### **2. Une réduction de prix**

Pendant les soldes, le prix des marchandises doit être plus faible qu'à l'accoutumée. Il peut descendre dans ce cas précis en dessous du prix de revient des marchandises (vente à perte autorisée), cette possibilité de réduction n'est pas autorisée en cas de simple promotion (hors période de soldes).

#### **3. L'écoulement accéléré de la marchandise en stock**

Les marchandises vendues en soldes doivent déjà avoir été proposées à la vente, le commerçant doit pouvoir fournir à l'administration les documents justifiant.

De plus il doit être en mesure de prouver que le prix d'achat a été réglé (paiement effectif des marchandises soldées) depuis au moins un mois à la date de début de la période des soldes.

#### **• La fréquence, la durée et les dates des soldes**

Les soldes peuvent être réalisés chaque année au cours de 2 périodes. La durée maximale de chaque période ne peut excéder 6 semaines. Par conséquent, les soldes ne peuvent plus être pratiqués que pendant 12 semaines par an au maximum.

En pratique, c'est un arrêté préfectoral qui fixe chaque année les périodes de soldes pour l'année civile.

L'arrêté du préfet est pris après consultation des organisations professionnelles concernées représentées dans le département, des chambres de commerce et d'industrie et des chambres des métiers ainsi que du comité départemental de la consommation.

#### **• L'utilisation du mot " SOLDES "**

Une publicité, une enseigne, une dénomination sociale ou nom commercial ne peut contenir le mot " solde(s) " ou l'un de ses dérivés que s'il se rapporte à une opération de soldes telle qu'elle est définie par la loi. Ainsi les dénominations " multi-soldes " et " bazar-soldes " ont fait l'objet de sanctions.

# Articles - Bulletin Nov. 1997

## Action Commerciale Vente

### Le régime des soldes

#### La définition des soldes depuis la loi de juillet 1996

Sont qualifiées de soldes " les ventes accompagnées ou précédées de publicité et annoncées comme tendant, par réduction de prix, à l'écoulement accéléré de marchandises en stock ".

Trois éléments constitutifs caractérisent donc une opération de solde.

#### **1. Un accompagnement publicitaire**

Les soldes doivent être précédés ou accompagnés de publicité. Cette condition n'existe pas auparavant.

Cette publicité doit préciser la date de début de l'opération des soldes. Elle doit également indiquer la nature des marchandises sur lesquelles elle porte, si les soldes ne concernent qu'une partie des articles présentés en magasin.

Lorsque le volume des marchandises soldées est très important, il est possible de procéder à l'inverse et n'indiquer que les marchandises exclues des soldes.

**NB :** il n'y a pas obligation d'indiquer dans la publicité la date de fin des soldes.

#### **2. Une réduction de prix**

Pendant les soldes, le prix des marchandises doit être plus faible qu'à l'accoutumée. Il peut descendre dans ce cas précis en dessous du prix de revient des marchandises (vente à perte autorisée), cette possibilité de réduction n'est pas autorisée en cas de simple promotion (hors période de soldes).

#### **3. L'écoulement accéléré de la marchandise en stock**

Les marchandises vendues en soldes doivent déjà avoir été proposées à la vente, le commerçant doit pouvoir fournir à l'administration les documents justifiant.

De plus il doit être en mesure de prouver que le prix d'achat a été réglé (paiement effectif des marchandises soldées) depuis au moins un mois à la date de début de la période des soldes.

#### La fréquence, la durée et les dates des soldes

Les soldes peuvent être réalisés chaque année au cours de 2 périodes. La durée maximale de chaque période ne peut excéder 6 semaines. Par conséquent, les soldes ne peuvent plus être pratiqués que pendant 12 semaines par an au maximum.

En pratique, c'est un arrêté préfectoral qui fixe chaque année les périodes de soldes pour l'année civile.

L'arrêté du préfet est pris après consultation des organisations professionnelles concernées représentées dans le département, des chambres de commerce et d'industrie et des chambres des métiers ainsi que du comité départemental de la consommation.

#### L'utilisation du mot " SOLDES "

Une publicité, une enseigne, une dénomination sociale ou nom commercial ne peut contenir le mot " solde(s) " ou l'un de ses dérivés que s'il se rapporte à une opération de soldes telle qu'elle est définie par la loi. Ainsi les dénominations " multi-soldes " et " bazar-soldes " ont fait l'objet de sanctions.



## **SOMMAIRE**

I) L'EPREUVE DE CPAP

II) LES ACTIONS

III) DOSSIER EPS

A) GENERALITES SUR LE DOSSIER

B) LA NOTE DE SYNTHESE

C) LA FICHE BILAN

Recto de la fiche bilan

Plan du verso de la fiche bilan

IV) CONSEILS PRATIQUES

juridiques  
Author: Florent Faessel  
Version: 1.2

---

## Sommaire

---

0. Modifications.
  1. Présentation.
  2. Où trouver le Journal Officiel ?
  3. Où trouver la convention collective d'une branche ?
  4. Où trouver les textes des Codes ?
  5. Où trouver des jurisprudences ?
  6. Où trouver des sites sur le droit français ?
  7. Où trouver des sites sur le droit social français ?
- 

## 0. Modifications.

---

Ajout d'une section 7 sur le droit social français.  
Quelques rectifications mineures.

## 1. Présentation.

---

### Objet:

---

Cette mini FAQ a pour but de donner les pointeurs utiles aux recherches de documents et textes juridiques de droit français.

### Auteur:

---

Elle est basée sur un extrait de l'ex FAQ de fr.misc.droit due au travail de Jérôme Abéla. Certains sites ont pu changer, d'autres se créer. N'hésitez pas à écrire à <[faqs@flo.mine.nu](mailto:faqs@flo.mine.nu)> pour signaler les modifications à apporter et les ajouts à faire.

## 2. Où trouver le Journal Officiel ?

---

Tous les numéros du journal officiel parus depuis 1998 sont disponibles sur <http://www.legifrance.gouv.fr/citoyen/officiels.cgi>.

Les textes, classés par jour et par origine, et retravaillés pour utiliser l'hypertexte du Web, sont également disponible sur <http://www.admi.net/jo/>.

## 3. Où trouver une convention collective ?

---

- Convention collective nationale des Bureaux d'Etudes Techniques, des Cabinets d'Ingénieurs-Conseils, et des Sociétés de Conseils (Syntec):

[http://pro.wanadoo.fr/directgestion/Convention\\_collective/CCNsommaire.htm](http://pro.wanadoo.fr/directgestion/Convention_collective/CCNsommaire.htm)

- Convention collective nationale du travail des journalistes:  
<http://www.globenet.org/snj/ccntj/CCNTJ.html> ou  
<http://www.imaginet.fr/pel/convjour.htm>
- Convention collective nationale de travail du personnel des banques:  
<http://members.aol.com/dsncgtbh/conventi.htm>
- Convention collective nationale des hôtels, cafés, restaurants HCR  
<http://www.lhotellerie.fr/Recherche-Convention.htm>
- Convention collective nationale des VRP  
<http://www.multimania.com/vrp>
- D'autres Conventions collectives nationales sont disponibles sur:

[http://pro.wanadoo.fr/directgestion/Convention\\_collective/LiensCCN.htm](http://pro.wanadoo.fr/directgestion/Convention_collective/LiensCCN.htm)

Toutes les conventions collectives sont disponibles :

- Sur le lieu de travail (l'endroit où elle est consultable doit y être affiché).
- Au Journal Officiel, 26 rue Desaix, 75015 Paris.
- Par minitel, sur le 3615 JOEL.
- Auprès de l'Inspection du Travail.

#### 4. Où trouver les textes des Codes ?

---

- Code de la Propriété Intellectuelle:  
<http://users.aol.com/expertises/cpi/>  
<http://www.celog.fr/cpi/>
- Code Général des Impôts:  
<http://www.finances.gouv.fr/reglementation/codegen/>
- Code des Marchés Publics:  
<http://www.finances.gouv.fr/reglementation/CMP/>
- Code de la Santé Publique:  
<http://ordmed.org/csp.html>
- Code Général des Collectivités Territoriales:  
<http://www.res.otaru-uc.ac.jp/~law/codeF/>  
[http://www.senat.fr/cgct/cgct\\_toc.html](http://www.senat.fr/cgct/cgct_toc.html)
- Code Minier:  
[http://www.adminet.com/jo/code\\_minier/cm.html](http://www.adminet.com/jo/code_minier/cm.html)

- Code commenté de la Consommation:  
<http://sos-net.eu.org/conso/code/infodat1.htm>
- Code de la Route:  
<http://www.lepermis.com/Regle/Code/Sommaire.htm>
- D'autres codes sont disponibles sur:  
<http://www.rabenou.org/codes.html>  
<http://www.planete.net/~mirage/> (au format HLP : pour les PC sous Windows uniquement)  
<http://www.legifrance.gouv.fr/citoyen/code.cgi>

## 5. Où trouver des jurisprudences ?

---

- Du Conseil Constitutionnel:  
<http://www.conseil-constitutionnel.fr/decision.htm>
- De la Cour Européenne des Droits de l'Homme:  
<http://www.dhcour.coe.fr/fr/Judgments.htm>
- En droit maritime:  
  
<http://palissy.humana.univ-nantes.fr/CDMO/documentation/jurisprudence.html>
- En droit bancaire:  
<http://www.multimania.com/11/juribank/IndexJP.htm>
- En droit de l'Internet:  
<http://www.legalis.net/jnet/>  
<http://www.argia.fr/lij/jurisprudence/internet1.html>
- En droit social:  
<http://social.ctw.cc/>
- En droit administratif  
<http://perso.cybercable.fr/jcartron/couverture.htm>
- Dans tous les domaines:  
<http://jurisweb.citeweb.net/>

## 6. Où trouver des sites sur le droit français ?

---

- Les 35 heures:  
<http://www.anact.fr/prott/accueil/ott.html>  
<http://www.35h.travail.gouv.fr/>
- Conventions européennes  
<http://www.coe.fr/fr/txtjur/traites.htm> (Conseil de l'Europe)  
<http://europa.eu.int/abc/obj/treaties/fr/frtoc.htm> (Union Européenne)
- Droit de l'urbanisme:  
<http://alpha.teleriviera.fr/~driard/sommaire.htm>

- Droit maritime:  
<http://palissy.humana.univ-nantes.fr/CDMO/Webthalassa.html>
- Arbitrage:  
<http://juripole.u-nancy.fr/braudo/arbmmed/base/Index.html>
- Droit des PTT et contentieux administratif:  
<http://perso.infonie.fr/bgrondin/>
- Droit de la Sécurité Sociale:  
<http://juripole.u-nancy.fr/braudo/Secu/>
- Droit du travail, de la famille, de l'immobilier:  
<http://www.cyber-avocat.com/rubriques/rubriquesbb.html>
- Droit fiscal :  
<http://www.avocats-cgb.com/fiscalite.shtml>
- Droit de la consommation :  
<http://www.sos-net.eu.org/conso/pageaccu.htm>
- Droit des étrangers :  
<http://www.sos-net.eu.org/indexetr.htm>  
<http://bok.net/pajol/droit/>
- Dictionnaire du droit privé:  
<http://juripole.u-nancy.fr/braudo/dictionnaire/cadre.html>
- Points de départ, qui donnent chacun de longues listes de pointeurs:  
<http://www.rabenou.org/web.html>  
<http://www.admi.net/min/law/>

## 7. Où trouver des sites sur le droit social ?

---

- La formation continue, la discrimination, les emplois jeunes :  
<http://www.centre-inffo.fr>
- Les 35 heures :  
<http://www.35h.travail.gouv.fr>
- La retraite du régime général :  
<http://www.espaceretraite.tm.fr>
- La caisse de sécu des français de l'étranger :  
<http://www.cfe.fr>
- Le droit du travail :  
<http://www.tripalium.com>  
<http://social.ctw.cc>
- Les conditions de travail, hygiène et sécurité :  
<http://www.anact.fr>  
<http://www.sdv.fr/aimt67/>  
<http://www.meditrav.com>  
<http://www.inrs.fr>
- Les syndicats :

<http://www.cgt.fr>

<http://www.cfdt.fr>

<http://www.force-ouvriere.fr/>

<http://www.cgc.fr/>

# Première Partie

---

**VOUS RECHERCHEZ DE L'INFORMATION SUR ...**

## I. LA DEMANDE

1. La Clientèle .....	7
2. Le Volume de Consommation .....	9
3. Les Habitudes, Attitudes et Motivations des Clients .....	10
4. Outils pour rechercher l'Information sur la Clientèle et la Consommation..	11

## II. L'OFFRE

1. Les Produits et les Services disponibles sur le marché.....	17
2. La Concurrence.....	21
3. L'Organisation de la Profession .....	25

## *Première partie VOUS RECHERCHEZ DE L'INFORMATION SUR ...I. LA DEMANDE*

---

↳ La Clientèle .....	7
↳ Le Volume de Consommation .....	9
↑ Les Habitudes, Attitudes et Motivations des clients .....	10
➔ Les Outils pour rechercher l'information sur la Clientèle et la Consommation .....	11

## ✓ LA CLIENTÈLE

### OBJECTIFS

*Il s'agit d'apprecier les possibilités quantitatives de consommation sur la zone géographique, de définir les catégories de clients et orienter le choix des cibles de clientèles dans le cadre de l'analyse des couples marchés/produits.*

#### ■ Clientèle identifiable en nombre limité et clientèle localisée

Questions	Informations Recherchées	Sources
Qui sont les clients ? Quel est leur nombre ?	Recherche de fichiers sur : ✓ Population ✓ Clients entreprises, Administrations, Associations	✓ INSEE (cf. p. 47) : Recensement de la population ( <i>P</i> ) Fichier SIRENE ( <i>E</i> ) ✓ SESSI Fichier SESSI ( <i>E</i> ) (cf. p. 50) ✓ C.C.I. Entreprises inscrites au Registre du Commerce (cf. p. 51) ✓ Chambre de Métiers (cf. p. 53) ✓ Fichiers vendus par France Telecom ou par des entreprises privées (cf. p.24) ✓ Annuaires PTT, KOMPASS Annuaires Professionnels (cf. p.11)
Quel est le profil des clients potentiels?	✓ Age, sexe, CSP* Revenu moyen des personnes ✓ Tailles, activités, formes juridiques, CA des entreprises	<i>Idem</i> + ✓ SESSI (EAE) (cf. p 50) ✓ INSEE (EAE) (cf. p.47) ✓ CSERC (cf. p. 12) ✓ Banques de données (cf. p. 22) ✓ Prospection auprès des clients

\* CSP : Catégorie Socio Professionnelle

Définition des sigles : *E* pour clientèle Entreprises et *P* pour Personnes

#### ■ Clientèle localisée (approche spécifique pour la localisation)

**Cette clientèle se repère par sa localisation dans une zone géographique délimitée (zone de chalandise). Les questions sont les mêmes que pour la clientèle identifiable plus la suivante :**

Question	Informations Recherchées	Sources
Où est localisée la clientèle potentielle?	✓ Localisation de la clientèle ✓ Flux de la clientèle	✓ Utilisation d'un plan ou carte Observations, enquêtes locales ✓ Etudes de zones de chalandises du service implantation des CCI (cf. p.51) ✓ Annuaires (cf. p. 11)

*Faire également une enquête sur les habitudes de la clientèle et une évaluation de la consommation locale. En effet, les habitudes de consommation (volume, type de produits et de services, etc.) changent avec les types de populations et les localisations.*

## ■ Clientèle diffuse et clientèle "grande consommation"

Pour la clientèle diffuse : **cette clientèle ne peut être repérée de façon précise ni par une identification de noms et d'adresses ni par l'observation de sa localisation.**

Pour la clientèle "grande consommation" : **la diffusion du produit se fera à l'échelle d'un marché très étendu (régional, national ou international) par l'intermédiaire des réseaux de distribution des produits de consommation courante.**

Questions	Informations Recherchées	Sources
Qui sont les clients potentiels ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Repérage des tendances, courants, modes</li> <li>✓ Etudes des consommateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Etudes documentaires sur les clients potentiels</li> <li>✓ Centres techniques (cf. p. 27)</li> <li>✓ Presse spécialisée (cf. p. 68)</li> <li>✓ Enquête sur le marché à faire faire par un organisme * (cf. p. 57) ou à réaliser vous-même (cf. "Réalisez votre étude de marché" Ed. ANCE)</li> <li>✓ Certains cabinets spécialisés (COFREMCA, BIPE) réalisent des enquêtes et études pour des organismes professionnels ou consulaires. Se renseigner auprès d'eux</li> </ul>
Qui sont les prescripteurs et intermédiaires?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identification et repérage des prescripteurs et intermédiaires d'information</li> <li>✓ Prise de contact avec les prescripteurs et intermédiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contacts avec les experts Salons, Manifestations (cf. p. 30) Organisations Professionnelles (cf. p. 26 - 27) <u>note</u> : divers organisateurs de salons vendent leurs fichiers de visiteurs (acheteurs potentiels)</li> <li>✓ Fichiers d'entreprises et de professionnels Banques de données (cf. p. 22) Annuaires (cf. p. 11)</li> </ul>

\*Il faut savoir que faire faire une enquête, pour une clientèle "grande consommation", par un organisme spécialisé, peut atteindre des prix allant jusqu'à plusieurs centaines de milliers de Francs.

> Faire également :

- Des enquêtes de motivation réalisées par un cabinet d'études.
- Une évaluation des potentialités quantitatives du marché.

## ← LE VOLUME DE CONSOMMATION ET LE TAUX D'ÉQUIPEMENT DES POPULATIONS

### OBJECTIFS

*Il s'agit de mesurer l'importance chiffrée de ce marché c'est-à-dire le gâteau à partager avec les autres concurrents. L'information doit être analysée dans son évolution depuis plusieurs années et dans des perspectives futures. Ceci pour obtenir l'état actuel du marché par rapport à sa courbe de vie (lancement, développement, maturité, déclin).*

Questions	Informations Recherchées	Sources
Quelles sont les dépenses de consommation par ménage ?	✓ Volume de consommation ✓ Budget	✓ INSEE (cf. p. 49) ✓ CECOD (IDC)(cf. p. 12) ✓ CREDOC (cf. p. 13)
Quel est le volume de commandes par an des entreprises clientes ?	✓ Volume de commandes ✓ Evolution des commandes	✓ Enquêtes auprès des entreprises clientes ✓ INSEE (voir Tableau des Entrées Intermédiaires) (cf. p. 48)
Quelle est l'évolution du rapport offre / demande ?	✓ Pénurie des produits ✓ Abondance des produits ✓ Volume de production	✓ Etudes sectorielles. Se renseigner auprès des Ministères concernés(cf. p.50) Ex. : SESSI (cf. p. 50) ou voir "Où trouver les sources statistiques" (cf. p. 49)  ✓ Observations sur les lieux de vente
Quel est l'équipement actuel pour ce bien durable dans la population ?	✓ Taux d'équipement. ✓ Saturation ✓ Sur ou sous équipement.	✓ INSEE (cf. p. 48 - 49)
Dans quelle phase se trouve le marché ?	✓ Lancement ✓ Développement ✓ Maturité ✓ Déclin	✓ Connaissance du marché : ✓ Organisations professionnelles et salons (cf. p. 27 - 30) ✓ Presse (cf. p. 68) ✓ Enquêtes auprès des fournisseurs et distributeurs ✓ SESSI : Enquêtes de branches

<b>Toutes les questions précédentes réunies</b>		+ ✓ CCI (cf. p. 51 - 52) ✓ Centres de Documentation et bibliothèques (cf. p. 58 - 59)
-------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------

# ↑ LES HABITUDES DE COMPORTEMENT, LES ATTITUDES ET MOTIVATIONS DES CLIENTS POTENTIELS

## OBJECTIFS

*Il s'agit d'analyser le processus d'achat du produit ou service et tout ce qui se passe entre le moment où une envie ou un besoin apparaît et celui où le produit est consommé, d'où la possibilité ensuite d'y adapter les choix commerciaux.*

*Les attitudes et motivations expliquent les comportements et sont à la base des décisions d'achat. Les connaître permet l'adaptation fine aux attentes des futurs clients des caractéristiques fonctionnelles et techniques des produits (prix, image etc.).*

Questions	Informations Recherchées	Sources
Qui décide ? Qui influence l'achat ? Qui achète ?	✓ Prescripteurs ✓ Acheteurs	✓ Organisations professionnelles (cf. p. 26 - 27)
Où, comment, à quels prix et par quelles quantités se fait l'achat ?	✓ Moments, fréquences ✓ Prix ✓ Quantités	✓ Presse professionnelle (cf. p. 68)  ✓ Observations directes des clients sur les lieux d'achat
Qui consomme ? Quoi ? Où ? Comment ? Pour quels usages ?	✓ Consommateurs ✓ Marques, modèles ✓ Quantités consommées ✓ Habitudes d'emploi	<i>Idem +</i>  ✓ CREDOC (cf. p. 13)
Quelles sont les attitudes face au produit ?  Les motivations qui poussent à l'achat ?	✓ Sécurité, utilité, stabilité  ✓ Orgueil, estime, considération  ✓ Nouveauté, changement, etc.	✓ Etudes qualitatives  Observation des styles de vie, des mentalités, des attitudes des clients potentiels, etc., à travers la presse, la sociologie etc.  (cf. p. 13 - Bibliographie)

## ➔ OUTILS POUR LA RECHERCHE D'INFORMATIONS SUR LA CLIENTÈLE ET LA CONSOMMATION

### ■ Informations sur la clientèle



#### Les annuaires

Liste non exhaustive, pour la consultation, cf. "Centres de doc. ou bibliothèques" p. 58-59

#### Clientèle "entreprises"

- Annuaire de l'artisanat français - Ed. REGIREX FRANCE COMMUNICATION  
**Classement par activité et par ville des entreprises artisanales françaises pour 27 départements.**
- Qui Décide (3 vol.) - Ed. BOTTIN (SA)  
**Classement géographique - France Nord, France Sud, Ile de France - de 100 000 entreprises avec 400 000 noms de décideurs.**
- Produits et Services (2 vol.) - Ed. BOTTIN (SA)  
**Classement par secteurs d'activités de 100 000 fabricants et distributeurs.**
- KOMPASS France (4 tomes) - Ed. KOMPASS France  
**Répertoire des entreprises françaises (Distribution, Industrie, Services, Textile, etc.) : entreprises par département, produits et services avec raison sociale, dirigeants, activité, produits, etc.**
- Dun & Bradstreet - France 30 000 (2 volumes) - Ed. DUN & BRADSTREET  
**Fiches signalétiques de 30 000 entreprises françaises choisies selon l'importance de leur CA ou rôle sur le marché ( classement géographique, index alphabétique, index par activité).**
- GAFA - Guide Annuaire des Fondations et des Associations - Ed SA2  
**3 500 adresses nationales, plusieurs milliers d'adresses locales.**
- EUROPAGES - l'annuaire européen des affaires - Ed. EUREDIT  
**150 00 entreprises exportatrices dans 20 pays d'Europe, classées par secteur d'activité et par pays.**
- **A signaler :** Le PAP, l'Annuaire Professionnel de France Télécom  
**Pour trouver un fournisseur ou un partenaire économique dans un secteur d'activité et en régions (378 secteurs, 3 600 produits ou services, 310 000 fournisseurs avec leurs coordonnées).**
- **Ne pas oublier les** Annuaires Professionnels

Même s'ils ne présentent pas toujours une information de qualité, Pour les identifier, cf. p. 63.

#### Clientèle de particuliers et certaines entreprises

- ✓ Annuaire téléphonique de FRANCE TELECOM, papier ou Minitel.



#### Les organismes

- ✓ INSEE - Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques  
**INSEE Info Service - 195, rue de Bercy - Tour Gamma A 75582 Paris Cedex 12**  
**Standard général ☎ (1) 41.17.50.50 - Service d'information ☎ (1) 41.17.66.11**

Diffuse notamment des informations sur la population, selon certains critères : âge, sexe, CSP, etc., et par zone géographique : région, département, commune etc. (Cf. p. 47).

- CSERC - Centre Supérieur de l'Emploi, des Revenus et des Coûts  
**3, bd de Latour-Maubourg 75007 Paris - ☎ (1) 47.53.89.63**

Le CSERC a remplacé le CERC (Centre d'Etude des Revenus et des Coûts). A ce jour, il n'a pas encore publié de nouvelles études.

Publications de l'ex CERC : tout ce qui concerne l'évolution des revenus des salariés et des non-salariés, des prix et des coûts par rapport aux situations économiques en France et en Europe. Par ex. : Constat de l'évolution récente des revenus en France (1989-1992), n°107, 1993, 88 F ; Les professions libérales juridiques et judiciaires : revenus et conditions d'exercices, n° 90, 1988, 88 F.

**Renseignements ☎ (publications, quelques principaux coûts et revenus).**  
**Les publications sont consultables à la Bibliothèque de la Documentation Française**  
**29, quai Voltaire 75340 Paris Cedex 07 - ☎ (1) 40.15.70.00**

- Direction Générale des Impôts  
 SESDO (Service des Enquêtes Statistiques et Documentaires)  
**11, rue Tronchet 75380 Paris cedex 08 - ☎ (1) 44.56.13.00, Fax (1) 49.24.06.79**

#### Banques de Données Locales

Pour chaque commune et département français : nombre de foyers imposés, revenu net moyen, montant de l'impôt moyen. Dernière année disponible : 1992.

Demande à adresser par courrier ou par fax.

Tarifs : 4 F la photocopie. Au-delà de 200 photocopies, ajouter 400 F pour frais de dossiers.

> Pour la clientèle "entreprises"

**Renseignements p. 21, 22, 23, 24.**

■ Informations sur les tendances générales de la consommation



Les organismes

- ✓ ACFCI - Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie  
CECOD - Centre d'Etude de la Commercialisation et de la Distribution

**18, rue de Calais 75009 Paris - ☎ (1) 40.69.37.00**

Toutes questions concernant le commerce et la grande distribution.  
Réalise des enquêtes et études sur la consommation : "Consommation Horizon 2000" et des définitions de zones de chalandise pour l'ensemble de l'appareil commercial : après définition de la zone d'attraction, calcul du potentiel d'achat de la population de la zone ; ce potentiel se calcule en fonction du nombre de ménages et de la dépense commercialisable moyenne corrigée de l'IDC. L'IDC (Indice de Disparité de Consommation) est un coefficient correcteur du montant moyen des dépenses commercialisables. Il est calculé pour différents niveaux géographiques et différents postes (secteurs). Les informations sur les zones de chalandise et les IDC ne sont pas consultables au CECOD. Ces études sont commanditéees par les CCI ou les municipalités, le créateur doit donc s'adresser à la CCI.

**Documentation uniquement sur RDV du lundi au jeudi - Accès : 50 F - Photocopie des dossiers non autorisée. ☎ (1) 40.69.38.58**

- ✓ CREDOC - Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie

**142, rue du Chevaleret 75013 Paris - ☎ (1) 40.77.85.00**

Travaille notamment sur les aspirations et les conditions de vie, la demande et l'offre de consommation, et sur l'évaluation de l'action publique. Réalise trois séries de publications : "Consommation et modes de vie" (lettre mensuelle) ; "Collection des rapports" (vente au n°) ; et "Cahiers de recherche" (vente au n°).

**Centre de documentation ouvert au public du lundi au vendredi, 8h30-11h30 et 14h-16h.**

**Il est préférable de téléphoner avant de s'y rendre. Environ 1 400 références consultables sur place, photocopies interdites.**

**Pour tous renseignements (publications, documentation) - ☎ (1) 40.75.85.04**

**■ 36 15 CREDOC (1,27 F/mn)**

- ✓ Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes - DGCCRF

**59, Bd Vincent Auriol 75013 Paris - ☎ (1) 44.87.17.17**

**Domaine : Consommation (concurrence, prix, qualité, sécurité des produits, réglementation anti-fraude).**

**Publication : Revue de la Concurrence et de la Consommation.**

**Consultation des revues de la DGCCRF au Centre de Documentation CEDEF**

**12, place du Bataillon-du-Pacifique 75012 Paris - ☎ (1) 40.24.99.30**

**Ouvert du lundi au vendredi de 9h à 17h**

- ✓ INC - Institut National de la Consommation

**80, rue Lecourbe 75732 Paris Cedex 15 - ☎ (1) 45.66.20.20**

**Documentation juridique, économique, pratique et technique concernant tous les domaines de la consommation : commerce, distribution, publicité, concurrence, alimentation, essais comparatifs de produits, droit du consommateur.**

**Publications : 50 Millions de Consommateurs, INC Hebdo.**

**Centre de documentation accessible uniquement sur RDV au ☎ (1) 45.66.20.44**

**❑ 36 15 INC (2,19 F/mn)**

- ✓ INSEE - Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

**INSEE Info Service - 195, rue de Bercy - Tour Gamma A 75582 Paris Cedex 12**

**Standard général ☎(1) 41.17.50.50 - Service d'information ☎(1) 41.17.66.11**

**\* "Le budget des ménages en 1989" - INSEE Résultats, (n°21-22) - (M. Montardier).**

**\* "La consommation des ménages en 1993" - (n° 311-312) (même collection).**

**\* "Trente-cinq ans de consommation des ménages" - (n° 69-70) (même collection), Cf. p. 48**

**❑ 36 15 INSEE (0,99F/mn) (Principaux indices, prix à la consommation, etc.)**



### Bibliographie

- ✓ L'évolution et les perspectives des besoins des Français et leur mode de satisfaction - **Jacques Meraud - Conseil Economique et Social, 1990**

- ✓ La Société Française, **Données Sociales - INSEE, 1993**

**dont "La Consommation des Ménages Européens" - p. 370 - 376**

## II. L'OFFRE

↳ Les produits et les services disponibles sur le marché .....	17
← La concurrence .....	21
↑ L'organisation de la profession .....	25

## ↳ LES PRODUITS ET SERVICES DISPONIBLES SUR LE MARCHÉ

### OBJECTIFS

*Il est indispensable de bien connaître les produits ou services que peut acheter la future clientèle avant de définir définitivement ceux du créateur. Toute information est bonne pour connaître les offres disponibles sur le marché.*

*Il est également indispensable d'obtenir des points de repère sur ces offres et sur leur grandeur de prix car la fixation du tarif du créateur en dépend.*

*Note : Il est difficile d'obtenir des informations sur les produits nouveaux. Voir notamment du côté des produits de la même famille répondant en partie aux besoins.*

Questions	Informations Recherchées	Sources
Quelles sont les caractéristiques des produits existants ?	✓ Caractéristiques - techniques - commerciales	✓ Documentation technique ✓ Catalogues et dépliants (auprès des distributeurs et des concurrents) ✓ Publicité dans la presse
Quels sont les prix des produits ?	✓ Prix ✓ Conditions de paiement	✓ Devis, factures, catalogues des prix (BDD, presse...) (cf. p. 18 - 19)
Quelle est l'image de chaque produit ?	✓ Image ✓ Notoriété	✓ Enquêtes sur les lieux de vente auprès des Clients ✓ Etudes des Campagnes Publicitaires (cf. p. 18 - BDD)
Quel est le niveau du rapport qualité / prix ?	✓ Tests ✓ Bancs d'essais	✓ Enquêtes auprès des clients et des distributeurs ✓ Presse professionnelle (cf. p. 19 et 68)
Quelles sont les gammes de produits ?	✓ Gammes existantes ✓ Perspectives de nouveaux produits	✓ Catalogues de produits des distributeurs ✓ Presse professionnelle (cf. p. 19 et 68)

Existen-t-ils des services en plus de ce qui est facturé ?	✓ Services après-vente ✓ Offres gratuites	✓ Enquêtes auprès des clients et des distributeurs sur les lieux de vente ✓ Etude des dépliants des produits
Où se situe le produit dans son cycle de vie ? (Lancement, développement, maturité, déclin).	✓ Volume des ventes ✓ CA du produit	✓ BDD sur les entreprises (cf. p. 22) ✓ Presse professionnelle ✓ BDD sur les produits (cf. p. 18) ✓ SESSI : Enquêtes de branches (cf. p. 50)
Pour certains secteurs : quels sont les canaux de distribution?	✓ Type de distribution ✓ Type de canal	✓ LSA Points de vente (cf. p. 19)

## ■ Les outils pour l'information sur les produits



### Banques de données

Code d'accès	Producteur	Informations
Produits / Enquêtes Grande Consommation		
36 14 CONSUM	Min. de l'Economie DGCCRF * 0,36 F/mn	Conseils concernant les droits et obligations des consommateurs. Informations sur la concurrence, la qualité et la sécurité des produits.
36 15 INC 50 M de Consommateurs	INC 2,19 F/mn	Essais comparatifs (adresses fabricants), infos pratiques et juridiques, coût d'utilisation et prix de revient de produits (voiture par ex.).
36 15 QUE CHOISIR	Union Fédérale des Consommateurs 1,27 F/mn	+ de 100 tests et enquêtes sur des produits, nouveaux produits, n° de publication / thème, indicateurs économiques.
Prix		
36 15 INSEE	INSEE 0,99 F/mn	Principaux indices (prix, consommation etc.), le SMIC, les dépêches d'actualités, etc.
36 15 MONITEL	Moniteur du BTP 1,27 F/mn	Calculs (actualité et révision du marché), indices (BT, TP, de la construction, etc.).
36 17 MONITEL2	2,19 F/mn	Sur 36 17, appels d'offres du BTP
36 17 PVI (Prix de Vente Industriel)	INSEE 0,25 F/mn	1500 indices de prix à la production ou de coûts, collectés auprès de milliers d'entreprises industrielles (cours des métaux, prix agricoles...).
36 29 00 28	L'Usine Nouvelle 9,06 F/mn	Indices et cotations (salaires, devises, indices des prix de l'énergie, des produits sidérurgiques, plastique, récupération, etc.).
Marques / normes		

36.29.00.78 NORIANE +	AFNOR 9,06 F/mn	Références bibliographiques de + de 30 000 normes, plus 3 600 projets de normes accompagnés de tous les règlements les concernant pour tous les secteurs d'activité.
36.29.36.30 ICIMARQUES	INPI 9,06 F/mn	Permet d'accéder à une BD professionnelle d'environ 900 000 marques, d'effectuer une recherche parmi les enregistrements et dépôts en France (marques nationales et internationales pouvant aussi concerter la France).
<b>Publicité</b>		
36.29.00.97 DOC7	DOC7 9,06 F/mn	Accès à INFODOC (environ 110 000 réf. d'articles parus dans la presse éco.) ; INFOFILE (recense les 3 500 1ers annonceurs français) ; INFOPRINT (recense près de 130 000 annonces publicitaires presse) ; INFOVIDEO (spots publicitaires depuis 83).

\* DGCCRF : Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes.



### La presse spécialisée

> Pour identifier les titres cf. p 68 - Pour la consultation, cf. p.58-59

### Produits de la grande distribution

- Libre Service Actualités - Ed. LSA

**Revue de la grande distribution proposant des articles sur les entreprises (stratégies, techniques), les produits et marchés (tendances), bourse et finances, carrières et formations. Elle diffuse des études de l'IFLS (Institut Français du Libre Service) (Aucun accueil du public).**

**Service de renseignements téléphoniques (de 10 H. à 12 H.) pour les lecteurs (n° de poste tél. non connu à ce jour).**

- 50 Millions de Consommateurs - Ed. Institut National de la Consommation Information et protection des consommateurs. Essais comparatifs de produits.

- Points de Vente - Ed. Groupe Liaisons

**Journal s'adressant aux professionnels de la distribution proposant des articles d'analyse et de prospective sur les divers marchés.**

- Que choisir ? - Union Fédérale des Consommateurs

**Tests et enquêtes sur les produits. Etudes par secteur d'activité (tests, coût, fiabilité), etc.**

### Grande distribution

- Atlas des Hyper et Supermarchés - Ed. LSA, 750 F

**Répertorie les hyper, supermarchés et centrales (par département avec leurs coordonnées, l'année d'ouverture, le nombre d'employés), les centres commerciaux, les entrepôts, plates-formes des fournisseurs, etc.**

- Panorama - Ed. Points de Vente, 1 650 F

**Fait un recensement de la grande distribution avec les hypermarchés classés par centrales, les régions économiques avec leurs grandes surfaces, l'équipement régional en supérettes ainsi que les index des**

**centrales et des enseignes, les magasins classés par centrales, etc. Tout ceci avec adresses et fiches signalétiques.**

### **Marques**

- Annuaire KOMPASS, Tome 1 : Index alphabétique des marques - **Ed. KOMPASS Pour une identification des marques et des entreprises correspondantes.**
- > Voir également les banques de données, p. 18

### **Produits innovants**

- L'Année Technologique 1994 - **Numéro Spécial L'Usine Nouvelle (Oct - Nov)**
- Les grandes innovations de l'année par secteurs : Nouveaux produits dans l'emballage, l'informatique, l'électronique, le BTP, etc.**



### **Les organismes**

### **Consommation**

- INC - Institut National de la Consommation  
**80, rue Lecourbe 75732 Paris Cedex 15 - ☎ (1) 45.66.20.20**
- Documentation juridique, économique, pratique et technique concernant tous les domaines de la consommation : commerce, distribution, publicité, concurrence, alimentation, essais comparatifs de produits, droit du consommateur.**
- Publications : 50 Millions de Consommateurs, INC Hebdo.**
- Centre de documentation accessible uniquement sur RDV au ☎ (1) 45.66.20.44**

- UFC - Union Fédérale des Consommateurs  
**11, rue Guénot 75011 Paris - ☎ (1) 43.48.55.48**

**Publications : Que choisir? (11n°/an), Guide pratique (4n°/an), Hors Série (4n°/an), ces deux ouvrages sont à sujet unique.**

**Renseignements ☎ de 10h à 12h du lundi au vendredi sur les publications et leurs thèmes.**

**Consultation dans le hall d'accueil de l'UFC de 9h30 à 17h30 du lundi au vendredi.**

### **Produits innovants / technologiques**

- ARIST - Agence Régionale d'Information Scientifique et Technique  
22 Services de Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie  
C.C.I. de Versailles Val d'Oise - Yvelines, **Pour les départements : 78, 91, 95, 77**  
**32-34, rue de Rouen 95300 Pontoise - ☎ (1) 30.75.35.95**  
C.C.I.P / BRIST (Bureau), **Pour les départements : 75, 92, 93, 94**  
**2, rue de Viarmes 75040 Paris cedex 01 - ☎ (1) 45.08.35.39**

**Fournissent aux entreprises les renseignements stratégiques dont elles ont besoin, constituent des dossiers d'information technologique et économique, effectuent des recherches d'antériorité, mettent en place des**

veilles technologiques et favorisent les partenariats entre les entreprises et les centres de compétences français et étrangers, notamment dans le cadre de transferts de technologie. Sont en mesure de guider les entreprises vers les programmes européens de recherche les mieux adaptés.

L'orientation générale est gratuite. Les prestations spécifiques sont payantes.  
*La Documentation du BRIST est accessible sur RDV.*

- INPI - Institut National de la Propriété Industrielle  
**26 bis, rue de St Pétersbourg 75800 Paris Cedex 08 - ☎ (1) 42.94.52.52**

Etablissement public chargé de l'application des lois et règlements concernant la propriété industrielle, les registres de commerce et des métiers et le dépôt des actes de sociétés.

Renseignements sur les brevets, marques, dessins et modèles déjà déposés et assistance pour préparer un dépôt.

*Documentation ouverte du lundi au vendredi de 9h30 à 17h30 et le samedi de 9h à 12h.*

**☎ (1) 42.94.55.15**

**✉ 36 17 EURIDILE (5,48 F/mn) - 36 15 ou 36 16 INPI (0,99 F/mn)**

**✉ 36.29.36.30 ICIMARQUES (9,06 F/mn), 36.29.00.59 INPI - Bilans (9,06 F/mn)**

- La Médiathèque de la Cité des Sciences et de l'Industrie  
**30, av. Corentin Cariou 75019 Paris - ☎ (1) 40.05.70.00 (cf. p. 58)**

## II. L'OFFRE

↳ Les produits et les services disponibles sur le marché .....17

◀ La concurrence .....21

↑ L'organisation de la profession .....	25
-----------------------------------------	----

## ↖ LES PRODUITS ET SERVICES DISPONIBLES SUR LE MARCHÉ

### OBJECTIFS

*Il est indispensable de bien connaître les produits ou services que peut acheter la future clientèle avant de définir définitivement ceux du créateur. Toute information est bonne pour connaître les offres disponibles sur le marché.*

*Il est également indispensable d'obtenir des points de repère sur ces offres et sur leur grandeur de prix car la fixation du tarif du créateur en dépend.*

*Note : Il est difficile d'obtenir des informations sur les produits nouveaux. Voir notamment du côté des produits de la même famille répondant en partie aux besoins.*

Questions	Informations Recherchées	Sources
Quelles sont les caractéristiques des produits existants ?	✓ Caractéristiques - techniques - commerciales	✓ Documentation technique ✓ Catalogues et dépliants (auprès des distributeurs et des concurrents) ✓ Publicité dans la presse
Quels sont les prix des produits ?	✓ Prix ✓ Conditions de paiement	✓ Devis, factures, catalogues des prix (BDD, presse...) (cf. p. 18 - 19)
Quelle est l'image de chaque produit ?	✓ Image ✓ Notoriété	✓ Enquêtes sur les lieux de vente auprès des Clients ✓ Etudes des Campagnes Publicitaires (cf. p. 18 - BDD)
Quel est le niveau du rapport qualité / prix ?	✓ Tests ✓ Bancs d'essais	✓ Enquêtes auprès des clients et des distributeurs ✓ Presse professionnelle (cf. p. 19 et 68)
Quelles sont les gammes de produits ?	✓ Gammes existantes ✓ Perspectives de nouveaux produits	✓ Catalogues de produits des distributeurs ✓ Presse professionnelle (cf. p. 19 et 68)
Existen-t-ils des services en plus de ce qui est facturé ?	✓ Services après-vente ✓ Offres gratuites	✓ Enquêtes auprès des clients et des distributeurs sur les lieux de vente ✓ Etude des dépliants des produits
Où se situe le produit dans son cycle de vie ? (Lancement, développement, maturité, déclin).	✓ Volume des ventes ✓ CA du produit	✓ BDD sur les entreprises (cf. p. 22) ✓ Presse professionnelle ✓ BDD sur les produits (cf. p. 18) ✓ SESSI : Enquêtes de branches (cf. p. 50)

<b>Pour certains secteurs :</b> quels sont les canaux de distribution?	<input checked="" type="checkbox"/> Type de distribution <input checked="" type="checkbox"/> Type de canal	<input checked="" type="checkbox"/> LSA Points de vente (cf. p. 19)
------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

## ■ Les outils pour l'information sur les produits



### Banques de données

Code d'accès	Producteur	Informations
Produits / Enquêtes Grande Consommation		
36 14 CONSUM	Min. de l'Economie DGCCRF * 0,36 F/mn	Conseils concernant les droits et obligations des consommateurs. Informations sur la concurrence, la qualité et la sécurité des produits.
36 15 INC 50 M de Consommateurs	INC 2,19 F/mn	Essais comparatifs (adresses fabricants), infos pratiques et juridiques, coût d'utilisation et prix de revient de produits (voiture par ex.).
36 15 QUE CHOISIR	Union Fédérale des Consommateurs 1,27 F/mn	+ de 100 tests et enquêtes sur des produits, nouveaux produits, n° de publication / thème, indicateurs économiques.
Prix		
36 15 INSEE	INSEE 0,99 F/mn	Principaux indices (prix, consommation etc.), le SMIC, les dépêches d'actualités, etc.
36 15 MONITEL	Moniteur du BTP 1,27 F/mn	Calculs (actualité et révision du marché), indices (BT, TP, de la construction, etc.).
36 17 MONITEL2	2,19 F/mn	Sur 36 17, appels d'offres du BTP
36 17 PVI (Prix de Vente Industriel)	INSEE 0,25 F/mn	1500 indices de prix à la production ou de coûts, collectés auprès de milliers d'entreprises industrielles (cours des métaux, prix agricoles...).
36 29 00 28	L'Usine Nouvelle 9,06 F/mn	Indices et cotations (salaires, devises, indices des prix de l'énergie, des produits sidérurgiques, plastique, récupération, etc.).
Marques / normes		
36.29.00.78 NORIANE +	AFNOR 9,06 F/mn	Références bibliographiques de + de 30 000 normes, plus 3 600 projets de normes accompagnés de tous les règlements les concernant pour tous les secteurs d'activité.
36.29.36.30 ICIMARQUES	INPI 9,06 F/mn	Permet d'accéder à une BD professionnelle d'environ 900 000 marques, d'effectuer une recherche parmi les enregistrements et dépôts en France (marques nationales et internationales pouvant aussi concerter la France).
Publicité		

36.29.00.97 DOC7	DOC7 9,06 F/mn	Accès à INFODOC (environ 110 000 réf. d'articles parus dans la presse éco.) ; INFOFILE (recense les 3 500 1ers annonceurs français) ; INFOPRINT (recense près de 130 000 annonces publicitaires presse) ; INFOVIDEO (spots publicitaires depuis 83).
---------------------	-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

\* DGCCRF : Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes.



### La presse spécialisée

> Pour identifier les titres cf. p 68 - Pour la consultation, cf. p.58-59

#### Produits de la grande distribution

- Libre Service Actualités - Ed. LSA

**Revue de la grande distribution proposant des articles sur les entreprises (stratégies, techniques), les produits et marchés (tendances), bourse et finances, carrières et formations. Elle diffuse des études de l'IFLS (Institut Français du Libre Service) (Aucun accueil du public).**

**Service de renseignements téléphoniques (de 10 H. à 12 H.) pour les lecteurs (n° de poste tél. non connu à ce jour).**

- 50 Millions de Consommateurs - Ed. Institut National de la Consommation  
**Information et protection des consommateurs. Essais comparatifs de produits.**

- Points de Vente - Ed. Groupe Liaisons

**Journal s'adressant aux professionnels de la distribution proposant des articles d'analyse et de prospective sur les divers marchés.**

- Que choisir ? - Union Fédérale des Consommateurs

**Tests et enquêtes sur les produits. Etudes par secteur d'activité (tests, coût, fiabilité), etc.**

#### Grande distribution

- Atlas des Hyper et Supermarchés - Ed. LSA, 750 F

**Répertorie les hyper, supermarchés et centrales (par département avec leurs coordonnées, l'année d'ouverture, le nombre d'employés), les centres commerciaux, les entrepôts, plates-formes des fournisseurs, etc.**

- Panorama - Ed. Points de Vente, 1 650 F

**Fait un recensement de la grande distribution avec les hypermarchés classés par centrales, les régions économiques avec leurs grandes surfaces, l'équipement régional en supérettes ainsi que les index des centrales et des enseignes, les magasins classés par centrales, etc. Tout ceci avec adresses et fiches signalétiques.**

#### Marques

- Annuaire KOMPASS, Tome 1 : Index alphabétique des marques - Ed. KOMPASS  
**Pour une identification des marques et des entreprises correspondantes.**

> Voir également les banques de données, p. 18

#### Produits innovants

- L'Année Technologique 1994 - Numéro Spécial L'Usine Nouvelle (Oct - Nov)  
**Les grandes innovations de l'année par secteurs : Nouveaux produits dans l'emballage, l'informatique, l'électronique, le BTP, etc.**



## Les organismes

### Consommation

- INC - Institut National de la Consommation  
**80, rue Lecourbe 75732 Paris Cedex 15 - ☎ (1) 45.66.20.20**  
**Documentation juridique, économique, pratique et technique concernant tous les domaines de la consommation : commerce, distribution, publicité, concurrence, alimentation, essais comparatifs de produits, droit du consommateur.**  
**Publications : 50 Millions de Consommateurs, INC Hebdo.**  
**Centre de documentation accessible uniquement sur RDV au ☎ (1) 45.66.20.44**
- UFC - Union Fédérale des Consommateurs  
**11, rue Guénot 75011 Paris - ☎ (1) 43.48.55.48**  
**Publications : Que choisir? (11n°/an), Guide pratique (4n°/an), Hors Série (4n°/an), ces deux ouvrages sont à sujet unique.**  
**Renseignements ☎ de 10h à 12h du lundi au vendredi sur les publications et leurs thèmes.**  
**Consultation dans le hall d'accueil de l'UFC de 9h30 à 17h30 du lundi au vendredi.**

### Produits innovants / technologiques

- ARIST - Agence Régionale d'Information Scientifique et Technique  
22 Services de Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie  
C.C.I. de Versailles Val d'Oise - Yvelines, **Pour les départements : 78, 91, 95, 77**  
**32-34, rue de Rouen 95300 Pontoise - ☎ (1) 30.75.35.95**  
C.C.I.P / BRIST (Bureau), **Pour les départements : 75, 92, 93, 94**  
**2, rue de Viarmes 75040 Paris cedex 01 - ☎ (1) 45.08.35.39**

Fournissent aux entreprises les renseignements stratégiques dont elles ont besoin, constituent des dossiers d'information technologique et économique, effectuent des recherches d'antériorité, mettent en place des veilles technologiques et favorisent les partenariats entre les entreprises et les centres de compétences français et étrangers, notamment dans le cadre de transferts de technologie. Sont en mesure de guider les entreprises vers les programmes européens de recherche les mieux adaptés.

L'orientation générale est gratuite. Les prestations spécifiques sont payantes.  
**La Documentation du BRIST est accessible sur RDV.**

- INPI - Institut National de la Propriété Industrielle

**26 bis, rue de St Pétersbourg 75800 Paris Cedex 08 - ☎ (1) 42.94.52.52**

Etablissement public chargé de l'application des lois et règlements concernant la propriété industrielle, les registres de commerce et des métiers et le dépôt des actes de sociétés.

Renseignements sur les brevets, marques, dessins et modèles déjà déposés et assistance pour préparer un dépôt.

*Documentation ouverte du lundi au vendredi de 9h30 à 17h30 et le samedi de 9h à 12h.*

**☎ (1) 42.94.55.15**

**✉ 36 17 EURIDILE (5,48 F/mn) - 36 15 ou 36 16 INPI (0,99 F/mn)**

**✉ 36.29.36.30 ICIMARQUES (9,06 F/mn), 36.29.00.59 INPI - Bilans (9,06 F/mn)**

- La Médiathèque de la Cité des Sciences et de l'Industrie  
**30, av. Corentin Cariou 75019 Paris - ☎ (1) 40.05.70.00 (cf. p. 58)**

La bibliothèque met à la disposition du public des documents imprimés (livres, revues), sonores, audiovisuels et informatiques à caractère scientifiques, techniques et industriels.

*Ouverte du mardi au dimanche de 12h à 20h.*

**✉ 36 15 VILLETTÉ (0,99 F/mn) pour connaître les publications disponibles à la Médiathèque.**

## ← LA CONCURRENCE

### OBJECTIFS

*Il s'agit d'établir la carte géographique quantitative et qualitative de la concurrence directe et indirecte.*

*La carte quantitative est constituée de l'observation de la population des concurrents : nombre, dimension et localisation.*

*La carte qualitative comporte toutes les informations officielles ou non sur les concurrents : les activités, leur stratégie et politique commerciale, leur structure et organisation etc.*

*L'observation de la politique commerciale des concurrents peut permettre d'apprendre beaucoup de choses sur les attentes de la clientèle et sur la place que le créateur pourra prendre en se différenciant d'eux.*

Questions	Informations Recherchées	Sources
-----------	--------------------------	---------

Quel est le nombre de concurrents ?	✓ Nombre ✓ Localisation	✓ INSEE Fichier SIRENE (cf. p. 47) ✓ SESSI Fichier SESSI (cf. p 50) ✓ Chambres de Commerce Ex. : la banque de données Téléfirm (cf. p. 51 - 52)  ✓ Fichiers d'adresses vendus voir loueurs de fichiers (cf. p. 24) ✓ Annuaires (cf. p. 23)
Quelles sont la structure et la nature de chaque concurrent ?	✓ Forme juridique ✓ Activité principale ✓ Effectifs salariés ✓ Nature (Usine, bureau...)	<i>Idem</i> +
Quels sont les résultats et la gestion financière de chaque concurrent ? (principaux ratios)	✓ Tranche de chiffre d'affaires ✓ Bénéfices nets	✓ Banques de données. (cf. p. 22)
Quelle est la stratégie commerciale de chaque concurrent ?	✓ Politique commerciale ✓ Taux de pénétration (part de marché) ✓ Image de marque ✓ Ciblage de la clientèle	✓ Presse professionnelle (cf. p. 68)  ✓ Enquêtes auprès des concurrents, des clients et des fournisseurs
Quels sont les points forts et points faibles de chaque concurrent ?	✓ Prix ✓ Qualité du produit ✓ Image de marque ✓ Fournisseurs et Distributeurs	<i>Idem</i>

## ■ Banques de données sur les entreprises accessibles sur Minitel

Code d'accès	Producteur	Informations
36 17 EURIDILE	INPI 5,48 F/mn	Identification d'entreprises françaises inscrites au RCS et d'entreprises de Belgique, d'Espagne et Pays-Bas.
36 17 SIRENE	INSEE 2,19 F/mn	Toutes les entreprises et établissements français répertoriés (N° SIRET, code APE, effectifs, etc.).
36.29.00.50 SCRL FINANCES	SCRL 9,06 F/mn	Pour 450 000 entreprises françaises, bilans résumés sur 3 ans et comparaison par rapport au secteur d'activités.
36.29.19.93 SCRL Entreprises	SCRL 9,06 F/mn	Identité, activités, situation financière, classement géo-sectoriel dans le département, surveillance etc. sur 4,2 millions d'entreprises françaises.

36.17 BIL	BIL 2,19 F/mn	Données légales sur les entreprises inscrites au répertoire Sirene de l'INSEE : code APE, activité, effectifs. (source : greffes et registre des métiers).
36.29.00.06 BIL	9,06 F/mn	Commande de pièces officielles, mise des entreprises sous veille juridique.
36.28.28.28 Bottin des Entreprises	BOTTIN SA 5,48 F/mn	160 000 entreprises classées par type d'activité / produit (Capital, adresse, CA , effectifs, etc.).
36.28.19.92 DELPHES Entreprises	C.C.I. 5,48 F/mn	Environ 200 000 références issues de la presse économique concernant les entreprises, leurs marchés, leurs concurrents...
TELEFIRM		Identité de 1,5 million d'entreprises inscrites au Registre du Commerce (activité, statut, responsables, capital, effectifs, etc.).
36.28.12.34 KOMPASS FRANCE	KOMPASS FRANCE 5,48 F/mn	Informations détaillées sur 115 000 entreprises individuelles et commerciales.
36.29.12.12 DECIDIAL	QUESTEL 9,06 F/mn	Profils de 2 millions d'entreprises européennes (Dun & Bradstreet...). 500 000 bilans et ratios, annonces légales, défaillances (SCRL, BODACC...). 2 années de presse économique (AFP, Les Echos).
36.29.50.50 ECHOS	LES ECHOS 9,06 F/mn	Tous les articles des Echos sur la vie des entreprises depuis Janv. 92 (références et textes intégraux).
36.29.11.11 INFOGREFFE	SCM INFOGREFFE 9,06 F/mn	Informations légales et financières sur 1,5 million d'entreprises françaises et sur 8 millions d'entreprises européennes.
36.29.00.59 INPI - Bilans	INPI 9,06 F/mn	Les 5 derniers exercices de toutes les SA et SARL inscrites au Registre du Commerce.
36.29.07.07 EURODUN	Dun & Bradstreet France 9,06 F/mn	Recense les comptes et les chiffres clés sur 14 millions d'entreprises européennes.

> Cette liste est donnée à titre indicatif (nous n'avons pas retenu, notamment, les serveurs Minitel pour lesquels un abonnement est nécessaire). Si vous souhaitez compléter cette information : voir le chapitre "Comment choisir les banques de données", p 65.

#### ■ Autres outils pour la recherche d'informations sur les entreprises



#### Les Annuaires

Liste non exhaustive, pour la consultation, cf. les bibliothèques p.58-59

- Annuaire de l'artisanat français - Ed. REGIREX FRANCE COMMUNICATION  
**Classement par activité et par ville des entreprises artisanales françaises pour 27 départements.**
- Qui Décide (3 vol.) - Ed. BOTTIN (SA)

**Classement géographique - France Nord, France Sud, Ile de France - de 100 000 entreprises avec 400 000 noms de décideurs.**

- Produits et Services (2 vol.) - **Ed BOTTIN (SA)**  
**Classement par secteurs d'activités de 100 000 fabricants et distributeurs.**
- KOMPASS France (4 tomes) - **Ed. KOMPASS France**  
**Répertoire des entreprises françaises (Distribution, Industrie, Services, Textile, etc.) : entreprises par département, produits et services avec raison sociale, dirigeants, activité, produits, etc.**
- Dun & Bradstreet - France 30 000 (2 volumes) - **Ed. DUN & BRADSTREET**  
**Fiches signalétiques de 30 000 entreprises françaises choisies selon l'importance de leur CA ou leur rôle sur le marché (classement géographique, index alphabétique, index par activité).**
- EUROPAGES - **Ed. EUREDIT**  
**Annuaire européen des affaires, 150 000 entreprises exportatrices dans 20 pays d'Europe par secteur d'activité et par pays.**
- GAFA - Guide Annuaire des Fondations et des Associations - **Ed. SA2**  
**3 500 adresses nationales, plusieurs milliers d'adresses locales.**
- L'Annuaire des Postes, **papier ou Minitel.**
- **A signaler :** Le PAP, l'annuaire professionnel de France Telecom  
**Pour trouver un fournisseur ou un partenaire économique dans un secteur d'activité et en régions (378 secteurs, 3 600 produits ou services, 310 000 fournisseurs avec leurs coordonnées).**
- **Ne pas oublier les annuaires professionnels (même s'ils ne présentent pas toujours une information de qualité).** Pour les identifier, consultez :
  - Répertoire des annuaires professionnels français - CCIP (**cf. p. 69**)
  - France Annuaires - Ed. VARENNE EDITIONS (**cf. p. 69**)



### Les organismes

- APEC - Agence Pour l'Emploi des Cadres  
**51, Bd Brune 75689 Paris Cedex 14 - ☎ (1) 40.52.20.00**  
**La salle de Documentation Spécialisée met à la disposition des inscrits de l'APEC, des dossiers documentaires sur les grandes entreprises, les secteurs d'activités, des ouvrages sur la création d'entreprise... Elle est ouverte du lundi au vendredi de 14h à 18h30**  
**☎ (1) 40.52.24.34**  
**✉ 36 15 APEC (0,99 F/mn)**  
 > A signaler, la brochure "Où et comment s'informer" qui indique de nombreux annuaires par secteurs d'activités.

- Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (cf. p. 51)  
**Centre de documentation économique 16, rue Chateaubriand 75382 Paris Cedex 08**  
**Ouvert du lundi au vendredi de 13h à 18h.**  
**Renseignements au ☎ (1) 45.61.29.00 de 10h à 12h. (Conditions d'accès, cf. p. 51)**  
**Consultation des répertoires et annuaires professionnels, des rapports annuels d'activité, des études de groupe d'EUROSTAF et des notices sur les entreprises SEF DAFSA (8 pages).**
  - **CCIP 27, av. de Friedland 75008 Paris - ☎ (1) 42.89.72.26**  
**La base de données DELPHES pour connaître l'information stratégique sur les entreprises françaises et étrangères (investissements, fusions, acquisitions, etc.), l'entreprise et sa gestion (management, droit des affaires, etc.).**
  - **Service des fichiers 2, rue de Viarmes 75001 Paris - ☎ (1) 45.08.35.65**  
**TELEFIRM, le fichier national "entreprises", fournit l'identité de 1,5 million d'entreprises inscrites au RCS (raison sociale, adresse, responsables, capital, etc.).**  
**TELEXPORT, le fichier des exportateurs et importateurs français, présente 37 000 entreprises (CA, produits exportés ou importés, zones géographiques etc.).**

#### Loueurs de fichiers

- France Télécom - ☎ N° Vert : 05.00.90.50  
**France Télécom, par l'entremise de Téladresses et du 36 14 Marketis (0,36 F/mn), fournit le fichier officiel des abonnés au téléphone. Soit : 3 millions de professionnels et 19 millions de particuliers.**
- **Fichiers consulaires, se renseigner auprès des** Chambres de Commerce et de métiers.

>Pour connaître les loueurs de fichiers, consultez :

- Annuaire du Marketing direct - **Ed. Groupe DME / SIMD, 700F**
- Annuaire Direct - Stratégie, **340 F**
- Guide des fichiers marketing 95 - **Ed. Lettra Systeme, 780 FHT**
- **36 17 ADRESSESPL (5,48 F/mn)**  
**Recense 2,6 millions d'adresses d'entreprises françaises. Critères de sélection : géographiques, CA, code APE, effectifs.**
- INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques)
  - ✗ Le Fichier SIRENE (**Système Informatique pour le Répertoire des Entreprises et des Etablissements**) est le répertoire officiel de toutes les entreprises françaises et de leurs établissements.

- ✖ Contact en Ile de France  
**INSEE Info Service, Sirene Diffusion 195 rue de Bercy 75582 Paris Cedex 12**  
 **(1) 53.17.88.99 (uniquement l'après-midi)**
  - ✖ Contact en région : Directions Régionales de l'INSEE, cf. p. 61.
- Pour plus de renseignements, cf. p. 47.

> A signaler également

**Les sociétés privées telles que les sociétés de recouvrement et d'affacturage.**

## ↑ L'ORGANISATION DE LA PROFESSION

### OBJECTIFS

***Il s'agit de s'imprégner de tout ce qui constitue un "milieu" dans lequel le créateur et son entreprise vont entrer.***

Questions	Informations	Sources
Quelle est l'organisation de la profession ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réglementations, législation</li> <li>✓ Caractéristiques de fonctionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Guides et ouvrages sur les activités réglementées (cf. p. 40)</li> <li>✓ AFNOR, INPI (cf. p. 40)</li> <li>✓ Rencontres avec les organisations professionnelles (cf. p. 26 - 27)</li> <li>✓ Presse professionnelle (cf. p. 68)</li> <li>✓ DGCCRF (cf. p. 27)</li> <li>✓ Rencontres avec les professionnels</li> </ul>
Quelles sont les coutumes et l'ambiance de la profession ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Culture du secteur d'activité</li> <li>✓ Caractéristiques des individus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Foires et salons</li> <li>✓ Colloques et séminaires (cf. p. 30)</li> <li>✓ Presse professionnelle (cf. p. 68)</li> </ul>

Quel est le rôle des fournisseurs sur le fonctionnement du marché?	✓ Fournisseurs ✓ Distributeurs	✓ Rencontres avec ces différents acteurs et avec la clientèle ✓ Annuaires des organisations professionnelles et sectorielles (cf. p. 26 - 27)
Quel est le rôle des intermédiaires dans le marché ?	✓ Grossistes ✓ Détailants	<i>Idem</i>
Existent-il des prescripteurs et quels sont-ils ?	✓ Repérage des prescripteurs ✓ Leurs interventions auprès de la clientèle	<i>Idem</i>

■ Outils pour la recherche d'informations sur la profession

**Les syndicats et Organisations professionnelles**

Il existe plusieurs organismes qui rassemblent les organisations professionnelles comme le CNPF(Conseil National du Patronat Français) et l'UPA (Union Professionnelle Artisanale).

Le CNPF groupe une bonne partie des professions de l'industrie, du commerce et des services (banques, assurances, transports etc.) et rassemble les chefs d'entreprises par l'intermédiaire de leurs Syndicats de branche regroupés en Fédérations ou Unions. Chaque organisation dispose en général d'une documentation sur son secteur d'activité.

L'UPA regroupe les professions de l'Artisanat.

> Il faut savoir que :

Certaines organisations ou fédérations prennent parfois la décision de ne donner des informations qu'à leurs adhérents. Mais ils doivent cependant fournir à tout public les résultats des enquêtes de branche obligatoires.

Toutes les organisations professionnelles n'adhèrent pas au CNPF.



Pour identifier Syndicats et Organisations

- L'Annuaire Officiel du CNPF

**Consultation au CNPF sur RDV, le mardi et le jeudi de 14h30 à 17h30, ainsi que dans différents centres de documentation.**

- L'annuaire des Chambres des Métiers 1990 - 1992

**Recense toutes les ChambreS de Métiers, les organisations et syndicats pour l'Artisanat.**

- Les Organisations Professionnelles du Commerce

**Organisations générales, sectorielles (commerce de gros, de détail), les prestataires de services.**

**Consultation au Centre de Documentation de la Direction du Commerce Intérieur (cf. p. 55)**

- MERCURAL - Guide du Commerce 1994 - 1995 - Ed. PLAYOUST  
**Comporte un annuaire des organismes professionnels adhérents au CNC (Conseil National du Commerce), des organismes spécialisés et consulaires.**
- Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises - CGPME  
**Organisation patronale interprofessionnelle (Industrie, Commerce, Services) qui peut orienter le public vers les fédérations.**

> **Sans oublier les** Ordres des Professions Libérales.



Autres annuaires

**Ces annuaires ne sont pas tous de la même qualité !**

- Annuaire de la Franchise - Artisanat, Bâtiment, Commerce, Hôtellerie, Industrie, Services - ACFCI / CECOD  
**Liste de 400 enseignes dans 110 secteurs d'activités établie selon la nomenclature CECOD. Nombreux tableaux par secteur d'activité, par montant d'investissement, d'apport personnel.**
- Annuaire National du BTP (3 annuaires différents) - Ed. SAGERET  
**Classement des entreprises du BTP, des prescripteurs du secteur et enfin des fournisseurs.**
- ESSOR - Fichier professionnel de l'Industrie, des Services et de l'Artisanat par région - Ed. UFAP  
**1 tome par activité et par région - Liste des entreprises avec adresses : classement par activité, par commune puis par effectif des entreprises.**
  - FADITT - L'Indicateur du Bâtiment et des Travaux Publics - Ed. FADIN (SA)  
**Liste d'entreprises avec adresses, du secteur du BTP. Les entreprises qualifiées, les professions libérales, les administrations, les organismes professionnels.**
- CATED - Répertoire Général du Bâtiment - Ed. FADIN (SA)  
**Liste des produits, marques et fabricants pour le bâtiment.**

> Pour identifier d'autres annuaires voir également p.69



Adresses utiles

- Centres techniques (**du bâtiment, du bois, etc.**)

Pour les Centres Techniques Industriels (CTI) : Réseau CTI : 101 av. Poincaré 75116 Paris -  
☎ 44.17.36.40 - Fax 45.01.85.29

Pour les Instituts et Centres Techniques Agricoles : ACTA (Ass. de Coordination Technique Agricole) 149, rue de Bercy 75595 Paris Cedex 12 -  
☎ (1) 40.04.50.00

Pour les Centres Techniques des Industries de l'Agro-alimentaire : ACTIA (Ass. de Coordination Technique pour l'Industrie Agro-alimentaire) 19 av. du Maine 75015 Paris - ☎ (1) 45.49.89.84

Ils donnent des informations techniques sur les programmes des différentes filières du métier concerné, des renseignements sur les activités, les stages de formations, etc. Leurs services de documentation ont également un rôle de stockage et de gestion de l'information relative à leur secteur d'activité. Ils sont ouverts au public spécialisé. Ces centres sont tous indépendants les uns des autres. Ils sont pour la plupart regroupés au sein des organismes qui diffusent leurs coordonnées.

- Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes - DGCCRF

**59, Bd Vincent Auriol 75013 Paris - ☎ (1) 44.87.17.17/ 30.37**

**Domaine:** Consommation (concurrence, prix, qualité, sécurité, réglementation anti-fraude).

**Publication :** Droits et marchés (Ex. de sujet : "Organisation du marché des Transports de moins de dix personnes" ou "Relations économiques entre les avocats et leurs clients").

**Consultation des revues de la DGCCRF au Centre de Documentation CEDEF**

**12, place du Bataillon-du-Pacifique 75012 Paris, du lundi au vendredi, 9h - 17 h.**

**☎ (1) 40.24.99.30**



## Banques de données

CODE D'ACCES	PRODUCTEUR	INFORMATIONS
<b>Alimentation</b>		
36 15 LEPATISSIER	<b>Confédération Nationale de la Pâtisserie, Confiserie, glacerie de France</b> 0,99 F/mn	Annuaire des pâtissiers, descriptifs de leurs spécialités et tarifs, petites annonces et infos professionnelles.
36 15 LABF	<b>Confédération Nationale des Bouchers, Charcutiers, Traiteurs de France</b> 0,99 F/mn	Bouchers agréés, fournisseurs répertoriés, achat, vie du magasin, gestion de l'entreprise, bourse de l'emploi.
<b>Artisanat / Commerce</b>		
36 15 GICOMMERCE	<b>Groupement Immobilier du Fonds de Commerce</b> 2,19 F/mn	Annonces de ventes et d'achats de fonds de commerce et locaux commerciaux. Informations pratiques (formes juridiques, baux commerciaux,, évaluation d'un fonds de commerce...).
36 16 ARTIS	<b>Association ARTIS</b> 1,27 F/mn	Informations sur l'artisanat : conseils pour la création et la gestion d'entreprise, formations, actualités économiques.
36 15 CDCA	<b>Confédération de Défense des Commerçants et Artisans</b> 1,27 F/mn	Implantations régionales, représentation auprès des instances départementales, bulletin de liaison, infos fiscales, sociales, bancaires.
<b>Bâtiment</b>		
36 14 FNB	<b>Fédération Nationale du Bâtiment</b> 0,36 F/mn	Annuaire des entreprises affiliées à la FNB : recherche par département, activité et commune. Données sur les entreprises : effectif, activités, qualifications professionnelles.
36 15 MONITEL 36 17 MONITEL2	<b>Moniteur du BTP</b> 1,27 F/mn 2,19 F/mn	Calculs (actualité et révision du marché), indices (BT, TP, de la construction, etc.). Sur 36 17, appels d'offres du BTP.
36 17 BATIBASE	<b>FNB</b> 2,19 F/mn	Produits et fabricants du Bâtiment (15 000 sociétés - 80 000 produits dont 5 000 sous avis techniques ou certifiés).

<b>36 15 PROBAT</b>	<b>CAPEB 1,27 F/mn</b>	Recherche de professionnels à partir du département, du métier, du type de travaux (la construction, l'entretien, la réhabilitation et le dépannage).
<b>36 16 CAPEB</b>	<b>CAPEB 1,27 F/mn</b>	Offres et demandes d'emploi, de travaux, matériels, locaux, apprentissage...

Code d'accès	Producteur	Informations
<b>36.28.11.11</b>	<b>SAGERET 5,48 F/mn</b>	200 000 professionnels du BTP qualifications, effectifs, dirigeants, etc. 1 500 produits et activités.

<b>Services</b>		
<b>36 15 DENTEL</b>	<b>Centre Technique de la Teinture et du Nettoyage 1,27 F/mn</b>	BD sur l'entretien des textiles (données techniques, statistiques, juridiques). Annuaire des fournisseurs de matériels et produits.
<b>36.29.45.15 COMPUBASE</b>	<b>Tech Com 9,06 F/mn</b>	Recense les sociétés du secteur informatique en France. Fiche descriptive (envoi par fax) des sociétés, comportant les noms des dirigeants, CA, effectifs...
<b>36 16 ORDEC</b>	<b>Ordre des experts-comptables 1,27 F/mn.</b>	Annuaire, informations générales (présentation de la profession, publications, manifestations, formation etc.).
<b>36 16 UNASA</b>	<b>Union Nationale des Associations Agrées pour les Professions Libérales. 0,99 F/mn.</b>	Déclarations d'impôt, formation et informations dans les domaines fiscaux et comptables, liste des Associations en France par département.

<b>Transport / Réparation</b>		
<b>36 16 FNCAA</b>	<b>FNCAA 0,99 F/mn</b>	Réseau de la Fédération Nationale du Commerce et de l'Artisanat Automobile.
<b>36 16 VULCAIN</b>	<b>FNCAA 0,99 F/mn</b>	Présentation de la gamme des progiciels destinés aux professionnels de l'automobile, du cycle et du motocycle.

## Associations

<b>36 15 ASSOPARIS</b>	<b>Maison des Associations de Paris 1,27 F/mn</b>	<b>Annuaire des Associations, manifestations publiques, cycles de conférences, stages, etc. (Liste non exhaustive).</b>
------------------------	-----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

> Voir également le chapitre “Réglementation”, p.40

## ■ Salons et Foires d'exposition



Pour savoir où et quand une manifestation a lieu

- Fédération des Foires et Salons de France  
**31, rue de Billancourt 92100 Boulogne - ☎ (1) 48.25.66.55**

**Regroupe toutes les manifestations commerciales en France. Possibilité de se procurer auprès d'elle, un calendrier avec la liste des manifestations organisées par ses membres (50 F).**

- Fédération Française des Salons Spécialisés  
**22, av. Franklin Roosevelt 75008 Paris - ☎ (1) 42.25.05.80**

**Publie un catalogue des "salons nationaux et internationaux en France" (gratuit).**

- C.C.I.P. - Comité des Expositions de Paris, Foire de Paris et Salons professionnels  
**55, quai Alphonse Le Gallo 92107 Boulogne Billancourt - ☎ (1) 49.09.60.00**



Autres publications

- Calendrier des foires et salons à Paris - **Ed. CCIP**
- Calendrier des salons et congrès en France et à l'étranger - **Ed Usine Nouvelle**
- Les salons français **et** les foires et salons à l'étranger - **Le Moci, n° spécial**
- Supplément Salons - **Ed Tarif Média**



Les banques de données

Code d'accès	Producteur	Informations
36 16 Argus RP	Argus de RP 5,48 F/mn	Annuaire des foires, salons, colloques, congrès et conférences de presse.
36 16 SALONS	Organisation Idées Promotion 1,27 F/mn	Liste des salons, services salons plus, organisateurs et parcs, les actualités du mois.
36 17 CCIPLUS	C.C.I.P. 2,19 F/mn	Foires et salons à Paris.
36 17 LAGENDA	Ecran Total 3,42 F/mn	L'agenda des événements dans le monde, fichier presse (réservé aux abonnés), offres de services (dates utiles, lieux...).

36.29.92.63 MEETING	CEA / CEN Saclay 9,06 F/mn	Recense plus de 800 congrès, expositions, foires et salons dans tous secteurs d'activité.
------------------------	-------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------

**La bibliothèque met à la disposition du public des documents imprimés (livres, revues), sonores, audiovisuels et informatiques à caractère scientifiques, techniques et industriels.**

***Ouverte du mardi au dimanche de 12h à 20h.***

■ 36 15 VILLETTTE (0,99 F/mn) pour connaître les publications disponibles à la Médiathèque.

## **Pour trouver un acheteur ou un fournisseur**

Les entreprises utilisent de plus en plus couramment les sites Internet spécialisés pour lancer des appels d'offres et trouver ainsi des fournisseurs ou, inversement, pour répondre aux appels et débusquer de nouvelles commandes. Le site [appels-offres.com](http://appels-offres.com) (de la société ECI Multimédia) permet, par exemple, de déposer ou de consulter des avis d'appels d'offres privés ou publics : les utilisateurs doivent s'identifier mais n'ont rien à payer. Dans le cas de Tender On Line, l'entreprise qui fait un appel d'offres doit indiquer ses critères de sélection de fournisseurs. Les fournisseurs qui y répondent et sont intéressés peuvent consulter gratuitement le descriptif détaillé de l'appel ; mais ils doivent payer (entre 25 et 100 écus) pour l'obtenir. On trouvera sur ce site des liens vers d'autres sites équivalents pour les marchés américain et asiatique.

Les appels d'offres publics sont par ailleurs répertoriés sur le site Tenders, géré par le Journal officiel de l'Union européenne, qui est mis à jour cinq fois par semaine. Le texte intégral de l'appel est fourni par fax ou par courrier électronique pour un prix variant de 2 à 7 écus. A noter que le service TED Alert, suivi en France par FLA Consultants, permet de recevoir automatiquement une sélection personnalisée. Quant au site d'Evariste, le serveur du ministère de l'Industrie, il reprend essentiellement les appels d'offres émanant du gouvernement.

De séances d'initiation à des logiciels spécialisés et à l'utilisation rationnelle des claviers ;

D'interventions ponctuelles de professionnels dans des domaines divers, de séances d'information avec des organismes professionnels...

Les choix des domaines qui seront valorisés sont essentiellement fonction du projet de l'équipe pédagogique.

## HORAIRES

(Annexe III de l'arrêté du 17 juin 1988)

	Disciplines	Première année	Deuxième année
1	Culture et expression française .....	2 (1 + 1)	2 (1 + 1)
2	Langue vivante I .....	3 (2 + 1)	3 (2 + 1)
3	Economie générale .....	2	2
	Economie d'entreprise .....	2	2
	Droit .....	2	2
4	Gestion commerciale et management de la force de vente .....	4	4
5	Communication et négociation .....	6 (2 + 4)	6 (2 + 4)
6	Mercatique .....	4	4
7	Action-vente appliquée (1) .....	4 (0 + 4)	4 (0 + 4)
8	Aide à la vie professionnelle (2) .....	2	2
	<b>Total .....</b>	<b>31</b>	31
	<b>Enseignements facultatifs</b>		
9	Langue vivante II (3) .....	2	2
10	Approfondissement sectoriel (4) .....	3	3
	<b>Travail autonome (5)</b>		

(1) Le bloc horaire ne doit pas être découpé afin de permettre les contacts extérieurs nécessaires au déroulement des actions-vente.

(2) Sur proposition de l'équipe pédagogique et sur la base de l'horaire moyen de deux heures sur les deux années, il peut être procédé à des regroupements horaires permettant des contributions diverses et adaptées aux exigences de la formation professionnelle.

(3) En cas de besoin, un enseignement de langue vivante II « grand débutant » doit être mis en place.

(4) Des modules d'approfondissement pourront être mis en place afin de tenir compte des spécificités de l'environnement de l'établissement et de la nature des terrains de stage et d'application choisis par l'étudiant.

Arrêté du 7 juillet 1992:

A compter de la session de 1993, la mention du secteur concerné par l'approfondissement ne sera plus portée sur le diplôme en cas de succès à l'épreuve facultative d'approfondissement sectoriel, mais fera l'objet d'une attestation rectoriale indépendante du diplôme.

Les établissements désireux de mettre en place un ou des modules d'approfondissement sectoriel devront adresser un dossier argumenté au ministère de l'Education nationale (DLC) qui en étudiera l'opportunité et les modalités de mise en place.

(5) Une plage de trois heures doit être dégagée afin de permettre selon l'état d'avancement des projets, le travail d'équipe et l'accès aux salles pourvues des équipements adaptés (audiovisuel, informatique, téléphone, minitel...).

## MODALITÉS DU STAGE

(Annexe IV de l'arrêté du 17 juin 1988)

### STAGES ET ACTIVITÉS EN LIAISON AVEC L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET PROFESSIONNEL

1. Les élèves des établissements scolaires assurant la préparation au B.T.S. Force de vente doivent accomplir plusieurs périodes de stage à temps plein durant les deux années scolaires, dans une ou plusieurs entreprises publiques ou privées, françaises ou étrangères, sous le contrôle des autorités académiques dont relève le candidat et le cas échéant, des services de l'attaché culturel français du pays d'accueil.

Ces stages sont organisés par l'établissement fréquenté par l'élève et l'entreprise d'accueil. La convention de stage devra être établie conformément aux dispositions en vigueur (circulaire des 30 octobre 1959, *B.O.E.N.* n° 24 du 14 décembre 1959, et 26 mars 1970, *B.O.E.N.* n° 17 du 23 avril 1970). Toutefois, cette convention pourra être adoptée pour tenir compte des règles propres aux administrations publiques françaises. Pendant ce stage, le candidat a obligatoirement la qualité d'élève stagiaire et non salarié, à moins que la réglementation du pays d'accueil en dispose autrement.

Le choix des terrains de stage doit permettre d'aborder de façon aussi complète que possible la réalité professionnelle du métier de vendeur (dans le cadre d'une force de vente non sédentaire) et de comparer les pratiques sectorielles.

L'ensemble de l'équipe pédagogique a en charge la mise en place, le suivi et l'exploitation des stages. Des bilans de stage associant les professionnels, maîtres de stage, pourront être réalisés en fin de période à la discréption de l'établissement scolaire.

En fin de stage, les certificats sont remis au stagiaire par le responsable de l'entreprise ou son représentant attestant la présence de l'étudiant : ils devront figurer dans le dossier de l'épreuve professionnelle de synthèse.

Un candidat qui n'aura pas présenté ses certificats de stage ne pourra être admis à subir cette épreuve.

Un candidat qui, pour une raison de force majeure dûment constatée, n'a effectué qu'une partie du stage obligatoire, peut être autorisé par le recteur à se présenter à l'examen. Le jury est informé de la situation du candidat.

#### 2. La durée globale des stages est de quatorze à dix-huit semaines.

- Pour les étudiants des établissements publics ou privés assurant une préparation à l'examen en deux années scolaires, la durée des stages est décomposée comme suit:

Une période de six semaines consécutives doit se situer en première année et une période de quatre semaines consécutives en deuxième année.

Ces stages pourront se prolonger d'une durée globale de quatre semaines sur la période des vacances scolaires ;

Les quatre autres semaines, soit vingt journées, seront scindées et programmées sur les deux ans en fonction du projet de l'équipe pédagogique, soit en stages de plusieurs semaines, soit en semaines, soit en journées réparties sur les deux années. Dans ce dernier cas, le certificat de stage est remplacé par une attestation de l'établissement scolaire mentionnant le mode d'utilisation des vingt journées ouvrables.

Dans le cas d'un fractionnement hebdomadaire ou mensuel des vingt journées de stage, le partenariat avec l'entreprise ou les entreprises d'accueil fera l'objet d'une convention en précisant les modalités.

• Pour les candidats préparés à l'examen par les établissements d'enseignement à distance, la durée globale des stages est de quatorze semaines correspondant à la durée minimale prévue pour les candidats préparés par les établissements scolaires au titre de la formation initiale.

3. Pour les candidats qui se présentent au titre de la promotion sociale ou de la formation continue, le certificat de stage peut être remplacé par un ou plusieurs certificats de travail attestant que l'intéressé a été occupé dans les activités relevant des forces de vente en qualité de salarié à plein temps pendant six mois au cours de l'année précédant l'examen ou à temps partiel pendant un an au cours des deux années précédant l'examen.

Les candidats ayant bénéficié d'une dispense de stage en raison d'un emploi salarié et qui échouent à l'examen conservent le bénéfice de leur dispense durant les deux sessions suivant la première session au cours de laquelle ils n'ont pas été déclarés admis.

4. Les périodes de stage mentionnées sur le tableau récapitulatif des activités professionnelles donneront lieu à l'élaboration d'une note de synthèse de cinq à dix pages dactylographiées. Cette note constituera un des éléments du dossier professionnel, support de l'épreuve professionnelle de synthèse. La liste des annexes que le candidat envisage de produire lors de l'épreuve d'entretien sera insérée dans la note de synthèse. Les documents ou produits utilisés par le candidat pour concrétiser son propos lors de l'entretien ne peuvent être conservés par le jury au-delà du temps d'interrogation.

Les candidats dispensés des stages en raison de leur emploi de salarié présenteront un dossier relatif à leurs activités professionnelles.

Ce dossier de dix à vingt pages sera présenté dactylographié et sera accompagné de la liste des annexes visées ci-dessus.

5. Les candidats qui se présentent une nouvelle fois à l'examen avec le statut de redoublant, qu'ils conservent ou non la note obtenue à l'épreuve professionnelle de synthèse, doivent effectuer les stages prévus en deuxième année dans leur intégralité. Ceux qui ne conservent pas la note précitée doivent produire un nouveau dossier professionnel.

## CONDITIONS DE DÉLIVRANCE

*Arrêté du 17 juin 1988*

(Education nationale : bureau DLC 5)

Vu Code ens. techn. ; Code trav. livres I et IX ; L. n° 71-577 du 16-7-1971 ; L. n° 75-620 du 11-7-1975 ; L. n° 84-52 du 26-1-1984 ; L. n° 85-1371 du 23-12-1985 ; D. n° 59-57 du 6-1-1959 not. art. 35 ; D. n° 76-1304 du 28-12-1976 ; D. n° 86-496 du 14-3-1986 mod. par D. n° 87-829 du 9-10-1987 ; A. du 6-5-1988 ; avis comm. profess. consult. ; avis cons. ens. gén. et techn. ; avis Cons. nat. de l'ens. sup. et de la rech. du 25-4-1988.

*Article premier.* – Les conditions de délivrance du brevet de technicien supérieur Force de vente sont fixées conformément aux dispositions du décret n° 86-496 du 14 mars 1986 modifié portant règlement général du B.T.S. et des annexes I (règlement d'examen) et II (définition des épreuves) du présent arrêté.

*Art. 2. –* Pour se présenter à l'examen, les candidats doivent justifier d'une des conditions d'inscription fixées à l'article 7 du décret n° 86-496 du 14 mars 1986 susvisé.

*Art. 3.-* Une seule session est organisée chaque année scolaire.

La date des épreuves, les dates d'ouverture et de clôture des registres d'inscription sont fixées par le ministre d'Etat, ministre de l'Education nationale, de la Recherche et des Sports. La liste des pièces à fournir lors de l'inscription est fixée par les recteurs.

*Art. 4.-* Le brevet de technicien supérieur Force de vente est délivré aux candidats ayant subi avec succès l'examen défini par le présent arrêté conformément aux dispositions de l'article 10 ou aux dispositions de l'article 13 du décret n° 86-496 du 14 mars 1986 susvisé.

Chaque candidat précise au moment de son inscription s'il souhaite subir l'examen dans sa forme globale tel que le prévoit l'article 10 du décret précédent, ou épreuve par épreuve conformément à l'article 13 de ce décret. Dans ce dernier cas, il précise en outre les épreuves qu'il souhaite subir à la session pour laquelle il s'inscrit.

*Art. 5. –* La première session du brevet de technicien supérieur Force de vente, organisée conformément aux dispositions du présent arrêté, aura lieu en 1990.

*Statistiques distribution en France (en %)*

<b>formes de vente</b>	<b>1962</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>1993</b>	<b>1995</b>
Grandes surfaces alimentaires :	3,1	9,5	18,6	29,7	31,7	33,2
Hypermarchés (2500 m <sup>2</sup> et plus)	0,0	2,2	9,4	16,8	19,2	20,2
Supermarchés (de 400 à 2500 m <sup>2</sup> )	0,6	4,0	7,0	11,7	12,5	12,9
Magasins populaires (de 400 à 2500 m <sup>2</sup> )	2,5	3,3	2,2	1,2	1,1	1,0
Petites surfaces succursalistes d'alimentation générale (moins de 400 m <sup>2</sup> )	7,0	6,5	3,8	1,4	1,2	1,1
Grands magasins	2,7	2,9	2,2	1,6	1,4	1,3
Vente par correspondance généraliste (VPC)	} 1,2	0,7	1,0	1,0	} 1,8	1,2
Autres généralistes		0,7	0,7	0,6		0,5
Grand commerce non alimentaire spécialisé	0,0	1,0	3,9	7,1	8,7	9,1
<b>GRAND COMMERCE :</b>	<b>14,0</b>	<b>21,1</b>	<b>30,2</b>	<b>41,4</b>	<b>45,8</b>	<b>47,2</b>
Petites surfaces d'alimentation générale indépendantes (moins de 400 m <sup>2</sup> )	12,0	8,7	4,6	3,2	2,8	2,5
Commerce des viandes	9,2	8,2	6,1	3,7	3,2	2,8
Autres commerces de détail alimentaires spécialisés	5,5	4,2	3,5	3,1	3,0	2,8
Pharmacies	3,5	4,3	4,1	5,4	6,1	6,4
Petit et moyen commerce spécialisé non alimentaire	32,8	30,5	27,8	24,1	22,2	21,0
<b>PETIT ET MOYEN COMMERCE (2) :</b>	<b>63,0</b>	<b>55,9</b>	<b>46,1</b>	<b>39,5</b>	<b>37,3</b>	<b>35,5</b>
<b>ENSEMBLE DU COMMERCE DE DÉTAIL</b>	<b>77,0</b>	<b>76,9</b>	<b>76,2</b>	<b>80,9</b>	<b>83,0</b>	<b>82,8</b>
Autres ventes au détail (3)	23,0	23,1	23,8	19,1	17,0	17,2
dont : Boulangerie-pâtisserie	3,6	3,3	3,0	2,6	2,5	2,4
Réparation et commerce de l'automobile	9,0	8,9	11,6	8,2	7,3	7,7
Ensemble des ventes au détail	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>EN MILLIARDS DE FRANCS</b>	<b>142,0</b>	<b>282,3</b>	<b>3955,5</b>	<b>1985,7</b>	<b>2102,0</b>	<b>2192,7</b>
<b>TTC</b>						

(1) Les produits commercialisables sont les produits susceptibles d'être vendus par le commerce de détail ; ils ne comprennent pas les automobiles.

(2) Y compris le commerce de petites surfaces, indépendant organisé (franchise, groupements d'achats)

(3) Dans cet ensemble sont regroupés : les ventes des boulangeries et pâtisseries (classées dans les industries agro-alimentaires), les ventes de pneus, d'accessoires et de carburants par le commerce de l'automobile ; les ventes au détail des autres secteurs (commerce de gros, prestataires de services, producteurs).

Source : INSEE - comptes du commerce

Nota : série statistique non disponible au delà de 1995. L'année 1962 est l'année précédent l'apparition du premier hypermarché (à Sainte-Geneviève-des-Bois, dans l'Essonne).

**PARTS DE MARCHÉ - ENSEMBLE DES PRODUITS COMMERCIALISABLES (HORS VÉHICULES AUTOMOBILES)**

**SÉRIE DE 1993 À 1998**

(en %)

<b>formes de vente</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Alimentation spécialisée, artisanat commercial et petites surfaces d'alimentation générale	13,4	12,7	12,3	12,0	12,0	11,9
Grandes surfaces d'alimentation générale :	31,4	32,6	32,8	32,9	33,0	33,1
<i>Supermarchés</i>	13,2	13,4	13,7	13,7	13,7	13,7
<i>Magasins populaires</i>	0,6	0,6	0,6	0,5	0,4	0,4
<i>Hypermarchés</i>	17,6	18,6	18,5	18,8	18,9	18,9
Grands magasins et autres magasins non alimentaires non spécialisés	1,5	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Pharmacies et commerce d'articles médicaux et orthopédiques	5,8	5,8	5,9	6,0	5,9	6,0
Magasins non alimentaires spécialisés (hors pharmacies)	28,1	27,6	27,5	27,4	27,3	27,5
Commerce hors magasin :	4,3	4,3	4,5	4,4	4,4	4,4
<i>Vente par correspondance</i>	2,1	2,2	2,1	2,1	2,1	2,1
<i>Autres</i>	2,1	2,1	2,4	2,3	2,3	2,3
Réparations d'articles personnels et domestiques (1)	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
<b>ENSEMBLE COMMERCE DE DÉTAIL ET ARTISANAT À</b>	<b>85,1</b>	<b>85,0</b>	<b>85,1</b>	<b>84,8</b>	<b>84,6</b>	<b>84,9</b>

<b>CARACTÈRE COMMERCIAL</b>						
Ventes au détail du commerce automobile (2)	9,5	9,7	9,7	10,0	10,3	10,2
Autres ventes au détail (3)	5,4	5,3	5,1	5,2	5,1	4,9
<b>ENSEMBLE DES VENTES AU DÉTAIL ET RÉPARATIONS</b>	<b>100 %</b>					
<b>EN MILLIARDS DE FRANCS (4)</b>	<b>2178</b>	<b>2210</b>	<b>2263</b>	<b>2306</b>	<b>2362</b>	<b>2443</b>

Source : INSEE - comptes du commerce

(1) Pour leurs ventes au détail et leurs prestations de réparation

(2) A l'exclusion des ventes et réparations de véhicules automobiles, y compris les ventes et réparations de motocycles

(3) Ventes au détail du commerce de gros, de divers prestataires de services et ventes directes des producteurs

(4) Du fait de la révision en cours des comptes nationaux, ce chiffrage est susceptible de modifications. Il faut donc davantage s'attacher aux parts de marché relatives des formes de ventes les unes par rapport aux autres qu'à leur niveau absolu.

Nota : série statistique disponible à compter des résultats de l'année 1993.

Les tableaux issus des comptes du commerce établis par l'INSEE sont révisés chaque année. Leurs chiffres ne peuvent donc pas être comparés d'une publication à l'autre. La série reproduite dans le présent tableau et les suivants n'est donc pas harmonisée avec celle ayant été utilisée pour la confection du précédent tableau.

### **PARTS DE MARCHÉ PAR TYPES DE COMMERCE ENSEMBLE DES PRODUITS (hors véhicules automobiles)**

<b>Type de commerce</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Grand commerce alimentaire	31,4	32,6	32,8	32,9	33,0	33,1
Grands magasins et grandes entreprises de VPC	3,0	3,0	2,8	2,9	2,8	2,9
Grand commerce non alimentaire en magasin spécialisé	7,7	8,5	8,9	9,2	9,5 (*)	9,9 (*)
Grand commerce :	42,1 %	44,1 %	44,5 %	45,0 %	45,3 %	45,9 %
Petit commerce alimentaire et artisanat (y compris marchés)	14,2	13,6	13,3	13,0	12,9	12,7

Pharmacie, commerce d'articles médicaux et orthopédiques	5,8	5,8	5,9	6,0	5,9	6,0
Petit et moyen commerce non alimentaire	22,9	21,6	21,4	20,9	20,4	20,2
Petit et moyen commerce et artisanat :	42,9 %	40,9 %	40,6 %	39,8 %	39,2 %	39,0 %
Ventes au détail du commerce et de la réparation automobile (hors vente et réparation de véhicules)	9,5	9,7	9,7	10,0	10,3	10,2
Autres ventes au détail (1)	5,4	5,3	5,1	5,2	5,1	4,9
Ensemble des ventes au détail et réparation domestique :	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

**PARTS DE MARCHÉ PAR TYPES DE COMMERCE  
PRODUITS ALIMENTAIRES (hors tabac)**

Type de commerce	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Grand commerce alimentaire	59,7	61,8	62,5	62,9	63,0	63,2
Grands magasins et grandes entreprises de VPC	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6
Grand commerce non alimentaire en magasin spécialisé	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1 (*)	0,1 (*)
Grand commerce :	60,3 %	62,3 %	63,1 %	63,5 %	63,6 %	63,9 %
Petit commerce alimentaire et artisanat (y compris marchés)	35,4	33,6	32,7	31,9	31,5	31,1
Pharmacie, commerce d'articles médicaux et orthopédiques	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2
Petit et moyen commerce non alimentaire	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0
Petit et moyen commerce et artisanat :	36,5 %	34,6 %	33,9 %	33,1 %	32,7 %	32,3 %
Ventes au détail du commerce automobile	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,6
Autres ventes au détail (1)	3,0	2,9	2,8	3,0	3,3	3,3
Ensemble des ventes au détail :	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(\*) Estimation en fonction du classement des entreprises sur la base de l'EA96 de l'INSEE.

(1) Ventes au détail du commerce de gros et de divers prestataires de services et ventes directes des producteurs.

Nota : Série statistique disponible à compter des résultats de l'année 1993.

Source : INSEE - comptes du commerce pour 1998.

**PARTS DE MARCHÉ PAR TYPES DE COMMERCE  
PRODUITS NON ALIMENTAIRES (hors véhicules automobiles)**

Type de commerce	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Grand commerce alimentaire	17,9	18,8	18,7	18,9	19,0	19,1
Grands magasins et grandes entreprises de VPC	4,4	4,4	4,2	4,2	4,2	4,2
Grand commerce non alimentaire en magasin spécialisé	11,8	13,1	13,6	14,1	14,5 (*)	15,2 (*)
Grand commerce	34,1 %	36,3 %	36,6 %	37,2 %	37,8 %	38,5 %
Petit commerce alimentaire et artisanat (y compris marchés)	1,4	1,2	1,1	1,0	1,0	0,9
Pharmacie, commerce d'articles médicaux et orthopédiques	8,9	8,9	9,2	9,3	9,2	9,4
Petit et moyen commerce non alimentaire	34,9	32,9	32,6	31,7	31,0	30,7
Petit et moyen commerce et artisanat	45,2 %	43,0 %	43,0 %	42,0 %	41,2 %	41,0 %
Ventes au détail du commerce automobile	14,8	15,2	15,2	15,6	16,0	15,7
Autres ventes au détail (1)	5,9	5,5	5,3	5,2	5,0	4,7
Ensemble des ventes au détail	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(\*) Estimation en fonction du classement des entreprises sur la base de l'EA96 de l'INSEE.

(1) Ventes au détail du commerce de gros et de divers prestataires de services et ventes directes des producteurs.

Nota : Série statistique disponible à compter des résultats de l'année 1993.

Source : INSEE - comptes du commerce pour 1998.

Les tableaux montrent la croissance continue des hypermarchés en France mais également la permanence d'un tissu très important de petits détaillants généralistes à dominance alimentaire ou spécialisés (petites surfaces de moins de 120 m<sup>2</sup>)

ou moyennes surfaces de 120 à 400 m<sup>2</sup>). Ces commerces irriguent le territoire des cours de ville jusqu'aux villages ruraux. Leur présence se traduit par un service de proximité irremplaçable auquel nos concitoyens sont très attachés tout comme ils apprécient d'effectuer leurs courses en grande surface, comme le montre les chiffres indiqués ci-après.

Le consommateur a un comportement rationnel qui le porte à faire ses achats en grande surface où les prix sont moins élevés et où tous ses achats peuvent être effectués en un même lieu, mais il a également une approche sensible qui le rend attaché à l'existence d'un commerce de proximité traditionnel. Du point de vue de la consommation, on ne devrait donc pas opposer commerce de quartier et commerce de périphérie, mais s'attacher à les rendre complémentaires.

L'INSEE estime que la valeur moyenne d'un achat s'élevait, en 1998, à 342 F dans un hypermarché, à 220 F dans un magasin de maxidiscompte et à 206 F dans supermarché et que 83 % des ménages français se rendaient dans un hypermarché ou un supermarché, 13 % déclarant faire leurs courses dans un magasin de maxidiscompte et 14 % dans une supérette.

La distribution française a su anticiper les évolutions de la consommation : diversification de l'offre, compétitivité des prix, facilités d'accès pour le consommateur.

## **ÉVOLUTION DU GRAND COMMERCE À DOMINANTE ALIMENTAIRE**

	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>Hypermarchés</b>					
Parc au 31 décembre	1 048	1 087	1 112	1 123	1 135
Surface de vente (en milliers de m <sup>2</sup> )	5 869	6 158	6 323	6 388	6 491
<b>Supermarchés</b>					
Parc au 1 <sup>er</sup> septembre	6 317	6 278	6 233	6 185	6 077 (*)
<b>Maxidiscomptes</b>					
Parc au 1 <sup>er</sup> septembre	1 121	1 470	1 613	1 796	2 171 (*)
Surface de vente (en milliers de m <sup>2</sup> )	749	991	1 096	1 219	1 424

(\*) A compter de 1998, le dénombrement des supermarchés n'inclut plus les magasins de maxidiscompte alimentaire et le dénombrement des maxidiscomptes inclut l'ensemble des magasins de maxidiscompte alimentaire et plus seulement les supermarchés.

Source : Hypermarchés : INSEE - comptes commerciaux de la Nation

Supermarchés et maxidiscomptes : Points de vente

### **ÉVOLUTION DU PARC DES HYPERMARCHÉS AU 31 DÉCEMBRE, DE 1991 À 1998 (en nombre de magasins et en surface de vente)**

Surface de vente (en m <sup>2</sup> )	1991		1992		1993		1994		1995		1996		1997		1998	
	Parc	Surface	Parc	Surface	Parc	Surface	Parc	Surface	Parc	Surface	Parc	Surface	Parc	Surface	Parc	Surface
2 500-4 999	502	1 645	523	1 717	558	1 850	578	1 914	589	1 940	601	1 983	605	1 989	610	2 012
dont 2 500-2 999	219	587	221	590	229	610	241	639	251	665	256	679	259	687	258	685
3 000-4 999	283	1 058	302	1 127	329	1 240	337	1 275	338	1 275	345	1 304	346	1 302	352	1 327
5 000-7 499	204	1 250	209	1 283	206	1 266	217	1 327	224	1 357	231	1 399	232	1 404	236	1 437
7 500-9 999	115	979	125	1 074	135	1 156	132	1 129	143	1 236	144	1 245	146	1 263	144	1 249
10 000-14 999	76	887	85	994	94	1 091	103	1 187	114	1 326	117	1 367	121	1 403	126	1 462
15 000 et plus	11	195	13	228	15	260	18	312	17	299	19	329	19	329	19	331
<b>Ensemble des hypermarchés</b>	<b>908</b>	<b>4 956</b>	<b>955</b>	<b>5 296</b>	<b>1 008</b>	<b>5 623</b>	<b>1 048</b>	<b>5 869</b>	<b>1 087</b>	<b>6 158</b>	<b>1 112</b>	<b>6 323</b>	<b>1 123</b>	<b>6 388</b>	<b>1 135</b>	<b>6 491</b>
<b>Formes d'appartenance</b>		1991	Surface	1992	Surface	1993	Surface	1994	Surface	1995	Surface	1996	Surface	1997	Surface	1998
Indépendants	366	1 289	416	1 524	472	1 769	501	1 904	531	2 051	551	2 142	564	2 194	569	2 239
Grandes entrep. d'hypermarchés	542	3 667	539	3 772	536	3 854	547	3 965	556	4 107	561	4 181	559	4 194	566	4 252
<b>Ensemble des hypermarchés</b>	<b>908</b>	<b>4 956</b>	<b>955</b>	<b>5 296</b>	<b>1 008</b>	<b>5 623</b>	<b>1 048</b>	<b>5 869</b>	<b>1 087</b>	<b>6 158</b>	<b>1 112</b>	<b>6 323</b>	<b>1 123</b>	<b>6 388</b>	<b>1 135</b>	<b>6 491</b>

*Le parc recense les unités de magasins. Les surfaces de vente sont exprimées en milliers de mètres carrés.*

Source : INSEE - division « commerce ».

### **SURFACE DES MAGASINS DE DÉTAIL**

secteurs d'activité	1996	
	TOTAL des magasins à PRÉDOMINANCE ALIMENTAIRE :	140 014 000 m <sup>2</sup>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>		<b>123 905 000 m<sup>2</sup></b>
<b>120 à 400 m<sup>2</sup></b>		<b>7 195 000 m<sup>2</sup></b>
<b>400 m<sup>2</sup> et plus</b>		<b>8 914 000 m<sup>2</sup></b>
Magasins non spécialisés :		35 723 000 m <sup>2</sup>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>		21 951 000 m <sup>2</sup>
<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>		<b>5 129 000 m<sup>2</sup></b>

<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	<b>8 643 000 m<sup>2</sup></b>
Magasins spécialisés (y compris charcuteries) :	
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>	<b>59 279 000 m<sup>2</sup></b>
<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>	<b>56 942 000 m<sup>2</sup></b>
<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	<b>2 066 000 m<sup>2</sup></b>
Boulangeries - pâtisseries :	<b>271 000 m<sup>2</sup></b>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup> (ou considérées comme telles)</i>	<b>45 012 000 m<sup>2</sup></b>
<b>PHARMACIES</b>	<b>23 574 000 m<sup>2</sup></b>
<b><i>moins de 120 m<sup>2</sup> (ou considérées comme telles)</i></b>	<b><i>23 574 000 m<sup>2</sup></i></b>
<b>TOTAL des magasins NON ALIMENTAIRES hors pharmacies</b>	<b>198 855 000 m<sup>2</sup></b>
<b><i>moins de 120 m<sup>2</sup></i></b>	<b><i>159 189 000 m<sup>2</sup></i></b>
<b><i>120 à 400 m<sup>2</sup></i></b>	<b><i>26 767 000 m<sup>2</sup></i></b>
<b><i>400 m<sup>2</sup> et plus</i></b>	<b><i>12 899 000 m<sup>2</sup></i></b>
Magasins non spécialisés	<b>1 299 000 m<sup>2</sup></b>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>	<b>512 000 m<sup>2</sup></b>
<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>	<b>219 000 m<sup>2</sup></b>
<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	<b>568 000 m<sup>2</sup></b>
Equipement de la personne	<b>62 943 000 m<sup>2</sup></b>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>	<b>52 795 000 m<sup>2</sup></b>
<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>	<b>8 006 000 m<sup>2</sup></b>
<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	<b>2 142 000 m<sup>2</sup></b>
Equipement du foyer	<b>26 685 000 m<sup>2</sup></b>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>	<b>16 617 000 m<sup>2</sup></b>
<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>	<b>5 645 000 m<sup>2</sup></b>

<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	<i>4 423 000 m<sup>2</sup></i>
Aménagement de l'habitat	31 095 000 m <sup>2</sup>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>	<i>23 671 000 m<sup>2</sup></i>
<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>	<i>4 425 000 m<sup>2</sup></i>
<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	<i>2 999 000 m<sup>2</sup></i>
Parfumerie loisirs sports	38 850 000 m <sup>2</sup>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>	<i>33 511 000 m<sup>2</sup></i>
<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>	<i>4 439 000 m<sup>2</sup></i>
<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	<i>900 000 m<sup>2</sup></i>
Produits divers	37 983 000 m <sup>2</sup>
<i>moins de 120 m<sup>2</sup></i>	<i>32 083 000 m<sup>2</sup></i>
<i>120 à 400 m<sup>2</sup></i>	<i>4 033 000 m<sup>2</sup></i>
<i>400 m<sup>2</sup> et plus</i>	<i>1 867 000 m<sup>2</sup></i>

Source : INSEE - Enquête annuelle d'entreprises 1996

**STRUCTURE DU COMMERCE SPÉCIALISÉ EN MAGASINS SPÉCIALISÉS  
SELON LE FORMAT PRÉPONDÉRANT DES MAGASINS GÉRÉS PAR LES ENTREPRISES**

<b>1995</b>				
<b>Secteurs</b>	<b>Format prépondérant</b>	Nombre d'entreprises	Nombre de magasins des entreprises	Part du chiffre d'affaires dans le secteur
<b>Équipement de la personne</b>	Grandes surfaces	521	1 472	17,9 %
	Surfaces moyennes	2 287	3 932	12,3 %
	Petites surfaces	45 235	57 226	69,8 %
	Ensemble	48 043	62 630	100,0 %

<b>Équipement du foyer</b>	Grandes surfaces	2 848	3 992	63,3 %
	Surfaces moyennes	4 445	5 426	18,6 %
	Petites surfaces	13 598	14 640	18,1 %
	Ensemble	20 891	24 058	100,0 %
<b>Aménagement de l'habitat</b>	Grandes surfaces	1 630	2 450	57,7 %
	Surfaces moyennes	3 551	4 333	14,7 %
	Petites surfaces	24 434	26 287	27,6 %
	Ensemble	29 615	33 070	100,0 %
<b>Parfumerie, loisirs, sports</b>	Grandes surfaces	276	630	19,7 %
	Surfaces moyennes	2 554	3 036	17,9 %
	Petites surfaces	28 738	32 990	62,4 %
	Ensemble	31 568	36 656	100,0 %
<b>Divers</b>	Grandes surfaces	1 060	1 277	9,1 %
	Surfaces moyennes	3 160	3 699	15,1 %
	Petites surfaces	30 236	29 769	75,7 %
	Ensemble	34 456	34 745	100,0 %
<b>Ensemble des secteurs</b>	<b>Grandes surfaces</b>	<b>6 335</b>	<b>9 821</b>	<b>35,0 %</b>
	<b>Surfaces moyennes</b>	<b>15 997</b>	<b>20 426</b>	<b>15,7 %</b>
	<b>Petites surfaces</b>	<b>142 241</b>	<b>160 912</b>	<b>49,3 %</b>
	<b>Ensemble</b>	<b>164 573</b>	<b>191 159</b>	<b>100,0 %</b>

### CLASSEMENT (LSA) DES HYPERMARCHÉS IMPLANTÉS EN FRANCE

ENSEIGNES et centrale d'affiliation	Octobre 1999				Fin 1996	
	Nombre de magasins	part du parc total	Surfaces totales	part des surfaces du parc	Nombre de magasins	Surfaces totales
Centre Leclerc	L 397	34,76 %	1 727 664	26,20 %	387	1 626 523

Carrefour	C132	11,55 %	1 252 061	18,98 %	115	1 137 428
Auchan	A120	10,50 %	1 031 836	15,64 %	52	548 717
Mammouth	A	enseigne reprise par Auchan			90	556 820
Géant Casino	O108	9,45 %	722 112	10,95 %	111	719 741
Intermarché	I92	8,05 %	298 000	4,52 %	80	255 110
Continent	C87	7,61 %	572 148	8,67 %	79	525 499
Cora	O57	4,99 %	495 455	7,51 %	54	458 424
Hyper U	L33	2,89 %	116 959	1,77 %	30	98 859
Stoc	C25	2,18 %	71 857	1,09 %	17	49 265
Super U	L24	2,10 %	63 832	0,96 %	19	49 294
Hyper Champion	C23	2,01 %	69 158	1,04 %	22	62 140
Champion	C9	0,78 %	24 300	0,36 %		
Casino	O6	0,52 %	16 645	0,25 %		
Rond-Point	O6	0,52 %	44 571	0,67 %	5	37 959
Match	O6	0,52 %	16 050	0,24 %	6	16 150
Atac + Hyper Atac	A5	0,43 %	17 460	0,26 %	6	19 160
Maximarché	O2	0,17 %	5 400	0,08 %	5	15 225
Provencia					3	8 200
Migros	O2	0,17 %	9 000	0,13 %	2	9 000
Rallye	O2	0,17 %	15 470	0,23 %	2	15 470
Record	C2	0,17 %	11 918	0,18 %	2	8 787
<b>TOTAL</b>	<b>1 142</b>	<b>100 %</b>	<b>6 593 555</b>	<b>100 %</b>		

Source : Atlas de la distribution LSA 2000 et LSA 1999 (pour les données chiffrées ; le rattachement aux centrales d'achat a été effectué par le

secrétariat de la commission de la production et des échanges de l'Assemblée nationale).

**Centrales d'achat :** A = Eurachan ; C = Carrefour-Promodès ; I = ITM Entreprises ; L = Lucie ; O = Opéra. (voir tableau ci-après le détail des affiliations de chaque centrale). Voir rattachement des enseignes ci-après.

LSA indique que les hypermarchés employaient, en octobre 1999, 233 284 personnes, offraient 1 083 781 places de stationnement et 8 835 pompes à essence

### **CLASSEMENT (LSA) DES SUPERMARCHÉS IMPLANTÉS EN FRANCE**

		<b>Octobre 1999</b>				<b>Fin 1996</b>	
ENSEIGNES et centrale d'affiliation		Nombre de magasins	% du parc total	Surfaces totales (en m <sup>2</sup> )	% des surfaces du parc	Nombre de magasins	Surfaces totales (en m <sup>2</sup> )
Intermarché	I	1 566	27,41 %	2 166 982	33,46 %	1 557	2 081 199
Super U	L	521	9,12 %	755 711	11,67 %	510	702 029
Champion	C	509	8,91 %	690 284	10,66 %	449	593 237
Stoc	C	463	8,10 %	612 794	9,46 %	357	455 582
Casino	O	406	7,10 %	443 740	6,85 %	410	447 090
Shopi	C	399	6,98 %	220 089	3,39 %	442	237 123
Atac	A	311	5,44 %	388 126	5,99 %	328	411 867
Écomarché	I	248	4,34 %	142 808	2,20 %	241	116 553
Franprix	O	241	4,21 %	155 972	2,40 %	250	159 512
Marché U	L	179	3,13 %	132 884	2,05 %	204	150 073
Supermarché Match	O	140	2,45 %	187 608	2,89 %	138	182 461
Centre Leclerc	L	109	1,90 %	182 418	2,81 %	122	201 285
Coccinelle	O	67	1,17 %	39 964	0,61 %		
G 20	O	55	0,96 %	30 780	0,47 %		
Comod	C	52	0,91	28 633	0,44 %		

		%				
Maximarché	O 48	0,84 %	36 492	0,56 %		
Spar	O 41	0,71 %	22 355	0,34 %		
Maxicoop	O 37	0,64 %	44 872	0,69 %	47	55 640
Coop	O 33	0,57 %	16 962	0,26 %		
8 à Huit	C 30	0,52 %	12 830	0,19 %		
<b>TOTAL</b>	<b>5 712</b>	<b>100 %</b>	<b>6 474 841</b>	<b>100 %</b>		

Source : Atlas de la distribution LSA 2000 et LSA 1999 (pour les données chiffrées ; le rattachement aux centrales d'achat a été effectué par le secrétariat de la commission de la production et des échanges de l'Assemblée nationale).

**Centrales d'achat :** A = Eurachan ; C = Carrefour-Promodès ; I = ITM Entreprises ; L = Lucie ; O = Opéra. (voir tableau ci-après le détail des affiliations de chaque centrale). Voir rattachement des enseignes ci-après.

LSA indique que les supermarchés employaient, en octobre 1999, 157 014 personnes, offraient 675 024 places de stationnement et 14 747 pompes à essence.

### **CLASSEMENT (LSA) DES MAGASINS DE MAXIDISCOMPTE IMPLANTÉS EN FRANCE**

		Octobre 1999				Fin 1996	
ENSEIGNES et centrale d'affiliation		Nombre de magasins	% du parc total	Surfaces totales (en m <sup>2</sup> )	% des surfaces du parc	Nombre de magasins	Surfaces totales (en m <sup>2</sup> )
Lidl		727	30,66 %	494 724	31,37 %	517	349 497
Aldi		375	15,81 %	249 271	15,80 %	286	191 484
Leader Price	O 312	13,15 %	251 686	15,95 %	194		152 343
Ed le marché discount	C 301	12,69 %	208 631	13,22 %	6		4 499
Le Mutant	O 191	8,05 %	114 524	7,26 %	165		104 360
CDM (Intermarché)	I 161	6,79 %	97 995	6,21 %	147		90 464

Ed l'épicier	C 116	4,89 %	37 651	2,38 %		
Norma	86	3,62 %	56 128	3,55 %		
Penny Prix Bas	65	2,74 %	41 955	2,66 %		
Treff marché	28	1,18 %	14 125	0,89 %		
Discount V	6	0,25 %	3 780	0,24 %		
Discount	1	0,04 %	500	0,03 %		
Les Halles d'Auchan	A 1	0,04 %	4 500	0,28 %		
P&B	1	0,04 %	1 600	0,10 %		
<b>TOTAL</b>	<b>2 371</b>	<b>100 %</b>	<b>1 577 070</b>	<b>100 %</b>		

*Source : Atlas de la distribution LSA 2000 et LSA 1999 (pour les données chiffrées ; le rattachement aux centrales d'achat a été effectué par le secrétariat de la commission de la production et des échanges de l'Assemblée nationale).*

*Nota : en 1996, les magasins de maxidiscompte étaient recensés parmi les supermarchés. Le tableau ci-dessus les réincorpore ; ils ont été retirés du tableau précédent recensant les supermarchés.*

**Centrales d'achat :** A = Eurachan ; C = Carrefour-Promodès ; I = ITM Entreprises ; L = Lucie ; O = Opéra. (voir tableau ci-après le détail des affiliations de chaque centrale). Voir rattachement des enseignes ci-après.

LSA indique que les magasins de maxidiscompte employaient, en octobre 1999, 9 560 personnes, offraient 76 984 places de stationnement et 231 pompes à essence.

## **ENSEIGNES DES GRANDES SURFACES DE VENTE ALIMENTAIRE FRANÇAISES**

**Auchan** : enseignes Auchan, Mammouth et Atac (anciennement Docks de France, en voie de disparition), les Halles Auchan

**Carrefour** : enseignes Carrefour, Ed le marché discount, Ed l'épicier, Marché Plus

**Comptoires modernes** <sup>(4)</sup> : enseignes Stoc, Comod

**Cora** : enseignes Cora, Match, Supermarché Match

**Rallye** : enseigne Rallye

**Casino** <sup>(5)</sup> : enseignes Géant Casino, Casino, Franprix, Coccinelle et Spar (anciennement appartenant à Mariault), Leader Price

**Promodès** : enseignes Continent, Champion, Shopi, 8 à Huit, Record (ancienne enseigne du groupe Arlaud), Dia, Proxi, Corsaire, Promocash (grossiste), Sherpa

**Leclerc** : enseigne Centre Leclerc

**Système U** : enseignes Hyper U, Super U, Marché U

**ITM Entreprises** : enseignes Intermarché, Ecomarché, CDM, Relais des Mousquetaires

**Coop d'Alsace** : enseignes Coop, Rond-Point, Maxi, Le Mutant.

Les enseignes de grande distribution françaises se distinguent par une rentabilité de leurs surfaces de vente qui est très élevée au mètre carré. A ce titre, Auchan est l'enseigne réalisant les meilleures performances puisqu'elle dépassait les 110 000 F de chiffre d'affaires au mètre carré en 1998, alors que les *supercenters* de Wal-Mart aux Etats-Unis ne réalisaient que 36 000 F au mètre carré.

La revue LSA avait établi dans son numéro du 28 janvier 1999 le classement suivant des enseignes d'hypermarchés réalisant plus d'un milliard de francs de chiffre d'affaires annuel <sup>(6)</sup> :

**LES 96 HYPERMARCHÉS  
DÉPASSANT LE MILLIARD DE FRANCS DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 1998**

	Nombre de magasins	Surface moyenne (en m <sup>2</sup> )	Chiffre d'affaires moyen (en milliards de francs)	Rendement (en F/m <sup>2</sup> )
Auchan	38	12 300	1,474	110 727
Carrefour	44	12 300	1,412	104 364
Continent	4	11 346	1 162	95 512
Cora	2	13 238	n.c.	n.c.
Géant	1	17 116	n.c.	n.c.
Leclerc	5	11 000	1,106	90 512

Source : LSA n° 1615, p. 46.

On comprend que de cette puissance de vente découle une puissance d'achat. Celle-ci se mesure par la concentration des achats des enseignes de grande distribution dans des centrales d'achat, qui sont des structures permettant à des magasins différents, relevant d'entreprises distinctes et n'appartenant pas au même groupe, d'unir leur forces d'achat face aux puissants fournisseurs que sont les groupes multinationaux.

L'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (ILEC), qui regroupe les plus gros fournisseurs de produits de grande consommation, a évalué la concentration de la puissance d'achat des distributeurs européens dans le secteur des produits alimentaires à la date d'août 1999. Il ressort de l'étude que la concentration est maximale en France et que six centrales d'achat - et désormais cinq avec la fusion de Carrefour et de Promodès - commercialisent 93,6 % des produits alimentaires commercialisés en France. Il faut toutefois indiquer qu'à la date du 11 janvier 2000, la fusion des centrales des enseignes Leclerc et Système U (centrale Lucie du tableau ci-après) et celle des centrales de Carrefour et de Promodès (centrale Carrefour du tableau) n'étaient pas effectives ; ces structures n'avaient signé aucun contrat d'achat ni adressé la moindre facture.

#### PARTS DE MARCHÉ DES CENTRALES D'ACHATS DES DISTRIBUTEURS À DOMINANTE ALIMENTAIRE EN FRANCE (hors Corse et DOM-TOM)

Situation à août 1999	<b>Part du marché total</b>	<b>Hypermarchés (1)</b>	<b>Supermarchés et magasins populaires (2)</b>	<b>Maxidiscompte (2)</b>
<b>LUCIE</b>	<b>19,4 %</b>	<b>26,7 %</b>	<b>15,9 %</b>	<b>0,1 %</b>
Leclerc	13,9	25,0	3,2	0,1
Système U	5,5	1,7	12,7	-
<b>OPÉRA</b>	<b>19,1 %</b>	<b>15,8 %</b>	<b>21,4 %</b>	<b>23,3 %</b>
Casino (a)	10,4	9,1	8,9	-
Coop de Normandie + Le Mutant (a)	0,7	-	0,4	7,1
Francap (a)	1,3	-	1,9	0,1
Monoprix Primo (a)	2,6	0,5	7,1	-
Cora + Match (b)	3,8	6,1	2,5	-
Coop d'Alsace + Migros + La Moderne (b)	0,3	0,1	0,6	-

<b>CARREFOUR</b>	<b>28,3 %</b>	<b>33,0 %</b>	<b>24,1 %</b>	<b>14,5 %</b>
Promodès	10,7	8,8	14,9	-
Carrefour + Picard + Erteco (c)	13,4	22,7	-	14,5
Comptoirs modernes + PG (c)	3,2	0,6	8,1	-
Coop de l'Atlantique (c)	0,6	0,5	0,8	-
Guyenne & Gascogne (c)	0,3	0,3	0,2	-
Chareton (c)	0,1	0,1	0,1	-
<b>ITM ENTREPRISES</b>				
(Intermarché, les Mousquetaires, CDM)	<b>14,8 %</b>	<b>3,8 %</b>	<b>31,9 %</b>	<b>7,0 %</b>
<b>EURACHAN</b>	<b>12,0 %</b>	<b>20,3 %</b>	<b>6,3 %</b>	<b>0,2 %</b>
Auchan + Atac + Larc	11,5	20,2	5,3	0,2
Schiever	0,5	0,1	1,0	-
<b>AUTRES (Aldi, Lidl, etc.)</b>	<b>6,4 %</b>	<b>0,4 %</b>	<b>0,4 %</b>	<b>54,9 %</b>

(1) Calculé sur la base des chiffres d'affaires TTC de 1998 hors vente de carburant.

(2) Calculé sur la base des surfaces de vente existant à la fin de 1998.

(a) Magasins indépendants affiliés à la centrale Casino.

(b) Affiliés à la centrale Loceda-Hypersélection.

(c) affiliés à la centrale Carrefour/CM&affiliés.

Source : ILEC, 31 août 1999. Les formats de magasin de vente au détail pris en compte dans l'étude sont les hypermarchés, les supermarchés, les supérettes, les magasins de proximité, les magasins populaires et les magasins de maxidiscompte. Elle exclut les grossistes et le cash and carry.

Nota : Une enquête d'ACNielsen France répartissait comme suit les parts de marché des centrales d'achats **en 1998** : Lucie = 21,1 % ; Carrefour + Comptoirs Modernes = 17,8 % ; Casino + Cora + Monoprix = 16,8 % ; Intermarché = 15,4 % ; Auchan = 13,0 % ; Promodès = 11,6 %.

Pour établir une comparaison européenne, l'ILEC a déterminé le poids des six premières centrales d'achats de chaque pays européen dans la distribution des produits alimentaires ; les résultats sont les suivants :

**France : 97,7 %** hors maxidiscompte ; 93,6 % maxidiscompte inclus

**Belgique : 84,4 %**

**Pays-Bas : 81,3 %**

**Grande-Bretagne : 72,5 %**

## **STATUT DE VRP**

## **LE CODE DU TRAVAIL**

Le seul texte qui s'applique obligatoirement à tous les VRP est celui inscrit dans le Code du Travail. Texte d'ordre public (c'est à dire que nul ne peut y déroger, même par un écrit qui dirait le contraire), il suffit que les 4 conditions énoncées à l'article L 751-1 soient réunies pour que toute personne puisse en demander application. Dans de nombreux cas, son application permet aussi celle de la convention collective des VRP.

Voici le texte complet tel que figurant au Code du travail

### CODE DU TRAVAIL (Partie Législative)

#### Titre 5 : Voyageurs, représentants et placiers

##### Article L751-1

(inséré par Loi n° 73-4 du 2 janvier 1973 Journal Officiel du 3 janvier 1973)

Les conventions dont l'objet est la représentation, intervenues entre les voyageurs, représentants ou placiers , d'une part, et leurs employeurs, d'autre part, sont, nonobstant toute stipulation expresse du contrat ou en son silence, des contrats de louage de services lorsque les voyageurs, représentants ou placiers :

- 1° Travaillent pour le compte d'un ou plusieurs employeurs :
- 2° Exercent en fait d'une façon exclusive et constante leur profession de représentant ;
- 3° Ne font effectivement aucune opération commerciale pour leur compte personnel ;
- 4° Sont liés à leurs employeurs par des engagements déterminant la nature des prestations de services ou des marchandises offertes à la vente ou à l'achat, la région dans laquelle ils doivent exercer leur activité ou les catégories de clients qu'ils sont chargés de visiter, le taux des rémunérations.

L'absence de clauses interdisant, soit l'exercice d'une autre profession, soit l'accomplissement d'opérations commerciales personnelles ne peut faire obstacle à l'application des dispositions ci-dessus.

##### Article L751-2

Les dispositions du présent titre s'appliquent aux employés qui, conjointement à l'exercice effectif et habituel de la représentation, ont accepté de se livrer à d'autres activités, quelle qu'en soit la nature, pourvu qu'ils exercent pour le compte d'un ou plusieurs de leurs employeurs.

## Article L751-3

(inséré par Loi n° 73-4 du 2 janvier 1973 Journal Officiel du 3 janvier 1973)

Les contrats peuvent, pour leur durée, contenir l'interdiction pour le voyageur, représentant ou placier, de représenter des maisons ou des produits déterminés. Lorsque les contrats ne contiennent pas cette interdiction ils doivent à moins que les parties n'y renoncent par une stipulation expresse, contenir, s'il y a lieu, la déclaration des maisons ou produits que les voyageurs, représentants ou placiers, représentent déjà et l'engagement de ne pas prendre en cours de contrat de nouvelles représentations sans autorisation préalable de l'employeur.

## Article L751-4

(inséré par Loi n° 73-4 du 2 janvier 1973 Journal Officiel du 3 janvier 1973)

En absence de contrat écrit, les personnes exerçant la représentation sont présumées être des voyageurs, représentants ou placiers , soumis aux règles particulières du présent titre .

## Article L751-5

(Loi n° 73-4 du 2 janvier 1973 Journal Officiel du 3 janvier 1973)

(Ordonnance n° 82-130 du 5 février 1982 art. 7 Journal Officiel du 6 février 1982)

(Loi n° 82-957 du 13 novembre 1982 art. 28 Journal Officiel du 14 novembre 1982)

Les contrats sont, soit d'une durée fixe, soit d'une durée indéterminée ; ils doivent dans ce derniers cas stipuler un délai-congé dont la durée est au moins égale à celle qui est fixée par les conventions ou accords collectifs de travail ou, à défaut, par les usages. Elle ne peut jamais être inférieure à un mois durant la première année d'application, à deux mois durant la deuxième année, et à trois mois au-delà de la deuxième année.

Le délai-congé des représentants et voyageurs employés hors de France est augmenté de la durée normale du voyage de retour lorsque la résiliation de leur contrat entraîne leur retour en France .

## Article L751-6

(inséré par Loi n° 73-4 du 2 janvier 1973 Journal Officiel du 3 janvier 1973)

Il peut être stipulé une période d'essai dont la durée ne saurait être supérieure à trois mois .

Lorsque la rupture du contrat de travail par la volonté d'une seule des parties sans faute grave de l'autre partie intervient au cours de la période d'essai, il n'est dû aucune indemnité.

## Article L751-7

(inséré par Loi n° 73-4 du 2 janvier 1973 Journal Officiel du 3 janvier 1973)

Après l'expiration de la période d'essai, lorsque la rupture du contrat sans faute grave de l'employé est le fait de l'employeur, il est dû au voyageur représentant ou placier :

1 S'il s'agit d'un contrat à durée indéterminée :

- a) En cas d'inobservation du délai-congé : à titre de salaire, le montant évalué en argent de tous les avantages directs et indirects qu'il aurait recueillis pendant le délai-congé ;
- b) En cas d'observation du délai-congé : une indemnité pour résiliation abusive, s'il y a lieu, dans les conditions fixées au chapitre II du titre II du livre 1er du présent code.

2 S'il s'agit de la rupture anticipée d'un contrat à durée déterminée :

- a) A titre de salaire, le montant des avantages directs et indirects qu'il aurait recueillis jusqu'à l'expiration normale du contrat, compte tenu des avantages que l'employé trouvera par suite de la rupture du contrat :

b) Une indemnité pour résiliation du contrat.

Les éléments des deux indemnités prévues aux alinéas 1 b et 2 b ci-dessus sont ceux énumérés par le chapitre II du titre II du Livre 1er du présent code . Il peut être tenu compte de toutes autres causes de préjudice dûment justifiées.

## Article L751-8

(Loi n° 73-4 du 2 janvier 1973 Journal Officiel du 3 janvier 1973)

(Loi n° 73-1113 du 20 décembre 1973 Journal Officiel du 21 décembre 1973)

Quelles que soient la cause et la date de la cessation des services de l'employé, même lorsqu'elle se produit à l'expiration du contrat à durée déterminée, l'employé a toujours droit, à titre de salaire, aux commissions et remises sur les ordres non encore transmis à la date de son départ de l'établissement, mais qui sont la suite directe des échantillonnages et des prix faits antérieurs à l'expiration du contrat .

Sauf clause plus favorable au voyageur, représentant ou placier , ce droit à commissions sera apprécié en fonction de la durée normale consacrée par les usages. Une durée plus longue, qui ne pourra excéder trois ans à compter de la date à laquelle le contrat de travail a pris fin, sera retenue pour tenir compte des sujétions administratives, techniques, commerciales ou financières propres à la clientèle.

## Article L751-9

(Loi n° 82-957 du 13 novembre 1982 art. 28 Journal Officiel du 14 novembre 1982)

En cas de résiliation d'un contrat à durée indéterminée par le fait de l'employeur et lorsque cette résiliation n'est pas provoquée par une faute grave de l'employé, ainsi que dans le cas de cessation du contrat par suite d'accident ou de maladie entraînant une incapacité permanente totale de travail de l'employé, celui-ci a droit à une indemnité pour la part qui lui revient personnellement dans l'importance en nombre et en valeur de la clientèle apportée, créée ou développée par lui, compte tenu des rémunérations spéciales accordées en cours de contrat pour le même objet ainsi que des diminutions qui pourraient être constatées dans la clientèle préexistante et provenant du fait de l'employé.

Tout contrat de durée déterminée comporte un droit à la même indemnité pour le cas

où, sans faute grave de l'employé et du fait de l'employeur, le contrat serait rompu avant son échéance ou le contrat venu à expiration ne serait pas renouvelé.

L'indemnité prévue au premier alinéa ne se confond ni avec celle qui pourrait être due pour rupture abusive du contrat et qui serait fixée conformément aux dispositions du chapitre II du titre II du livre 1er du présent code , ni avec celle qui pourrait être due en cas de rupture anticipée pour l'inexécution des obligations nées du contrat de durée déterminée.

Cette indemnité ne peut pas être déterminée forfaitairement à l'avance .

Lorsque l'employeur sera assujetti à une convention ou accord collectif de travail ou à un règlement applicable à l'entreprise résultant d'une décision d'employeur ou d'un groupement d'employeurs, le voyageur, représentant ou placier pourra, dans les cas de cessation d'activité susindiqués, prétendre, en tout état de cause, à une indemnité qui sera égale à celle à laquelle il aurait eu droit si, bénéficiant de la convention ou du règlement il avait, selon son âge, été licencié ou mis à la retraite. Cette indemnité et celle prévue au premier alinéa du présent article ne sont pas cumulables, seule la plus élevée est due.

#### Article L751-10

(inséré par Loi n° 73-4 du 2 janvier 1973 Journal Officiel du 3 janvier 1973)

Tous les litiges relatifs à l'application du contrat de représentation régi par les articles L. 751-1 et suivants sont de la compétence du conseil de prud"hommes. Il en est ainsi même lorsque l'employeur n'est ni industriel ni commerçant.

#### Article L751-11

(inséré par Loi n° 73-4 du 2 janvier 1973 Journal Officiel du 3 janvier 1973)

Est nulle , toute convention dont le but serait d'éviter l'application des dispositions des articles L. 751-1 à L. 751-10 .

#### Article L751-12

(inséré par Loi n° 73-4 du 2 janvier 1973 Journal Officiel du 3 janvier 1973)

Les commissions dues aux voyageurs et représentants du commerce donnent lieu à un règlement au moins tous les trois mois .

#### Article L751-13

(inséré par Loi n° 73-4 du 2 janvier 1973 Journal Officiel du 3 janvier 1973)

Les personnes exerçant la représentation dans les conditions prévues par le présent titre , sont tenues , quelle que soit la clientèle visitée, d'être en possession d'une carte d'identité professionnelle de représentant.

#### Article L751-14

(inséré par Loi n° 73-4 du 2 janvier 1973 Journal Officiel du 3 janvier 1973)

Les dispositions de la loi du 30 août 1947 sur l'assainissement des professions commerciales et industrielles sont applicables aux personnes qui exercent la représentation commerciale dans les conditions du présent titre .

### Article L751-15

Les dispositions de l'article L. 143-10 sont applicables aux voyageurs, représentants et placiers régis par le présent code pour les rémunérations de toute nature dues au titre des quatre-vingt-dix derniers jours de travail .

**CODE DU TRAVAIL. (Partie Réglementaire - Décrets en Conseil d'Etat)**  
**Titre 5 : Voyageurs, représentants et placiers du commerce et de l'industrie**

### Article R751-1

Pour l'application de la législation sur les congés payés, le voyageur, représentant ou placier qui exerce sa profession dans les conditions fixées par l'article L. 751-1 à L. 751-3 a droit à la rémunération moyenne qu'il a reçue pour une période de même durée dans l'année qui a précédé son congé, sans que l'allocation de cette indemnité puisse entraîner une réduction du montant des commissions auxquelles il a droit, dans les conditions prévues à son contrat, en raison de son activité antérieure à son départ en congé.

### Article R751-2

La carte d'identité professionnelle de représentant est délivrée par le préfet du domicile du requérant , à l'étranger elle est délivrée par le consul de France dans le ressort duquel habite le requérant.

La carte d'identité professionnelle doit indiquer si l'activité du représentant s'exerce :

- soit sur des marchandises ou des prestations en rapport avec l'exercice de la profession des personnes visitées ;
- soit sur des marchandises ou des prestations étrangères à l'exercice de la profession de ces personnes ;
- soit à la fois sur les unes et les autres.

### Article R751-3

L'employeur doit délivrer à son représentant une attestation écrite certifiant qu'aux termes des conventions intervenues entre eux, il exerce son activité dans les conditions prévues par les articles L. 751-1 et suivants.

A l'appui de leur demande de carte, les intéressés doivent produire cette attestation accompagnée de toutes pièces d'état civil et justifications utiles.

En cas de rupture de l'engagement envers l'employeur et le représentant, le signataire de l'attestation est tenu d'en donner avis dans le délai d'un mois à l'autorité qui a délivré la carte.

### Article R751-4

Tout représentant titulaire de la carte d'identité professionnelle n'exerçant plus sa profession dans les conditions prévues par le présent titre doit remettre sa carte à l'autorité qui la lui a délivrée, dans le délai d'un mois. S'il n'a plus le droit d'exercer sa profession, en application des dispositions de la loi du 30 août 1947 sur l'assainissement des professions commerciales et industrielles, ce délai court à partir de la date à laquelle il doit cesser son activité, conformément à l'article 4 de ladite loi.

### Article R751-5

La carte d'identité professionnelle de représentant est valable un an à compter de la date de sa délivrance. A l'expiration de ce délai, elle peut être validée à quatre reprises chaque fois pour une durée d'un an.

## CODE DU TRAVAIL (Partie Réglementaire - Décrets simples)

### Titre 5 : Voyageurs, représentants et placiers

### Article D751-1

La carte d'identité professionnelle de représentant doit être conforme au modèle déterminé par le ministre chargé du commerce et le ministre chargé de l'industrie. Les feuillets intercalaires qui peuvent le cas échéant y être joints, doivent être numérotés, datés et signés par l'agent préposé à la délivrance de la carte.

### Article D751-2

Toute personne sollicitant la délivrance de la carte d'identité professionnelle est tenue de souscrire une déclaration conforme au modèle fixé par le ministre chargé du commerce et par le ministre chargé de l'industrie. Cette déclaration doit contenir toutes les indications la concernant devant figurer sur la carte ainsi que les nom, prénoms, noms commerciaux, raisons sociales ou dénominations sociales et les adresses des employeurs. Toutes pièces d'état civil et justificatives doivent être fournies à l'appui de la déclaration.

### Article D751-3

L'attestation prévue par l'article R. 751-3 doit être établie suivant le modèle arrêté par le ministre chargé de l'industrie .

Si l'attestation est délivrée par un agent commercial mandataire, celui-ci doit produire une copie de son immatriculation au registre des agents commerciaux prévue à l'article 4 du décret du 23 décembre 1958.

### Article D751-4

Si la maison représentée est située à l'étranger et n'a pas de succursale en France, l'attestation de l'employeur doit être visée par l'agent consulaire français dans le ressort duquel est domicilié l'employeur.

### Article D751-5

La déclaration prévue à l'article D. 751-2, accompagnée des pièces d'identité, des attestations des employeurs et des pièces justificatives ainsi que du montant du droit

exigé pour la délivrance du bulletin n° 2 du casier judiciaire de l'intéressé, est déposée à la préfecture du département du domicile du demandeur. Les représentants de nationalité étrangère doivent produire la carte de travailleur étranger ou s'ils représentent une maison étrangère n'ayant pas de succursale en France, la carte de "commerçant étranger".

### Article D751-6

Toute modification de l'activité du représentant entraînant une modification des indications portées sur la déclaration ou l'attestation patronale doit être notifiée , accompagnée, le cas échéant, des justifications requises, aux fins de rectifications à l'autorité qui aura délivré la carte.

Si l'intéressé a été chargé, depuis la délivrance de la carte, de la représentation d'autres maisons, la notification doit être accompagnée de la ou des attestations des employeurs prévues à l'article R. 751-3 du présent code.

Si le titulaire n'exerce plus l'activité de représentant dans les conditions prévues par les articles L. 751-1 et suivants, la carte doit être remise à la préfecture. Elle peut toutefois être restituée, dûment modifiée, dans le délai de un an à partir de la date de sa délivrance , sur la justification qu'il est de nouveau représentant, dans les conditions précitées.

### Article D751-7

La validation annuelle prévue par l'article R. 751-5 est effectuée sur présentation d'une déclaration du modèle prévu à l'article D. 751-2 pour la délivrance de la carte, accompagnée des pièces justificatives des attestations du ou des employeurs prévues à l'article D. 751-3 ci-dessus.

S'il ressort des pièces produites que l'activité du représentant a été modifiée, les indications portées sur la carte sont modifiées en conséquence.

La carte d'identité renouvelée doit porter , quelle que soit la date à laquelle elle est demandée ou délivrée, le numéro de la carte primitive, l'indication de la date de sa délivrance et de l'autorité l'ayant délivrée.

### Article D751-8

Les agents préposés à la délivrance, au visa ou au renouvellement des cartes d'identité professionnelle doivent s'assurer de l'identité des intéressés et vérifier si toutes les indications sont conformes aux pièces justificatives dont la production est imposée.

### Article D751-9

Si un représentant qui n'exerce plus son activité dans les conditions des articles L. 751-1 et suivants ou qui n'a plus le droit d'exercer sa profession en application de l'article L. 751-14 n'a pas remis, conformément à l'article R. 751-4 sa carte d'identité professionnelle à l'autorité qui la lui a délivrée, cette autorité procéde d'office au retrait de la carte .

## **Article D751-10**

En cas de perte de la carte d'identité professionnelle en cours de validité l'intéressé pourra, sur demande rédigée sur papier libre adressée au service qui l'a délivrée, en obtenir sans frais une copie certifiée conforme.

## **Article D751-11**

Dans le cas où les autorités chargées de délivrer les cartes d'identité professionnelle s'en trouveraient démunies, un récépissé provisoire tenant lieu de carte est remis au déclarant. Ce récépissé peut également être délivré dans le cas où la nécessité de procéder aux vérifications imposées par l'article L. 751-14 ne permet pas de délivrer immédiatement la carte. Ce récépissé, établi sur papier libre doit comporter toutes les indications et être revêtu des numéros, dates, signatures et paraphes prévus pour la carte elle-même.

Le récépissé provisoire doit dans le délai maximum de un mois être échangé sans frais auprès de l'autorité qui l'a délivré contre la carte d'identité.

## **Article D751-12**

Durant les quinze jours qui suivent l'envoi par la poste à l'autorité compétente d'une déclaration en vue de la délivrance ou de la modification d'une carte, l'intéressé peut justifier de l'accomplissement de ses obligations par la présentation du récépissé d'envoi remis par la poste.

## STRATEGIES GENERIQUES D'ENTREPRISE

Selon Michael Porter, il existe 3 grandes stratégies génériques pour conduire une activité. Il s'agit des stratégies de DOMINATION PAR LES COUTS, de DIFFERENCIATION et de CONCENTRATION. Ce document vous en présente les grandes lignes.

### A. La stratégie de DOMINATION PAR LES COUTS

La stratégie de DOMINATION PAR LES COUTS (1) est fondée sur la capacité de l'entreprise à contrôler ses coûts opérationnels de façon si efficace qu'elle sera en mesure de proposer ses produits ou services à des coûts inférieurs à ceux de la concurrence et possédera ainsi un avantage concurrentiel significatif. Ces faibles coûts se traduisent par des marges bénéficiaires supérieures à la moyenne de l'industrie.

La mise en oeuvre et la pérennité d'une stratégie de Domination par les coûts dépend des capacités de l'entreprise à :

1. Maîtriser de façon rigoureuse ses dépenses opérationnelles

Il faut que la stratégie soit conduite par une équipe de management expérimenté et rigoureux (notamment le DG et le DF).

2. Gérer une activité de production/logistique efficace

Pour que votre activité production/logistique soit performante, il faut que vous ayez des facilités et des équipements appropriés, un personnel expérimenté, une bonne gestion des approvisionnements et des stocks ainsi que des fournisseurs fiables.

3. Se fixer des objectifs mesurables et les atteindre

Fixez-vous des objectifs quantitatifs tels que " chaque commercial devra réaliser 100 visites de clientèle ou un CA de 300 000 F par mois ou nous devons fabriquer 500 pièces du produit X par mois ". Il est de ce fait plus facile de mesurer les écarts entre les objectifs à réaliser et l'en-cours.

4. Distribuer votre service à bas prix

Quel que soit le mode de commercialisation retenu, il faudra que celui-ci soit d'un coût faible ou en tout cas inférieur à ce que vos concurrents s'acquittent pour ce même mode de commercialisation.

## B. La stratégie de DIFFERENCIATION

La stratégie de DIFFERENCIATION consiste à offrir un produit ou service qui apparaît comme unique lorsqu'il est comparé à l'offre concurrente. Ce caractère d'unicité peut porter sur des aspects aussi divers que : l'image de marque, la technologie, les options ou caractéristiques du produit, le service à la clientèle, le réseau de commercialisation ( 2 ) et bien d'autres. En règle générale, une stratégie de Différenciation est élaborée à partir d'une combinaison d'au moins 2 de ces aspects.

La mise en oeuvre et la pérennité d'une stratégie de Différenciation dépend de vos capacités à :

1. Créer et conserver un degré suffisant de différenciation du service

Il faut que vous ayez de bonnes aptitudes en Ingénierie et R&D, que vous disposiez d'un personnel à la fois créatif et brillant, que la communication au sein de l'entreprise soit optimale et que les prestations offertes à votre personnel soient supérieures à la moyenne pratiquée dans votre industrie.

2. Etablir et conserver une différenciation opérationnelle

Il faut que vous ayez une fonction marketing/vente puissante, une assistance à la clientèle performante et de bons canaux de distribution.

3. Conserver la fidélité de vos clients

Il faut que vous ayez une position forte dans l'industrie ou que vous travailliez votre image institutionnelle, que vos prospects aient souvent besoin de solution " sur mesure " et que de ce fait ils privilégient la valeur du produit par rapport à son prix et que vous proposiez, si nécessaire, une gamme de produits ou services complémentaires à votre offre.

Les aspects suivants peuvent servir de fondement à une stratégie de différenciation : Fonctionnalité, Technologie propriétaire, Qualité, Sûreté, Maintenance/Assistance, Potentiel d'économie etc...

## C. La stratégie de CONCENTRATION

La stratégie de CONCENTRATION est peut-être la plus sophistiquée et la plus compliquée des stratégies génériques en ce sens qu'il s'agit d'une forme intense de stratégie de Domination par les coûts ou de stratégie de Différenciation. Elle consiste à se concentrer sur un ou plusieurs segments (3) d'un marché dont les besoins ont été parfaitement identifiés puis à élaborer (4) sur le segment retenu une stratégie de Domination par les coûts ou de Différenciation. Cette approche est généralement adoptée lorsqu'il s'avère inadéquat d'appliquer une stratégie généralisée de Domination par les coûts ou de Différenciation. Il s'agit donc de servir de façon exceptionnelle une cible de prospects bien délimitée empêchant de ce fait à d'autres acteurs de concourir sur ce segment parfois appelé "niche". Cela sous-entend généralement que l'on va s'adresser à un segment plus petit que ceux sur lesquels vos concurrents évoluent; mais du fait de la très faible concurrence rencontrée sur ce segment les marges dégagées peuvent être très élevées.

On peut également adopter l'approche qui consiste à, plutôt que de partir d'un marché dont on isolera un segment, se spécialiser sur un type de service qui est bien adapté à vos capacités de livraison ou de prestation.

## D. Conclusion

Selon Porter, l'ensemble des firmes poursuivant la même stratégie constitue un groupe stratégique au sein duquel l'entreprise la plus capable de mener à bien la stratégie obtiendra les meilleurs résultats. Ainsi la société capable d'abaisser le plus ses coûts de production réalisera le meilleur bénéfice par rapport aux entreprises appartenant au même groupe.

Porter signale en fin et surtout que les entreprises qui n'ont pas de stratégie claire - les adeptes de la voie médiane - risquent de s'enliser. Les difficultés de Bull dans l'informatique, et les échecs de Creusot-Loire dans la métallurgie/sidérurgie ou de Talbot dans l'Automobile sont liés au fait qu'aucune de ces entreprises n'a été capable d'être la meilleure dans le domaine du contrôle des coûts, ni de se spécialiser avec succès dans une gamme de produit déterminée. Les champions de la voie médiane s'efforcent d'être bons dans tous les domaines, mais comme les conditions de réussite de chaque stratégie varient, et même parfois s'opposent, ils n'arrivent à rien.

(1): Domination par les coûts ne veut pas dire prix bas. Certains leaders par les coûts comme Daewoo peuvent opter pour un prix bas afin d'atteindre une pénétration rapide du marché mais beaucoup d'entre eux adoptent un prix médian ou proposent leurs produits ou services à des prix bien supérieurs à la moyenne du marché.

(2): Ex: Vente domiciliaire pratiquée par Tupperware ou par Avon.

(3): L'adoption d'une stratégie de Concentration presuppose que le marché peut être segmenté. Cela veut dire que par rapport à l'expression générale du besoin, on va être en mesure d'identifier plusieurs typologies de prospects dont les attentes diffèrent. Il s'agira alors de répondre parfaitement aux attentes d'un ou plusieurs segments. Les Fromageries Bel, par exemple, commercialisent la marque Kiri qui est spécialement adaptée aux besoins des enfants.

( 4 ): Voir les stratégies de Domination par les coûts concentrée et de Différenciation concentrée dans Business Insight, section Graphiques & Ratios, partie A2a.

## **STRATEGIES GENERIQUES D'ENTREPRISE**

Selon Michael Porter, il existe 3 grandes stratégies génériques pour conduire une activité. Il s'agit des stratégies de DOMINATION PAR LES COUTS, de DIFFERENCIATION et de CONCENTRATION. Ce document vous en présente les grandes lignes.

### **A. La stratégie de DOMINATION PAR LES COUTS**

La stratégie de DOMINATION PAR LES COUTS (1) est fondée sur la capacité de l'entreprise à contrôler ses coûts opérationnels de façon si efficace qu'elle sera en mesure de proposer ses produits ou services à des coûts inférieurs à ceux de la concurrence et possédera ainsi un avantage concurrentiel significatif. Ces faibles coûts se traduisent par des marges bénéficiaires supérieures à la moyenne de l'industrie.

La mise en oeuvre et la pérennité d'une stratégie de Domination par les coûts dépend des capacités de l'entreprise à :

1. Maîtriser de façon rigoureuse ses dépenses opérationnelles

Il faut que la stratégie soit conduite par une équipe de management expérimenté et rigoureux (notamment le DG et le DF).

2. Gérer une activité de production/logistique efficace

Pour que votre activité production/logistique soit performante, il faut que vous ayez des facilités et des équipements appropriés, un personnel expérimenté, une bonne gestion des approvisionnements et des stocks ainsi que des fournisseurs fiables.

3. Se fixer des objectifs mesurables et les atteindre

Fixez-vous des objectifs quantitatifs tels que " chaque commercial devra réaliser 100 visites de clientèle ou un CA de 300 000 F par mois ou nous devons fabriquer 500 pièces du produit X par mois ". Il est de ce fait plus facile de mesurer les écarts entre les objectifs à réaliser et l'en-cours.

4. Distribuer votre service à bas prix

Quel que soit le mode de commercialisation retenu, il faudra que celui-ci soit d'un coût faible ou en tout cas inférieur à ce que vos concurrents s'acquittent pour ce même mode de commercialisation.

### **B. La stratégie de DIFFERENCIATION**

La stratégie de DIFFERENCIATION consiste à offrir un produit ou service qui apparaît comme unique lorsqu'il est comparé à l'offre concurrente. Ce caractère d'unicité peut porter sur des aspects aussi divers que : l'image de marque, la technologie, les options ou caractéristiques du produit, le service à la clientèle, le réseau de commercialisation (2) et bien d'autres. En règle générale, une stratégie de Différenciation est élaborée à partir d'une combinaison d'au moins 2 de ces aspects.

La mise en oeuvre et la pérennité d'une stratégie de Différenciation dépend de vos capacités à :

1. Créer et conserver un degré suffisant de différenciation du service

Il faut que vous ayez de bonnes aptitudes en Ingénierie et R&D, que vous disposiez d'un personnel à la fois créatif et brillant, que la communication au sein de l'entreprise soit optimale et que les prestations offertes à votre personnel soient supérieures à la moyenne pratiquée dans votre industrie.

2. Etablir et conserver une différenciation opérationnelle

Il faut que vous ayez une fonction marketing/vente puissante, une assistance à la clientèle performante et de bons canaux de distribution.

3. Conserver la fidélité de vos clients

Il faut que vous ayez une position forte dans l'industrie ou que vous travailliez votre image institutionnelle, que vos prospects aient souvent besoin de solution "sur mesure" et que de ce fait ils privilégiennent la valeur du produit par rapport à son prix et que vous proposiez, si nécessaire, une gamme de produits ou services complémentaires à votre offre.

Les aspects suivants peuvent servir de fondement à une stratégie de différenciation : Fonctionnalité, Technologie propriétaire, Qualité, Sûreté, Maintenance/Assistance, Potentiel d'économie etc...

## C. La stratégie de CONCENTRATION

La stratégie de CONCENTRATION est peut-être la plus sophistiquée et la plus compliquée des stratégies génériques en ce sens qu'il s'agit d'une forme intense de stratégie de Domination par les coûts ou de stratégie de Différenciation. Elle consiste à

se concentrer sur un ou plusieurs segments (3) d'un marché dont les besoins ont été parfaitement identifiés puis à élaborer (4) sur le segment retenu une stratégie de Domination par les coûts ou de Différenciation. Cette approche est généralement adoptée lorsqu'il s'avère inadéquat d'appliquer une stratégie généralisée de Domination par les coûts ou de Différenciation. Il s'agit donc de servir de façon exceptionnelle une cible de prospects bien délimitée empêchant de ce fait à d'autres acteurs de concourir sur ce segment parfois appelé "niche". Cela sous-entend généralement que l'on va s'adresser à un segment plus petit que ceux sur lesquels vos concurrents évoluent; mais du fait de la très faible concurrence rencontrée sur ce segment les marges dégagées peuvent être très élevées.

On peut également adopter l'approche qui consiste à, plutôt que de partir d'un marché dont on isolera un segment, se spécialiser sur un type de service qui est bien adapté à vos capacités de livraison ou de prestation.

## D. Conclusion

Selon Porter, l'ensemble des firmes poursuivant la même stratégie constitue un groupe stratégique au sein duquel l'entreprise la plus capable de mener à bien la stratégie obtiendra les meilleurs résultats. Ainsi la société capable d'abaisser le plus ses coûts de production réalisera le meilleur bénéfice par rapport aux entreprises appartenant au même groupe.

Porter signale en fin et surtout que les entreprises qui n'ont pas de stratégie claire - les adeptes de la voie médiane - risquent de s'enliser. Les difficultés de Bull dans l'informatique, et les échecs de Creusot-Loire dans la métallurgie/sidérurgie ou de Talbot dans l'Automobile sont liés au fait qu'aucune de ces entreprises n'a été capable d'être la meilleure dans le domaine du contrôle des coûts, ni de se spécialiser avec succès dans une gamme de produit déterminée. Les champions de la voie médiane s'efforcent d'être bons dans tous les domaines, mais comme les conditions de réussite de chaque stratégie varient, et même parfois s'opposent, ils n'arrivent à rien.

(1): Domination par les coûts ne veut pas dire prix bas. Certains leaders par les coûts comme Daewoo peuvent opter pour un prix bas afin d'atteindre une pénétration rapide du marché mais beaucoup d'entre eux adoptent un prix médian ou proposent leurs produits ou services à des prix bien supérieurs à la moyenne du marché.

(2): Ex: Vente domiciliaire pratiquée par Tupperware ou par Avon.

(3): L'adoption d'une stratégie de Concentration presuppose que le marché peut être segmenté. Cela veut dire que par rapport à l'expression générale du besoin, on va être en mesure d'identifier plusieurs typologies de prospects dont les attentes diffèrent. Il s'agira alors de répondre parfaitement aux attentes d'un ou plusieurs segments. Les Fromageries Bel, par exemple, commercialisent la marque Kiri qui est spécialement adaptée aux besoins des enfants.

(4): Voir les stratégies de Domination par les coûts concentrée et de Différenciation concentrée dans Business Insight, section Graphiques & Ratios, partie A2a.

## **LES STRATEGIES DE CROISSANCE**

### **Introduction**

***La seconde moitié des années 80 a été marquée par un fort développement des opérations de croissance externe des entreprises françaises et européennes. Capables de mobiliser d'importantes ressources financières, ce sont essentiellement les grandes entreprises qui ont acquis des parts de capital leur permettant de pénétrer rapidement sur les marchés étrangers ou d'atteindre la taille critique nécessaire au renforcement de leur compétitivité. Néanmoins, l'intensification de la croissance externe ne s'est pas faite systématiquement au détriment de la croissance interne puisqu'un certain nombre de firmes ont mené les deux stratégies de front ou ont continué à privilégier l'investissement productif.***

***L'analyse des décisions d'investissement productif et financier montre que les structures de bilan, la taille et l'appartenance sectorielle différencient fortement le choix des stratégies de croissance mises en œuvre par les entreprises. Si les prises de contrôle se font prioritairement dans les secteurs à fort taux de croissance et à perspectives de profit élevées, la rentabilité de l'entreprise cible intervient peu dans la décision de l'acquéreur.***

*Cet article, issu d'un document publié dans *Economie & statistique* n°268-269, 1993 -8/9, a été rédigé par Jean-Luc Bricout et Béatrice Colin-Sédillot, qui faisaient respectivement partie, lors de la rédaction de cet article, de la division Statistiques structurelles des entreprises et de la division Marchés & stratégies d'entreprise de l'Insee. Ils sont actuellement en fonction à la Direction des relations économiques extérieures et au bureau de l'industrie de la Direction de la prévision.*

**L'internationalisation** croissante des économies, la reconstitution des marges et les perspectives ouvertes par l'instauration du Marché unique en 1993 ont largement incité les groupes européens à réallouer leur capital productif et à s'orienter vers la conquête des marchés étrangers à la fin de la décennie.

Ainsi, entre 1985 et 1990, les fusions ou les prises de participation majoritaire impliquant l'une des mille plus grandes entreprises de la Communauté européenne ont été multipliées par trois (Commission des Communautés européennes, 1991), tandis que les titres financiers dans le bilan des entreprises connaissaient une hausse exceptionnelle : au cours de

cette décennie, les actions et participations possédées par les sociétés françaises passent de 9,5% de l'actif patrimonial à plus de 31%. Si, depuis le début des années quatre-vingt-dix, le mouvement de croissance externe marque le pas, comme en témoigne le repli des investissements français à l'étranger qui passent de 147 MdF en 1990 à 100 MdF en 1992, l'augmentation rapide des fusions-acquisitions à la fin de la décennie précédente continue de susciter de multiples questions. La réallocation de l'actif des sociétés répond-elle essentiellement à une logique industrielle de redéploiement de l'activité ou à une stratégie purement financière de diversification de portefeuille? Faut-il redouter une substitution des placements financiers à l'investissement physique ou considérer les prises de contrôle comme la condition nécessaire d'une plus grande compétitivité des firmes à long terme?

### **L'augmentation des prises de participation a-t-elle concerné un petit nombre de firmes dont l'activité financière était déjà développée ou s'est-elle diffusée dans des entreprises qui privilégiaient jusqu'alors la croissance interne?**

L'analyse des bilans de 320 000 sociétés de l'industrie, du commerce et des services, montre que le rapide développement de la croissance externe ne concerne encore qu'un nombre limité d'entreprises : seules 28% des sociétés détenaient des titres de participation en 1989. Ceux-ci sont, par ailleurs, fortement concentrés dans les grandes entreprises (plus de 500 salariés), qui possèdent près des trois quarts des titres (69%), alors qu'elles n'ont que 44% du total de l'actif (Bricout et Colin, 1992).

### **Les stratégies de croissance des entreprises françaises**

Parmi les multiples facteurs avancés pour expliquer l'essor de la croissance externe à partir du milieu des années quatre-vingt, la recherche de synergies industrielles et commerciales est souvent considérée comme le plus important.

Dans des industries où les techniques de production complexes nécessitent un capital physique important, obtenir des économies d'échelle semble en effet primordial, la croissance de la taille de l'entreprise permettant d'amortir des coûts fixes élevés sur un grand volume de production.

Par ailleurs, l'instauration du Marché unique à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1993 et, plus généralement, l'internationalisation croissante des économies remettent en cause les stratégies purement nationales.

Accéder aux marchés étrangers implique une taille permettant de mobiliser les capitaux, les réseaux commerciaux, les laboratoires de recherche nécessaires à l'effort d'innovation. Les groupes français ont donc, comme leurs homologues étrangers, privilégié les stratégies relativement plus rapides du développement externe (Jacquemin, 1991).

Enfin, après 1985, la vague d'innovations financières a pu favoriser l'essor de l'activité financière en permettant aux entreprises, dans un contexte de

déréglementation des marchés, de mobiliser plus facilement les ressources indispensables au financement des prises de participation.

La croissance externe des entreprises françaises s'est-elle faite, pour autant, au détriment de l'investissement productif? La réponse n'est pas immédiate car il semble bien que sur un même marché, et parfois au sein d'une même entreprise, les deux modes de croissance coexistent. Pour comprendre alors quels sont les principaux déterminants du choix du mode de croissance, nous avons cherché à expliquer conjointement les décisions d'investissement financier et d'investissement productif à la fin de la décennie quatre-vingt. Contrairement aux modèles de choix de portefeuille qui analysent l'investissement productif et l'investissement financier dans le cadre d'un arbitrage entre des actifs présentant des rendements et des risques différents (Epaulard et Szpiro, 1991), on suppose ici que la croissance interne et la croissance externe sont deux modalités de la stratégie de développement de l'entreprise

Une récente étude de la Commission des opérations de Bourse (Cob), fondée sur des statistiques de la Banque de France, conforte du reste cette hypothèse puisqu'elle montre que la durée moyenne de détention des actions par les entreprises est supérieure à 13 ans (Cob, 1992). Les prises de participation s'apparentent donc davantage à un investissement de moyen ou de long terme qu'à un placement financier de court terme.

## **Croissance interne - croissance externe : quelques définitions**

Pour assurer son développement, une entreprise peut choisir d'accroître son capital productif en achetant des actifs nouveaux (elle fait alors de la croissance interne) ou prendre le contrôle d'actifs disponibles dans d'autres entreprises (elle fait alors de la croissance externe). Dans la mesure où les actifs contrôlés sont déjà prêts à être productifs, le second mode de croissance permet à l'entreprise d'accroître rapidement sa capacité de production, et lui économise ainsi les longs délais de maturation de l'investissement productif.

**La croissance interne** se mesure par l'investissement productif net des investissements par apport qui sont la contrepartie des opérations de croissance externe par transferts d'actifs.

**Les contours de la croissance externe** sont, en revanche, plus difficiles à cerner. On distingue, en général, trois modalités de croissance externe (Bavay et Beau, 1990) :

- les transferts d'actifs réalisés lors d'opérations de restructuration telles que les fusions-absorptions, scissions ou apports partiels d'actifs;
- les prises de participation dans le capital d'autres entreprises;

-les accords d'union contractuelle, qui peuvent notamment se traduire par la création de filiales communes.

Certains travaux (Paturel, 1978) se sont centrés sur les deux seules premières modalités en considérant que les accords entre firmes n'impliquent pas de transfert de pouvoir. Ici, on s'intéresse exclusivement à la croissance externe par prise de participation car cette modalité est la seule à pouvoir être évaluée directement à partir du bilan.

L'investissement financier est donc mesuré par les flux totaux d'immobilisations financières. Cette mesure est large, comprenant non seulement les acquisitions de titres de participation ou de parts de capital, mais également les placements à long terme de l'entreprise qui ne relèvent pas à proprement parler de la croissance externe. Les flux d'investissement financier calculés dans la centrale de bilans Suse ne permettent pas, en effet, d'isoler les acquisitions de titres de participation des prêts à long terme

### **Croissance interne ou croissance externe?**

Pour caractériser les stratégies de croissance des entreprises, nous avons suivi quelque 3600 sociétés de 20 salariés et plus au cours des années 1984-1988. Les entreprises analysées appartiennent aux secteurs de l'industrie, du commerce et des services, et n'ont pas subi de restructurations significatives pendant la période.

Les entreprises ont été réparties en quatre classes représentatives de stratégies de croissance distinctes.

Une première classe regroupe les entreprises qui ont privilégié la croissance interne : ce sont celles qui ont un taux moyen d'investissement productif élevé par rapport au reste de la population mais, en revanche, un taux d'investissement financier faible.

Dans une deuxième classe figurent les entreprises qui ont privilégié la croissance externe sur la période (investissement financier fort et investissement productif faible).

Une troisième classe comprend les entreprises ayant mené de front les deux stratégies de croissance (investissements corporel et financier élevés).

Enfin, une dernière classe regroupe les entreprises restantes. Par la suite, nous ne nous intéresserons qu'aux entreprises des trois premières classes, c'est-à-dire à celles qui ont fortement investi, productivement ou financièrement, dans la seconde moitié de la décennie quatre-vingt.

La ventilation des entreprises entre ces différentes classes de stratégies de croissance permet de tirer un premier constat sur les liens entre les

décisions d'investissement productif et d'investissement financier. On constate en effet que près d'un quart des entreprises de l'échantillon ont mené simultanément des stratégies de croissance interne et externe.

La forte progression de l'investissement financier ne s'accompagne donc pas nécessairement d'une substitution de la croissance externe à la croissance interne. La complémentarité entre les deux modes de croissance pour de nombreuses entreprises a, du reste, été soulignée par plusieurs travaux micro-économiques. Ainsi, Bavay et Beau (1990) constatent qu'entre 1985 et 1988, la forte progression de l'investissement financier des 500 entreprises de leur échantillon s'est accompagnée d'une reprise marquée de l'investissement productif, tant dans les grandes entreprises que dans les PME.

Pour déterminer les caractéristiques économiques et financières permettant de prédire au mieux le mode de croissance privilégié par l'entreprise, les trois classes de firmes sont opposées à l'aide de critères tels que la taille, l'appartenance sectorielle et des variables financières comme la rentabilité économique, la croissance de l'endettement en cours de période ou le poids initial des placements financiers dans le bilan (titres de participation et valeurs mobilières de placement).

La forte concentration des titres de participation dans les grandes entreprises et la spécificité des besoins d'investissement selon la nature du processus de production justifient l'introduction de la taille et de l'appartenance sectorielle comme facteurs explicatifs de la stratégie de croissance.

**La rentabilité économique moyenne entre 1984 et 1988** (calculée en rapportant l'excédent brut d'exploitation aux immobilisations corporelles et au besoin en fonds de roulement) **constitue un indicateur de la performance de l'entreprise** sur la période. Le caractère endogène de cette variable rend toutefois son interprétation délicate : une bonne performance peut, en effet, s'interpréter comme le signe d'une situation financière saine, favorable au financement de l'investissement, ou comme l'indicateur d'une forte rentabilité des investissements. L'augmentation du taux d'endettement apporte, pour sa part, une information sur le mode de financement de la croissance. Enfin, la part des actifs financiers dans le bilan de l'entreprise en 1984 permet d'estimer si la détention préalable de titres est un facteur favorable à la poursuite d'une stratégie de croissance externe. D'autres variables, plus industrielles, ont également été introduites, comme l'intensité capitalistique (capital productif par salarié) ou le degré de concentration du secteur mesuré par l'indice d'Herfindhal

## **Double croissance pour les grandes entreprises du tertiaire**

Le secteur d'activité permet de différencier fortement les choix de croissance des entreprises Ainsi, les firmes privilégiant un mode de développement par

croissance externe sont rarement positionnées dans les secteurs des industries agro-alimentaires (IAA) et des biens intermédiaires.

Dans les IAA, le mouvement marqué de concentration financière au cours des années quatre-vingt sous l'impulsion de groupes s'est accompagné d'un investissement physique important. Certaines entreprises ont, par ailleurs, privilégié l'investissement corporel afin d'accroître leur productivité, comme dans les industries du sucre et du lait.

Les biens intermédiaires ont connu, pour leur part, une récession sévère durant la première moitié de la décennie et ont souffert d'un retard considérable en matière d'investissement. Ensuite, de nombreuses entreprises ont cherché à combler ce retard en concentrant leur effort sur l'accroissement et le renouvellement de leur capital productif. Cependant, dans certains secteurs comme la chimie, la croissance interne s'est également accompagnée d'un important mouvement de restructuration financière.

Le niveau élevé des dépenses de recherche-développement dans ce secteur et la volonté de pénétrer rapidement les marchés étrangers ont, en effet, encouragé les rapprochements d'entreprises.

Dans le tertiaire, une croissance forte, à la fois interne et externe, a souvent été privilégiée. Cette stratégie marquée d'investissement est avant tout le reflet d'une profonde recomposition du paysage productif français **Erreur! Signet non défini.** . Ainsi, les grands distributeurs ont cherché à gagner des parts de marché en rachetant leurs concurrents tout en accomplissant un effort d'investissement soutenu après 1984, d'abord dans le commerce de détail, puis dans le commerce de gros.

Dans les services, le choix de la croissance externe coïncide, pour sa part, avec l'internationalisation des marchés du tourisme, de la communication et de la restauration. En outre, le niveau élevé de l'investissement corporel s'explique par la poursuite de l'informatisation et l'essor de la bureautique. La taille est aussi un atout majeur pour conjuguer les deux modes de croissance. Ce sont essentiellement les grandes entreprises (500 salariés et plus) qui ont accru simultanément leur capital productif et leurs prises de participation dans la seconde moitié des années quatre-vingt

Ce résultat était prévisible : disposant d'une surface financière suffisante, les grands groupes ont davantage de facilités pour mobiliser, à faible coût, les ressources nécessaires au financement d'une croissance forte, à la fois interne et externe (Bricout, 1991). Ils sont ainsi plus à même de tirer parti des opportunités offertes par l'internationalisation croissante des échanges et la suppression des frontières à l'intérieur de la Communauté.

## **DEUX EXEMPLES DE CROISSANCE INTERNE**

**Ex 1 :** Le lancement du REGENT® sur le marché américain des insecticides maïs marque un pas décisif dans la stratégie de croissance interne menée par Rhône-Poulenc Agro, fondée sur la recherche, le développement et la commercialisation de produits innovants pour la protection des plantes.

*Avec un chiffre d'affaires de 11,3 milliards de francs en 1996 Rhône-Poulenc Agro détient 7,8 % du marché agrochimique mondial et contribue par ses innovations technologiques à l'activité du Secteur Santé Végétale et Animale de Rhône-Poulenc.*

**Ex : 2 :** Parallèlement à son développement externe, Saint-Roch a mis en oeuvre une stratégie de croissance interne, basée sur l'innovation, qui lui permet d'offrir à sa clientèle un grand nombre de nouveaux services et de produits à haute valeur ajoutée tels que, par exemple, les vitrages à isolation thermique renforcée SUPERPLUS POLYGLASS® et EKOPLUS POLYGLASS®, les vitrages de contrôle solaire COOL-LITE®, une large gamme de vitrages décoratifs ainsi qu'un vitrage révolutionnaire: PRIVA-LITE®.

PRIVA-LITE est un produit de la technologie de pointe des cristaux liquides:

il permet la transformation, en une fraction de seconde, d'un vitrage opaque en un vitrage parfaitement transparent.

## **LES STRATEGIES DE CROISSANCE**

### **Introduction**

***La seconde moitié des années 80 a été marquée par un fort développement des opérations de croissance externe des entreprises françaises et européennes. Capables de mobiliser d'importantes ressources financières, ce sont essentiellement les grandes entreprises qui ont acquis des parts de capital leur permettant de pénétrer rapidement sur les marchés étrangers ou d'atteindre la taille critique nécessaire au renforcement de leur compétitivité. Néanmoins, l'intensification de la croissance externe ne s'est pas faite systématiquement au détriment de la croissance interne puisqu'un certain nombre de firmes ont mené les deux stratégies de front ou ont continué à privilégier l'investissement productif.***

***L'analyse des décisions d'investissement productif et financier montre que les structures de bilan, la taille et l'appartenance sectorielle différencient fortement le choix des stratégies de croissance mises en œuvre par les entreprises. Si les prises de contrôle se font prioritairement dans les secteurs à fort taux de croissance et à perspectives de profit élevées, la rentabilité de l'entreprise cible intervient peu dans la décision de l'acquéreur.***

*Cet article, issu d'un document publié dans *Economie & statistique* n°268-269, 1993 -8/9, a été rédigé par Jean-Luc Bricout et Béatrice Colin-Sédillot, qui faisaient respectivement partie, lors de la rédaction de cet article, de la division Statistiques structurelles des entreprises et de la division Marchés & stratégies d'entreprise de l'Insee. Ils sont actuellement en fonction à la Direction des relations économiques extérieures et au bureau de l'industrie de la Direction de la prévision.*

**L'internationalisation** croissante des économies, la reconstitution des marges et les perspectives ouvertes par l'instauration du Marché unique en 1993 ont largement incité les groupes européens à réallouer leur capital productif et à s'orienter vers la conquête des marchés étrangers à la fin de la décennie.

Ainsi, entre 1985 et 1990, les fusions ou les prises de participation majoritaire impliquant l'une des mille plus grandes entreprises de la Communauté européenne ont été multipliées par trois (Commission des Communautés européennes, 1991), tandis que les titres financiers dans le bilan des entreprises connaissaient une hausse exceptionnelle : au cours de

cette décennie, les actions et participations possédées par les sociétés françaises passent de 9,5% de l'actif patrimonial à plus de 31%.

Si, depuis le début des années quatre-vingt-dix, le mouvement de croissance externe marque le pas, comme en témoigne le repli des investissements français à l'étranger qui passent de 147 MdF en 1990 à 100 MdF en 1992, l'augmentation rapide des fusions-acquisitions à la fin de la décennie précédente continue de susciter de multiples questions. La réallocation de l'actif des sociétés répond-elle essentiellement à une logique industrielle de redéploiement de l'activité ou à une stratégie purement financière de diversification de portefeuille? Faut-il redouter une substitution des placements financiers à l'investissement physique ou considérer les prises de contrôle comme la condition nécessaire d'une plus grande compétitivité des firmes à long terme?

### **L'augmentation des prises de participation a-t-elle concerné un petit nombre de firmes dont l'activité financière était déjà développée ou s'est-elle diffusée dans des entreprises qui privilégiaient jusqu'alors la croissance interne?**

L'analyse des bilans de 320 000 sociétés de l'industrie, du commerce et des services, montre que le rapide développement de la croissance externe ne concerne encore qu'un nombre limité d'entreprises : seules 28% des sociétés détenaient des titres de participation en 1989. Ceux-ci sont, par ailleurs, fortement concentrés dans les grandes entreprises (plus de 500 salariés), qui possèdent près des trois quarts des titres (69%), alors qu'elles n'ont que 44% du total de l'actif (Bricout et Colin, 1992).

### **Les stratégies de croissance des entreprises françaises**

Parmi les multiples facteurs avancés pour expliquer l'essor de la croissance externe à partir du milieu des années quatre-vingt, la recherche de synergies industrielles et commerciales est souvent considérée comme le plus important.

Dans des industries où les techniques de production complexes nécessitent un capital physique important, obtenir des économies d'échelle semble en effet primordial, la croissance de la taille de l'entreprise permettant d'amortir des coûts fixes élevés sur un grand volume de production.

Par ailleurs, l'instauration du Marché unique à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1993 et, plus généralement, l'internationalisation croissante des économies remettent en cause les stratégies purement nationales.

Accéder aux marchés étrangers implique une taille permettant de mobiliser les capitaux, les réseaux commerciaux, les laboratoires de recherche nécessaires à l'effort d'innovation. Les groupes français ont donc, comme leurs homologues étrangers, privilégié les stratégies relativement plus rapides du développement externe (Jacquemin, 1991).

Enfin, après 1985, la vague d'innovations financières a pu favoriser l'essor de l'activité financière en permettant aux entreprises, dans un contexte de

déréglementation des marchés, de mobiliser plus facilement les ressources indispensables au financement des prises de participation.

La croissance externe des entreprises françaises s'est-elle faite, pour autant, au détriment de l'investissement productif? La réponse n'est pas immédiate car il semble bien que sur un même marché, et parfois au sein d'une même entreprise, les deux modes de croissance coexistent. Pour comprendre alors quels sont les principaux déterminants du choix du mode de croissance, nous avons cherché à expliquer conjointement les décisions d'investissement financier et d'investissement productif à la fin de la décennie quatre-vingt. Contrairement aux modèles de choix de portefeuille qui analysent l'investissement productif et l'investissement financier dans le cadre d'un arbitrage entre des actifs présentant des rendements et des risques différents (Epaulard et Szpiro, 1991), on suppose ici que la croissance interne et la croissance externe sont deux modalités de la stratégie de développement de l'entreprise

Une récente étude de la Commission des opérations de Bourse (Cob), fondée sur des statistiques de la Banque de France, conforte du reste cette hypothèse puisqu'elle montre que la durée moyenne de détention des actions par les entreprises est supérieure à 13 ans (Cob, 1992). Les prises de participation s'apparentent donc davantage à un investissement de moyen ou de long terme qu'à un placement financier de court terme.

## **Croissance interne - croissance externe : quelques définitions**

Pour assurer son développement, une entreprise peut choisir d'accroître son capital productif en achetant des actifs nouveaux (elle fait alors de la croissance interne) ou prendre le contrôle d'actifs disponibles dans d'autres entreprises (elle fait alors de la croissance externe). Dans la mesure où les actifs contrôlés sont déjà prêts à être productifs, le second mode de croissance permet à l'entreprise d'accroître rapidement sa capacité de production, et lui économise ainsi les longs délais de maturation de l'investissement productif.

**La croissance interne** se mesure par l'investissement productif net des investissements par apport qui sont la contrepartie des opérations de croissance externe par transferts d'actifs.

**Les contours de la croissance externe** sont, en revanche, plus difficiles à cerner. On distingue, en général, trois modalités de croissance externe (Bavay et Beau, 1990) :

- les transferts d'actifs réalisés lors d'opérations de restructuration telles que les fusions-absorptions, scissions ou apports partiels d'actifs;
- les prises de participation dans le capital d'autres entreprises;

-les accords d'union contractuelle, qui peuvent notamment se traduire par la création de filiales communes.

Certains travaux (Paturel, 1978) se sont centrés sur les deux seules premières modalités en considérant que les accords entre firmes n'impliquent pas de transfert de pouvoir. Ici, on s'intéresse exclusivement à la croissance externe par prise de participation car cette modalité est la seule à pouvoir être évaluée directement à partir du bilan.

L'investissement financier est donc mesuré par les flux totaux d'immobilisations financières. Cette mesure est large, comprenant non seulement les acquisitions de titres de participation ou de parts de capital, mais également les placements à long terme de l'entreprise qui ne relèvent pas à proprement parler de la croissance externe. Les flux d'investissement financier calculés dans la centrale de bilans Suse ne permettent pas, en effet, d'isoler les acquisitions de titres de participation des prêts à long terme

### **Croissance interne ou croissance externe?**

Pour caractériser les stratégies de croissance des entreprises, nous avons suivi quelque 3600 sociétés de 20 salariés et plus au cours des années 1984-1988. Les entreprises analysées appartiennent aux secteurs de l'industrie, du commerce et des services, et n'ont pas subi de restructurations significatives pendant la période.

Les entreprises ont été réparties en quatre classes représentatives de stratégies de croissance distinctes.

Une première classe regroupe les entreprises qui ont privilégié la croissance interne : ce sont celles qui ont un taux moyen d'investissement productif élevé par rapport au reste de la population mais, en revanche, un taux d'investissement financier faible.

Dans une deuxième classe figurent les entreprises qui ont privilégié la croissance externe sur la période (investissement financier fort et investissement productif faible).

Une troisième classe comprend les entreprises ayant mené de front les deux stratégies de croissance (investissements corporel et financier élevés).

Enfin, une dernière classe regroupe les entreprises restantes. Par la suite, nous ne nous intéresserons qu'aux entreprises des trois premières classes, c'est-à-dire à celles qui ont fortement investi, productivement ou financièrement, dans la seconde moitié de la décennie quatre-vingt.

La ventilation des entreprises entre ces différentes classes de stratégies de croissance permet de tirer un premier constat sur les liens entre les

décisions d'investissement productif et d'investissement financier. On constate en effet que près d'un quart des entreprises de l'échantillon ont mené simultanément des stratégies de croissance interne et externe.

La forte progression de l'investissement financier ne s'accompagne donc pas nécessairement d'une substitution de la croissance externe à la croissance interne. La complémentarité entre les deux modes de croissance pour de nombreuses entreprises a, du reste, été soulignée par plusieurs travaux micro-économiques. Ainsi, Bavay et Beau (1990) constatent qu'entre 1985 et 1988, la forte progression de l'investissement financier des 500 entreprises de leur échantillon s'est accompagnée d'une reprise marquée de l'investissement productif, tant dans les grandes entreprises que dans les PME.

Pour déterminer les caractéristiques économiques et financières permettant de prédire au mieux le mode de croissance privilégié par l'entreprise, les trois classes de firmes sont opposées à l'aide de critères tels que la taille, l'appartenance sectorielle et des variables financières comme la rentabilité économique, la croissance de l'endettement en cours de période ou le poids initial des placements financiers dans le bilan (titres de participation et valeurs mobilières de placement).

La forte concentration des titres de participation dans les grandes entreprises et la spécificité des besoins d'investissement selon la nature du processus de production justifient l'introduction de la taille et de l'appartenance sectorielle comme facteurs explicatifs de la stratégie de croissance.

**La rentabilité économique moyenne entre 1984 et 1988** (calculée en rapportant l'excédent brut d'exploitation aux immobilisations corporelles et au besoin en fonds de roulement) **constitue un indicateur de la performance de l'entreprise** sur la période. Le caractère endogène de cette variable rend toutefois son interprétation délicate : une bonne performance peut, en effet, s'interpréter comme le signe d'une situation financière saine, favorable au financement de l'investissement, ou comme l'indicateur d'une forte rentabilité des investissements. L'augmentation du taux d'endettement apporte, pour sa part, une information sur le mode de financement de la croissance. Enfin, la part des actifs financiers dans le bilan de l'entreprise en 1984 permet d'estimer si la détention préalable de titres est un facteur favorable à la poursuite d'une stratégie de croissance externe. D'autres variables, plus industrielles, ont également été introduites, comme l'intensité capitalistique (capital productif par salarié) ou le degré de concentration du secteur mesuré par l'indice d'Herfindhal

## **Double croissance pour les grandes entreprises du tertiaire**

Le secteur d'activité permet de différencier fortement les choix de croissance des entreprises Ainsi, les firmes privilégiant un mode de développement par

croissance externe sont rarement positionnées dans les secteurs des industries agro-alimentaires (IAA) et des biens intermédiaires.

Dans les IAA, le mouvement marqué de concentration financière au cours des années quatre-vingt sous l'impulsion de groupes s'est accompagné d'un investissement physique important. Certaines entreprises ont, par ailleurs, privilégié l'investissement corporel afin d'accroître leur productivité, comme dans les industries du sucre et du lait.

Les biens intermédiaires ont connu, pour leur part, une récession sévère durant la première moitié de la décennie et ont souffert d'un retard considérable en matière d'investissement. Ensuite, de nombreuses entreprises ont cherché à combler ce retard en concentrant leur effort sur l'accroissement et le renouvellement de leur capital productif. Cependant, dans certains secteurs comme la chimie, la croissance interne s'est également accompagnée d'un important mouvement de restructuration financière.

Le niveau élevé des dépenses de recherche-développement dans ce secteur et la volonté de pénétrer rapidement les marchés étrangers ont, en effet, encouragé les rapprochements d'entreprises.

Dans le tertiaire, une croissance forte, à la fois interne et externe, a souvent été privilégiée. Cette stratégie marquée d'investissement est avant tout le reflet d'une profonde recomposition du paysage productif français **Erreur! Signet non défini.** . Ainsi, les grands distributeurs ont cherché à gagner des parts de marché en rachetant leurs concurrents tout en accomplissant un effort d'investissement soutenu après 1984, d'abord dans le commerce de détail, puis dans le commerce de gros.

Dans les services, le choix de la croissance externe coïncide, pour sa part, avec l'internationalisation des marchés du tourisme, de la communication et de la restauration. En outre, le niveau élevé de l'investissement corporel s'explique par la poursuite de l'informatisation et l'essor de la bureautique. La taille est aussi un atout majeur pour conjuguer les deux modes de croissance. Ce sont essentiellement les grandes entreprises (500 salariés et plus) qui ont accru simultanément leur capital productif et leurs prises de participation dans la seconde moitié des années quatre-vingt

Ce résultat était prévisible : disposant d'une surface financière suffisante, les grands groupes ont davantage de facilités pour mobiliser, à faible coût, les ressources nécessaires au financement d'une croissance forte, à la fois interne et externe (Bricout, 1991). Ils sont ainsi plus à même de tirer parti des opportunités offertes par l'internationalisation croissante des échanges et la suppression des frontières à l'intérieur de la Communauté.

## **DEUX EXEMPLES DE CROISSANCE INTERNE**

**Ex 1 :** Le lancement du REGENT® sur le marché américain des insecticides maïs marque un pas décisif dans la stratégie de croissance interne menée par Rhône-Poulenc Agro, fondée sur la recherche, le développement et la commercialisation de produits innovants pour la protection des plantes.

*Avec un chiffre d'affaires de 11,3 milliards de francs en 1996 Rhône-Poulenc Agro détient 7,8 % du marché agrochimique mondial et contribue par ses innovations technologiques à l'activité du Secteur Santé Végétale et Animale de Rhône-Poulenc.*

**Ex : 2 :** Parallèlement à son développement externe, Saint-Roch a mis en oeuvre une stratégie de croissance interne, basée sur l'innovation, qui lui permet d'offrir à sa clientèle un grand nombre de nouveaux services et de produits à haute valeur ajoutée tels que, par exemple, les vitrages à isolation thermique renforcée SUPERPLUS POLYGLASS® et EKOPLUS POLYGLASS®, les vitrages de contrôle solaire COOL-LITE®, une large gamme de vitrages décoratifs ainsi qu'un vitrage révolutionnaire: PRIVA-LITE®.

PRIVA-LITE est un produit de la technologie de pointe des cristaux liquides:

il permet la transformation, en une fraction de seconde, d'un vitrage opaque en un vitrage parfaitement transparent.

## CAS SMART-

### La stratégie marketing

Marché	Des instituts de recherche ont identifié tant en France, qu'en Allemagne, en Italie et en Espagne l'existence d'une demande pour des petites voitures mesurant moins de 3,8m et coûtant moins de 10 000 francs.
Cible	Ce marché, celui des voitures <b>microcompactes</b> , est estimé à <b>2,3 millions de véhicules</b> . La cible est composée des <b>célibataires</b> et des <b>couples sans enfants</b> , sans oublier "les jeunes" âgées à l'esprit jeune"



- Objectifs
  - Conquérir 8% du marché des voitures microcompactes d'ici l'an 2000 (environ 150 000 unités)
  - Vendre en France 12 500 véhicules en 1998, 17 000 en 1999 et entre 20 et 25 000 en 2000
  - Retour sur investissement dans 5 ans ½

### Le marketing mix de la smart

Produit	<ul style="list-style-type: none"><li>2 places</li><li>2,5m de longueur</li><li>vitesse maximale : 130 km/heure</li><li>équipements en série : double airbag, ABS, vitres électriques, fermeture centralisée, embrayage automatique</li></ul>
Prix	Entre 55 000 et 70 000 francs
Communication	Environ 500 millions de francs vont être investis, d'ici décembre 97, dans une campagne de lancement publicitaire dans huit pays européens. L'objectif est de susciter des demandes via Internet ou par téléphone. Le slogan de cette campagne est " <i>Reduce to the maximum</i> ". <ul style="list-style-type: none"><li>Les <b>annonces presse</b> (près de la moitié du budget) seront diffusées dans 3200 insertions</li><li>Le <b>marketing direct</b> : campagne européenne de teasing qui a débuté en août 1997. Il s'agit de la distribution de 7 millions de cartes à collectionner, ciblant les femmes de 28 ans et moins de 32 ans</li><li>Le <b>cinéma</b></li><li>La <b>télévision</b> (en particulier sur les chaînes du câble et du satellite)</li></ul>
Distribution	Réseau de 104 distributeurs en Europe dont 16 en France liés à MCC par des accords de franchise. Ces distributeurs ou " <b>Centres Smart</b> " ont des tailles différentes, définies par leur taille de vente mais répondent à des caractéristiques communes : <ul style="list-style-type: none"><li>une architecture identique dont l'originalité réside dans une <b>tour de présentation</b> de 12 mètres qui contiendra environ 24 véhicules sur 6 niveaux</li><li>un service commercial basé sur l'<b>achat immédiat</b>. Le client repère un modèle de véhicule exposé dans la tour, sélectionne les couleurs et options sur une borne de commande et repart avec sa voiture deux heures plus tard.</li></ul>

## CAS SMART-

### La stratégie marketing

Marché	Des instituts de recherche ont identifié tant en France, qu'en Allemagne, en Italie et en Espagne l'existence d'une demande pour des petites voitures mesurant moins de 3,8m et coûtant moins de 10 000 francs.
Cible	Ce marché, celui des voitures <b>microcompactes</b> , est estimé à <b>2,3 millions de véhicules</b> . La cible est composée des <b>célibataires</b> et des <b>couples sans enfants</b> , sans oublier "les jeunes" âgées à l'esprit jeune"



- Objectifs
  - Conquérir 8% du marché des voitures microcompactes d'ici l'an 2000 (environ 150 000 unités)
  - Vendre en France 12 500 véhicules en 1998, 17 000 en 1999 et entre 20 et 25 000 en 2000
  - Retour sur investissement dans 5 ans ½

### Le marketing mix de la smart

Produit	<ul style="list-style-type: none"><li>2 places</li><li>2,5m de longueur</li><li>vitesse maximale : 130 km/heure</li><li>équipements en série : double airbag, ABS, vitres électriques, fermeture centralisée, embrayage automatique</li></ul>
Prix	Entre 55 000 et 70 000 francs
Communication	Environ 500 millions de francs vont être investis, d'ici décembre 97, dans une campagne de lancement publicitaire dans huit pays européens. L'objectif est de susciter des demandes via Internet ou par téléphone. Le slogan de cette campagne est " <i>Reduce to the maximum</i> ". <ul style="list-style-type: none"><li>Les <b>annonces presse</b> (près de la moitié du budget) seront diffusées dans 3200 insertions</li><li>Le <b>marketing direct</b> : campagne européenne de teasing qui a débuté en août 1997. Il s'agit de la distribution de 7 millions de cartes à collectionner, ciblant les femmes de 28 ans et moins de 32 ans</li><li>Le <b>cinéma</b></li><li>La <b>télévision</b> (en particulier sur les chaînes du câble et du satellite)</li></ul>
Distribution	Réseau de 104 distributeurs en Europe dont 16 en France liés à MCC par des accords de franchise. Ces distributeurs ou " <b>Centres Smart</b> " ont des tailles différentes, définies par leur taille de vente mais répondent à des caractéristiques communes : <ul style="list-style-type: none"><li>une architecture identique dont l'originalité réside dans une <b>tour de présentation</b> de 12 mètres qui contiendra environ 24 véhicules sur 6 niveaux</li><li>un service commercial basé sur l'<b>achat immédiat</b>. Le client repère un modèle de véhicule exposé dans la tour, sélectionne les couleurs et options sur une borne de commande et repart avec sa voiture deux heures plus tard.</li></ul>

## CAS SMART----

### La stratégie marketing

Marché	Des instituts de recherche ont identifié tant en France, qu'en Allemagne l'existence d'une demande pour des petites voitures mesurant moins de 70 000 francs.
Cible	Ce marché, celui des voitures <b>microcompactes</b> , est estimé à <b>2,3 millions</b> . La cible est composée des <b>célibataires</b> et des <b>couples sans enfants</b> , personnes plus âgées à l'esprit jeune"



- Objectifs
  - Conquérir 8% du marché des voitures microcompactes d'ici l'an 2000 (unités)
  - Vendre en France 12 500 véhicules en 1998, 17 000 en 1999 et en 2000
  - Retour sur investissement dans 5 ans ½

### Le marketing mix de la smart

Produit	<ul style="list-style-type: none"><li>2 places</li><li>2,5m de longueur</li><li>vitesse maximale : 130 km/heure</li><li>équipements en série : double airbag, ABS, vitres électriques, freinage à main assisté, embrayage automatique</li></ul>
Prix	Entre 55 000 et 70 000 francs
Communication	<p>Environ 500 millions de francs vont être investis, d'ici décembre 97, dans le pré-lancement publicitaire dans huit pays européens. L'objectif est de susciter l'envie de connaître plus d'informations sur internet ou par téléphone. Le slogan de cette campagne sera "Smart max" (réduire au maximum).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Les <b>annonces presse</b> (près de la moitié du budget) seront diffusées dans 80 journaux soit 80 insertions</li><li>Le <b>marketing direct</b> : campagne européenne de teasing qui a débuté en octobre 1997 avec la distribution de 7 millions de cartes à collectionner, ciblant les femmes et les hommes de 32 ans</li><li>Le <b>cinéma</b></li><li>La <b>télévision</b> (en particulier sur les chaînes du câble et du satellite)</li></ul>

Distribution Réseau de 104 distributeurs en Europe dont 16 en France liés à MCC par franchise. Ces distributeurs ou "**Centres Smart**" ont des tailles différentes mais potentiel de vente mais répondent à des caractéristiques communes :

- une architecture identique dont l'originalité réside dans une **tour** de 15 mètres qui contiendra environ 24 véhicules sur 6 niveaux
- un service commercial basé sur l'**achat immédiat**. Le client repère les véhicules exposés dans la tour, sélectionne les couleurs et options puis passe sa commande et repart avec sa voiture deux heures plus tard.

# Chapitre 7

## L'art de la stratégie

### 1 A LA GUERRE COMME A LA GUERRE

### 2 LA TECHNIQUE DU POSITIONING

- a) Dresser une carte perceptuelle
- b) Élaborer une stratégie de positionnement

### 3 LA SEGMENTATION DES MARCHÉS SELON LA COMPORTEMENTALITÉ

### 4 L'ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS

- a) Pourquoi fixer des objectifs?
- b) Comment libeller un objectif de communication

### 5 L'ARRÊT D'UN BUDGET GLOBAL

- a) Par les méthodes mécaniques
- b) Par la méthode analytique

Document Pratique no 7a

### 6 LE CHOIX DE STRATÉGIES

- a) Ne pas atteindre Jupiter si on vise la lune
- b) Le poids respectif de chaque type de communication
- c) La courbe de diffusion
- d) L'élaboration d'un axe
- e) L'orientation média

Document pratique 7b

### 6 L'ÉLABORATION DE TACTIQUES

- a) Quand l'axe devient thème
- b) Le calendrier média
- c) La répartition du budget

# L'art de la stratégie

La publicité relève de la science puisqu'elle emprunte aux sciences humaines (psychologie, sociologie, linguistique, iconique), puisqu'elle utilise des techniques éprouvées (les études de marché, l'arithmétique des médias, les tests), et enfin puisqu'elle se veut stratégique. Pour franchir les barrières psychologiques des récepteurs, barrières engendrées notamment par les phénomènes d'attention sélective et de perception sélective, la publicité doit s'appuyer sur une planification stratégique. Pour déjouer les initiatives de la concurrence, défier les embûches du marché, occuper un poste-clé au cœur d'un créneau idéal, la publicité doit encore une fois être stratégique.

Toute stratégie implique nécessairement le recours à des éléments logistiques, à des ressources et de l'intuition. En plus de reposer sur une solide panoplie de techniques et de procédures, la publicité mise sur le talent créateur de ses artisans. La communication publicitaire relève donc également de l'art, si bien que tout bon communicateur possède le don de sentir, de palper et de jauger une situation. Il est indéniable que la rédaction de textes enchantés et la composition d'images fonctionnelles requièrent un minimum de sens artistique... Les ingrédients essentiels pour accoucher d'un message publicitaire efficace: de la recherche préalable, de la planification globale, des qualités marquées pour la création, sans oublier une bonne part de flair et un "timing" précis. Pour choisir un segment de marché viable, ou établir un positionnement serré, il faut des connaissances "scientifiques" et un savoir empirique, de l'objectivité, mais aussi du "pif"... Tout cela sert à établir une stratégie.

## 1. A LA GUERRE COMME A LA GUERRE

L'expression "à la guerre comme à la guerre" est bien connue; c'est un aphorisme. Les publicitaires aussi la connaissent. On en a fait le sujet de plusieurs films. On en parle tous les jours. La guerre, cette idole et cette plaie, devient un point de repère, histoire de s'autoévaluer, de s'affirmer, de s'implanter. Cédons la parole à Jacqueline de Bonville et à Ann Lavoie qui profitent d'une fin de vendredi après-midi pour se raconter les petites anecdotes de la semaine...

- (...) Il y a quelques détails cocasses que j'ai remarqués depuis que je fréquente le personnel de Communimark...

Ann prit une allure un peu amusée.

- Ah oui? Et de quoi s'agit-il?

- C'est vraiment incroyable comme les publicitaires utilisent le même langage que les militaires!

- J'ai en effet constaté cela depuis longtemps. J'avoue que cela me fait rire...

- Moi, ça m'a fait sourciller pendant un moment. Et je me suis arrêtée à relever la liste des termes "guerriers" en usage dans notre métier. C'est trop drôle, il faut que je te lise ça!

- Alors vas-y ma chère, de toute façon je n'entreprendrai rien de neuf d'ici cinq heures.
- Jacqueline se pencha pour rejoindre son attaché-case, d'où elle extirpa un bloc-notes à couverture dorée.
- Où est-ce que j'ai pu mettre ça? Bon. Nous y voilà. Il y a d'abord une série de substantifs qui figurent au premier plan dans nos conversations de tous les jours: bataille, campagne, manœuvre, opération, tactique, stratégie, lutte, territoire, offensive, forces et troupes! Pas mal, n'est-ce pas? Mais attends, il y a aussi les expressions: lancer une offensive, engager une bataille, mettre sur pieds une tactique, déployer une stratégie, entrer en campagne, viser un marché cible, envahir un marché, mobiliser les ressources, occuper un territoire, etc, etc, etc. Je suis à la fois émerveillée et sidérée.
  - Que veux-tu Jacqueline, "à la guerre, comme à la guerre". Au fait ta petite énumération est intéressante... Il faut publier ça!
  - Mais Ann, pourquoi avoir recours à tout ce jargon? N'y a-t-il pas moyen de brasser des affaires sans déterrre la hache de guerre?
  - Tous ces termes sont de nature symbolique: pas de sang versé, pas de veuve éplorée. Cependant, la réalité concurrentielle est omniprésente, tu dois donc vivre avec cette idée en tête. Le monde du marketing et de la publicité cache un tas d'échauffourées. La prospérité d'une entreprise implique une lutte à finir pour la survie.
  - "The struggle for life"... C'est donc de là qu'est venue cette terminologie belliqueuse...
  - Oui, c'est un peu ça. Quand on prend à cœur ses objectifs commerciaux et son budget de publicité, on se sent rapidement en guerre. Les entreprises concurrentes deviennent ni plus ni moins des ennemis, les agences qui les supportent des comparses. Si l'adversaire tente une sortie, introduit une promotion originale, lance un nouveau produit, ou effectue une quelconque manœuvre stratégique, il faut réagir promptement, sinon il peut en coûter gros.
  - Pour ça, tu as raison. On ne peut jamais fermer l'œil, ni s'asseoir sur ses lauriers car personne n'est jamais suffisamment ancré dans un marché pour relâcher la voile ne serait-ce qu'un instant. Je me souviens avoir lu à quelque part que Coca-Cola a jadis perdu une bonne tranche de sa clientèle entre les mains de Pepsi parce qu'ils avaient tout bonnement fixé à un statique quinze pourcent de leurs ventes le budget de publicité pendant que Pepsi leur faisait un pied de nez en les doublant pendant quelques années avec trente-cinq pour cent des ventes investi en publicité.
  - Tant mieux pour Pepsi.
  - Comment ça tant mieux?
  - Je savais que tu réagirais. Ce n'est pas que je favorise un embouteilleur plutôt que l'autre. Mais je suis contente de voir qu'on ne peut s'endormir sur la fonction publicitaire, pas plus que sur toute autre fonction économique. Et tant mieux pour les employés de la publicité!
  - Comme tu as grand cœur... et comme je suis heureuse de travailler ici... (s'apercevant que sa remarque était plus que sarcastique, Jacqueline fit un rapide tour de tête vers un sujet de discussion moins compromettant) Pour en revenir à notre histoire de bataille, je suppose que la lutte entre les clans rivaux peut prendre plusieurs formes...
  - A vrai dire, il y a là matière à tout un symposium. Je distingue pour ma part trois types de confrontation: la guerre froide, la guerre de prix et la guerre de tranchée. Comme tu peux l'observer, moi aussi j'utilise à mes heures le parler militaire. En réalité, ces trois types ne sont pas si différents que ça mais la terminologie varie selon l'aspect observé. (moment d'hésitation) Je n'ai sans doute pas à t'expliquer ce qu'est une guerre de prix?
  - Les géants tiennent le coup pendant que les petits croulent sous les rafales.

- C'est cela même. La guerre de prix résulte parfois d'une interminable guerre froide. On s'épie du coin de l'œil, on se suit pour ne pas se perdre de vue, on avance en catimini, et alors l'autre réplique. Cela peut durer longtemps. Sauf qu'un beau jour, on sort l'artillerie lourde, espérant par là supplanter le concurrent grâce à une réduction massive du prix de vente. Mais ça ne rapporte pas toujours autant que prévu...
  - J'imagine. Car rien n'empêche le dit concurrent d'adopter la même politique, ou mieux encore, de proposer des rabais plus avantageux. Et la minute qu'une clientèle piquée au vif se décide à encourager le plus offrant, l'autre perd des plumes... C'est la loi de la jungle. Steinberg a regretté amèrement une telle attaque contre Provigo.
  - Je ne te le fais pas dire... voilà pourquoi je considère préférable d'opter pour la guerre de tranchée, c'est-à-dire occuper un créneau rentable, et y asseoir toutes ses activités. La rivalité entre les firmes se transforme alors en conflit tactique où survivent les plus forts.
  - Ceux qui établissent le meilleur positionnement.
  - Tout-à-fait exact. La meilleure stratégie pour nager à l'intérieur d'un environnement compétitif réside bel et bien dans le choix d'un positionnement distinctif. En somme, le marché reste un territoire à conquérir.
- Jacqueline jeta un coup d'œil furtif à sa montre puis rassembla ses idées en vue de conclure le débat.
- J'ajouterais à cela, si tu me le permets, une précision issue de ma formation en publicité. Ce territoire dont tu parles, l'assise même de toute existence économique, peut se concevoir de deux manières. Selon le point de vue classique du marketing, un territoire signifie un regroupement géographique ou psychographique de consommateurs, en d'autres mots un segment de marché. Mais pour l'infrastructure publicitaire, le terme réfère plutôt aux cogitations des consommateurs. L'affection du public, la notoriété dans l'esprit des gens, voilà le véritable territoire à conquérir en ce qui nous concerne Communimark et moi.

Passablement épataées par la rigueur de leurs propos, Ann et Jacqueline s'échangèrent la traditionnelle poignée de main avant de regagner leurs bureaux respectifs. La fin de semaine s'annonçait détendante mais les deux femmes savaient fort bien que les méninges allaient continuer à fonctionner pendant ces jours de repos. La volonté de mener les choses à bon port, l'engagement total, voilà ce qui les caractérise. Quand on adore une profession, on s'y donne corps et âme.

## 2. LA TECHNIQUE DU POSITIONING

En 1963, un des enfants surdoués de la publicité américaine nommé David Ogilvy, livrait parmi un chapelet de confessions destinées à ses collègues, un message fondamental: "Ce que vous dites est plus important que la façon dont vous le dites". Ayant mûri son dogme et focalisé ses antennes sur les courants d'ondes plus récents, Ogilvy réaffirma ses dires en 1971 dans une version améliorée: "Les résultats de votre campagne dépendent moins de la manière dont vous rédigez votre publicité que du positioning qui entoure votre produit". Ainsi le concept du positionnement volait peu à peu la vedette, rejoignant sur le podium des notions fortement établies comme l'axe, l'idée-force, le thème. Une bonne communication publicitaire doit marquer l'attention des récepteurs, ce n'est pas nouveau; elle doit également graviter autour d'un noyau moteur, qu'on exprime généralement à travers le thème. Mieux encore, l'ensemble

du message reflétera la position adoptée par le produit. A supposer que j'invente une serviette hygiénique destinée à la jeune femme active au travail comme dans le sport. (Puisque la serviette en question existe depuis une éternité, il serait plus juste de parler d'une "nouvelle serviette"...) Un thème assez intéressant pour l'envol publicitaire ressemblerait à ceci: "Libre comme l'air". Mais ce thème deviendrait à coup sûr plus intéressant s'il endossait de façon explicite le profil de la consommatrice avec une expression du genre "La liberté d'action". Le thème transmettrait alors la double idée à porter (liberté et action), frappant pour ainsi dire en plein dans le mille.

En plus de s'avérer un outil précieux pour la segmentation de marchés, le positionnement constitue vraisemblablement le remède le plus efficace contre la "congestion commerciale". Si un produit ne se rattache à aucune idée ni aucun contexte précis, les chances sont que les consommateurs ne sauront pas le distinguer parmi l'amas de biens concurrents; dès lors, ils ne pourront le considérer au nombre de leurs possibilités d'achat, ce qu'on appelle "l'ensemble évoqué". Il apparaît d'ailleurs que chaque individu trie et organise son champ de référence en matière de consommation pour ne retenir que quelques marques dominantes dans chacun des secteurs. Et puisque le client base ses préférences sur sa propre perception de l'offre, c'est donc à partir de cet agrégat de perceptions que seront forgées les grilles de positionnement ou espaces perceptuels. La première étape dans l'élaboration d'une stratégie de positionnement consiste alors à bâtir une matrice à deux (ou davantage) dimensions, représentant l'état du marché à un instant donné.

### a) Dresser une carte perceptuelle

Les sondages sont à la mode. Avant de guillotiner une nouvelle tête politique, à la veille de promouvoir un futur chef d'œuvre artistique, avant de lancer un produit révolutionnaire, bref au moment d'entrer en contact avec la population, l'investigation est de mise. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit d'enquêter auprès d'un échantillon de consommateurs afin de connaître comment ils jugent un groupe de biens en concurrence: leurs similitudes, leurs différences, la position qu'ils occupent dans les esprits les uns par rapport aux autres.

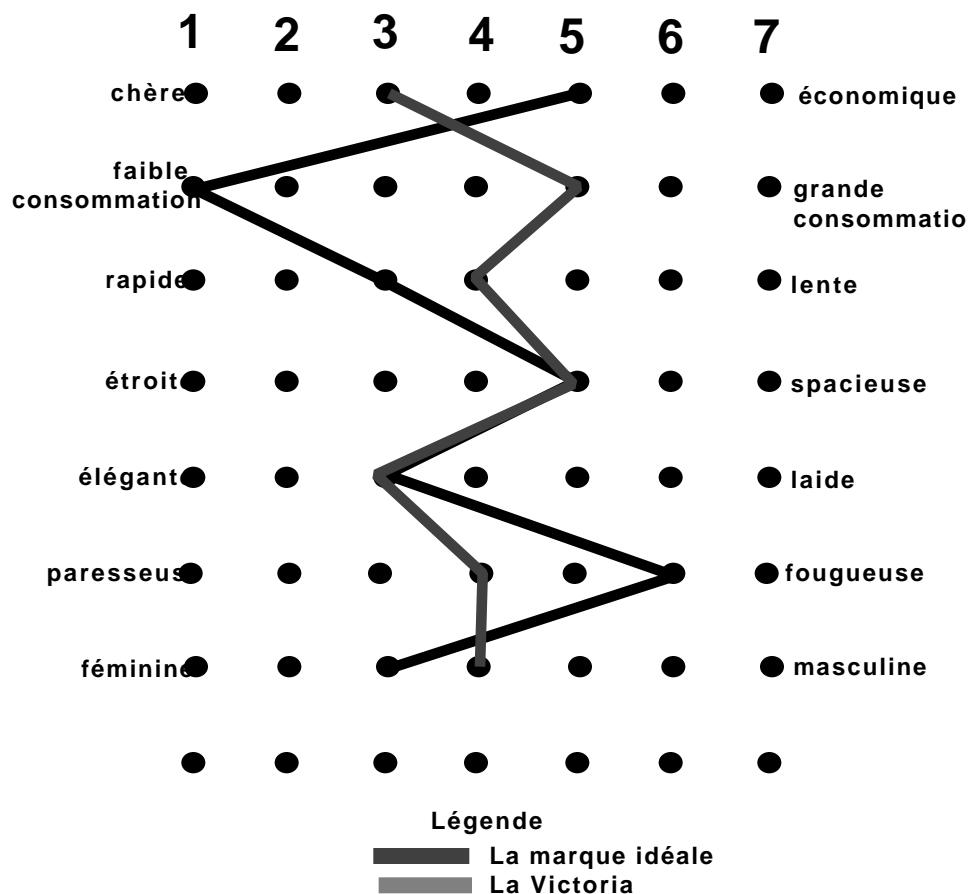
La méthode classique fait intervenir une série de caractéristiques pertinentes au produit en question. Ces caractéristiques représentent autant de dimensions que les consommateurs auront à évaluer puis à situer sur une échelle. Le savon A mousse-t-il plus que le savon B? Sur une échelle de 1 à 7, où posteriez-vous ces deux savons? S'il vous était donné de concevoir le savon idéal, selon vous comment celui-ci devrait-il mousser? En recueillant les réponses à ces questions et à d'autres du même genre, il devient possible de tracer schématiquement le profil de chacune des marques étudiées, ainsi que la physionomie de la "marque idéale". Les coordonnées de ce point ultime permettent à l'équipe de production de fabriquer, le cas échéant, un agent nettoyant exemplaire, conforme en tout et partout aux attentes des utilisateurs. Mais cette hypothèse ne s'envisage pas aussi facilement que cela, car la réalisation alléchante à prime abord peut s'avérer en fait onéreuse et épuisante. C'est pourquoi on a également le choix d'opter pour une stratégie qui vise à modifier le positionnement déjà inscrit. Quelle que soit l'optique adoptée, la campagne de communication fera des pieds et des mains pour situer "sa" marque à l'intérieur de l'espace perceptuel des

consommateurs, cela si possible près d'un créneau "idéal". Un exemple détaillé illustrera tout ceci.

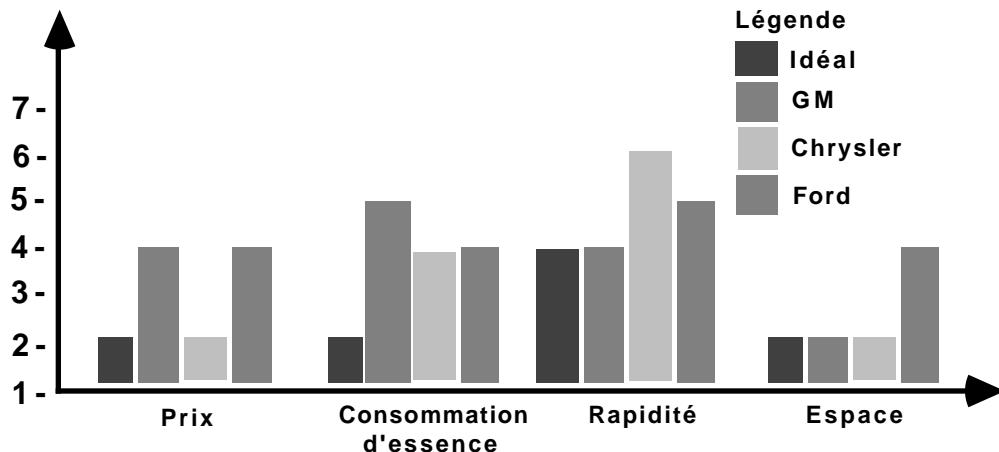
Soit une étude de marché afin d'identifier la perception qu'ont les Canadiens de certains véhicules automobiles. On décide d'administrer un questionnaire à quatre cent personnes, leur demandant de juger plusieurs marques en fonction de sept critères: le prix, la cote de consommation d'essence, la rapidité, l'espace, l'élégance, la puissance, et l'impression générale. Chaque échelle est graduée de un (1) à sept (7) et délimitée par deux qualificatifs qui s'opposent. On incite de plus les répondants à indiquer leur vision idéale de l'automobile parfaite. Voir la page suivante à quoi ressemble la grille de réponse.

Ce genre de représentation devient rapidement embrouillé, dès qu'on évalue plusieurs objets simultanément.

Une meilleure visualisation du positionnement respectif de chacune des marques s'obtient par le biais d'un histogramme, c'est-à-dire une figure en bâtons (voir plus loin).



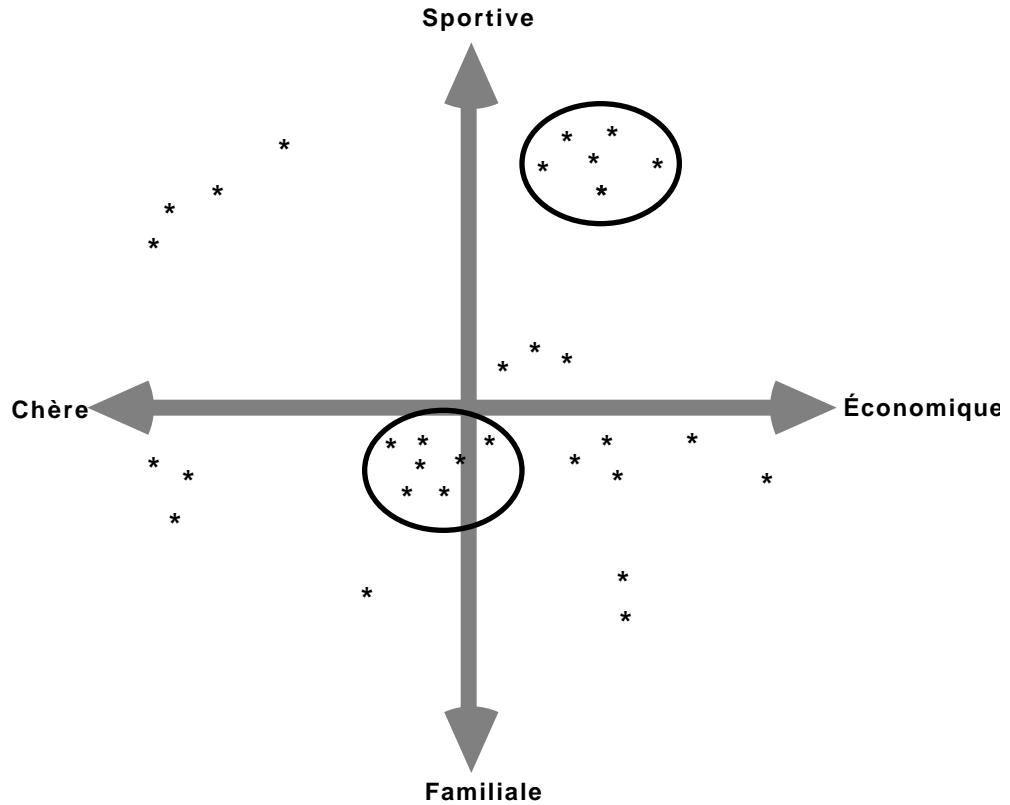
**Schéma 7.1 Échelle  
type différentiateur sémantique**



**Schéma 7.2 Positionnement de marques représenté par un histogramme**

En compilant les résultats du sondage, on calcule le score moyen qu'obtient chaque voiture en fonction de chacun des attributs. Des groupes différents de population, ayant une comportementalité différente, obtiendraient probablement des résultats différents. Notons que les cotes 1 à 7 sont en soi arbitraires. Il s'agit de déterminer par un choix méthodologique si 1 représente la cote maximum ou la cote minimum. Par ailleurs l'exemple présent est fictif; les comparaisons n'ont donc aucune valeur réelle.

Si l'histogramme illustre mieux les écarts dans la perception des caractéristiques rattachées à chacune des marques, force est d'avouer qu'il ne permet pas de localiser d'un seul coup d'œil le positionnement global de ces fameuses marques. Il en résulte un certain embarras lorsqu'on travaille avec cinq, six ou sept attributs compte tenu de la clarté, de la concision et des possibilités de synthèse qu'on escompte généralement d'un graphique. Heureusement qu'intervient le génie rationnel des analystes et des statisticiens: il apparaît à la lumière de leurs réflexions que certains des attributs ne sont pas mutuellement exclusifs, c'est-à-dire indépendants les uns des autres. Revenant à notre investigation fictive sur l'automobile, on s'aperçoit par exemple que la variable "prix" et la variable "consommation d'essence" signifient dans la tête des gens à peu près la même chose, soit le concept bipolaire d'économie/gaspillage, etc. Une analyse multifactorielle permet de prouver leur similitude relative et le fait qu'ils se rattachent tous à la dichotomie voiture sport (normalement rapide, étroite, élégante et fougueuse) et voiture familiale (plutôt lente, vaste, d'allure classique et paresseuse). Ainsi, grâce aux tests de corrélation, aux analyses de régression multiple et aux analyses discriminantes, le directeur de la recherche peut ramener son corpus à deux dimensions cruciales et dresser alors la conjoncture du marché sur un "espace perceptuel dérivé". On obtient une carte à deux dimensions où figurent en abscisse et en ordonnée les variables dites indépendantes. Rien de tel pour palper en un rien de temps le positionnement de chacun des concurrents. Et rien de tel pour camper une stratégie à moyen terme.



**Schéma 7.3 Carte perceptuelle des voitures automobiles**

Les nombreux modèles se déparent selon leur prix tel que perçu par le consommateur et selon leur allure (sportive ou familiale). Les étoiles représentent les positions idéales aux yeux des utilisateurs. Lorsque plusieurs de ces étoiles se chevauchent, on a affaire à une réelle opportunité de marché. Les cercles en sont deux exemples, vraisemblablement issus de deux mentalités différentes dans la population.

Les espaces perceptuels à deux dimensions tel que celui présenté au schéma 7.3 restent pour le moment la forme la plus adéquate pour illustrer la répartition des forces à l'intérieur du marché. Qu'elles soient conçues suite aux étapes normales d'une recherche ad hoc, incluant le traitement mathématique et le dépouillement des résultats par ordinateur, ou qu'elles naissent de l'expertise pure et simple de gens fortement impliqués dans le domaine en question, les cartes perceptuelles constituent un relais primordial parmi le long cheminement que nécessite la conquête d'une clientèle. Délimitant les attitudes des consommateurs, elles facilitent l'investissement stratégique ainsi que le choix des options à suivre. Car si le public réclame

une voiture tout à fait agressive, notre deux cylindres à moteur de coccinelle ne cadre vraiment pas avec ses aspirations... Il s'agit alors de passer à l'action. Souvenons-nous cependant que les opportunités commerciales ne sont pas éternelles, que les goûts de la masse fluctuent avec le temps, que les produits assortis vont et viennent au fil des jours. C'est dire que les espaces perceptuels évoluent eux aussi. Il faut donc maintenir à un rythme assidu les sondages et autres incursions en quête d'opinions, histoire de se tenir à jour, histoire de remodeler, peut-être, un positionnement dépassé.

### b) Élaborer une stratégie de positionnement

Que devrais-je avancer à la jolie blonde pour l'amener à sortir avec moi ce soir? Que j'adore le cinéma et qu'un bon film passe en ville? Que nous pourrions danser? Que son style me plaît beaucoup? Que je suis rigolo et de saine compagnie? Quelle magie devrais-je transmettre au beau grand brun? Que je suis timide et un peu portée vers la chose? Que je suis un fer de lance de l'émancipation féminine? Que je suis romantique ou sportive? Que je suis raffinée, cultivée, brute, authentique...? Voilà un éventail de cartes dont une est un atout. Parmi ces diverses positions hypothétiques, quelques unes paraîtront sans doute acceptables, mais en réalité une seule maximise les chances de réussite si l'on tient compte de toutes les circonstances en jeu. Il en est de même en communication et en marketing. Si plusieurs voies s'ouvrent devant nous, une analyse approfondie de la situation doit conduire à emprunter LE chemin, conséquence logique de toutes les démarches entreprises jusqu'à date, voie royale pour réaliser ses ambitions. Si plusieurs créneaux semblent accessibles et alléchants, seuls quelques-uns peuvent résoudre efficacement les conflits issus de la dynamique du marché et répondre adéquatement aux objectifs commerciaux et aux objectifs publicitaires.

Un slogan ronflant, un texte épicé, une image ahurissante, cela ne suffit pas à créer une communication qui vaille. Le message doit être positionné conformément à l'optique marketing adoptée. Lorsque la carte perceptuelle laisse voir que l'entreprise touche un bon filon, les consommateurs sont prédisposés envers le produit. Il serait logique de conserver le positionnement tant qu'il est gagnant, de rappeler aux cibles par le biais de la publicité qu'elles sont avisées de miser sur ce merveilleux produit, et enfin d'anticiper les évolutions du marché et préparer le terrain pour les changements éventuels. Mais lorsque le positioning semble en dehors de la route du succès, comme le démontre par exemple un chiffre d'affaires rachitique, et comme l'indique au surplus une situation excentrique sur la carte perceptuelle, il y a lieu de déménager ses pénates.

Un positionnement ne se modifie jamais aisément. Il est au départ si onéreux d'établir une image de marque autoportante que cela nécessite persévérance. La crédibilité du public ne s'obtient qu'à la longue, suite à une série de communications à la fois honnêtes et captivantes et à des expériences heureuses avec le produit. Pour combler un positioning boîteux, introduire un nouveau produit demeure évidemment une solution, mais drastique. Si l'on se reporte au schéma et à notre cas sur l'automobile, il semble exister une place pour au moins deux types de voitures, soit une sportive plus économique que la Porsche, et une intermédiaire de bonne qualité. Une option mitoyenne consiste bien sûr à améliorer les modèles déjà existants. Plutôt que de bâtir de toutes pièces une Trans-Am encore plus puissante, on peut toujours rajouter un peu de chrome sur la version actuelle et rapetisser le silencieux! Mais ces décisions concernent

davantage les producteurs que les communicateurs... Quant au publicitaire, cinq stratégies se présentent pour adapter l'offre à la demande. Toutes ne font que jouer sur l'image du produit. Est-il plus facile d'abaisser la rivière ou de remonter le pont? Les trois premières possibilités visent à rapprocher la marque d'un créneau idéal.

#### *.Modifier la perception des caractéristiques du produit*

Une étoffe blanche paraît immaculée lorsqu'elle habille une personne particulièrement bronzée. Mais la même semble jaunâtre quand on la dispose à côté du piano à queue blanc d'Elton John... Psychologiquement parlant, le phénomène de la perception dépend de la relation fond/forme et du contexte de référence dans lequel est présenté l'objet. Si l'administrateur publicitaire ou le directeur de la recherche prend conscience qu'un produit est très bien coté en regard d'un attribut particulier, mais que ce critère détient relativement peu d'importance dans l'esprit des consommateurs, on aura intérêt à rehausser l'impact du fameux critère. Il faut auparavant s'assurer que les biens concurrents ne jouissent que très faiblement de l'attribut en question; sinon on pavoiserait éventuellement pour le voisin. Voyons comment la compagnie Ford pourrait utiliser cette stratégie. Rappelons une fois de plus que la situation est fictive. Supposons que le modèle Escort enregistre un excellent chiffre de ventes mais que la compagnie a du mal à se différencier de ses adversaires sur la carte perceptuelle. Il serait peut-être ingénieux de clamer sans fausse modestie le succès enregistré avec l'Escort dans l'espoir que le public prenne conscience de ce fait peu connu. Le positionnement se lirait alors comme suit: "La Ford Escort transporte plus de Canadiens que tout autre voiture."

#### *.Changer la perception de la marque*

Cette seconde alternative a des affinités évidentes avec la précédente. Car l'aura d'une marque relève bien sûr de ses composantes intrinsèques. Le tout symbolise davantage que la somme de ses parties, mais une entité n'est rien sans ses constituantes. Il arrive que Madame ou Monsieur le consommateur développe une perception biaisée d'une certaine marque, cela dû à un manque d'information, à la proéminence de la compétition, ou à une foule d'autres raisons telles la politique, le snobisme, la tradition, les effets d'entraînement, etc. Mais des corrections pour redresser une image de marque boîteuse peuvent être imaginées. Evidemment, il faut que le produit concorde avec les qualités mirifiques qu'on lui attribuera... Gare à la publicité dite trompeuse qui essaie de rendre la grenouille aussi grosse que le bœuf... Une tactique semblable est illégale. L'histoire nous a appris qu'elle mine la popularité d'une entreprise en deux temps trois mouvements. On peut à la rigueur duper quelqu'un une fois mais on ne l'y prendra pas deux fois... Les circonstances idéales pour remanier la perception de notre marque surviennent quand le produit et ses proches rivaux ont mauvaise réputation sur un aspect précis alors que le nôtre, jouit d'un net avantage. Le conte de fée se concrétise si nos concurrents ne disposent pas des ressources suffisantes pour égaler notre produit sur cet aspect. Je conviendrais avec vous que cet amalgame de facteurs ne se rencontre qu'occasionnellement. C'est pourquoi il faut toujours envisager la solution qui consiste à bonifier le produit de façon tangible plutôt que de se darder à fond de train dans une bataille publicitaire de sables mouvants. Il est d'ailleurs si facile de faire peau neuve en perfectionnant un ou deux détails, puis en accolant la mention "nouveau" sur l'emballage... (paillettes bleues parmi les blanches de la boîte de savon).

Lorsqu'on manipule une image de marque ou un positionnement, il reste un proverbe démontré: il n'y a guère de place pour les erreurs, les tentatives avortées et les essais-quitte-à-se-ressayer. Une solide planification et une recherche plus que fiable doivent en quelque sorte former la base de toute offensive stratégique. Cela dit, rien n'empêche de jouer le grand jeu et de spéculer sur l'avenir quand on sent la victoire au bout... Il y a par exemple possibilité de chauffer un créneau que les concurrents n'avaient pas exploité jusqu'à date. Quand la compagnie Rolaids s'approprie l'argument dorénavant célèbre ("neutralise 47 fois son propre poids d'acide"), qui sait si les autres anti-acide n'étaient pas eux aussi dotés d'un pouvoir égal de soulagement... Sauf qu'à partir du moment où le protagoniste fait sien un argument inédit, les antagonistes n'ont plus qu'à baisser pavillon et chercher ailleurs.

On entend souvent l'abréviation anglaise "USP" (Unique Selling Proposition) pour désigner ce genre d'argument qui peut remorquer un produit avec la force d'une locomotive. Bien sûr, quand on entrevoit de citer au premier plan de nos communications publicitaires un axiome de la trempe d'un USP, il faut en garantir l'authenticité. Si la firme rivale peut clamer le lendemain que son bonbon neutralise 74 fois ou 147 fois son propre poids d'acide, alors il semble préférable de tenir secret notre petit chiffre anémique. Donc, pas de demi-mesures, de risques incalculés, de positions mal adossées.

"D'après vous, combien coûte ce récent modèle Volvo?" Ainsi sonne le slogan visant à altérer la perception du produit. Primo les gens s'imaginent que cette voiture européenne vaut un prix de fou. Contre-attaque: le titre interrogatif en caractères gras et une photographie couleur retient l'attention. Un texte finement rédigé démontre les mille-et-un avantages de l'engin, sans compter l'ingéniosité de ses accessoires. Pour le punch de la fin, on révèle en bas de page le prix de l'automobile, "seulement...", que les lecteurs jugeront dérisoire en proportion de tout l'équipement perfectionné inclus dans la version standard, dont le message vient justement de louer les mérites. Point d'orgue. Le consommateur repart avec une vision embellie, il tourne la page sur ce mirage plus vrai que vrai.

#### *.Altérer la perception des marques concurrentes*

Certaines campagnes à forte notoriété reposent très clairement sur une telle stratégie. "Plus de la moitié des buveurs de Coke préfèrent Pepsi à Coke." De nature assez provocatrice, ce type de communication présente théoriquement les deux côtés de la médaille, mettant bien sûr l'emphase sur le produit annoncé en vue de rehausser sa position relative. Certes tantante, cette tactique doit être manipulée avec des pincettes. Car pour résister à une guerre d'envergure, il faut avoir les reins solides... Mieux vaut être assis au niveau des balcons... Enfin, il reste des cas où l'assaut est de mise!

"Si vous croyez que les importées ont une bonne consommation d'essence, essayez donc une Pontiac ou une Chevrolet." Tout à fait légale, cette charmante annonce défie la compétition étrangère en positionnant de façon on ne peut plus directe le produit national. Evidemment, lorsqu'on refoule l'adversaire, on passe normalement devant lui par la force des choses... Engager la lutte sans détours, ou tenir mordicus à son port d'attache: voilà un pensez-y bien.

Après avoir passé en revue les trois premières stratégies de positionnement dont le but consistait à rapprocher la marque d'un créneau idéal, tournons maintenant notre intérêt vers les deux options suivantes qui "tirent sur la corde à partir de l'autre bout..." Quand on ne peut se rendre jusqu'à la mer, on peut toujours essayer de faire venir la mère jusqu'à nous. Bref, il s'agit d'amener la perception d'un segment de marché vers la position qu'occupe notre marque.

#### *.Rehausser l'impact d'une caractéristique ou d'une motivation*

"Oyez! Oyez! Vient tout juste de paraître sur étiquette CBS un album unique en son genre: enregistré dans un studio à la fine pointe de l'électronique et de la robotique, mixé digitalement et gravé au laser. Il en résulte une qualité de son vraiment exceptionnelle, qui saura charmer les oreilles les plus critiques..." Présenté dans un style sobre, ce message se destine à coup sûr à une clique de mélomanes connaisseurs. Qui plus est, il fait allusion à une série de détails techniques dont l'homme ordinaire peut se passer mais qui font sourciller les avides de haute technologie. Cette communication publicitaire obtiendrait donc un succès chez les maniaques pour qui le progrès scientifique a plus d'importance que le génie du musicien qui a composé l'œuvre.

Réduisons à sa plus simple expression le processus d'achat que suit le consommateur en passe d'ajouter un objet à sa collection. Le client envisage toujours un certain nombre de besoins à combler avant de procéder à son acquisition. Il évalue ensuite selon des critères personnels la liste d'articles qui, selon sa connaissance, s'offrent à lui. Il se fera alors à la perception qu'il a développée face aux différentes marques concurrentes, pour arrêter finalement son choix sur l'une d'entre elles. En termes plus sarcastiques, on pourrait dire du consommateur: il va voir ce qu'il y a, retourne voir s'il en reste, et à la troisième visite, décide de faire l'achat... alors qu'il y en a plus. Si un esprit alerte vient à connaître les trois ingrédients qui assaillissent le philtre de la consommation, soit un but, des critères de sélection et un univers de perceptions, il verra se dessiner une opportunité: lier sa marque à la motivation qui apparaît comme dominante dans le contexte, stimulant de ce fait la demande pour le produit.

Supposons qu'une classe d'automobilistes recherche semi-inconsciemment l'impétuosité dans un véhicule. Le facteur "puissance" ou "vitesse" aurait donc quant à eux préséance sur d'autres caractéristiques jugées secondaires telles la consommation d'essence ou l'espace disponible. Or la carte perceptuelle indique que les voitures GM sont cotées comme assez sportives, quoique nettement en dessous du rendement idéal. La compagnie devrait alors axer sa thématique publicitaire sur la vivacité de ses modèles sport et l'excitation qu'on éprouve au volant de ces petites merveilles... En catapultant au premier plan le caractère nerveux des voitures GM, on arriverait peut-être à doré l'image de son produit aux yeux de cette catégorie d'acheteurs.

Titre: "Vous partez gagnant." Surtitre: "La GM '84 plus fougueuse que jamais!" Avec une telle accroche l'entreprise ferait-elle une percée parmi les adeptes de l'accélération? On peut penser que oui. Evidemment, les perceptions et les attitudes des gens ne varient jamais aussi vite que cela... Les changements surviennent petit à petit. Mais la publicité est là, quasi constante dans le monde social et le monde économique, catalyseur des divers courants qui baignent la société. La publicité perpétue les vagues, voire même, elle les précipite.



### *.Introduire une caractéristique supplémentaire*

Il était une fois une viande pour chiens qui ne voyait pas le jour de se vendre malgré, semble-t-il, ses composantes hautement nutritives. Certains néophytes l'estimaient trop moite, certaines vieilles madames la considéraient trop dure pour les dents de leur cher toutou, certains éleveurs la qualifiaient simplement de trop chère. Il serait superflu de vous dire à quel point les fabricants étaient perplexes devant la situation. Prenant le mors aux dents, l'un d'entre eux décida de s'en remettre à un conseiller en communication-marketing. Après maintes investigations, celui-ci proposa une solution qui s'avéra ingénieuse: doter le produit d'une qualité tout à fait originale, pour le positionner d'un coup comme chef de file en son domaine. Ainsi est né WoufBouf, la seule nourriture canine qui embaume la maison... Du jour au lendemain, une meute de vétérinaires et de maîtresses de maison provenant de riches banlieues se ruèrent sur WoufBouf.

Quelques détails doivent être examinés avant d'ajouter toute caractéristique à un produit. Il faut d'abord prouver hors de doute que l'attribut que l'on mettra de l'avant sera significatif aux yeux du public. Il ne sert à rien de rajouter une mini-calculatrice sur une horloge grand-père si les gens se foutent éperdument qu'il y en ait une ou pas! Les biens concurrents doivent par ailleurs ne pas posséder cette caractéristique qui peut être le fruit d'une innovation technologique, d'un changement dans le mode de production, ou d'une nouvelle approche dans la conception. Lorsque les premières autos tractions avant firent leur apparition sur le marché nord-américain, il s'agissait là d'un concept tout frais tout neuf.

Mais l'attribut distinctif peut aussi émerger du néant si l'on décide qu'un des caractères latents du produit mérite d'être exploité. Ainsi quand les responsables du produit fictif WoufBouf répandirent sur le perron leur argument teinté d'un parfum délicat, ils n'inventaient rien; ils puisaient dans les plaisirs que la boustifaille procure, tant aux roquets qu'aux maîtres...

L'adoption d'une caractéristique supplémentaire se fera d'autant plus en douceur si le produit n'en est qu'aux premiers stades de son cycle de vie. Il demeure en effet laborieux de modifier une perception qui se fonde sur des années de connaissance mutuelle. Quand un produit semble encore jeune dans l'esprit du public, il est aisément de lui faire prendre une tangente; mais si le produit navigue déjà en pleine maturité, l'inclinaison qu'on veut lui imposer risque de le plonger dans un second départ. Si le paquet de cigarettes Export arbore une teinte jaunâtre demain matin, cachant sous sa robe une zigoune à sensation différente, bon nombre d'adeptes se gratteront la tête en remettant en question leur choix global.

L'idée reste géniale. Brandir un argument inédit (un USP), c'est faire du positioning. Il s'agit avant tout de se battre sur un autre terrain que l'adversaire. Si la compagnie GM mise sur la puissance pendant que Ford opte pour la popularité, les concepteurs rusés de la troisième firme pourraient alors tabler sur la fiabilité ou à la rigueur toute autre propriété n'ayant pas servi. La campagne Chrysler pourrait par exemple s'échafauder sur un plan de protection exceptionnel, une garantie à l'épreuve des petits et des gros incidents, avec un slogan ronflant du genre: "Chrysler, la voiture la plus fiable au monde."

Ainsi, chacun des géants de l'automobile parviendrait sans doute à se tailler une place sur le marché, agrippant respectivement leur part d'utilisateurs grâce à des stratégies marketing distinctes, des messages publicitaires ajustés, bref, une gamme de positionnements conçus en fonction de chaque situation. Mais si l'établissement d'une position vise à gagner un segment de marché, qu'est-ce qui prouve que les consommateurs souscriront à l'offre qui leur est destinée?

On peut trouver des réponses sous le chapeau de la prévision: avant d'envoyer les premiers messagers porteurs de notre flambeau distinctif, on aura tâté le pouls de la population. En quête d'attitudes, de sentiments positifs ou négatifs, on aura exploré la personnalité des gens, identifiant leur mode de vie, tâchant de connaître leurs habitudes d'achat et leurs prédispositions face à notre produit. Cette enquête dont nous avons déjà glissé mot, c'est l'étude de la comportementalité.

### **3. LA SEGMENTATION DES MARCHÉS SELON LA COMPORTEMENTALITÉ**

On arrive à une des phases cruciales du processus. Toutes les phases demeurent cruciales; mais celle-ci l'est particulièrement: nous allons identifier un château fort puis décider par quelle brèche l'investir. On élira un public-cible comme récepteur privilégié. Les messages seront codés en fonction des attentes de ce public circonscrit. Il y va des règles élémentaires du savoir-vivre... Lorsqu'un hôte accueille un invité de marque, il lui prodigue bons soins, échangeant sur des sujets connus, favorisant l'expression de ses habitudes quoditaines, bref l'amenant à se sentir en confiance... tout comme s'il se reposait dans l'intimité de son propre foyer.

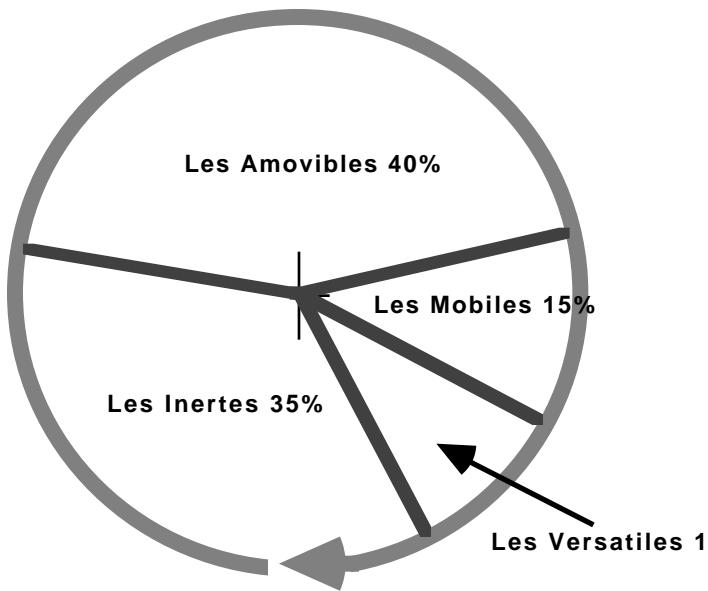
En publicité, "l'interlocuteur discret à l'autre bout de la ligne" reste en définitive un illustre inconnu. Illustre parce qu'on tient à lui. Inconnu parce que son prénom, sa taille et sa couleur de cheveux nous échappent. Mais grâce à différentes formes de recherche, dont le test de comportementalité, la tournure d'esprit du consommateur type nous est désormais accessible. Sachant dorénavant "à qui" l'on s'adresse, on pourra confectionner des arguments sur mesure, adopter un niveau de langage approprié...

L'étape initiale du processus qui permet de scinder un marché en sous-groupes de comportementalités consiste à établir un échantillon. Groupement statistique d'individus, cet échantillon se veut par principe représentatif d'une entité beaucoup plus grande, une population. C'est pourquoi on bâtit l'échantillon en le stratifiant selon une série de critères universels: le sexe, l'âge, le revenu, la profession, la région géographique; et selon un critère plus directement commercial: l'orientation envers le bien ou l'idée qu'on désire promouvoir. Cette procédure vise en réalité à polariser l'échantillon de manière à mieux percevoir quel genre de monde achètera éventuellement la marque offerte. Le groupe-repère sera ainsi constitué de deux clans égaux mais opposés, d'une part les "consommateurs naturels" de notre produit, d'autre part les "non-consommateurs naturels". Par consommateurs naturels, on entend les sujets qui ont une attitude globale favorable envers le produit en question, qu'ils l'aient ou non acheté auparavant. En termes psychologiques, les motivations qui habitent ce consommateur

sont vraisemblablement plus puissantes que les freins. Et la réciproque de cette proposition s'applique forcément aux non-consommateurs naturels.

On peut se demander à juste titre comment il est possible de trancher au couteau une population avant même d'amorcer la cueillette des données comme telle? Car la logique porte instinctivement à voir la catégorisation consommateurs/non-consommateurs comme le fruit de l'enquête et non son préambule. En vérité, il demeure relativement aisé de savoir si les gens paraissent enclins ou hostiles à un objet. Il suffit en effet de poser une petite question discriminante pour que le chat sorte du sac. "Croyez-vous que le produit X peut vous être utile, est un bon produit, peut répondre à vos besoins éventuels, etc.?" Grâce à cette question anodine, le consommateur peut être "classé". L'attitude que manifeste une personne devient concrète à partir du moment où on la rattache à des prémisses factuelles: son âge, son milieu, ses goûts, ou d'autres critères qui décrivent son style de vie.

Le test de comportementalité révèle bien plus qu'une simple disposition envers un produit: il permet de sonder les valeurs fondamentales d'une population. Cinq indicateurs servent de base pour la mesure; ce sont la foi, la famille, la patrie, l'attitude vis-à-vis l'autre sexe, et ce qu'on appelle la valeur privilégiée. En indiquant leur philosophie sur chacun de ces sujets, les répondants divulguent leur ouverture au changement. La disposition d'esprit envers l'innovation explique en bonne partie pourquoi les gens pensent ce qu'ils pensent et agissent comme ils le font, du moins en ce qui concerne les comportements de consommation. Au terme de l'enquête, on peut répartir la population en sous-groupes selon qu'ils apparaissent plus ou moins innovateurs. On obtient ainsi une typologie composée d'*Inertes*, d'*Amovibles*, de *Mobiles* et de *Versatiles*. Ces quatre groupes s'emboîtent pour former "la grande roue de la société", représentation du monde dans lequel nous vivons.



## **Schéma 7.4 La grande roue des attitudes sociales**

Cette roue est en constante évolution car les attitudes se modifient au fil des années. La position que préconise aujourd'hui les "versatiles" peut sembler farfelue au yeux de la majorité. Mais dans trois ou dix ans, ces idées auront fait du chemin et constitueront désormais le credo des "amovibles". Les "versatiles" auront cependant déjà abandonné ces idées pour d'autres plus fraîches, plus neuves. Ainsi la société reste scindée selon le même portrait, avec la même proportion de gens dans chacune des quatre catégories.

Administrer le questionnaire de comportementalité aux individus qui composent l'échantillon est la seconde étape du processus. En analysant les réponses au test, on assimilera les deux sous-groupes de répondants, soit les "consommateurs naturels" et les "non-consommateurs naturels", chacun à un indice de comportementalité. Il est révélateur de constater que les tenants de ces deux positions s'opposent presque diamétralement sur la grande roue de la société. Supposons que les consommateurs naturels de la Renault 5 démontrent une position avant-gardiste en regard des cinq indicateurs (la foi, la famille, la patrie, l'attitude vis-à-vis l'autre sexe, la valeur privilégiée). Ils se trouvent donc au nombre des "versatiles". Il est à parier que les non-consommateurs du même produit afficheraient quant à eux un conservatisme flagrant. Ils se rangerait ainsi parmi les amovibles ou peut-être parmi les inertes. On pourrait de même recenser le public pour sa comportementalité au sujet de chacun des biens qu'on retrouve sur le marché. Et huit fois sur dix, la compilation des résultats se traduirait sur notre roue sociale par une dispersion des attitudes, polarisée en deux faisceaux quasiment à contre-pied l'un de l'autre, les adeptes et les rebelles.

La théorie de la roue évolutive colle assez bien au modèle du cycle commercial habituel. Dès qu'un nouvel article de consommation fait son apparition sur les tablettes, on sait par expérience que seule une minorité d'acheteurs se darderont pour l'essayer; la grande majorité ne ressent pas le besoin de se familiariser avec un nouveau produit ou service. Les "novateurs" comme on les appelle, sont, vous l'avez deviné, des versatiles, ces gens spontanés et audacieux qui constituent des agents catalyseurs. Cela ne signifie pas que les versatiles se lancent tête baissée vers les innombrables gadgets qui inondent les boutiques. Certes précoces, les versatiles n'en sont pas pour autant téméraires! Par la suite, lorsque le produit aura fait ses preuves, devenu attrayant et convoité, les trois autres "classes" de la population se l'approprieront tour à tour. Mais la transition peut s'étendre sur nombre d'années. Ainsi, quand les inertes emboîteront le pas avec l'armée des informatisés, les mobiles et les versatiles pencheront depuis belle lurette vers des idées d'avant-garde, moins usées (tels que les voyages intersidéraux, la fission comme combustible domestique, que sais-je...).

Il existe certains rares produits qui conviennent aussi bien aux précurseurs qu'aux retardataires: par exemple les denrées alimentaires courantes. Tous ont besoin de fruits et légumes, de produits laitiers, de féculents ou de viandes, sinon de liqueurs douces. Sauf que même en ce domaine les distinctions apparaissent: dans un poêlon frémira du beurre, dans l'autre de la margarine. Lequel de ces corps gras est l'apanage de la versatilité?

Le test de comportementalité met en lumière les caractères distinctifs des consommateurs naturels et ceux des non-consommateurs naturels. Il reste alors à choisir le public-cible. Optera-t-on

d'emblée pour le marché des consommateurs naturels? Cela implique une foule de décisions tactiques visant à élargir peut-être ce groupe, ou à augmenter la consommation de chaque membre de ce groupe. En quelque sorte à l'asservir en lui promettant service contre fidélité. Jetera-t-on plutôt son dévolu sur l'ensemble des non-consommateurs naturels? Une telle optique trouverait par exemple sa justification dans un positionnement éloigné des concurrents, ou encore comme un acte de spéculation en vue de bénéfices à moyen terme. Il s'agirait dans ce cas de débroussailler le terrain progressivement par coups de campagnes publicitaires et de promotions adéquates, pour en arriver à altérer la perception des gens en utilisant peut-être une des cinq techniques discutées aux pages précédentes.

On est tous figés d'admiration (ou de dégoût) en contemplant le héros du drame policier abattre son ennemi juré au moyen d'une super carabine dotée d'une mire télescopique ultra précise. Plus la cible se définit clairement dans l'objectif, plus l'action entreprise risque de faire mouche... Transposé dans notre univers, ce principe demeure vrai. On s'efforcera donc de cerner le dit public-cible de toutes les pièces de vêtement qui lui conviennent comme un gant, de manière à faciliter la création des messages, le choix des comédiens s'il y a lieu, le placement dans les médias, etc. A qui se destine la campagne Communimark/Crctd? Aux habitants mâles de la province de Québec, âgés de vingt-cinq à quarante ans, et dont les attitudes fondamentales s'apparentent aux amovibles? Le portrait se veut aussi détaillé que cela, et il ne s'agit encore que d'un objectif global. Quand on sait où l'on s'en va, on risque moins de se perdre en chemin.

Cela va de soi: l'inerte ne répond pas aux mêmes sollicitations que le versatile. De même, l'individu d'un groupe-cible considéré comme mobile est mû par un schéma de valeurs qui diffère de celui d'un amovible. Lorsqu'un positionning se moule d'une façon étroite au type de population à qui il est destiné, la publicité qui en découle se doit de miser elle aussi sur les motivations qui iront droit au cœur des destinataires. L'important est de toucher le public, de le faire vibrer en consonnance, de produire une sonorité harmonique sur la gamme de l'émotivité et de la rationalité, il faut également agencer texte et image pour réussir un duo plein de brio.

A chaque public-cible, son choix de messages. Voilà le botté qui marque la conclusion de ce chapitre. Recherche, création, production, tels sont les trois cordes qui forment le lien entre public et message. En guise d'exemple, vous prendrez sans doute plaisir à comparer deux versions différentes d'un message rédigé en vue d'illustrer la relation comportementalité/création publicitaire. La première version s'adresse aux consommateurs amovibles, la seconde aux mobiles.

*Message "Amovibles/petite voiture importée"*

---

OUVERTURE: Musique française des années '30. (Fondu)

ANNONCEUR: En 1932, Louis Renault, un des pères de l'automobile, mettait sur le marché une voiture familiale, solide comme le Pont de Québec, et confortable comme un fauteuil d'antan. Le père Louis baptisa évidemment sa voiture: la Renault.

Témoignage de Louis Renault: "J'ai voulu construire une voiture qui défierait les générations... comme nos maisons ancestrales..."

ANNONCEUR: Louis Renault a réussi. En France, comme ici, beaucoup de choses ont changé, mais pas la Renault. Elle est devenue la Renault 5. On peut bien y ajouter une radio AM/FM, un allume-cigarettes ou un essuie-glace arrière mais pour le reste, tout est dans la pure tradition Renault:

On ne change pas ce qui est bon!

FINALE: (Fondu) Musique du début.

*Message "Mobiles/petite voiture importée"*

---

OUVERTURE: Début du Bolero de Ravel au synthétiseur (Fondu)

ANNONCEUR: La France nous a donné Ravel, Eiffel, Piaf et Bardot... et une petite intellectuelle: la Renault 5. La 5 n'est pas une voiture pour tout le monde. Elle aime le confort et l'argent, le raffinement et le bon vin, l'intimité et les grands espaces, le cinéma et les sports.

Si vous n'êtes pas comme les autres et si vous n'avez pas peur de passer pour "différent", passez en Renault 5: on vous remarquera!

FINALE: (Fondu) Fin du "Boléro de Ravel".

---

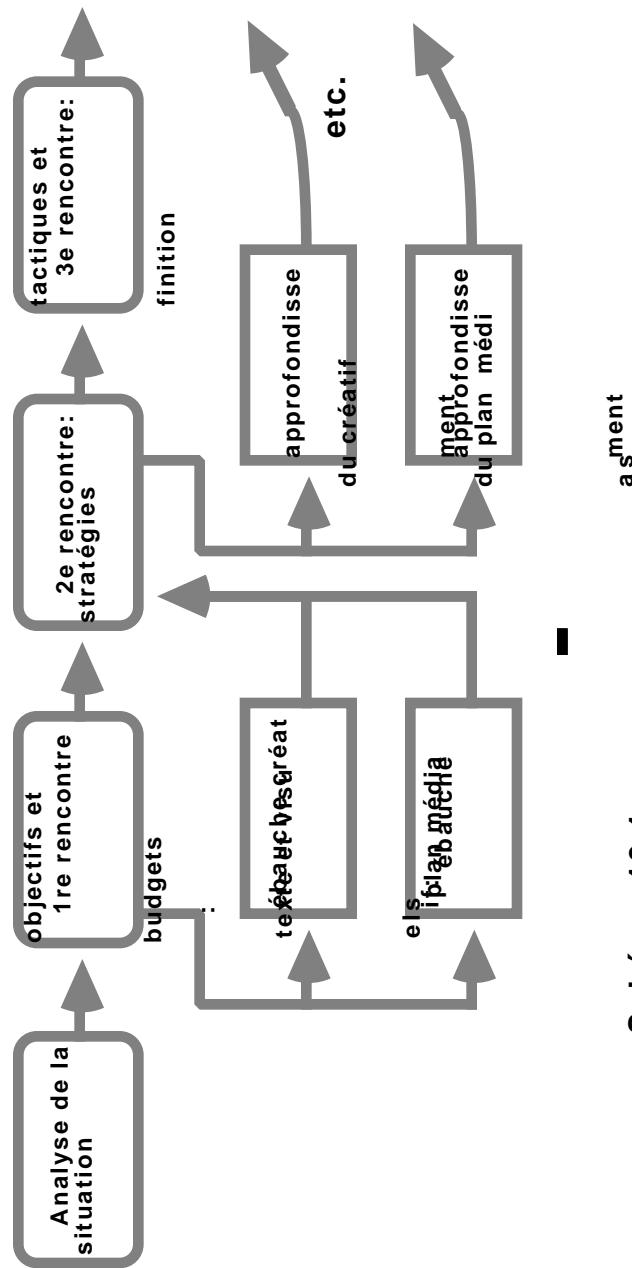
## **4. L'ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS**

Après foule de relevés de terrain, les ingénieurs sont tout feu tout flamme lorsqu'il s'agit d'effectuer les premiers vrais calculs, d'esquisser les versions préliminaires, bref de mettre en chantier ce qu'ils mijotent depuis un certain temps déjà. Suite à la méticuleuse analyse de la situation qu'ils ont effectuée, les publicitaires font un temps d'arrêt pour considérer le dossier entrepris. Quels sont les faits marquants qui émergent de cette vaste recherche d'information? Où se situe le ou les problèmes de communication en rapport avec l'entreprise et son produit? A quoi ressemblent les opportunités découlant du marché? Quelles actions entreprendre afin de répondre aux attentes du client? On trouvera réponse à ces questions au second volet du plan de communication-marketing, là où le désir d'apprendre cède place à la volonté de faire.

Les rouages de la machine fonctionnent désormais à plein régime. Le comité de planification, animé par l'administrateur publicitaire, s'assure le concours des autres départements-clés de l'agence: recherche, création, média. La concertation est de mise. La machine tourne sans trop d'à coups car les engrenages sont bien huilés. Tout en gardant un contact étroit avec le client, la réalisation de la campagne franchit les étapes capitales: l'établissement d'objectifs, la répartition du budget, la mise sur pied de stratégies, le choix de tactiques. A ce stade des opérations, voir ci-dessous, l'allure du processus que suit la campagne publicitaire.

Le schéma fait état du déroulement type d'une campagne au moment où l'on met au point le plan de communication-marketing. Il va de soi que le nombre de rencontres du comité de planification est relativement variable. L'enchaînement des étapes se veut par contre assez rigoureux; la conclusion de ce cheminement étant la première présentation du plan de communication au client.

Les bons gestionnaires sont formels sur au moins un point: mieux vaut consacrer du temps aujourd'hui à décider d'une direction plutôt que de risquer certaines alternatives hasardeuses en cours de route. Gouverner, c'est prévoir; vendre, c'est anticiper. Mais comme un tas de beaux principes, ces vérités premières ne sont pas toujours appliquées aussi souvent qu'elles devraient l'être. Combien d'entreprises se laissent en effet balloter au gré du courant, instables parce que guidées par des balises trop imprécises? Certes un trop grand nombre, dont il serait surprenant de constater le taux de faillites... Dès lors il faut résolument prendre le taureau par les cornes, fixer des objectifs aussi détaillés que possible. Il en va non seulement du succès de l'entreprise, mais encore de sa survie. Car une campagne de publicité sans objectifs n'est rien de plus qu'un grand coup de poing dans le vent.



## *L'analyse de la*

## *Chapitre 6*

### *situation*

### a) Pourquoi fixer des objectifs?

Cette question ne devrait même pas effleurer l'esprit tellement les étapes qui en dépendent sont fondamentales. Pas d'objectif, pas de budget; pas d'objectif, pas de stratégies; pas d'objectif, pas de planification. C'est comme si un contracteur en chaussées se mettait à disposer de l'asphalte ici et là, sans penser ni à son trajet, ni à sa destination et ni à ses échéances! Lorsque nos protagonistes de Bonville et Gauthier ont pris rendez-vous pour discuter des objectifs publicitaires, rien ne leur était plus évident que la nécessité d'établir des points de repère concrets.

Sirotant tranquillement sa tasse de café, Jacqueline attendait depuis quelques instants son vis-à-vis.

Celui-ci se montra enfin, affichant comme toujours un air à la fois sympathique et énergique.

-Vous voilà, Michel... Asseyez-vous, je vous prie.

-Vous savez ce que c'est: circulation dense, embouteillages... Ah ces fichues heures de pointe!...

Néanmoins, bonjour, Jacqueline!

Les yeux se croisèrent pendant une seconde qui en parut cent.

-Dites-moi, Michel, pourquoi avez-vous mis tant de soin à rédiger l'énoncé de nos objectifs de campagne?

-La raison en est bien simple, Jacqueline: quand on veut parvenir à quelque part, disons... à bon port, il faut à tout prix déterminer au préalable la position qu'on vise. Les objectifs permettent en somme de mieux programmer les actions futures, stratégiques et tactiques. Si l'on s'en remettait uniquement à vos objectifs de marketing, on n'aurait guère de pistes pour établir un canevas de communication. Et c'est là qu'interviennent les objectifs publicitaires: leur précision aide grandement à affûter les armes du combat.

-A savoir?

-En simplifiant quelque peu, je dirais que toutes les étapes subséquentes de la campagne vont prendre appui sur le principal objectif de communication et les objectifs secondaires, le cas échéant. Dès que l'énoncé se clarifie, la création des slogans, des textes et des images en devient d'autant facilitée. Le risque d'erreurs, de fausses manœuvres, et de contre-sens se trouve alors amenuisé par le bon balisage de la route à suivre. Le placement média sera également plus aisé dans la mesure où le public-cible aura été circonscrit sans équivoque.

-J'avoue qu'il ne peut en être autrement... J'imagine d'ailleurs que le puzzle collectif ne peut s'emboîter si chaque intervenant n'a pas en tête une idée du tableau d'ensemble. Votre objectif de communication semble donc primordial pour cimenter en un tout homogène les multiples efforts individuels. Enfin, je préfère nettement que vous et vos acolytes de chez Communimark œuvriez de concert, plutôt que de voir les différents spécialistes tirer chacun de son bord...

-Je suis bien d'accord avec vous, Jacqueline. La coordination dans l'exécution demeure un prérequis essentiel à toute réussite. Lorsque mes collègues et moi-même aurons à consulter le plan de communication-marketing, les objectifs seront identifiés en des termes stricts; ainsi on parlera tous le même langage et on évitera les tiraillements inutiles. Quand se présenteront certaines opportunités, les décisions d'investir de l'argent seront prises à bon escient. Les consensus s'obtiendront aussi plus naturellement, la cause commune étant mieux identifiée.

Jacqueline donnait l'impression de boire, en même temps que son café, les dernières paroles de son homologue.

-Si je peux me permettre une petite plaisanterie, cher ami, je vous dirai que vous auriez fait un bon vendeur... En tout cas, vous paraissiez à votre place en publicité. Et l'agence Communimark doit se compter chanceuse de vous avoir comme ambassadeur.

Un observateur attentif aurait pu déceler que Michel, de façon presque imperceptible rougissait. Tâchant de ventiler son émoi, "le kétif" esquissa un sourire maladroit.

-Je vous relance immédiatement le compliment... Le milieu publicitaire correspond en effet à mes aspirations actuelles. (Michel fit une légère pause.) Je vous en reparlerai d'ici cinq ans. Mais avant de clore notre sujet, il faut que je revienne sur ce qui est d'après moi le principal argument pour lequel on établit les objectifs de communication. S'il est vrai qu'ils simplifient la planification et la coordination, ce sont aussi les objectifs qui permettent de mesurer l'impact de la campagne: puisqu'ils centrent l'action sur les attitudes à changer chez les consommateurs, ces objectifs délimitent ainsi le terrain où l'évaluation doit se faire. On rapporte souvent qu'il est difficile d'évaluer l'efficacité de la publicité. Pourtant, dès que l'on quantifie un tant soit peu les objectifs publicitaires, cette mesure devient chose possible.

-Je suis d'accord pour dire qu'une campagne efficace, c'est celle qui atteint ses objectifs. La publicité agit sur les opinions et les croyances des individus et non directement sur les ventes. La publicité influence évidemment les ventes, mais par ricochet, au même titre que les autres éléments du marketing-mix. C'est pourquoi il paraît hasardeux de prédire les répercussions matérielles d'une campagne publicitaire. Mais il reste à la portée d'une bonne équipe de recherche d'en mesurer l'effet sur les attitudes des consommateurs. C'est bien cela?

-Tout à fait cela.

-Au fait, prendriez-vous une tasse de café?

-Mais certainement!

### b) Comment libeller un objectif de communication?

La conversation entre Jacqueline et Michel va bon train. Petit à petit, Michel dévoile à la directrice de la publicité chez Crctd le plan de communication qu'il a mis au point avec la collaboration des "sommiteés" de l'agence Communimark. Comme la coutume l'exige, une longue discussion suit où l'on passe au peigne fin chaque énoncé. L'on revoit point par point l'enchaînement logique, qui doit répondre à une dialectique sans faille. Mille raisons sont invoquées pour justifier chaque position. L'ensemble est plongé dans un bain de crédibilité.

Particulièrement en verve ce matin-là, l'administrateur publicitaire débitait son argumentation à un rythme soutenu. Jacqueline semblait tout ouïe aux propos de son interlocuteur; elle posait occasionnellement une ou plusieurs questions, tâchant d'en savoir plus long sur un point ou l'autre.

-Après avoir considéré et reconcidéré les synthèses qui émergeaient de notre analyse du dossier, nous avons défini l'objectif majeur de communication comme suit: "accroître de 30 % le nombre d'individus de dix-huit à trente-cinq ans qui résident au Québec et sont convaincus que le voyage en train est rapide et agréable."

-Cela me semble à vue d'oeil correspondre assez précisément à nos objectifs marketing. Mais j'aimerais, si vous le voulez bien, que nous y regardions de plus près. Ne trouvez-vous pas que la formulation est un peu lourde?

Michel fronça les sourcils, un peu inquiet. Il tâcha néanmoins de répliquer adroitement.

-Compte tenu de la densité d'informations qu'il renferme, l'énoncé demeure tout de même clair. Il précise avant tout nos objectifs en termes de changement d'attitude et / ou de comportement. En définitive, notre tâche consiste à convaincre nos cibles que le chemin de fer aligne deux avantages marquants: le confort et la rapidité. Ces deux caractéristiques ressortent d'ailleurs de l'étude de marché: elles reflètent les propriétés de votre nouvelle lignée de véhicules ferroviaires... En fait d'axe ou levier-moteur éventuellement susceptible de renforcer les opinions favorables au Crctd, d'après moi il ne se fait pas mieux.

-Je n'ai rien à dire contre l'idée. Je crois au contraire que l'objectif tel qu'il se présente concorde bien avec notre politique de segmentation de marché. La clientèle semble identifiée de manière tangible; je suppose qu'on pourra ainsi la rejoindre sans trop de difficultés grâce à une brochette de médias judicieusement choisis. Dites-moi, Michel, pourquoi n'avez-vous pas décrit les utilisateurs potentiels au moyen d'un indice de comportementalité?

-Je constate, Jacqueline, que vous connaissez bien les outils du métier, même les plus récents. Si je n'ai pas enrobé les cibles d'une touche de comportementalité, c'est simplement pour ne pas surcharger un dispositif que vous jugez déjà lourd. La raison est aussi banale que cela. En réalité les consommateurs que nous viserons correspondent surtout au groupe des "amovibles". C'est une autre décision qui a été prise suite à l'analyse de la situation... Les femmes autant que les hommes seront visées par nos messages. Et la catégorie d'âge qu'on a retenue couvre le segment le plus prometteur du marché... Je dois préciser aussi que les statistiques sur les auditoires médias sont justement codées selon des groupes d'âge similaires.

-Bref tout semble concorder! Votre objectif parvient à mettre en relation intime notre intention et vos cibles. Un aspect important sans quoi un objectif comporterait de sérieuses lacunes. Et puis il y a également la peine que vous avez mise à "chiffrer" votre objectif. J'imagine que l'unique façon de savoir si on aura progressé ou non, c'est de partir avec un point de référence mesurable, n'est-ce pas?

Michel jeta un long regard sur ce visage harmonieux qu'éclairaient des yeux assurés.

-Vous avez entièrement raison, reprit l'administrateur publicitaire. Pour juger le succès d'une campagne, il faut comparer les chiffres avant / après. Comment certifier si une attitude a évolué, sinon en la quantifiant. Cela implique évidemment une recherche ad hoc. Nous avons pour notre part bâti une échelle d'attitude se rapportant au voyage en train, échelle que nous avons appliquée à un échantillon de gens lors d'une enquête préliminaire. Et le sondage nous a permis de connaître avec précision la moyenne des opinions sur le chemin de fer: il en est ressorti que 18% du groupe-cible est déjà enclin à prendre le train.

Michel ingurgita une gorgée de café, puis respira profondément en mettant en application les leçons de sa séance de yoga hebdomadaire.

-Nous croyons fermement pouvoir aller chercher trente points supplémentaires dans cette population, ce qui établirait grossso modo notre part de marché à cinquante (50%) pour-cent parmi le groupe d'âge 18-35 ans du type amovible. Une fois terminé le premier volet de la campagne, on fera un post-test pour voir si la moyenne des attitudes s'est déplacée en notre faveur. Il s'agira simplement d'interroger un échantillon identique au premier, et de comparer les résultats pré-campagne et post-campagne.

-Je suis extrêmement satisfaite de cette approche. Il semble un peu astreignant de quantifier des objectifs publicitaires, mais je fustigerais néanmoins tous ceux qui ne le feraient pas. Par les temps qui courent, il apparaît inconcevable de négliger un tel instrument de contrôle. Vous, les publicitaires, paraissez souvent emballés par vos propres créations; le public peut bien succomber à leur charme, mais là n'est pas l'essentiel. On ne juge pas la valeur d'une

campagne sur les impressions générales du public. Comme vous venez de le souligner, le bon sens impose une évaluation basée sur des chiffres... Et pourtant foule de compagnies et d'agences de publicité oublient de le faire... Quel dommage!

-Comme qui dirait, "heureusement que vous êtes pas d'même" ... (rire étouffé)

Jacqueline parut vaguement étonnée de cette réflexion un peu familière. Elle ne l'eut probablement pas tolérée d'une personne autre que Michel. Elle chercha pendant un bref instant à lui répondre du tac au tac, mais choisit en fin de compte de s'en tenir à des propos neutres, en tout cas, professionnels.

-Croyez-vous vraiment qu'une majoration de trente points soit réaliste?

-A vrai dire, nous avons souposé la question sous toutes ses facettes. Nous sommes bien conscients que la publicité n'est pas une panacée et qu'elle n'est pas le marketing à elle seule. Certains clients un peu naïfs arrivent parfois chez-nous avec un budget de \$100 000 en s'imaginant que cent pour-cent des Québécois connaîtront leur produit du jour au lendemain. Il existe évidemment une relation directe entre objectifs et budget. C'est là que doit intervenir l'esprit critique.

-Je vous voyais venir...

-Pardon?

-Ca va, continuez.

-Bon. Si une firme dispose d'un budget publicitaire de cinq millions, on pourra évidemment naviguer en haute mer. On pourrait par exemple épargner ces beaux billets verts un peu partout dans la province. Alors chaque Québécois entendrait parler du produit une couple de fois d'ici trois mois, sans plus. On pourrait par contre concentrer ses efforts pendant deux ans sur la région métropolitaine en visant la persuasion ultime de tous les citoyens du maire Drapeau. En somme, il faut toujours se montrer réaliste et sur ce, je glisse à votre cas. Vous injectez un budget de trois millions dans un secteur d'activités où la concurrence se trouve, disons, moins féroce que dans le monde alimentaire. Ce budget peut nous mener loin. En considérant la dimension restreinte de notre public-cible, la tâche de communication à accomplir, le créneau qu'on a adopté, et le bruit de la concurrence, nous croyons qu'un accroissement de trente pour-cent de gens intéressés-à-prendre-le-train est chose possible. Le plan avec lequel on va travailler nous le permettra, j'en suis assuré.

-Je suis heureuse de vous l'entendre dire... Somme toute, l'objectif de communication que vous avez enfanté est rempli de promesses. Je tiens à vous dire qu'il m'apparaît adéquat, et surtout bien en ligne sur notre objectif marketing et notre politique commerciale. Un seul petit détail toutefois: pourriez-vous, dans le libellé, faire mention du temps. Explicitez le délai qu'on s'accorde pour toucher au but. Je pense que cet ajout en vaudrait la peine, car plus un objectif est formulé avec précision... enfin, vous connaissez la rengaine!

Jacqueline semblait fière de sa dernière répartie... Visiblement pris en flagrant délit, Michel ne put qu'éprouver une vive admiration pour la directrice de la publicité: elle connaissait le tabac. Il se montra bon joueur et acquiesca à la demande de sa cliente. Que ne ferait l'administrateur publicitaire pour satisfaire Monsieur ou Madame client?

\* \* \*

Il n'existe en soi aucune méthode ni formule établie pour fixer des objectifs de communication valables. La seule vérité universelle, c'est que tout objectif se trouve forcément en relation avec d'une part l'idéal qu'on souhaite atteindre, et d'autre part les budgets dont on dispose. Quelles

que soient les particularités qui épacent chaque problème de communication, l'objectif publicitaire répondra toujours à un principe fondamental: faire glisser les cibles vers une attitude plus positive envers notre produit ou notre service. Mais il ne s'agit là que d'un chétif canevas qui devra tremper dans le moule du client avant de prendre sa forme définitive. Comment parvenir à une telle spécificité? Il faut bien sûr s'en remettre à la désormais célèbre analyse de la situation... et respecter les objectifs marketing établis en haut lieu.

Les objectifs de communication sont d'ordinaire élaborés par un groupe de travail à l'intérieur de l'agence. Il est de fait assez rare que le client dicte lui-même le vade-mecum des publicitaires. Le client a plutôt coutume d'exposer son credo puis d'attendre que les professionnels de la persuasion pondent un guide opérationnel. L'administrateur en charge du budget prendra éventuellement rendez-vous avec son homologue afin de discuter le synopsis proposé: quel pas désire-t-on faire durant l'année qui vient? Auprès de qui portera l'offensive stratégique? Le pistolet de départ a fait entendre son coup, la machine est en branle.

## 5. L'ARRET D'UN BUDGET GLOBAL

Existe-t-il tâche plus ingrate que celle d'établir un budget? Vacillant sous le poids des appréhensions, sombrant dans la mer des alternatives, il faut malgré tout garder les pieds au sec et bâtir du solide avec le matériel en main. Hélas! les meilleures planifications ne flottent jamais à l'abri des variations du climat économique! Vous n'avez qu'à en parler au Ministre des finances du Québec!

Le pire avec la publicité, c'est qu'on ignore l'effet réel des écus investis. Bien malin celui qui peut affirmer sans l'ombre d'un doute qu'une hausse de dix pour-cent en messages télévisés amènera l'attitude moyenne du public à bouger davantage. Et pourtant, avec "rationnel" à l'appui, Mesdames Lavoie et de Bonville sont bel et bien parvenues à obtenir un budget réaliste de trois millions de dollars. Ce qui n'est pas des peanuts. Comment sont-elles arrivées à ce montant? Spéculation? Hasard pur et simple? Loin de tout ça. En se basant sur des méthodes connues, il devient possible d'estimer avec assez de justesse le montant de publicité approprié pour atteindre des objectifs libellés en termes concrets. L'opération "budget" se réalise en passant par une série d'étapes laborieuses. Aucune technique actuelle n'allie rigueur et facilité d'emploi.

Dans sa version préliminaire, le budget qu'on alloue à l'ensemble des communications prend l'allure d'une ébauche certes raisonnée, mais non pas immuable. On doit en plus prévoir les imprévus en se gardant une marge de manœuvre pour ajuster le tir en fonction de rebondissements éventuels, ou répondre aux opportunités alléchantes qui pourraient surgir. Cela signifie que le budget établi apparaît somme toute comme une échelle de grandeur qui sera le cas échéant modifiée selon la tournure des événements.

Le budget global réunit dans le même portefeuille les parts qui seront attribuées d'ici peu aux trois secteurs principaux de la communication de masse: publicité, promotion des ventes et relations publiques. Notons que la grande majorité des directeurs en communications tendent à privilégier d'office une de ces formes de communication aux dépends des autres. Autant la

publicité a toujours été le porte-parole officiel du secteur des ventes, autant les relations publiques ont pris le relais lorsqu'il s'agissait d'activités à but non lucratif, causes philanthropiques et autres. Bien sûr, une catégorisation aussi tranchée se fonde au départ sur la nature des forces en présence. Mais on se retrouve encore avec la vieille dichotomie des pommes et des oranges... Toutefois, le choix des outils de communication ainsi que l'établissement du budget doivent reposer essentiellement sur une expertise, et non sur des idées préconçues. Place à l'invention, que diable!

Voici une revue des différents procédés qui permettent de fixer un budget; en partant de la recette la plus facile (mais la plus lâche), jusqu'à la plus efficace (mais la plus exigeante).

### a) Par les méthodes mécaniques

Certaines décisions émergent de raisonnements, d'autres accouchent machinalement. Le publicitaire français Robert Leduc a qualifié de "mécaniques" les approches qui découlent d'une simple collecte de renseignements financiers. Considérant presque la communication comme un poste fourre-tout au bilan annuel, ces recettes ignorent une réalité fondamentale: la publicité et ses trois émules du marketing-mix demeurent un investissement. Tant pis pour les managers à courte vue qui excluent carrément ce principe... Il est vrai que malgré cette vision dangereusement myope de la réalité commerciale, les procédés mécaniques mènent à un estimé approximatif du budget, à un résultat ni chaud ni froid, ni chair ni poisson. Des outils d'une telle nature peuvent tout de même, si on le désire, constituer un point d'envol utile... aux comptables. Voyons à quoi ressemble la première méthode mécanique.

#### .Le bon vieux manuel scolaire

La façon la plus rapide (et la plus stupide!) de bâcler un budget de publicité, c'est de reconduire les montants qui ont été dépensés lors de l'exercice précédent.

"- Gaston, as-tu inscrit correctement au grand livre le budget publicitaire pour l'année?

-Oui patron. Dix-mille dollars en publicité, comme à l'habitude. Vous savez, je commence à prendre de l'expérience..."

Les esprits cartésiens auront sans doute l'idée géniale d'indexer ce chiffre au taux d'inflation annuel (passé, bien sûr!). Par ailleurs, les esprits curieux consulteront même certains outils de référence, comme par exemple une compilation si possible récente des ventilations budgétaires publiées par des entreprises semblables à la leur. Ce soupçon de débrouillardise n'aurait probablement pas suffi à conduire les américains sur la lune... Au risque de se répéter, toute position commerciale requiert sa propre batterie de décisions autonomes. C'est pourquoi il paraît peu recommandable de s'en tenir uniquement à ces bonnes vieilles coutumes, ou au manuel de la petite école pour brosser un budget personnalisé. D'autant plus que les conjonctures économiques évoluent à la vitesse de l'éclair, mieux vaut suivre les courants d'avenir que plagier bêtement les recettes d'antan.

#### .Le pourcentage sur les ventes

Sortez vos calculatrices et préparez-vous à établir quelques ratios. Tâchez d'avoir en main la panoplie des données relatives aux ventes du produit à publiciser. Une fois ce matériel

disponible, trois optiques seront à envisager. Dans chacun des cas, le budget alloué à la communication correspondra à un pourcentage strict des ventes totales, pourcentage déterminé par le bon vouloir du chef.

Le premier type de ratio s'établit curieusement à partir des ventes passées. La firme qui a bouclé l'année avec un chiffre d'affaires de cent-mille dollars et qui décide d'en allouer vingt pour-cent à la publicité (future!) se retrouvera donc avec un budget de vingt-mille piastres. Cette méthode est peu rigoureuse car elle fait abstraction des besoins imposés par les objectifs, elle renie la notion d'investissement, et elle ignore le dynamisme du marché. Pour toute entreprise dynamique, les ventes futures n'ont rien à voir avec les ventes antérieures. Qui plus est, posons l'hypothèse que le chiffre d'affaires précédent ait été anémique en raison d'un budget publicitaire trop frêle. Il deviendrait alors désastreux de réduire encore le volume de publicité! Cela entraînerait sans doute une chute accentuée des ventes, suivie bien sûr d'une nouvelle coupure dans la publicité, et ainsi de suite. On imagine sans peine le cycle infernal qui pourrait naître de l'incongruité du système...

La seconde formule, bien que supérieure à sa soeur cadette, est encore loin de la vérité ultime. Elle s'enligne sur un pourcentage des ventes anticipées. Délaissant tout à fait les rétrospectives, l'accent est mis vers l'avenir. Il s'agit d'une nette amélioration. Cependant, les fondements de cette méthode n'en demeurent pas moins biaisés: la publicité est censée agir sur les ventes, et non l'inverse. Fonder le budget sur une prévision de ventes revient à mettre la charrue avant les boeufs. Outre cette lacune, s'ajoute le fait que le modèle en question ne tient nullement compte du mandat à accomplir. On a beau jouir d'un fonds de  $x$  milliers de dollars, tel qu'estimé grâce à ce plaisant calcul arithmétique, cela sera-t-il suffisant pour percer le créneau qu'on tente d'investir, persuader la catégorie de consommateurs qui nous tient à cœur, réaliser la pas qu'on désire franchir? Le montant  $x$  s'avèrera-t-il adéquat? Trop élevé? Questions qui demeurent muettes si l'on n'a recours à aucune technique plus sophistiquée.

Il existe en troisième lieu une méthode passablement similaire à la précédente. Elle s'appuie sur le nombre d'unités écoulées dans un laps de temps réduit, plutôt que sur le chiffre brut des ventes annuelles. Cette variante allie sensiblement les mêmes avantages et les mêmes inconvénients que sa proche parente.

Le tableau étant ce qu'il est, il ne faut pas se surprendre si les trois procédés à base de ratio ne peuvent, au mieux, que baliser une éventuelle décision qui doit s'appuyer sur un tas d'informations additionnelles. Quelles sont les leçons qui découlent du cadre esquisssé? D'abord, que la concurrence constitue un point de référence non négligeable. Si la firme rivale n'obtient qu'un chiffre de ventes légèrement supérieur au nôtre malgré un budget publicitaire gigantesque, il faudra s'en frotter les mains. Mais il faudra aussi s'interroger sur les répercussions à moyen terme... Il peut en effet advenir que notre maigre budget soit éventuellement submergé par le flot des communications adverses. Alors nos objectifs deviendraient subitement utopiques. C'est pourquoi on ne saurait balayer du revers de la main tout renseignement susceptible de fournir quelque lumière sur la situation commerciale. Comme par exemple les dépenses publicitaires des compétiteurs... (Certaines firmes spécialisées peuvent d'ailleurs fournir ces chiffres, moyennant rétribution bien sûr.)

A vue de satellite, l'industrie publicitaire ressemble aux autres secteurs de la jungle des affaires. A vol d'oiseau, le même milieu apparaît soudain comme un tapis d'essences végétales différentes. La famille des cosmétiques arbore par exemple un ratio publicité / ventes pouvant grimper jusqu'à près de cinquante pour-cent et même plus. Pour sa part, la cellule automobile n'investit en publicité qu'une moyenne de un pour-cent de son chiffre de ventes. Et pourtant ces deux branches d'activités marketing fonctionnent apparemment selon le même schéma, posant objectifs, stratégies et tactiques, etc. Qu'est-ce alors qui différencie les communautés? Les conjonctures particulières à chacune. Ce n'est pas par caprice que les produits Avon se vendent de porte à porte et que les véhicules quatre roues séjournent chez des concessionnaires. Voici une brève série de chiffres présentés à des fins indicatives. On y constate que les entreprises semblables adoptent un ratio presque identique.

**LES 100 PLUS GRANDS ANNONCEURS**  
répartis par secteur d'activité  
avec le ratio publicité / ventes

<i>Secteur</i>	<i>Nombre</i>	<i>% des ventes</i>	<i>Moyenne</i>
Alimentation ex: General Foods Corp Kraft Inc.	19	1.0 - 5.9 5.0 1.3	3.6 %
Automobile ex: Chrysler Corp. General Motors Corp.	8	0.6 - 6.2 1.4 0.6	1.4 %
Appareils ménagers, tv, radio 3 ex: General Electric Co.		0.6 - 2.8 0.6	2.4 %
Appareils photographiques	3	1.0 - 5.2	3.3 %
Aviation ex: American Airlines	5	1.2 - 2.8 1.2	2.0 %
Boissons alcooliques ex: Seagram Co. Ltd	6	1.4 - 9.1 2.3	5.9 %
Boissons douces ex: Pepsi Cola Inc. Coca Cola Inc.	2	3.4 - 3.7 3.7 3.4	3.5 %
Communications et loisirs ex: Time, Inc.	6	1.6 - 6.9 4.5	4.3 %

Cosmétiques ex: Noxell Corp. Brystol-Myers Co. Gillette Co.	11	2.3 - 54.7 22.3 7.1 4.0	11.2 %
Friandises ex: William Wrigley (gomme)	3	3.9 - 10.5 8.5	6.7 %
Produits chimiques ex: Du Pont	3	0.5 - 3.8 0.6	1.7 %
Produits pharmaceutiques ex: Johnson et Johnson	6	1.8 - 13.7 2.2	6.8 %
Savons et détergents ex: Procter et Gamble Co. Colgate Palmolive Co.	5	3.3 - 11.3 5.1 3.4	6.4 %
Tabac	5	1.3 - 4.3	3.2 %
Téléphonie ex: AT & T	2	0.5 - 0.9 0.5	0.7 %
Vente au détail ex: K-Mart	3	1.8 - 2.1 2.1	2.0 %

*Source: Advertising Age*

On précise, pour chaque secteur, le nombre d'annonceurs se situant dans la liste des 100 plus grands annonceurs et la moyenne des dépenses de ce nombre d'annonceurs. Ces chiffres servent comme point de départ à situer "ce qui se fait" chez des entreprises oeuvrant peut-être dans des domaines similaires au nôtre.

*.La parité entre les concurrents.*

Jacques Cartier, Louis Riel, John F. Kennedy et Jean Bélieau étaient tous en un sens des leaders d'opinion. Grâce à leur idées clairvoyantes et au magnétisme qu'ils irradiaient, ils ont tracé les sentiers que devaient suivre leurs admirateurs, leurs pairs et même leurs rivaux. Voilà matière à discussion: faut-il voler sous l'aile protectrice du chef, ou ne suivre que sa propre conscience? Si on emprunte la voie de la tribu, ou aura droit à une part de son succès. Par contre, si on n'écoute que ses voix intérieures, on risque une chevauchée solitaire et gratifiante, mais sujette également à des revers bien lourds à porter seul. Un défi de taille...

La part de marché que décroche une entreprise correspond en principe à l'effort marketing qu'elle a déployé. Cela signifie que la récolte s'avère théoriquement proportionnelle aux semaines, à moins que l'environnement ne vienne chambarder toutes les espérances. Il est indéniable que

la recette qui a propulsé une compagnie à la position de chef de file doit avoir certaines qualités; elle ne peut être complètement insipide. C'est pourquoi un coup d'oeil furtif sur les budgets publicitaires de la concurrence ne peut pas nuire... surtout si le dit concurrent semble avoir découvert le secret de l'or. Un industriel qui se lancerait par exemple dans les lames de rasoir aurait avantage à considérer le ratio publicité / ventes qu'a adopté la firme Gillette, soit environ quatre pour-cent (voir tableau). Il pourrait déterminer son budget en tenant compte à la fois de ce nombre et de ses objectifs personnels.

Il s'agit encore une fois de déceler des points de référence utiles parmi la masse des statistiques du marché. Bien qu'hermétiques à l'état pur, ces statistiques deviennent éclairantes lorsqu'on les réorganise de façon ingénieuse. C'est ainsi que les budgets des compétiteurs ne doivent pas être "pris pour du cash"; ils doivent plutôt subir un traitement de choc visant à les adapter à notre situation spécifique. Ils concourront alors à une double fin: jouant d'abord un rôle de balise, ils feront ensuite ressortir une sorte d'indice sur le bruit publicitaire ambiant. On doit en effet se rappeler que dans un univers foisonnant de communication, la faconde combinée d'un ensemble de producteurs finit par se traduire à un moment donné par l'enlisement total de l'un ou l'autre des messages. Si notre adversaire numéro un dépense chaque année trois-cent mille dollars en placements médias, comment se faire entendre par le public avec un micro budget de cinq mille dollars? Un cri aussi tenu passerait vraisemblablement inaperçu aux oreilles des destinataires.

En pleine guerre des ondes, chacun des antagonistes doit donc veiller à ce que son déploiement publicitaire ne se fasse pas engloutir par les dépêches adverses. Il faut en somme ajuster son niveau de flottaison au-dessus d'un seuil minimal, sans quoi tout effort serait vain.

Nous venons de mettre en valeur certains aspects positifs du modèle de parité entre les concurrents. Mais de là à imiter à pied levé le budget des entreprises rivales, il y a des limites... Il faut d'abord penser que le leader du marché dispose sans doute de ressources financières incommensurables! Ce n'est certes pas le cas de la majorité des petites entreprises. Il faut ensuite se rendre à l'évidence: puisque chaque compagnie diffère par son identité, sa taille, sa philosophie et ses objectifs, ce n'est pas en copiant le voisin qu'on élucidera nos propres énigmes.

Ces méthodes dites mécaniques d'établissement du budget semblent, en rétrospective, plus ou moins aléatoires surtout si on les confronte à des critères rigoureux. Elles nécessitent peu d'investigation et sont généralement faciles d'accès; en contrepartie, elles demeurent relativement inefficaces. Elles s'inscrivent donc comme un préambule au véritable travail d'estimation budgétaire.

### b) Par la méthode analytique

Selon une moisson d'analystes financiers, les investissements en publicité constituent a priori des valeurs spéculatives. Pourquoi ce scepticisme? D'abord parce que la publicité n'agissant que de concert avec les autres canons du marketing, il devient pratiquement impossible de cerner avec précision son effet direct. Et c'est le cas pour chaque outil individuel du marketing-mix.

Ensuite, et force est de le reconnaître, parce que la communication de masse n'est pas en mesure d'obliger qui que ce soit à penser et faire ce qu'on lui dit. La publicité que l'on côtoie chez nous n'est tout de même pas propagande totalitaire; ce sont les règles du jeu. Donc, rien ne nous assure que tel consommateur soumis à notre message achètera effectivement le produit qu'on lui propose. Enfin, parce que l'efficacité publicitaire s'évalue en termes de changements d'attitudes plutôt qu'en dollars. Et aucun facteur de conversion crédible dollars / attitudes n'a été mis au point jusqu'à date.

La relation dollars-attitudes cause de sévères maux de tête aux socio-économistes qui s'y plongent. Pourtant certains modèles de construction de budget à cheval sur les chiffres existent déjà, notamment l'approche économique traditionnelle (basée sur les coûts et les revenus marginaux) et la méthode du retour sur l'investissement. Mais ces procédés hyper-théoriques aboutissent plus fréquemment sur les tableaux noirs des universités que dans la pratique quotidienne. Leur conception et leur application reste trop livresque, inadaptée par rapport aux procédures de la profession et surtout à ses contraintes.

Peut-on alors compter sur une technique appropriée, aussi efficace que réaliste? Une technique qui serait à l'abris des biais de l'interprétation? Nous croyons qu'une telle recette existe, surtout si on se rappelle que l'énoncé budgétaire initial laisse place à une marge de manœuvre. Notre modèle repose à la fois sur l'analyse de la situation, et sur l'évaluation des tâches à accomplir. Connaissant les objectifs commerciaux de l'entreprise, les objectifs de communication ayant été arrêtés, il s'agit d'identifier les mesures qui s'imposent pour parvenir au but, et d'accorder ensuite à chacune un budget de dépenses publicitaires. Il faut pour cela prendre en ligne de compte les considérations qui ont émergé à chaque étape -et parfois aux toutes premières- du dossier: quelle est la conjoncture commerciale? quelle est la clef de voûte du marketing mix? quelle est la portée de chaque action envisagée? Ces idées ont fait leur chemin, voici venu le moment de leur aligner des chiffres.

Il est évident que l'ensemble du marketing influence de façon indéniable chaque étape d'une campagne de publicité, de la détermination du budget à la création des messages. L'orientation du produit, sa fourchette de prix, l'ampleur de sa distribution et l'achalandage du marché sont autant de micro-systèmes qui gravitent en constante interaction. Le lien étroit qui unit tous ces univers nous incite d'ailleurs à qualifier de systémique l'approche qui conduit à un budget réaliste.

La grille suivante dresse un tour d'horizon des principaux volets à interroger lors de la mise au point du budget global. Elle propose un guide de raisonnement qui s'applique aux différentes composantes du marketing mix. Rappelons que les techniques précédentes, dites mécaniques, peuvent avoir servi comme cadre de référence. Puisque chaque contexte requiert un traitement spécifique, les conclusions qui sont énoncées ici apparaîtront dans bien des cas trop vagues ou trop générales. La démarche constitue néanmoins un modèle systémique de déductions à la fois logiques et pragmatiques! On pourra ainsi déterminer dans quelle mesure les premières esquisses de budget s'avéraient, oui ou non, adaptées à la situation dorénavant mieux cernée.

Voici un tableau qui est une illustration du cheminement à suivre lors de la mise sur pied d'un budget global par la méthode analytique. Le contexte dans lequel évolue la prise de décision se

qualifie de systémique puisque chaque élément influence tous les autres et est à la fois influencé par tous les autres.

## CHEMINEMENT A SUIVRE POUR ÉTABLIR UN BUDGET GLOBAL SELON LA MÉTHODE ANALYTIQUE

<i>Variable en considération</i>	<i>Critères à surveiller</i>	<i>Possibilités d'application</i>
.Le produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>-sa définition, sa spécificité. (Qu'apporte-t-il de particulier dans le monde du consommateur?)</li> <li>-la classe de produits à laquelle il appartient.</li> <li>-la "façon dont il réagit" à la publicité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Si le produit est nouveau et sensationnel, les journalistes se rueront pour en parler. Le budget peut alors être moins imposant. .La réciproque s'applique également.</li> <li>.Le ratio budget publicitaire / prix de vente varie selon les catégories de produits. .Ex.: Si le budget pour une marque de cigarettes est très élevé et que les consommateurs sont bombardés de messages, ils décideront peut-être d'arrêter de fumer (!)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-sa position à l'intérieur de son cycle de vie</li> <li>-la ou les motivations qui poussent les consommateurs à l'acheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Plus la motivation est symbolique plus la campagne doit être progressive (donc susceptible de durer plus longtemps; le budget doit alors être plus élevé).</li> </ul>

---

	-l'attitude du public-cible face à lui (l'image de marque)	.Une attitude défavorable nécessite un budget plus volumineux. Une attitude favorable demande à être maintenue (en évitant d'atteindre un seuil de saturation)
.Le prix	-le prix relatif par rapport aux biens concurrents	.Si le produit est plus cher que la moyenne, il faudra expliquer pourquoi; le budget publicitaire sera normalement plus élevé.
.La distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>-le nombre de points de vente. (leur accessibilité joue également)</li> <li>-le nombre et la qualité de la force de vente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Un produit vendu à un nombre d'endroits limité requiert probablement un budget supérieur.</li> <li>.Plus grand le nombre de vendeurs -personne à personne-, moins imposant pourra être le budget.</li> </ul>
.Les communications	<ul style="list-style-type: none"> <li>-l'achalandage général de la publicité relative à ce type de produit</li> <li>-l'impact des communications antérieure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>.Si les concurrents inondent les médias, il faut théoriquement investir autant qu'eux, ou alors changer d'optique en considérant toujours les objectifs.</li> <li>.Si le public ne se souvient pas de nos messages, le budget devra sans doute être haussé, tout comme la "cote de persuasion" des messages.</li> </ul>

---



---

.La réciproque est plus délicate; il faut lui rappeler constamment notre présence en restant en deçà d'un seuil de sur-exposition

---

**Le marché**

-le taux d'opportunités par rapport aux contraintes (incluant l'agressivité des concurrents)

-l'étendue physique, la taille du public-cible

.Une vaste opportunité nécessite théoriquement un budget supérieur

.Plus le marché est vaste, dans son étendue ou dans sa taille, plus le budget sera élevé

---

Il n'est généralement pas du ressort de l'agence d'établir le budget. Cette tâche incombe davantage au client, puisqu'il se trouve au cœur même de toute l'histoire commerciale de son produit et qu'il a fait sa propre analyse de la situation. Le client s'évertuera donc à disposer de ses ressources financières le plus rationnellement possible, utilisant une ou plusieurs des méthodes décrites précédemment. Lorsque l'entreprise invite certaines agences à concevoir une présentation speculative, elle leur fournit alors un estimé budgétaire bien délimité. C'est pourquoi l'agence Communimark savait dès le départ que le compte Crctd chiffrait autour de trois millions. Ce montant sera sous peu découpé en tranches, puis affecté aux différentes actions de communications qu'on aura retenues. On plonge ici dans le feu de la stratégie.

## Document pratique no 7

---

### SOMMAIRE BUDGÉTAIRE

\$ 3 millions

Campagne québécoise de la Crctd

---

#### *OBJECTIF (rappel):*

Persuader une tranche supplémentaire de 30 points d'hommes et de femmes de 18-35 ans du Québec de comportementalité "amovible-mobile" (francophones, anglophones) que le transport-passager par train est rapide et confortable.

#### *RÉPARTITION DU BUDGET*

*par genre de communication:*

Publicité 53%	1,600 000
Relations publiques 13%	400 000
Promotion 13%	400 000
Motivation interne 8%	250 000
<i>sous-total</i>	<i>2,650 000</i>
Réserve pour production (12%)	350 000
Total	\$ 3 000 000

*Note: le budget production est réservé à la publicité les autres formes de communication intègrent leurs frais de production dans leur budget.*

#### A- PUBLICITÉ (\$ 1,600 000)

---

##### STRATÉGIE:

- a) *Média de base:* la télévision. Permettra d'auréoler de prestige le transport-passager par train et d'assurer une présence simultanée auprès des hommes et des femmes.
- b) *Médias d'appoint:*
  - l'imprimé (quotidien et magazine d'intérêt général): permettra de s'insérer, si on peut dire, dans la vie quotidienne même des cibles visées par l'utilisation des pages spécialisées (économiques, foyer, etc.);
  - la radio permettra d'assurer une présence supplémentaire dans les périodes de pointe: vacances d'été, Noël, Pâques.
  - les bandes de patinoire au Colisée et au Forum assurera un rappel auprès du public leader.

## COURBE DE DIFFUSION

Après un "blitz" de départ de trois semaines, le poids pénétration-fréquence suivra une courbe croissante avec pics saisonniers en fonction des périodes propices à l'affluence naturelle (une en décembre, une en avril et une en juin).

## TYPE D'ACHATS

Télévision: achats réseaux; tout "prime time".

Quotidiens: tout en pages économiques, sportives ou foyer.

Radio: tout en période de navettement automobile; choix après étude Telmar.

Périodiques: couvertures 2 et 3.

## FORMATS et BUDGETS PRODUCTION

	<i>budget global</i>	<i>budget annuel</i>
Télévision: deux messages de 30 sec.	\$ 157,500	75 000
Quotidiens: 600 li x 4 sujets-périodes	105 000	6,500
Radio: vingt-cinq messages de 60 sec.	42,500	1,700
Périodiques: quatre ann. 1 page	35 000	8,750
Bandes:	10 000	-----

## ÉTUDE DE PORTÉE FRÉQUENCE

Télévision:

Quotidien:

Radio:

## ALLOCATIONS BUDGÉTAIRES

a) *Par média* (budget de diffusion \$ 1,600 000)

Télévision (45%):	720 000
Quotidiens (30%):	470 000
Périodiques (10%):	160 000
Radio (15%):	240 000
Bandes:	10 000
	=====
	Total \$ 1,600 000

b) *Par mois*: (en pourcentage)

Se Oc No De Ja Fé Ma Av Mai Ju Jui Ao

---

Télévision  
Quotidien  
Périodiques  
Radio

Bandes

c) *Par marché linguistique:*

Francophone

Anglophone

## CHOIX DES MÉDIAS

*Atteinte moy*

*CPM*

Télévision	
Réseau TVA	
Réseau RC	
CFCF	
Quotidiens	
Le Devoir	
La Presse	
Le Journal de Montréal	
The Gazette	
Le Soleil	
Le Journal de Québec	
Radio	
?	
Périodiques	
Actualité	
Chatelaine	
Bandes	
Forum, Colisée	

## B- PROMOTION (\$ 400 000)

Le budget de promotion sera consacré à deux grandes promotions du voyage en train Crctd, une en juin et l'autre à l'approche des fêtes de Noël.

## C- RELATIONS PUBLIQUES (\$ 400 000)

Nonobstant les actions ponctuelles qu'il faudra mettre sur pied en fonction des conjonctures, le budget de relations publiques sera consacré à trois activités principales:

- les relations constantes avec la presse -la presse d'affaires en particulier- afin de bien faire connaître les efforts permanents de la Crctd pour dispenser des services passagers à la fine pointe du progrès;
- des activités de représentation auprès de différents corps constitués susceptibles de devenir des clientèles particulières: associations de professionnels, du troisième âge, etc.
- publication d'une série d'annonces institutionnelles sur le rôle social de la Crctd: 3 annonces grand format x publiées 3 fois x dans 6 quotidiens (provision de \$ 150 000)

## D- MOTIVATION INTERNE (\$ 250 000)

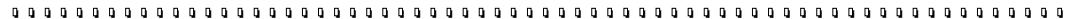
*Chapitre 6  
situation*

*L'analyse de la*

---

Les activités de motivation interne se dérouleront en plusieurs étapes:

- Grand congrès de motivation fin août pour tous les employés: présentation dynamique de la Crctd, explication de la campagne de publicité à venir, explication de leur importance pour l'avenir de la Crctd et pour la protection de leur emploi à long terme (2000 employés x \$ 50 = \$ 100 000);
- Série de deux rencontres régionales mi-motivationnelle, mi-sociale au cours de l'année (2000 employés x \$ 20 = \$ 40 000 x 2 = \$ 80 000);
- Publication mensuelle d'un bulletin de "potins" (petites nouvelles d'intérêt individuel) par et pour les employés;
- Lancement d'un Grand concours d'idées auprès des employés avec des prix exceptionnels: phase A "Ce que la Crctd fait pour le Québec"; phase B "Ce que la Crctd devrait être dans 20 ans", idées pratiques d'améliorations tangibles des services de la Crctd (\$ 35 000).



## 6. LE CHOIX DE STRATÉGIES

- (...) Ton idée me plaît beaucoup, mais on va essayer de faire mieux.
- Attends voir. Que dirais-tu si on utilisait un procédé éblouissant, tu sais, le genre laser-rubis pas mal aveuglant! Ou encore des montgolfières! Je ne pense pas qu'aucun des concurrents ne l'ait fait à date...
- Oui, oui... On se rapproche... Il faut aboutir à une stratégie inédite!
- Essentiel! D'après moi, la meilleure stratégie serait donc...

Où se cache-t-elle donc cette stratégie vainqueure dont rêvent tous les GI de la publicité? Dans l'humour? Dans le sensationnel? Dans le jamais vu? Ou plutôt dans les sentiers battus? A l'image de Dieu, la meilleure stratégie peut se trouver partout à la fois. Aucune recette ne prévaut, car tous les plats ont leur petit côté affriolant... Comme à la guerre, la stratégie la plus efficace ne correspond pas forcément à celle que les autres généraux adoptent. Parfois, c'est en s'écartant des règles qu'on atteint le succès. Mais parfois il faut suivre les modèles qui ont fait leurs preuves. Quel que soit le chemin emprunté, il s'agit en définitive de trouver une manière spécifique et gagnante de réaliser ses objectifs de communication. Le public doit absolument franchir un pas en faveur de notre marque.

Choisir une stratégie, la stratégie, sa stratégie, relève ainsi de l'intuition. D'accord, une foule d'informations gisent à portée de la main: l'analyse de la situation, l'expertise des collègues, l'expérience accumulée. Néanmoins, la conviction d'avoir posé le bon geste découlera pourtant d'un jugement de valeur: la certitude que la stratégie x permettra de mieux atteindre ses objectifs que tout autre alternative. Les possibilités demeurent multiples, mais il faut bien se décider un jour ou l'autre...

Michel Gauthier soupesait certaines clauses du contrat avant de rejoindre les autres membres du comité de planification. Trois millions pour convaincre un groupe d'hommes et de femmes âgés de vingt-cinq à quarante ans que le voyage en train n'a pas son égal. C'est fou ce qu'on peut faire avec un tel budget! Pourquoi ne pas offrir une randonnée gratuite aux candidats visés ainsi qu'à leurs familles? Ou peut-être faut-il tenter de gagner ces clients petit à petit. Par exemple, les interroger chaque semaine par le biais d'un média dédié à notre cause. Se faire apprécier au fil des mois. Finalement, atteindre au bout d'un an ce qui était escompté... Michel repassait l'éventail complet des stratégies dignes d'être endossées. Se battre en lion sur le même terrain que les firmes rivales? Explorer des avenues non défrichées? L'important étant, dans un premier temps, de se faire remarquer.

### a) Ne pas atteindre Jupiter si on vise la lune

La mentalité nord-américaine en est une de compétition. Elle pousse chaque individu à se surpasser, à grimper plus haut, et selon l'expression consacrée, à relever de nouveaux défis. Pas surprenant que les entreprises florissantes augmentent leur fond de roulement, accroissent leur actif et se votent année après année des budgets de croissance. Les agents de la publicité emboîtent nécessairement le pas. Leur but: élaborer des stratégies ingénieuses afin d'étendre la part de marché des produits dont ils s'occupent. Pour de faire, on allie les ressources de la publicité à celles de la promotion et des relations publiques. On met au point un cadre de communication fortement incitatif, dans la perspective que les compagnies qui réinvestissent boucleront leurs opérations annuelles un cran au-dessus. Le système capitaliste ne souffre d'aucun complexe d'infériorité...

Avouons qu'il semble intéressant de considérer à brûle-pourpoint les stratégies les plus spectaculaires qui soient. L'esprit humain est encore loin de sa dernière trouvaille! On peut par exemple verser un cachet astronomique afin de s'assurer les bonnes grâces d'une vedette internationale. On peut également commanditer la création d'une oeuvre d'art gigantesque qu'on promènera partout au pays dans le but d'attirer les gens. Pourquoi ne pas marquer de son symbole la livrée des sportifs professionnels, le revêtement d'édifices situés sur des artères à grande circulation, la carrosserie des taxis, les contre-marches du grand escalier des cégeps, que sais-je? Autant d'idées retentissantes qui intégrées à une stratégie peuvent produire des effets extrêmes: succès grandiose ou échec monumental. Tout dépend des circonstances... et de la réaction du public.

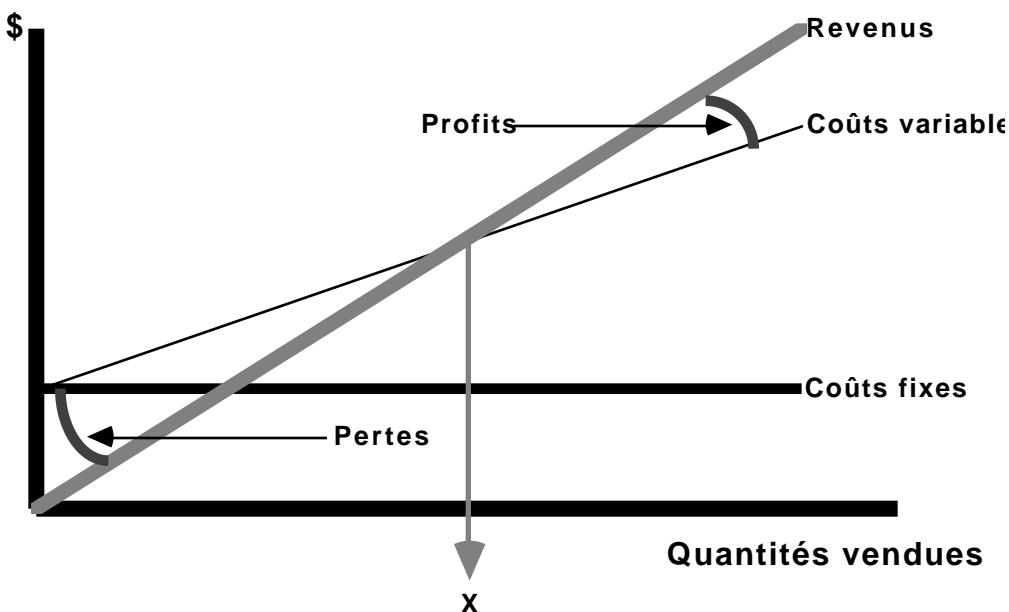
Il existe bien sûr des stratégies plus orthodoxes qui siègent paisiblement aux côtés de ces "m'as-tu vu". Faisant appel au matériel connu, c'est-à-dire plan média en bonne et due forme, axe motivationnel approprié, etc, ce type de stratégie aboutit généralement à un bon résultat, dans la mesure où il répond adéquatement à la problématique en jeu. Doit-on se contenter de la lune quand on pourrait peut-être décrocher Jupiter? La réponse naturelle pour un businessman serait non.

Mais la réponse à ce dilemme n'est pas si simple. La réalité fait intervenir plusieurs facteurs cruciaux qui brouillent le désir somme toute normal d'aspirer à l'infiniment grand. On peut penser entre autres aux coûts et aux limitations de la machinerie, et surtout au phénomène délicat du "seuil de rentabilité". L'expansion n'engendre pas forcément le profit. L'entreprise

traverse en effet une série quasi cyclique de creux et de crêtes, les creux correspondant à des périodes de non-rentabilité, les crêtes aux périodes de profitabilité.

Pourquoi ce cycle de creux et de crêtes? Pour une raison simple. Quand une firme s'organise (ou se réorganise), les opérations peuvent difficilement s'avérer rentables dès les premiers pas. Il faut compter un certain délai d'ajustements: le rodage de la machinerie, l'émulation de la main d'oeuvre, le marketing de nouveaux produits. Au début, on risque donc de rouler en deça du seuil de rentabilité. Puis, sachant tirer le maximum de la force de travail, les machines tournant dorénavant à plein rendement, le marketing est d'autant plus facilité (produit de qualité, prix de revient avantageux). On franchit alors le seuil; on retire des profits, c'est la période des vaches grasses. Si ce succès persiste, il faudra penser à une nouvelle réorganisation pour pallier à la demande croissante: capitaux supplémentaires, machines rajeunies, personnel d'appoint... qui entraîneront presque à coup sûr une nouvelle période de vaches maigres.

Le seuil de rentabilité se définit comme le point magique sur la courbe des ventes où les revenus égalent, puis devancent ensuite la somme des coûts fixes et des coûts variables. Un schéma s'impose.



**Schéma 7.2 Détermination du seuil de rentabilité**

où :

*coûts fixes* : un montant invariable pour une période de temps donnée, généralement un an. (ex.: le salaire des cadres, le loyer, la publicité, la dépréciation)

*coûts variables* : un montant directement relié au volume de production. (ex.: le coût des matières premières, le salaire de la main d'oeuvre directe, les commissions sur les ventes, les frais de transport.)

*coûts totaux* : somme des coûts fixes et des coûts variables.

$x$  : le point d'équilibre ou seuil de rentabilité ; les revenus générés par les ventes égalent alors les coûts totaux. Le seuil de rentabilité s'exprime en nombre d'unités vendues, ou encore en chiffre de ventes correspondant à ce nombre.

Lorsque le nombre d'articles vendus est en-deçà du seuil, l'entreprise encourt des pertes.  
Lorsque le nombre est supérieur, l'entreprise récolte des profits.

L'enthousiasme gagne les dirigeants de l'entreprise quand les revenus excèdent les coûts totaux.

On fait alors des pieds et des mains pour hausser les ventes dans l'espoir de maximiser les bénéfices. Mais arrive un moment où les employés tirent la langue et les machines commencent à sentir le surchauffé: la demande devenue tellement forte, le régime actuel de production et de distribution ne peut dorénavant plus suffire. C'est là qu'intervient le phénomène décrit précédemment. Si la compagnie décide de suivre l'élan, elle devra engager du personnel supplémentaire, accroître sa mécanisation, rajeunir l'équipement, améliorer la productivité, bref réorganiser la genèse du travail. Cela implique bien sûr des déboursés fort considérables, qui déséquilibrent temporairement la santé financière de la firme. Dès lors, les opérations traîneront dans le rouge pendant un ou plusieurs trimestres, voire même plusieurs années, tant et aussi longtemps que ne sera pas atteint le prochain seuil de rentabilité, c'est-à-dire l'instant où les ventes permettront de combler l'augmentation des frais internes, fixes et variables.

Il ne faudrait surtout pas croire que l'ascension dans l'échelle commerciale soit toujours néfaste. D'accord, certaines entreprises ont peut-être avantage à demeurer petites, lorsque la nature de leurs services est liée à une dimension humaine, au contact interpersonnel. Ainsi, à moins d'un changement drastique, le bureau d'avocats et le salon de coiffure juste à côté garderont pour un bon moment encore leur taille sympathique... Mais pour grand nombre de firmes, la croissance reste une fin en soi. D'ailleurs aucun gestionnaire réaliste ne peut viser à un pur état de stabilité: les concurrents étant imprévisibles, l'inflation grugeant la valeur des revenus réels, en somme une entreprise qui n'aspirent à rien ne pourrait que perdre des plumes petit à petit. Vive la croissance calculée!

L'azimut vers le succès ne s'improvise pas. S'il apparaît enviable de croître pour ne pas régresser, il s'avère aussi désastreux d'écoper de résultats qui outrepassent de beaucoup les objectifs fixés au préalable. Si un fabricant de jouets souhaite une augmentation des ventes de trois pour-cent, il lui serait peut-être fatal de drainer subitement trente pour-cent du marché. Cela causerait plusieurs problèmes insolubles d'approvisionnement, de production et de distribution. La pagaille, quoi!

La stratégie idéale devient donc celle qui permet d'atteindre confortablement les objectifs, sans les dépasser. Lorsqu'on vise la lune, il faut se rappeler qu'on ne dispose probablement pas du carburant nécessaire pour soutenir un voyage jusqu'à Jupiter!

Les décisions stratégiques portent sur quelques aspects capitaux: le rôle que tiendra chaque type de communication, le choix du levier motivationnel, la sélection de médias appropriés, le plan de diffusion des messages. On peut affirmer de façon générale que l'agencement qui en résulte a le potentiel de résister assez bien au passage du temps. Une stratégie gagnante est un atout précieux qu'il faut conserver tant que la conjoncture le permet. Souvent les publicitaires caressent le goût de tout recommencer, d'accoucher de nouvelles campagnes. Créateurs à l'imagination fertile, ils ne demandent rien de mieux que de produire des slogans tout neufs, des images toutes fraîches. Mais en réalité le public-cible se lasse beaucoup moins rapidement d'une "vraie bonne campagne publicitaire". La trame qui assure la continuité d'un message à l'autre plaît aux récepteurs, tout comme une histoire captivante qui se poursuit et dont on a hâte de découvrir le prochain volet. C'est pourquoi l'adoption d'une stratégie prend en compte la durée: on mise sur un étalon tant qu'il termine dans le peloton de tête. Lorsque le marché évoluera, on pensera alors à dénicher un autre poulain de race.

#### *. Pression et aspiration*

Plusieurs campagnes de publicité font à la fois appel à une manœuvre de pression et à une manœuvre d'aspiration pour aboutir à leurs fins. Ces actions simultanées qui tendent bien sûr aux mêmes objectifs se jouent sur deux paliers distincts. L'aspiration relève des méthodes publicitaires habituelles, tandis que la pression s'exerce normalement par le biais de la promotion sous toutes ses formes.

Une campagne de pression typique s'adresse avant tout aux distributeurs et aux détaillants plutôt qu'aux consommateurs ultimes. Il faut convaincre ces intermédiaires qu'ils amasseront des profits substantiels en mettant de l'avant tel et tel produit. (Les fabricants accordent en effet une certaine marge bénéficiaire à chaque paire de mains qui contribue à la mise en vente de leur marque.) Un représentant commercial ira donc cogner à la porte des détaillants pour leur "chanter la chanson", visant à ce que ces derniers stockent le produit et s'efforcent d'en promouvoir l'écoulement. Le représentant fournira même des conseils gratuits, des présentoirs spéciaux ou d'autres supports promotionnels afin que l'article en question soit bien en vue sur les tablettes... et qu'il reçoive toute l'attention qu'il mérite. Ce genre d'initiatives porte le nom de stratégie de pression. Il s'agit de fournir les meilleurs outils aux revendeurs pour que ceux-ci poussent largement le produit.

La campagne d'aspiration intervient sensiblement en même temps que la campagne de pression. Pour certaines marques, on s'assure d'abord que l'article est disponible en magasin (via la pression) avant d'entreprendre l'action publicitaire (l'aspiration). En d'autres cas, la publicité mousse tellement l'image de la marchandise que les consommateurs inciteront eux-mêmes les détaillants à faire provision du produit qui les intéresse. Le procédé d'aspiration crée une demande auprès du public-cible. Il développe ou entretient des attitudes positives à l'égard du produit, de manière à ce que les utilisateurs potentiels aspirent la marchandise à l'embouchure des canaux de distribution, soit le plancher des ventes. L'option pression et l'option aspiration sont de fait complémentaires: l'acte d'achat ne peut s'accomplir quand l'une des étapes a été négligée. Si un consommateur est prêt à se procurer un produit mais que le commerçant ne le garde malheureusement pas en stock, le client optera vraisemblablement pour un item concurrent. Par contre, un article bel et bien en étalage ne suscitera peut-être aucun émoi chez

la clientèle si la publicité n'a donné aucune information à son sujet. Voilà pourquoi la pression et l'aspiration vont de pair. Notons en passant qu'elles ne doivent pas

être perçues comme deux pôles totalement étrangers, ou pis encore deux campagnes différentes. Il s'agit bien d'une seule et même campagne, dotée d'une stratégie bivalente. Il est d'ailleurs rarissime qu'on utilise simultanément deux stratégies distinctes pour atteindre les objectifs. En effet, les multiples décisions concernant la création et la diffusion corroborent toutes la grande stratégie maîtresse. Plongeons maintenant au cœur des composantes stratégiques.

### b) Le poids respectif de chaque type de communication

Pour gagner une guerre, il faut avoir recours à ses meilleurs soldats. Connaissant chaque combattant, il s'agit de disposer scientifiquement les troupes en tenant compte de leurs qualités spécifiques. Cette philosophie s'applique aussi en marketing: maximiser le rendement grâce à une sage utilisation des ressources. La publicité, la promotion des ventes et les relations publiques constituent un éventail riche en possibilités. Ces trois formes de communication permettent une souplesse infinie pour autant qu'on sache identifier les conditions de leur efficience et leurs champs d'action respectifs.

Quelques chercheurs américains ont proposé certains principes généraux quant au dosage des éléments. Robert Prentice conseille par exemple d'accorder au moins cinquante pour-cent du budget à la publicité, de manière à entretenir l'image de marque du produit et la confiance de ses acheteurs. Une politique commerciale trop axée sur la promotion causerait selon lui une baisse des ventes et des profits à long terme. Voilà qui semble parfaitement censé, mais encore faut-il considérer le secteur d'activités en cause. Aussi John DeWolf a pour sa part émis une règle qui s'applique au marketing industriel, domaine où les ventes se concrétisent majoritairement par négociations de personne à personne: on doit consacrer au moins vingt pour-cent du budget à la publicité mais sans jamais excéder trente-trois pour-cent. Ces recettes s'admettront plus facilement après avoir repassé les caractéristiques fondamentales des différents types de communication.

#### *.La publicité: souplesse et fiabilité*

La publicité demeure le canon privilégié pour rejoindre un public-cible et le persuader. Cette forme de communication de masse est non seulement la plus utilisée par les professionnels, elle reste aussi l'emblème du marketing pour la grande majorité des profanes. Ne demandez pas au gamin qui flâne sur la rue ce qu'il pense des relations publiques ou de la promotion des ventes, demandez lui plutôt son opinion sur la publicité et il vous tiendra compagnie jusqu'au lendemain...

La publicité paraît omniprésente, cela est vrai, mais son action se veut pourtant subtile, constante et progressive. La publicité se doit d'agir en douceur, émerveillant discrètement son auditoire, le ralliant petit à petit à sa cause, et n'espérant de lui des réponses tangibles qu'à moyen terme. Les messages publicitaires amènent les gens à se forger une attitude par rapport à un produit ou un service. Certains auditeurs se montreront emballés face au contenu de la communication,

d'autres n'en feront pas de cas, pendant que d'autres témoigneront même une franche hostilité. Il s'agit là du découpage normal de la population en consommateurs naturels et non-consommateurs naturels.

La publicité est donc le grain en terre qui mûrit au fil des saisons et produit éventuellement un fruit à l'image de ses racines. Il s'agit d'ensemencer en sol fertile puis récolter en temps opportun. Sans semaines, pas de récolte; sans publicité, pas de fidélité, pas de ventes renouvelées. Outil extrêmement vigoureux, la publicité doit cependant être manipulée de main de maître. Car une mauvaise campagne ou une mauvaise réalisation peuvent entraîner beaucoup plus de tort que de bien. Mais dès qu'on utilise la machine avec finesse et dextérité, elle s'avère à coup sûr un investissement fiable et rentable.

On connaît les conditions qui régissent l'utilisation de la publicité et des autres types de communication. Mais évidemment, le comité de planification, nonobstant entente avec le client, garde toute liberté quant au choix des canaux de communication. Lorsqu'on sait cependant que la publicité est le meilleur moyen pour rejoindre un vaste auditoire et l'interpréter plusieurs fois par la suite, on hésite alors avant d'opter pour une autre forme de communication. Outre son atout d'ubiquité, la publicité est étonnamment souple. Malgré le fait que tout message doive s'insérer à l'intérieur d'un cadre physique prédéfini et limité, c'est-à-dire les trente ou soixante secondes du média électronique, ou la page de l'imprimé; la facture du message peut prendre toutes les couleurs imaginables! Dans les limites que lui impose la loi, la publicité a le loisir de dire ce qu'elle veut, de la manière qu'elle le veut... pourvu qu'elle réponde à ses objectifs. Arrêtons-nous un instant à imaginer la multitude des motifs qui peuvent être invoqués:

-Si le produit qu'on annonce est tout frais, tout neuf, on peut fort bien suggérer au public-cible de l'essayer "juste pour voir"... On peut également démontrer que notre petit protégé déclasse tous les compétiteurs actuels. Rien ne nous empêche dans certains cas de parler de la compagnie qui a mis au point le fameux produit: si cette entreprise bâtit des navettes spatiales, pas surprenant que ses avions à coller soient de bonne qualité... Et si la firme est déjà connue du public, pourquoi ne pas présenter le produit comme étant le dernier-né d'une famille célèbre!

-Si notre produit a déjà acquis une place enviable sur le marché, un jour viendra où il faudra instruire les gens sur ses qualités insoupçonnées, dans l'espoir d'accroître sa durée et sa fréquence d'utilisation. On pourra de plus suggérer de nouveaux usages. Pareilles circonstances ont d'ailleurs alimenté plusieurs campagnes fort réussies. Par exemple les campagnes de Bovril (où l'on tâchait de démontrer la versatilité du produit, tant en qualité de boisson que d'aide cuisine), celles des Q-Tips (où l'on suggérait des façons de "passer à travers la boîte" en moins de deux ans), et bien d'autres.

-Si le produit est bien en selle sur la route du succès, on devra à l'occasion redire aux gens pourquoi ils l'ont adopté, pourquoi ils l'ont couronné leader, somme toute pourquoi ils devraient continuer à l'acheter. C'est exactement l'apanage des marques aussi prestigieuses que Tide, Crest, Corn Flakes, Aspirin, etc. Même si en principe tout produit doit s'éteindre au crépuscule de sa courbe de vie, il faut se rappeler (et rappeler aux consommateurs) qu'un produit ne commence réellement à être vieux que lorsqu'il ne répond plus à aucun besoin.

-Lorsque le produit stagne sur les tablettes depuis un moment déjà, car il semble avoir fait son temps, il faut songer à recruter une nouvelle catégorie d'utilisateurs. Cela nécessitera peut-être une étude de marché, mais c'est le prix à payer si l'on désire prolonger la vie du produit en question. Un objet peut théoriquement changer de segment à trois reprises: après avoir fait l'honneur des versatiles, il sera adopté par les mobiles, ensuite par les amovibles et enfin, peut-être, par les inertes. Une fois le cycle bouclé, le produit a tout avantage à consulter un chirurgien esthétique, question de se faire enlever quelques rides avant de tenter une nouvelle escalade de la spirale ascendante.

-Lorsque le produit a une connotation luxueuse et se vend plus cher que ses concurrents, il est souhaitable de justifier cet état de choses auprès du public... On peut alors faire résonner les mirifiques propriétés du fameux produit, confirmant en quelque sorte son appartenance à une classe sélecte.

-De façon générale, la publicité sert à bâtir l'image d'un produit, ou, le cas échéant, à modifier avantageusement cette image. Si le produit se trouve en contradiction par rapport aux concurrents de sa classe, s'il en résulte un blocage psychologique au niveau du public, les messages publicitaires viseront à instaurer de nouveaux critères de choix, ou du moins à transformer les critères qui existent déjà. Il s'agira alors de mettre l'emphase sur un aspect qui serait tout à l'avantage du bien à promouvoir. Par exemple, les chaînes de restauration minute qui offrent à leur clientèle des sous-marins savent à l'avance que les hamburgers et les pizzas leur feront une féroce compétition. Ils doivent donc proclamer haut et fort que leur produit constitue un aliment beaucoup plus sain et beaucoup mieux équilibré sur le plan diététique... en espérant que les personnes concernées reviseront leur échelle de valeurs et rectifieront progressivement leurs habitudes.

-Loin d'être possessive, la publicité prête parfois sa robe de noce aux autres formes de communication qui daignent en faire l'humble demande... On peut ainsi concevoir une campagne publicitaire afin de paver la voie à une super promotion des ventes qui se tiendra chez les détaillants. La publicité peut également servir à annoncer à une communauté que des représentants feront la tournée des maisons et/ou des commerces pour leur présenter tel ou tel article utile, pratique et agréable. En somme, tout pour plaisir!

La communication publicitaire reste bel et bien capable d'endosser toutes les situations. Elle constitue une activité de premier plan qui développe à moyen et à long terme la confiance d'un public-cible envers un produit ou un service.

#### *.La promotion des ventes: il y en a pour tous les goûts*

Il serait superflu d'insister sur l'abondance de promotions qui s'infiltrent à travers notre quotidien. Les ondes radiophoniques regorgent de tirages, de réductions, de "jamais vu". On se demande parfois si les chroniqueurs sportifs et autres vedettes des ondes ne consacrent pas l'essentiel de leur temps à faire le pied de grue dans de multiples boutiques en tant que reporters spéciaux. Douze fois par heure, ces "correspondants" nous rapportent le détail explicite de la promotion en vigueur, invitant bien sûr le public à se rendre sur place pour profiter des aubaines... Les journaux constituent également un des repères privilégiés du phénomène promotionnel: plus de

soixante pour-cent de leur espace est réservé à la "publicité" dont une majeure partie se compose des bas prix qu'on retrouve à nul autre endroit que chez... Il semble donc réaliste d'affirmer que la promotion des ventes pullule.

Ce phénomène a pris une ampleur considérable depuis une dizaine d'années. Plusieurs observations ont été émises afin d'expliquer l'essence de cette effervescence. Premièrement, il est indéniable que le rythme d'introduction de nouveaux produits a fait boule de neige. Ces arrivants tout neufs ont pour la plupart été propulsés grâce à une mixture de publicité et de promotion. Et ils ont dû lutter par la suite pour se tailler une place sur les tablettes: encore d'autres promotions. Le marché de certains biens se saturant peu à peu, on a assisté à des guerres de prix répétées dont l'enjeu était la domination ou la survie! Et les périodes de récession économique ont également contribué à populariser la promotion des ventes. Les gens prennent alors davantage soin de leurs gros sous, ils se tiennent à l'affût des économies... et des promotions du genre "prix réduit". Enfin les techniques de promotion se sont elles-mêmes affinées suite à une demande nettement accrue pour ce type d'activités.

A quoi rime ce fourmillement promotionnel? A la rapidité d'action d'une part, et aux billets de banque d'autre part. La promotion des ventes cherche à accélérer significativement le processus de transaction commerciale: par elle on vise à écouter le stock à brève échéance et renflouer le tiroir-caisse. Voilà la vocation de la promotion des ventes telle qu'on la connaît, celle qui apparaît un peu agressive et tapageuse. Mais il existe en réalité deux espèces assez distinctes de promotions ayant chacune ses propres fins et ses propres stratagèmes.

Parlons d'abord des promotions courantes du type "escompte au comptoir", ce qui inclut les rabais sur les prix, les coupons qui donnent droit à deux articles pour le prix d'un seul, les ventes à un sou, les achats où l'on remet des billets pour un tirage, les certificats d'escompte sur le prochain achat, les "gratouilles", etc. La liste n'a pour ainsi dire pas de fin, car toute initiative décente peut s'avérer valable. Ce type de promotions ne vise aucun effet à long terme: ce qui importe, c'est le total des ventes supplémentaires immédiates qui n'auraient probablement pas eu lieu sans la réduction consentie sur les prix (sous une forme ou sous une autre), ou sans l'agitation envoûtante des magasins en solde.

Déclencher une série de ventes inespérées n'est certainement pas mauvais. Bien au contraire, cela demeure très encourageant pour le commerce au détail dont la fonction première reste avant tout d'échanger des marchandises contre de l'argent. Le modus vivendi de plusieurs secteurs d'activités commerciales repose d'ailleurs sur un ratio indispensable de promotions des ventes: tel est le cas de nombreux biens de commodité peu notoires qui bataillent constamment avec des concurrents établis de longue date. Pourquoi opter pour un David inconnu quand on connaît la force d'un Goliath fidèle? Parce que David coûte vingt pour-cent de moins que son illustre rival!

Promotion rime avec action. Non seulement la promotion espère-t-elle créer un remous auprès du public, mais sa confection même est souvent fort bouillonnante. La promotion allie en effet latitude dans la conception, simplicité dans l'élaboration et rapidité dans l'exécution. En général, il semble plus commode de mettre au point une activité promotionnelle que n'importe quelle autre forme de communication. Il apparaît également plus aisément de photographier des

étiquettes de prix coupés à plein, que de composer une argumentation filmique aussi langoureuse que fascinante, avec tout le tralala de comédiens, de décors, de musiciens, etc.

Allégrement produite, la promotion peut être lancée en ondes avec la vitesse de l'éclair... ou presque! (car ceci n'est souvent qu'apparence.) Mieux encore, puisque les médias le plus couramment utilisés sont souples (la radio et les quotidiens), on peut si on le désire modifier du jour au lendemain certains détails dans la formulation des messages. Ajouter par exemple de nouveaux articles en solde, introduire un événement spécial pour telle ou telle journée, etc. Il s'agit en gros de créer une circulation de consommateurs potentiels dans l'enceinte des ventes.

Il ne faudrait pas croire cependant que le simple fait d'afficher l'écriveau "VENTE" sur le perron d'un magasin attirera les foules comme par enchantement. Mais c'est hélas ce que pensent trop de commerçants... On doit d'abord commencer par divulguer la nouvelle à la masse concernée. Encore faut-il que l'offre soit digne de mention: ce n'est pas en réduisant ses prix de deux pour-cent qu'on drainera la population entière vers son kiosque de ventes! Il demeure donc essentiel que la réduction consentie soit significative aux yeux des gens. Lorsque certaines boutiques coupent leurs prix de cinquante ou même soixante-dix pour-cent, on doit se lever de bonne heure pour impressionner davantage la populace.

La recette minimale se résume à peu de choses: dix à quinze pour-cent d'escompte, pour que ça vaille la peine d'en parler. Si le produit ne vaut que quelques dollars, indiquer le rabais en pourcentage plutôt qu'en chiffres absolus. Par contre, pour un bien dont le prix comporte deux ou trois zéros, le montant net de la réduction en argent fait meilleure impression.

Il y a lieu de se demander sur qui agissent d'habitude les promotions des ventes: sur les acheteurs réguliers du produit, ou sur de purs étrangers qui n'ont jamais essayé la marque et qui se laissent tenter par une aubaine? Il semble que les principaux intéressés soient encore les consommateurs usuels du produit. Ceux-ci sautent sur l'occasion pour se procurer un article manquant, ou même pour en faire provision à bon prix. Quant aux tierces personnes qui ne connaissent pas la marque en question, peu probable qu'elles l'achètent en grande quantité pour en faire son essai. Il reste cependant une faible lueur d'espoir que les "non-consommateurs naturels" achètent de temps à autre un produit en solde, surtout si leur attachement pour les marques concurrentes demeure faible.

Donc pour l'ensemble des commerçants, la promotion des ventes signifie joie et liquidité. A court terme! Mais gare aux répercussions à long terme! Certaines études américaines sur le marché de l'alimentation ont en effet démontré qu'après une promotion, le niveau de ventes d'un article a grand peine à remonter à son allure initiale. Car dès que les gens développent l'habitude d'acheter un produit parce qu'il est moins cher, ils attendront la promotion suivante avant de s'en procurer de nouveau, ou pis encore, ils choisiront dans l'entrefaite le premier substitut qui se détaille à meilleur marché. Lorsque le prix devient l'argument de vente dominant, la confiance et la fidélité envers un produit risquent fort de s'effriter peu à peu.

La sagesse prône donc d'y regarder deux fois avant d'injecter une trop grande dose de promotion dans le plan de communication. Même s'il est impossible de proclamer une vérité universelle qui régirait l'allocation de chaque budget, la dose fatale de promotion semble s'établir autour de

quarante-cinq pour-cent et plus. Dépassé ce stade "critique", la personnalité distinctive du produit s'expose à l'érosion. Mais en-deça d'un tel excès, la promotion des ventes contribue sans doute au succès marketing. La publicité est l'environnement qui permet à la graine de pousser; la promotion est le soleil qui fait éclore une récolte abondante et opportune. Vue sous cet angle, la promotion s'impose comme une sorte de catalyseur qui distille toute l'énergie investie dans le produit. Son pouvoir étant typiquement sauvage, il faut donc veiller à ce que la chimie des éléments en présence soit bien balancée. Sinon la graine risque de périr... noyée ou séchée.

Quand le mariage publicité-promotion est béni des dieux, la réussite peut devenir triomphale. Le cas McDonald's illustre à souhait cette affirmation. Big Mac, frites dorées et Quart de livre se consomment à l'année longue en quantité industrielle. Lorsque "par malheur" les plats vedettes sont réduits à 99 sous, on assiste à une ruée délirante de la population. Les restaurants sont bondés, les hamburgers se vendent à décimer les troupeaux bovins, bref, c'est l'euphorie! Quand les prix reviennent à l'état normal, on relaxe un peu; mais on continue d'aller chez McDonald's comme à l'accoutumée. Cet exemple met en évidence l'aspect stimulant d'une promotion. Il s'agit en somme d'inciter les consommateurs à essayer le produit une fois de plus, pour qu'ils se convainquent eux-mêmes de ses qualités immortelles. Nous en arrivons ainsi au second type de promotion des ventes, celui qui se rapproche davantage de la publicité "orthodoxe".

Quelques activités de promotion tendent, assez surprenamment, à instaurer ou à raffermir la confiance envers une marque. Ces actions ont par le fait même une portée à long terme, ce qui les range dans la lignée publicitaire traditionnelle. Prenons par exemple les enveloppes de coupons rabais qu'on nous envoie par la poste à intervalle régulier. Certains de ces bouts de papier ne représentent que des remises plutôt minimes sur des produits courants. D'autres items sont toutefois plus alléchants, car ils explicitent, photos et texte à l'appui, les caractéristiques désirables des produits dont ils font la promotion. Notre boîte aux lettres contient même parfois des échantillons d'un savon ou d'un shampoing, ingénieuse méthode pour introduire ces produits dans notre chez-soi douillet et clos. Les recettes qui garnissent le côté des boîtes de céréales, les livres de cuisine qui accompagnent les fours micro-ondes, les manuels d'instruction qui relatent à l'avance les façons de grossir son micro-ordinateur "afin d'en tirer un potentiel maximal" (!), voilà autant de promotions discrètes et efficaces.

Ce second type de promotion des ventes vise donc à encourager l'usage répété des produits. On tâche de glisser l'article entre les mains du consommateur, on essaie de lui expliquer comment s'en servir, on vise à maximiser le plaisir relié à son utilisation, on cherche enfin à imprimer son sceau dans l'esprit des gens.

Les démonstrations qui ont lieu dans les mails des centres d'achat ou en plein magasin répondent aussi aux mêmes objectifs. Des experts sont sur place pour élucider les questions des consommateurs... mais surtout pour les convaincre ipso facto de l'efficacité de tel ou tel item en montre. Si l'étalage adjacent regorge du produit miracle et que celui-ci affiche par surcroît une réduction substantielle, plusieurs spectateurs épatisés par la présentation reviendront chez-eux avec un colis sous le bras...

La promotion du second type devient particulièrement spectaculaire lorsqu'elle voyage à bord d'un message publicitaire percutant. Étudions le cas d'une récente proposition fort audacieuse. "...Si les chutes de neige totalisent 50% de moins que la moyenne des hivers, nous rembourserons le plein prix de votre souffleur Toro ...que vous pourrez bien sûr conserver..." Cette campagne ahurissante mettait au premier plan le brio de l'appareil en question. La promotion suivait ensuite, particulièrement bien choisie, car les hivers précédents avaient été dépourvus de neige. L'offre de la compagnie Toro atténuait ainsi le frein principal à l'achat de souffleuses, elle parvenait également à en mettre plein la vue à un public pour le moins estomaqué par cette garantie incroyable. C'est ce qui s'appelle jouer le grand jeu.

Il y a sans doute un temps pour accorder l'emphase à la promotion des ventes, du premier ou du deuxième type, mais aussi peut-être un temps pour filer la pédale douce. Il semble à priori logique que les démonstrations de toutes sortes soient parfaitement indiquées aux premières étapes de la vie d'un produit. Mais en est-il ainsi aux autres moments du cycle? Voyons quels rôles respectifs peuvent remplir la publicité et la promotion au fil des jours.

-Lorsqu'un produit innovateur tente de fracasser le marché, la publicité et la promotion ont tout avantage à coordonner leurs efforts et à se répartir les tâches. Un bataillon publicitaire pour faire connaître l'existence du produit, une escadrille promotionnelle pour mousser sa présence aux points de vente et tenter de piquer les utilisateurs potentiels. Quand le joyeux luron entreprend son étape de croissance, l'accent glisse d'habitude vers la communication publicitaire dont le but reste de bâtir une réputation.

-Au stade de maturité, une grave alternative se pointe à l'horizon. Si les consommateurs manifestent une grande fidélité envers la marque, la publicité doit continuer à tenir le haut du pavé afin de cimenter la confiance des gens et leur rappeler constamment que le produit n'a pas son pareil. Par contre, quand l'infidélité rage au cœur du marché, on peut d'une part s'en remettre à la promotion et ainsi lutter pour conserver sa place au soleil. Rien ne garantit toutefois que cela fonctionnera... C'est pourquoi on peut d'autre part essayer de renouer avec le public grâce à une intensive campagne publicitaire. Le choix publicité vs promotion est ardu et lourd de conséquences... Et le succès dépendra, dans un cas comme dans l'autre, de l'angulation précise de l'attaque. Il faut donc s'en remettre aux études de marché tout en comptant sur un minimum d'intuition.

-Parvenu aux derniers kilomètres de sa course, le produit périclite souvent par la force des choses. L'innovation marchant à pas de géant, il est somme toute normal de voir se développer des compétiteurs plus jeunes, plus énergiques, bref mieux conçus. A moins qu'il ne subisse lui-même un lifting, notre protégé se retrouve donc dépassé par la voie insoudable du progrès. Le seul recours possible pour en extirper les jus ultimes repose alors sur une promotion des ventes quasi perpétuelle, où le facteur bas prix déclenchera peut-être quelques achats tardifs auprès des retardataires.

#### *.Les relations publiques: l'image avant tout*

Ma mère m'a toujours poursuivi avec sa manie de faire attention à une foule de petits détails: la couleur de la cravate appariée avec celle des bas, la propreté, les bonnes manières, les mots

gentils, la distinction dans le langage, etc. "C'est beaucoup plus important que tu ne crois", disait-elle. Ma mère possédait sans doute l'éthique d'une excellente relationniste... En ce siècle des communications, tout le monde veille de près ou de loin à ses relations publiques: du jeune finissant qui cultive ses contacts dans les clubs professionnels à la grande entreprise qui soigne son image par le biais d'activités philanthropiques.

Les relations publiques se définissent globalement comme une série d'actions diverses visant à instaurer un climat de compréhension et d'acceptation mutuelle entre un individu ou un organisme et la collectivité. Bien que toujours désirable, le bénéfice qui en découle est rarement immédiat; il n'est en outre pas forcément tangible. Ici et là un sourire, un embryon de relation, un communiqué de presse enthousiaste. Puis on se croise les doigts en espérant que le public saura penser à nous en temps et lieu.

Pour la firme jeune et ambitieuse qui lance sur le marché un produit original, les relations publiques jouent parfois un rôle prépondérant. Ayant des ressources financières limitées, qui ne permettraient certes pas un envol publicitaire grandiose, une telle compagnie doit alors opter pour une solution de rechange, quitte à reporter à plus tard l'usage des grands moyens. On rédigera donc des communiqués qui mettent en évidence la "matière à nouvelle". Puis on remettra le tout aux journalistes et aux médias, les priant de faire part à leur auditoire de notre projet "qui les concerne, selon nous, au plus haut point." Et dans un élan de générosité, pourquoi ne pas leur envoyer également un échantillon du fameux produit!

Si le sujet est digne de mention, parce qu'il est franchement révolutionnaire, parce qu'il est hautement scientifique ou génialement artistique, parce qu'il comble un trou considérable dans nos vies ou qu'il valorise la condition humaine, alors les chances sont qu'on fera parler de soi. On pourra obtenir en effet de la "publicité gratuite", c'est-à-dire une parcelle d'espace média consentie sans frais aucun. Après tout, si les journalistes vantent notre produit sans demi-mesures, les objectifs de communication peuvent être atteints tant bien que mal. Hélas, on peut difficilement prévoir la quantité exacte de "publicité gratuite" qui sera effectivement accordée. Encore plus difficilement prévoir la qualité en regard de nos attentes. Tout dépend de la motivation que l'on suscite chez les porte-parole de l'opinion publique (en somme de leur bonne volonté), et bien sûr du temps d'antenne que ces derniers peuvent vraiment consacrer aux communiqués de presse. Néanmoins, de telles initiatives peuvent contribuer à la notoriété. Et, lorsque bien contrôlées par des professionnels, les relations publiques peuvent certes déplacer des montagnes.

Quand le budget de communication est dramatiquement bas, il faut chercher à "faire scandale"! Cela signifie en mettre plein la vue, de façon à fournir au public matière à bavarder sur un temps riche. Pour y parvenir, il faut d'une part organiser des événements spéciaux qui éveilleront la curiosité d'une population choisie. D'autre part il faut aussi alimenter les journalistes et autres leaders d'opinion en nouvelles à la fois captivantes et sensationnelles. Ce recours aux mass-media est capital: voilà en fait l'unique véhicule lourd capable de divulguer à un large public la nature de nos activités commerciales. L'entrefilet dans les quotidiens et la courte allusion à la radio ou à la télévision constituent rien de moins que de la publicité gratuite. Et celle-ci de promouvoir, même indirectement, notre produit ou notre service. Il s'agit donc de foncer... et de faire parler de soi.

Si la nouvelle se répand bon train et que l'initiative s'avère fructueuse, les gens seront alors possiblement tentés de poursuivre l'expérience, le cas échéant en essayant eux-mêmes le produit exposé. En ce domaine, tout comme en promotion et en publicité, l'imagination des créateurs ne se bute pratiquement à aucune frontière. Lorsqu'il est question de monter un coup d'éclat pour forcer l'attention collective, les idées se surpassent les unes les autres. Le centre d'attraction prendra tour à tour l'allure d'un colloque informatif, d'un gala du mérite, d'une parade de mode hautement colorée, d'une exposition scientifique à caractère tantôt vulgarisateur, tantôt technique, etc. On pourra inviter les gens à venir contempler un prototype rarissime d'un objet enviable, une toile ou une photographie géante d'un artiste connu, ou encore le dernier-né d'une gamme de produits hyper sophistiqués... L'objectif reste avant tout de rassembler un groupe d'individus autour d'un centre d'intérêt.

Ce dernier genre de manifestations évoque pleinement le dynamisme intarissable associé au phénomène promotion des ventes. On peut d'ailleurs affirmer qu'il s'agit là bel et bien d'un mélange subtile à base de promotion: les relations publiques servant à ameublir le terrain et engendrer un brin de notoriété, la promotion "en clinique" visant à approfondir le contact et instaurer un début de confiance.

Dans le giron des entreprises solidement établies, les relations publiques servent ni plus ni moins d'agent polisseur... Leur but consiste à effectuer une douce propagande favorable à l'action de la compagnie. Et ce ne sont pas les ressources qui manquent. Il y a d'abord les communications directes: on peut en effet envoyer des communiqués aux multiples intervenants qui sont liés de près ou de loin avec la firme, des actionnaires privilégiés au dernier des clients. Mais un tas d'autres éléments contribuent à projeter une aura flatteuse: le bilan annuel de l'entreprise soigneusement présenté par un graphiste professionnel, l'architecture du siège social, l'amabilité du personnel d'accueil, voilà autant de facteurs qui collaborent à entretenir l'image de marque.

Quelle que soit la place qu'on leur accorde dans la stratégie de communication, les relations publiques s'utilisent tout de même avec la notion de profit en tête. Malgré le fait que les retombées tangibles (c'est-à-dire chiffrables) paraissent difficiles à évaluer, il reste qu'on ne mettrait jamais en branle tout ce processus si on n'était pas persuadé de son rendement financier. Poser des gestes de relations publiques aux quatre vents semble peut-être aléatoire, mais il n'en est rien. Et il est loisible de penser que les sommes et les énergies investies produiront un écho rentable un de ces jours prochains.

Ce genre de communication s'adresse à un auditoire beaucoup moins circonscrit que la publicité: les relations publiques reluent en fait plusieurs niveaux de récepteurs. Il va de soi qu'elles visent d'emblée les clients potentiels d'un produit ou d'un service. Il faut aussi garder le contact avec les multiples personnes dont le statut ou la fonction pourrait éventuellement avoir une influence sur les affaires de l'entreprise. On peut penser aux "notables" de la région, aux leaders d'opinion et autres individus susceptibles de manipuler les ficelles de l'économie. La collecte d'appuis est un travail délicat mais nécessaire. Par ailleurs, il faut bien sûr entretenir des liens serrés avec chaque fournisseur ou intermédiaire qui se trouve impliqué à une étape ou l'autre du processus commercial.

Le match ne peut se remporter toutefois sans les alliances capitales auprès des maîtres de l'opinion. On doit gagner l'appui des journalistes de la radio, de la télévision et de la presse écrite, qui à l'aide de leur porte-voix médiatique ont la liberté, et même le devoir, d'entretenir des idées, des faits, des réflexions. On doit de plus rejoindre les sphères d'action et de pensée spécifiquement intéressées à notre contexte: c'est-à-dire les professionnels qui emploient à chaque jour des produits de même catégorie. Si l'on manufature par exemple des espadrilles pour la course à pied, il faut s'efforcer de démontrer aux Jacqueline Gareau, Bill Rodgers et Jo Malléjac que notre produit convient parfaitement aux usages pour lesquels il a été conçu. Ces idoles étant perçues comme les gourous de la "profession", leurs conseils et recommandations seront suivis à la lettre par de nombreux disciples. Ainsi, il faut adresser nos communiqués aux agents d'information qui, détenteurs d'une expertise certaine aux yeux du public, jouent un rôle d'intermédiaire obligé entre les produits et les utilisateurs.

Enclins à distribuer ses communiqués de presse aux différents producteurs d'opinion, il faut par contre s'interroger quant aux limites de ce mode d'expression. Et de là à s'en remettre aux seules relations publiques pour fonder une campagne solide, il y a tout un monde. Rappelons-nous que la publicité réalise souvent ses objectifs grâce à un long programme de répétitions. Or il est évident que les relations publiques ne possèdent pas ce caractère de régularité. Personne ne peut avoir la certitude que les "gatekeepers" de l'opinion publique diffuseront notre message; et dans l'affirmative, on ne possède aucun contrôle sur ce qu'ils raconteront au sujet de notre produit. Qui plus est, il n'est pas question pour eux de scander la même rengaine à chaque jour que le Bon Dieu amène. Il devient donc particulièrement ardu d'élaborer un plan de relations publiques "solide comme le roc de Gibraltar". On s'imagine alors assez bien la dose d'hésitation qui surgit lorsqu'il faut attribuer une part du budget à ce type de communication.

Les points faibles ayant fait surface, il reste à départager le pour et le contre. Si une campagne vise à promouvoir un organisme philanthropique ou une cause sociale brûlante, il est certain que les relations publiques peuvent en principe devenir le cheval de bataille principal. De même, une jeune entreprise qui lance un article sans précédent peut miser gros sur cette forme de communication. Une image solide peut ainsi être développée à peu de frais. Mais pour la plupart des compagnies, la solution réside dans les procédés mieux ancrés et plus autonomes.

A un certain tournant dans la vie d'une entreprise, le portrait qu'on souhaite refléter correspond globalement à un état de grâce et de plénitude. Des firmes comme Alcan, Hydro-Québec, Bell Canada diffusent en effet l'idée qu'elles se préoccupent autant du bien de la société que du leur. "Nous ne sommes pas de vils marchands", donnent-ils à entendre. Voilà une initiative du même acabit que les relations publiques: on lance des fleurs à la population en vue de s'attirer la sympathie générale. Mais bien sûr on espère que les gens utiliseront en retour nos services et nos produits! Après tout, charité bien ordonnée revient toujours vers soi-même.

Lorsqu'on se nomme Alcan, Hydro-Québec ou Colosse Inc. et qu'on désire informer cent pourcent de la population que l'usine met tout en oeuvre pour lutter contre la pollution, il se peut fort bien que les communiqués de presse ne suffisent plus à traduire avec l'élan souhaité la grandeur de ses sentiments. C'est pourquoi on fait alors appel à une forme de communication à mi-chemin entre la publicité et les relations publiques. Il s'agit de la publicité dite

institutionnelle, qui paie les espaces médias au tarif standard pour diffuser des messages "humanitaires".

Citons dans cet ordre de pensée la société des alcools, la brasserie Labatt et la distillerie Seagram's qui nous ont longtemps rappelé par le biais d'une publicité en bonne et due forme que "la modération a bien meilleur goût." Résultat: les communications sont sûres d'arriver à bon port, les récepteurs sont instruits de se comporter sagement en matière de boisson, les compagnies à la source de ces messages passent pour extrêmement magnanimes, enfin, les médias et les agences reçoivent leur cachet pour avoir joué leur rôle pédagogique. Voilà ce qui s'appelle de l'efficacité en capsule!

#### *. La nouvelle génération d'outils*

En ces temps qui courrent, la communication de masse évolue à pas de géant... et se débat comme un diable dans l'eau bénite! Il est d'abord surprenant de constater jusqu'à quel point elle veille à sa popularité. L'accès à la parole devenant de plus en plus facile, chacun lutte à corps perdu pour avoir bonne presse. Du politicien blessé dans son orgueil, à l'animateur de tribune libre perché sur un fil de fer... à une population tout entière qui s'en remet au pouvoir des mass médias pour laver son linge sale en famille. Quelle famille! Par ailleurs, on dénombre de nouveaux véhicules de communication. La publicité institutionnelle dont nous avons parlé, la publicité de commandite et la publicité par la poste en sont des exemples pour ne citer que ceux-là.

La jeune génération des moyens de communication doit son existence à un mélange de conditions économiques, sociales et légales. Nous avons vu que la publicité institutionnelle adoptait une forme purement publicitaire pour divulguer un fond apparenté aux relations publiques. Et il en résulte des messages dûment payés à saveur humaniste. A quoi attribuer un tel changement, sinon qu'aux nouvelles tendances de notre société moderne. Une série quasi infinie d'exemples pourrait être invoquée pour illustrer ce respect des valeurs humaines. Le mouvement général en ce sens a donc incité l'entreprise commerciale à élargir ses horizons: conscience accrue des besoins des employés, préoccupation croissante envers l'équilibre de l'environnement, parrainage de groupes sociaux, voilà quelques manifestations tangibles qui donnent le jour à des communications du type "publicité institutionnelle".

Un contexte légèrement différent a provoqué le développement d'un autre phénomène récent qu'on appelle "publicité de commandite". Cette nouvelle vague tire ses origines d'une réglementation tacite ou explicite qui a banni des ondes la publicité en matière de tabac et de boisson. Il va sans dire que les producteurs lourdement engagés dans ce commerce ont alors cherché à contourner de manière positive ces pertes de terrain. Il fallait en quelque sorte inventer un tour de passe-passe qui permette de diffuser ses messages sous un angle camouflé. Le miracle n'a pas tardé à se réaliser. Ainsi, plusieurs de ces compagnies s'associent dorénavant à des événements majeurs afin d'accroître leur notoriété en milieu actif. Pensons par exemple à la classique de golf Peter Jackson, au gala des étoiles du Maurier, au grand prix Molson de Trois-Rivières, etc.

En commanditant de gros déploiements sportifs et culturels, les entreprises affichent leur emblème là où des milliers d'amateurs ne pourront qu'être soumis à leur présence. C'est le cas des amphithéâtres de baseball, de hockey et de football, littéralement engloutis par la guerre que se livrent les grandes brasseries. Fort bien! Mais qu'en est-il de l'efficacité de ces "nouveaux" médias? Force est d'admettre en premier lieu qu'un panneau-réclame à plus de trois-cent pieds de l'observateur le plus proche ne peut verbier indéfiniment... Selon toute vraisemblance, le message doit se réduire à sa plus simple expression, c'est-à-dire au symbole de la marque, un point c'est tout. Malgré cette limitation impérative, on ne peut nier l'impact de pareils outils. Ils rejoignent un vaste auditoire qui ne se montre pas indifférent à l'offre subtile qu'on leur propose. Allez donc vérifier la sorte de bière qui se consomme au Colisée de Québec!

Le mécanisme derrière ce système rejoint celui qu'utilise la promotion des ventes. On crée un rassemblement s'il le faut, ou encore on prend part à une foire publique déjà existante. Le plus formidable dans tout ça, c'est que les reportages des journaux et de la télévision à propos de l'événement capteront forcément sur pellicule les panneaux du commanditaire... Voilà donc un tas d'expositions supplémentaires à un coût par mille frisant le ridicule!

Les canaux de communication se diversifient et se fortifient de jour en jour. Lorsqu'un besoin nouveau se fait sentir, les gens du marketing se remuent pour concevoir des formules adaptées aux nouvelles situations. C'est ainsi que la publicité par la poste a pris un essor considérable. Ce canal a acquis par surcroît une polyvalence digne de mention, car il dessert lui-même les quatre variables du marketing (4 "P"); simplifiant ainsi de beaucoup le processus de transaction commerciale. On peut donc parler de marketing direct par la poste.

Grâce à ce système, un producteur distribue sa marchandise sans intermédiaire aucun et surtout sans plancher de ventes onéreux. Le procédé permet des économies substantielles qui se traduisent par un prix de détail largement inférieur à toute autre méthode de vente conventionnelle. Qui plus est, le client a le loisir de magasiner dans l'intimité de son foyer sans courir de Caïphe à Pilate... A l'économie d'argent s'ajoute donc une économie de temps. Les ventes par correspondance accusent toutefois un certain retard au Québec, si on les compare du moins aux provinces anglophones et aux Etats-Unis. Ces derniers détiennent en effet leurs lettres de noblesse en matière de "mail ordering". Mais ici bas, il semble que les Québécois se montrent réticents à commander des choses s'ils ne peuvent les palper au préalable. Le mouvement fait néanmoins une percée.

Pour l'instant la vente et les communications par la poste sont l'apanage des produits de beauté, des livres et des menus articles pour la maison. Les politiciens locaux utilisent également ce medium pour transmettre leur idéologie aux futurs électeurs. Mais peut-être nous trouvons-nous à l'aurore d'une révolution commerciale où la grande majorité des achats se fera de cette façon: évachés devant notre ordinateur personnel, nous feuillerons les pages-écran des fournisseurs, mûrirons notre choix grâce aux compte rendus disponibles dans les banques d'information, puis concluerons enfin la transaction en appuyant sur quelques touches du clavier préprogrammé. Notre livret de banque sera débité automatiquement. Le produit sera quant à lui livré dans les vingt-quatre heures par des services de messagerie privés.

N'allez pas croire que ce scénario relève de la science-fiction! Dès aujourd'hui la communication de masse est en constante fusion vers une plus grande diversité et une meilleure coordination. Le tableau suivant résume les pourparlers concernant l'une ou l'autre des formes de communication "classique".

## LES FORMES DE COMMUNICATION DU MARKETING ET LES OBJECTIFS / PRODUIT

<i>Publicité</i>	<i>Promotion</i>	<i>Rel. publiques</i>	<i>Ventes pers.</i>
<i>Objectifs:</i>			
-embellir l'image de marque	-accélérer les ventes à court terme	-faire connaître les activités	-rejoindre des groupes d'usagers
-accroître la confiance du public	-appâter de nouveaux clients	d'une compagnie	circonscrits
-créer la demande à long terme	-créer l'offre portée "locale"(!)	-embellir l'image d'une compagnie	-courcircuitier les canaux habituels
-portée "nationale"		-faire connaître les actions à portée sociale	
<i>Le produit:</i>			
-bien différencié de ses concurrents	-possède un aspect régional	-est nouveau, révolutionnaire	-cas 1: est un investissement cher et durable (souvent destiné
-comporter des attributs à valeur émotive ou psychologique	-est un bien de commodité	-représente un bienfait pour ses utilisateurs	à des usagers industriels)
-de meilleur qualité ou plus cher que ses concurrents	-lutte contre un concurrent établi,	-suscite un intérêt public	-cas 2: objet très
-à son stade d'introduction ou de croissance	connu et différencié	-connu grâce à une anecdote, ou une personne de renom	personnel ou partie intégrante d'une résidence

## *Le marketing-mix:*

---

-l'achat se répète assez fréquemment	-l'achat se répète très fréquemment	-le budget est faible mais le produit est intéressant	-cas 1: l'achat est un processus peu fréquent
-demande inélastique (les fluctuations de prix n'importent pas)	-demande élastique (variable en fonction du prix)	-le marché ne se fonde sur aucune loyauté envers les différentes marques	-cas 2: l'achat est un processus assez fréquent
-le marché est actif et les concurrents solides	-le canal de distribution est long et complexe (stratégie d'aspiration est alors préférable)	-les produits concurrents y vont de promotions agressives	-le canal de distribution est court

---

Le comité de planification doit établir le dosage le plus efficace des outils de communication et distribuer les budgets en conséquence.

### **c) La courbe de diffusion**

Branle-bas stratégique chez Communimark. Le comité de planification vient de décider que la publicité constituerait la principale arme communicationnelle. On y ajoutera périodiquement certains blitz promotionnels de manière à pousser les gens à l'action. Survient ici un nouvel item à l'ordre du jour: la courbe de diffusion des messages.

La salle de conférence sentait le surchauffé. Chacun des intervenants chuchottait, les yeux rivés sur le grand tableau. Richard Lalonde, le directeur des médias, haussa la voix.

-Je pense que la meilleure façon de rallier notre public-cible serait de l'accrocher périodiquement. L'essentiel est de voir à ce que les trois millions dont on dispose nous permettent d'obtenir un ratio pénétration / fréquence optimal. J'entrevois d'emblée une gamme de médias: radio, journaux, périodiques, et télévision.

Sylvie Lachance, directrice de la création, semblait sceptique quant à cette approche "vachement", comme elle le pensait, conventionnelle.

-Moi je pense qu'on devrait attaquer en lion en concentrant nos efforts dans un média, puis réduire petit à petit la fréquence de nos communications. On pourrait raconter une sorte d'histoire à notre clientèle, en introduisant à chaque semaine un élément nouveau. Cela donnerait un

scénario du type téléroman hebdomadaire, ce qui ne manquerait pas d'éveiller la curiosité du public.

-Je persiste à croire, reprit Richard, que la rétention maximale de nos messages passe par leur répétition. Si on espaces trop nos spots, on ne créera jamais d'impression favorable permanente. Aussi on doit marteler le public à intervalle serré de sorte que chaque message arrive au moment où le précédent marque encore le souvenir. Il s'agit d'identifier la fréquence idéale qui déclenchera un tel effet d'entraînement. Résultat: une image de plus en plus précise se dessinera dans l'esprit des récepteurs, et ceux-ci auront même tendance à parler de nos communications ou de notre produit à leurs chums.

-A condition bien sûr de ne pas provoquer un effet boomerang!

-Je suis d'accord avec toi, Sylvie. Il ne faut vraiment pas en venir à saturer le public. C'est pourquoi je te concède qu'on peut éventuellement alléger la cadence de nos diffusions. Lorsqu'un test de reconnaissance aura prouvé qu'on a atteint un coefficient optimal de notoriété, on atténuerai quelque peu le rythme.

Michel Gauthier se glissa à ce moment dans le débat.

-J'appuie à la fois les idées de Sylvie et de Richard. D'ailleurs l'étude de marché a clairement démontré que notre champ d'action s'ouvrait à perte de vue: les concurrents n'infestent pas les médias, il reste donc amplement de place pour qu'on répartisse notre budget en visant à la fois une couverture élevée et une fréquence confortable. Alors enfonçons le clou jusqu'à l'os, en s'assurant toutefois que la campagne roule sur un rail de continuité.

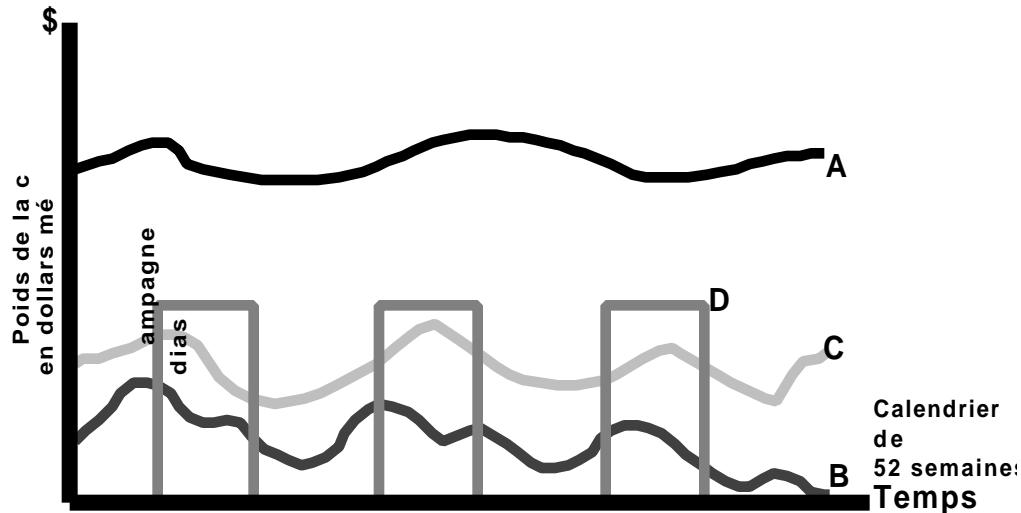
L'administrateur publicitaire fit une pause, se décroisa les bras et bascula son fauteuil en arrière.

-Vous vous rappelez certainement comment la situation était différente quand on a fait la campagne A & W. Notre compétiteur paraissait tellement omniprésent qu'il a fallu opter pour une courbe de diffusion opposée à la sienne. Dans ce cas précis, on avait choisi de faire sept ou huit irruptions massives durant l'année, puis de se tenir tranquille le reste du temps.

-Oui, Michel, on se souvient très bien. Le rythme de diffusion devenait alors sinusoïdal: une offensive, un moment d'arrêt, une nouvelle offensive, un autre temps d'arrêt, etc. Et le tout avait fonctionné rondement.

-Bien sûr, Sylvie, il n'y a pas de recette unique. La courbe peut être croissante, décroissante, régulière ou saccadée. Ca dépend toujours de la nature des choses. Mais pour revenir au cas présent, je crois que le protocole que Richard et toi venez de débattre est tout à fait ce qu'il nous faut. Une diffusion constante, basée sur la répétition et dont la fréquence décroîtra peut-être après un certain temps.

La courbe de diffusion reflète la façon dont le budget est distribué tout au long de la campagne. Une telle répartition traduit le caractère de saisonnalité d'un produit, la riposte qu'on souhaite opposer aux offensives des entreprises rivales, ou d'autres facteurs importants sur le plan stratégique. Seuls quelques gros annonceurs ont les reins assez solides pour innonder les médias à l'année longue. Chez le commun des mortels, les tambours publicitaires battent rarement pendant cinquante-deux semaines consécutives. Certains roulements franchiront les barrières de la perception, d'autres ne résonneront hélas que comme de lointains grondements. Les profils annuels de diffusion peuvent ainsi prendre plusieurs formes.



**Schéma 7. Modèles de profils de diffusion annuelle**

La première courbe de diffusion (a) matérialise la stratégie des énormes compagnies qui ne lésinent pas le moins du monde quant à leur budget publicitaire. Une telle prodigalité apporte sans contredit couverture, fréquence et notoriété, à tel point qu'on se demande parfois s'il ne s'agit pas là d'un gaspillage d'argent. Voyons les motifs qui nous amènent à penser ainsi. Lorsqu'un produit parvient à une renommée de première ligne suite à un marketing exemplaire, la loi des rendements décroissants ne tarde pas à s'appliquer. Chaque dollar supplémentaire investi en publicité rapporte alors de moins en moins. C'est pourquoi il est sage, rendu à ce stade, de s'arrêter afin de remettre en question la cédule des placements. Il est probable qu'une fois la fidélité du public acquise, une masse moins importante de publicité suffit à entretenir la flamme. La seconde courbe (b) sur le schéma illustre l'antithèse de la précédente. Le budget consacré à la publicité se trouve réduit; de ce fait la diffusion des messages adopte un profil discret. Une telle situation peut subvenir pour deux raisons: soit que l'on dispose d'un budget réellement anémique, ou soit qu'on limite de plein gré le dit budget. Etudions d'abord ce dernier cas. L'annonceur a pris conscience, grâce à des études marketing, que son produit résidait en bonne place dans l'esprit des consommateurs. Il a donc décidé de réduire substantiellement son déploiement média, lui conférant en quelque sorte une simple fonction de rappel. L'hypothèse est la suivante: si on souligne un minimum de fois notre présence, le public ne nousoubliera pas. Par ailleurs, et cela devient joliment cocasse, une entreprise régnant au centre d'un pareil environnement peut même bénéficier de la publicité de ses concurrents chétifs ou mal établis. Si par exemple un ketchup faiblement positionné tentait une apparition au petit écran, il serait étonnant de dénombrer les récepteurs distraits qui identifieraient la marque à Heinz...

Peu de marques peuvent toutefois se flatter du pouvoir de leader d'un Heinz. En réalité ce n'est qu'après avoir mangé ses croûtes qu'on y parvient. D'ailleurs on n'y parvient pas toujours. Que dire alors de la firme qui, n'ayant pratiquement aucun arrière de ménagé, fait sienne la courbe de diffusion (b)? Il est d'abord probable que les compétiteurs profiteront de cette faiblesse en tentant de dominer les ondes. Pour pallier un tel handicap, l'entreprise démunie se verra forcée de mettre tous ses oeufs dans le même panier, c'est-à-dire concentrer ses efforts sur un seul medium. Elle pourra ainsi ventiler son budget annuel à travers le média qui lui assure la meilleure couverture de son public-cible ou, seconde possibilité, envahir tour à tour les différents médias qui correspondent à ses objectifs. Cette technique de guérilla devrait permettre d'atteindre une certaine domination et une certaine fréquence dans chacun des médias utilisés. Le troisième tracé (c) caractérise le cheminement normal d'un produit en phase d'introduction. L'entrée en piste se doit d'être fracassante. On doit donc injecter dès les premiers instants une dose massive de publicité de manière à rejoindre la totalité du public-cible et tenter de le convaincre grâce à un coefficient de répétitions d'acheter notre produit. Une atteinte et une fréquence élevées généreront normalement un score d'impact important. Une fois franchie la rampe de lancement, ce qui peut nécessiter un laps de temps considérable, la communication publicitaire est réduite à un rythme de croisière moins essoufflant. Durant les semaines et les mois qui suivront, on nourrit l'espoir que le taux résiduel de publicité parviendra à maintenir une notoriété suffisante. Et dans les cas limite, on peut toujours relancer la campagne au moyen d'un blitz momentané.

Le dernier profil de diffusion (d) tranche radicalement avec les précédents par son absence de continuité. Il s'applique dans des circonstances délicates: lorsque le marché est passablement saturé et que la compétition occupe la pôle position. La solution consiste alors à attaquer par bourrasque. Les messages sont diffusés en rafale à certaines périodes de l'année avec la portée-fréquence voulue pour créer un impact véritable. On se croise ensuite les doigts en espérant que les temps morts entre chaque poussée ne plongeront pas notre marque dans l'oubli...

Deux questions se posent à chaque fois qu'on établit une courbe de diffusion: les récepteurs réagiront-ils promptement aux messages? le souvenir s'effacera-t-il dès qu'on suspendra les activités publicitaires? Les réponses à ces énigmes deviennent capitales car elles seules justifient le choix de l'un ou de l'autre profil de diffusion. Parfois une recherche s'impose afin de découvrir la réaction des cibles face à la communication. Parfois les expériences antérieures apportent la lumière voulue. Mais dans tous les cas, une analyse selon quelques critères clés établit les fondements d'une bonne décision. Effectuons un petit saut en arrière pour observer Richard Lalonde et Jacqueline de Bonville en grande conversation sur ce sujet.

- Ainsi M. Lalonde, vous croyez que notre public-cible est théoriquement ouvert à nos communications?
- Si vous me permettez, Jacqueline, il serait peut-être plus juste de dire que c'est le contexte global de marketing qui favorise notre communication.
- C'est bien ce que je pensais aussi. Pourriez-vous toutefois me préciser ce qui vous incline, vous, à penser cela?
- Certainement, Jacqueline. D'ailleurs le chapitre que j'ai rédigé dans le plan de communication couvre en détail ce sujet. Chez nous, au département des médias, on tâche toujours d'étiqueter les campagnes en fonction de la réaction éventuelle des destinataires. Disons en gros que le

contexte peut engendrer deux types de réponse: ou bien les récepteurs acquiescent naturellement à la communication, l'impact étant dans ce cas assez durable; ou bien ils font la sourde oreille et nous oublient à la première occasion. Il existe donc un schéma de réponse positif et aussi un schéma tout à fait négatif.

-J'imagine bien entendu que cette typologie laisse place aux cas médians. Je veux dire qu'il y a sans doute des courbes de réponse ni amicales, ni hostiles.

-Oui, bien sûr. Mais du point de vue pratique, il est plus facile pour nous de ne travailler qu'avec l'eau chaude et l'eau froide. En réalité, les courbes de réponse idéales restent assez rares; elles constituent la fierté d'une poignée d'entreprises habituellement grosses. Mais la majorité des annonceurs, appelons-les "normaux", se retrouvent hélas près de la barre minimale. Ce n'est pas qu'on soit pessimiste chez Communimark, mais je vous affirme que les situations moyennes sont souvent plus ardues qu'aisées. Cela nous motive en quelque sorte à fournir l'effort maximal peu importe la campagne.

-Voyez-vous cela! Eh bien! on peut dire que votre façon d'envisager les choses ne manque pas d'originalité! Qu'arrive-t-il au juste lorsque les réactions à la publicité sont mitigées? À vous entendre parler cela semble monnaie courante.

-Je ne voudrais surtout pas paraître tragique. Après tout, c'est là notre pain et notre beurre... Et je dirais même qu'on y voit un défi continual. Quand le public-cible se montre résistant, seules l'astuce et la persévérance peuvent en venir à bout. Règle numéro un, on met l'accent sur l'éclat de la création, tâchant d'abasourdir les récepteurs afin qu'ils aient la mémoire plus longue. Règle numéro deux, on allie les ressources de la promotion et de la publicité sur les lieux de ventes pour décupler l'effet présumé de la pub. Cela permet d'attaquer les cibles sur les flans et de contrer dans une certaine mesure les adversaires qui détiennent un net avantage quant au budget et à la notoriété. Il faut alors veiller par-dessus tout à profiter du momentum: lorsqu'on relâche la poussée publicitaire, on met toute la gomme dans les outils d'appoint. J'ai envie d'ajouter enfin que la dominance dans au moins un des médias constitue une autre excellente solution au problème. Si le budget de diffusion ne permet pas de voguer mer et monde, mieux vaut se montrer fort dans un camp retranché que de ferrailler mollement à découvert dans la plaine.

-C'était là, j'imagine, la règle numéro trois...

-En plein ça.

-J'admire les gens qui structurent leur pensée. Mais dites-moi, Richard, quand vous mentionniez tout à l'heure que seules une poignée de grosses compagnies détiennent le haut du pavé, j'ai cru apercevoir un éclair dans vos yeux. Vous pensiez sans doute au fait que la Crctd est au nombre de ces entreprises bénies des dieux? Richard aurait certes aimé faire languir son interlocutrice quelques instants de plus... Mais il décida en fin de compte de piler sur son orgueil et cesser de faire de l'esprit.

-Effectivement, c'est ce que nous croyons suite à l'analyse de la situation. Des quatre critères d'évaluation que nous avons utilisés pour prévoir la courbe de réponse, trois semblent tout à votre avantage.

-Voilà qui est bien. Très bien.

Richard patienta encore quelques instants dans l'attente d'une demande de renseignements supplémentaires de la part de Jacqueline. Mais les mots attendus ne se firent pas entendre. Surpris, le directeur des médias risqua une intervention bizarre:

-Pardonnez-moi, mais j'étais sûr que vous voudriez en savoir plus long sur le sujet.

- Rassurez-vous, je suis tout excitée à l'idée d'en apprendre davantage. Je désirais simplement vous laisser poursuivre sans vous interrompre.
- Ah! je vois. Toujours est-il que le premier facteur à considérer lorsqu'on doit déterminer l'allure probable de la courbe de réponses, c'est le public-cible lui-même. Plus un segment de marché paraît enclin à utiliser un produit, plus les échos à la publicité s'avéreront positifs.
- Ainsi vous supposez que nos clients potentiels sont presque gagnés d'avance, qu'ils seront définitivement persuadés par nos messages.
- Attention! je ne saurais être aussi catégorique... Je vous concède que les versatiles sont vendus à l'idée de choisir un autre moyen de transport que la voiture pour leurs déplacements professionnels ou informels. Le train figure d'ailleurs parmi leurs plans de voyage. Mais les mobiles, quant à eux, demeurent vraisemblablement plus fidèles à leur quatre roues. S'il arrive qu'ils optent pour un véhicule différent, soit l'autobus ou le train, leur décision semble alors se fonder sur le coût relatif de chaque alternative, et peut-être également sur la coïncidence des horaires.
- Si je comprends bien, les versatiles se rangent parmi nos usagers normaux, tandis que les mobiles demeurent très souvent soudés à leur cabriolet...
- Je pense que les versatiles sont bel et bien acquis; leurs réactions à nos messages publicitaires devraient s'avérer favorables. Mais les mobiles ne m'apparaissent pas hors de portée. On ne peut les compter d'emblée parmi les utilisateurs naturels; cependant ils ne sont pas complètement menottés aux moyens de transports qui nous compétitionnent. Ce sont des clients occasionnels qui oscillent selon leur bon gré entre la voiture, l'autobus et le train. Tout ce que je peux vous dire, c'est que notre campagne devrait les rallier au chemin de fer et particulièrement à la Crctd.
- Comment réagissent d'habitude de pareils candidats qui, excusez l'anglicisme, "switchent" d'un produit à l'autre?
- Disons qu'ils ne constituent pas les récepteurs les plus fidèles au monde. La courbe de réponses risque dans leur cas d'être fluctuante.
- Et alors?
- Alors il faudra miser sur la fréquence pour les persuader petit à petit. Si on n'avait qu'eux comme cibles, un profil de diffusion sinusoïdal serait à conseiller. Une attaque massive, un léger fléchissement, puis une nouvelle poussée dès que les symptômes de l'oubli commencent à se manifester.
- Je crois qu'on parviendra à convaincre cette catégorie de prospects tout comme les versatiles. Pourriez-vous maintenant me parler des trois autres facteurs qui influencent la courbe de réponse?
- J'allais justement le faire. La nature du produit arrive au même rang que la qualité du public-cible en tant que critère de base. Vous êtes certainement familière avec ce sujet car il s'agit de concepts fondamentaux en marketing. Vous savez donc comme moi que certains articles s'achètent impulsivement tandis que d'autres commandent mûre réflexion. Il faut se demander ici combien de sources d'information vont entrer en conflit avec la publicité. Il semble en effet que plus un achat paraît important, c'est-à-dire dispendieux ou fastidieux, plus les preneurs de décision consultent à droite et à gauche: experts en la matière, amis qui ont effectué un achat similaire, livres et revues spécialisés, tout ce beau monde a son mot à dire. Il est évident qu'au travers cette meute d'intervenants, la publicité perd un peu de sa force persuasive. En conséquence, les courbes de réponses prennent une débarque. Voilà à quelques détails près la situation qui prévaut dans les marchés de l'immobilier, de l'automobile, de l'équipement lourd

- ou scientifique. Par contre, en ce qui concerne les biens usuels qui ne demandent pas de méditation avant l'achat, les messages publicitaires conservent normalement tout leur impact. Jacqueline avait les yeux grand ouverts comme si elle venait de découvrir une vérité insoupçonnable.
- Ce que vous dites a bien du bon sens. Et dans notre cas, nos clients ne se mettent certainement pas martel en tête lorsqu'ils entrevoient de se procurer un billet de train à trente dollars... Notre campagne devrait donc résister aux pressions des leaders d'opinion.
  - C'est ce que je pense. Un bon point en faveur de notre courbe de réponses! Et en voici maintenant un autre. Avez-vous déjà songé combien le renom de la Crctd ajoutait de crédibilité aux communications? Vous détenez une part très importante du marché, votre image de marque est solidement ancrée dans l'esprit du public, la campagne devrait donc se tailler une place sans encombre... Du moins, beaucoup plus aisément que votre plus proche rival dont la notoriété n'arrive pas à votre cheville. Et d'ailleurs, celui-ci ne dispose pas d'un budget égal au vôtre. Bref sa publicité avancera en petite vitesse pendant que vous roulerez en Cadillac!
  - Je conçois que la position d'une marque affecte le déroulement d'une campagne. Vous avez abordé la question de la présence de nos concurrents sur les ondes. Croyez-vous que l'achalandage global risque d'entraver notre percée?
  - A vrai dire, cela me surprendrait beaucoup. D'abord, et vous serez assurément de mon avis, parce que la publicité des compagnies ferroviaires n'est généralement pas achalante et surtout pas perçue comme telle. Ensuite, parce qu'elle n'infeste pas les médias comme persistent à le faire les brasseries. Il y a donc peu de chances pour qu'une tribune libre ou une ligne ouverte nous fasse un jour mauvaise presse (à moins que ne survienne bien sûr un ou plusieurs déraillements, hi! hi!). Enfin, votre secteur d'activités ne s'infiltra pas dans le raz-de-marée promotionnel auquel on est habitué. Peu ou pas de gratouille, peu ou pas de couponnage. De plus, vous n'embauchez aucun vendeur pour faire du porte à porte. Tous ces indices me portent à croire que l'environnement publicitaire sera quasi idéal... Un autre point en faveur de la courbe!
  - En parlant de courbe, pourriez-vous me dire à quoi va ressembler le protocole de diffusion?
  - On est justement en train de le signifier chez Communimark. Mais je peux déjà affirmer qu'on misera sur une portée maximale et un effort de continuité tout au long de l'année. On utilisera probablement une série de médias de manière à aller chercher cette couverture, et conférer à la campagne le suivi nécessaire.
  - Ne laissiez-vous pas entendre il y a quelques minutes que la courbe de diffusion prendrait une allure style "montagnes russes" afin de piquer au vif les mobiles par des phases successives de répétitions concentrées?
  - Eh bien, ce n'est pas ce que j'ai voulu dire. Compte tenu de votre position dominante sur le marché, il serait exagéré d'employer cette stratégie. L'objectif restant d'amener les récepteurs à prendre le train, on fera évoluer les attitudes progressivement, grâce à un volume relativement uniforme de publicité. Quant aux réticences des mobiles, l'emphase des premières semaines devrait éveiller leur attention aux messages. Ainsi la phase introductory de la campagne sera certes déchaînée mais les hauts et les bas seront moins prononcés que les pentes des montagnes russes.
  - Je suppose que des études spécifiques en cours d'évolution nous fourniront les indices nécessaires pour apporter les modifications qui s'imposent. Par exemple relancer la machine si on constate que les échos tardent à se manifester, ou au contraire mettre la pédale douce si on approche dangereusement du taux de saturation.

-Les intra-tests font en effet partie de notre plan de contrôle d'efficacité. On veillera à ce que les objectifs soient atteints convenablement, sans garrocher l'argent par les fenêtres.

-Cher Monsieur Lalonde, notre entretien fut des plus constructif.

-Je vous remercie. Ce fut pour moi un plaisir.

Quelques jours plus tard, le comité de planification chez Communimark se réunissait à nouveau.

Entrons dans la salle de conférence. Le débat dure depuis près d'une heure. On s'est mis d'accord sur l'allure de la courbe de diffusion. Reste à établir la répartition géographique: va-t-on accorder l'emphase aux grandes municipalités, ou ventiler le budget uniformément sur l'ensemble du Québec?

Après un bref silence généralisé, Richard Lalonde, le héros du jour, afficha sa mine léonine, signe qu'il était fier de ses fumantes cogitations.

-L'analyse de la situation a bien identifié deux catégories dominantes d'utilisateurs: les gens d'affaires qui voyagent seuls entre deux villes, et les semi-vacanciers qui partent en visite pour quelques jours avec leurs familles. Je pense donc qu'on devrait réellement axer le gros de notre diffusion sur Montréal, Québec et quelques autres centres urbains. D'ailleurs, les citadins sont probablement plus enclins de nature à adopter l'attitude qu'on leur propose. C'est comme si leur train de vie rapide et actif les inclinait presque forcément vers la bonne voie...

Sylvie lança un coup d'oeil complice vers Richard. Plusieurs commentaires furent échangés, mais cette fois peu d'objections furent levées. Sylvie alla inscrire les dernières propositions au tableau.

#### d) L'élaboration d'un axe

Si on épingle n'importe quel message publicitaire, si on le dépouille de ses coloris, de son humour, de sa mise en scène, on aboutit à ses racines profondes, c'est-à-dire à l'argument premier que le dit message utilise pour parvenir à ses fins. On appelle axe de communication ce mobile fondamental. Jacques Bouchard emploie plutôt le terme "corde sensible", mais il s'agit bel et bien du même concept: une motivation spécifique qui détient le pouvoir de modifier les attitudes des cibles pour déclencher éventuellement l'acte d'achat.

Etablir l'axe qui sous-tendra la campagne de publicité revient à choisir parmi une série d'arguments possibles celui qui colle le mieux à l'environnement du produit et aux affinités du public-cible.

Si la réflexion et le jugement demeurent les outils prédominants pour arrêter l'axe, l'intuition des concepteurs a aussi son importance. On aura toutefois avantage à respecter une série de critères généraux si on veut s'assurer que l'axe cadre parfaitement avec le contexte:

-L'axe doit d'abord corroborer la stratégie globale. Il se doit d'être pleinement fonctionnel en regard du budget alloué et des objectifs. De plus, il doit chapeauter chacun des messages quel que soit le véhicule de communication utilisé en garantissant à l'ensemble une homogénéité manifeste. Le positionnement qui a été établi pour la marque se reflétera en effet à travers tous les volets de la campagne, de façon à ce que le public perçoive nettement l'image particulière de la marque.

-L'axe doit être moulé dans le bain des usagers potentiels. Si une analyse de situation découvre par exemple que les besoins de confort et de rapidité s'avèrent les pistons qui incitent les gens à sauter dans un train, il n'est pas question de renier outrageusement cette réalité! Les publicitaires américains sont reconnus pour leur adhésion indéfectible à un principe de base: montrer le produit en action dans les mains de son utilisateur. Ils espèrent ainsi que les cibles s'identifieront aux comédiens et qu'elles accepteront les motifs évoqués. Voilà un modèle à prendre en considération...

-L'axe doit susciter le désir impératif de se procurer le produit. Pour y parvenir, on s'efforce de manipuler subtilement la psychologie du consommateur, mettant de l'avant pléthore d'incitations et tentant d'amenuiser craintes ou inhibitions. La publicité pour un achat somptueux tel une Mercedes Benz doit ainsi faire gaffe de ne pas évoquer maladroitement le frein majeur, vous l'aurez deviné, le prix. C'est pourquoi un axe du type "chère mais prestigieuse" serait probablement à troquer contre un autre du style "incomparable satisfaction pour son possesseur". Encore là, les études de marché devraient fournir les lumières nécessaires.

-L'axe doit constituer un levier durable. Il doit harponner le public-cible avec un petit quelque chose de particulier qui donne un goût de revenez-y. Cette touche de piquant est souvent ce qui distingue les bonnes campagnes des excellentes. Bien sûr la Renault 5 pourrait employer une foule d'arguments conventionnels pour traduire ce qu'elle a à dire. Mais l'axe qui a donné naissance au "chnac", puis au chameau, ajoute une couleur particulière aux messages. Ce genre de construction comporte l'avantage de résister à l'usure et aux contre-offensives tout en donnant vigueur à l'image de marque. Un axe efficace peut avoir la vie longue. Si on adopte la mauvaise habitude de modifier à tout bout de champ le schéma d'argumentation, les firmes rivales profiteront à chaque reprise d'un temps mort pour tenter de nous supplanter. Edifier la confiance autour d'un script tout neuf, c'est repartir à zéro. Cela revient à sacrifier la balle au camp adverse pendant la durée de reconstruction. Morale: préservons le bon grain tant qu'il produit des fruits délicieux.

-L'axe doit allier simplicité et rigueur. Il n'est pas question d'évoquer quatre ou cinq arguments à la fois. Mieux vaut mettre le doigt sur un et un seul, puis lui conférer plein pouvoir. Par contre, avec un peu d'astuce, il y a moyen d'engendrer un axe qui résume implicitement un tas de qualités connexes... Lorsqu'on entend "Avec Coke, y a d-la joie", on ne peut qu'imaginer mille et une situations agréables. De même, le thème que va proposer Michel Gauthier à la Crctd, "Nous roulons bon train", suggère subrepticement plusieurs attraits majeurs. Tout dépend en somme des résultats de la recherche de motivation. La campagne doit miser sans contredit sur le ou les faits qui détiennent la plus grande faculté de stimulation. Règle d'or, moins on aura de détails à dire, plus fortement on pourra les dire, et plus facilement les récepteurs pourront les mémoriser. Et puisque les médias de masse s'adressent à la masse, il est de bonne guerre de réduire les considérations hautement subtiles en des termes familiers, mais évocateurs.

-L'axe doit être spécifique, tant par rapport à la marque qu'au public visé. Tout doit être mis en oeuvre pour que l'argumentation reste exclusive. On annonce bel et bien un article précis, pas n'importe lequel de ses compétiteurs. De nos jours, certaines expressions comme "qualité",

"service", "prix", "choix", "nouveau", "amélioré", "pur" et "riche" sont tellement galvaudées qu'on finit par ne plus savoir très bien en quoi cela peut distinguer une marque d'une autre. C'est pourquoi un argument spécifique vaut son pesant d'or ("Rolaids neutralise 47 fois son propre poids d'acide"). On doit aboutir à une proposition unique et distinctive, de sorte que le consommateur potentiel se sente réellement appelé par le message.

-L'axe doit demeurer imperméable aux contre-attaques des concurrents. Cette propriété venant consacrer la précédente s'inscrit en accord parfait avec le concept de positionnement. Une idée innovatrice émanant d'un chef de file en son domaine ne risque guère d'être plagiée avec succès par les voisins. Mais gare aux banalités!

Développer un axe consistant, inédit et prometteur demeure une tâche passionnante. On donne libre cours à l'imagination et la censure n'intervient qu'en dernier ressort. Ce n'est que lorsqu'on sera convaincu qu'une proposition n'a aucune possibilité d'application qu'on devra alors la reléguer aux oubliettes. Les voies d'exploration sont multiples. Comme matériel de référence, on dispose toujours de l'analyse de la situation, des études de motivation, de l'expérience et de l'expertise des personnes-ressource. On pourra accessoirement procéder à une recherche ad hoc dans le but de pré-tester un canevas mis de l'avant. De plus, il est sage de consulter les grossistes et les détaillants afin de connaître leur point de vue et tirer parti de leurs antécédents auprès de la clientèle. Puisque ces derniers auront à poursuivre selon leurs moyens les efforts de la campagne, il reste de prime importance de les associer à la cause.

L'axe repose inévitablement sur des caractéristiques physiques ou psychologiques du produit. Certaines firmes comme Procter & Gamble exigent des concepteurs publicitaires de visiter leur usine afin d'apprendre l'abc de la production des biens. Il serait en outre surprenant de constater le nombre d'arguments originaux qui ont été cueillis sur la chaîne de montage. Mais il ne suffit pas de dire qu'une tondeuse tond bien pour déclencher les ventes... Les attributs du produit demeurent insignifiants s'ils ne rejoignent pas les besoins fondamentaux des consommateurs! Ainsi, les membres du comité de planification essaieront toujours de se mettre dans la peau des clients. A quoi pense réellement le jeune ouvrier lorsqu'il déguste une bière suite à sa journée de travail? Pourquoi telle classe de ménagères préfère le jus d'orange frais pressé au jus reconstitué à partir de concentré? Le révélateur de l'axe se situe dans la relation de base qui unit un consommateur à son produit. L'axe doit tabler sur cette interaction et, à l'image du vendeur empathique qui évoque au moment opportun l'argument massue, doit emporter spontanément l'adhésion.

Une telle démarche semble à l'abris de la moindre faille. Du moins en théorie. Cependant les choses se corsent un peu dans la pratique... Il ne faut pas oublier que les damnés compétiteurs offrent des produits assez identiques au nôtre, qui répondent peut-être de fait aux mêmes motivations. Bref, si toutes les agences de publicité respectaient à la lettre le scénario prescrit, on aboutirait inévitablement à des campagnes très voisines. Heureusement que les gens du marketing ont réponse à tout... ou presque.

C'est ainsi qu'intervient le positioning. Positionner une marque requiert des points d'appui distinctifs. Si de telles particularités existent déjà, on n'a qu'à les exploiter en riant à belles dents. Si par contre elles manquent à l'appel, qu'à cela ne tienne: il faudra alors édifier pierre

sur pierre un créneau inédit! Et les publicitaires savent comment s'y prendre... Mousser un attribut secondaire mais affriolant qui n'a pas encore été corrodé par les compétiteurs. Doter le produit d'un avantage extrinsèque, par exemple ces paillettes bleues ou jaunes qu'on ajoute au savon à lessive. Mieux encore, instiller à la marque une nouvelle dimension psycho-émotive qui lui conférera une personnalité attachante...

Maintes avenues peuvent donc être explorées pour construire un axe puissant et remarquable. L'originalité ne fera surface toutefois qu'aux étapes ultérieures du processus, soit celles de la création du thème, de la mise au point des textes et des images. L'axe étant une élaboration conceptuelle, ses fondements demeurent capitaux, mais sa concrétisation est plus libre. Plusieurs créatifs peuvent se chevaucher pendant une même campagne, le thème peut à la rigueur être rajeuni périodiquement, mais le levier motivationnel, quant à lui, doit afficher une permanence statutaire.

#### e) L'orientation média

Certaines agences de publicité établissent leur stratégie média avant de fonder l'axe de communication. Elles optent pour la sélection de supports les mieux adaptés au public-cible. Cette méthode semble être pleine de gros bon sens, car une fois les médias choisis, il paraît plus facile de patauger parmi le tralala psychologique des motivations. Les stratégies de création subséquentes s'en trouvent donc mieux encadrées, puisque guidées par les contraintes matérielles des médias sélectionnés. Par exemple, une campagne qui utilise le panneau-réclame comme véhicule principal devra être portée par un thème vif et concis. Ainsi, l'élaboration du plan média resserre de beaucoup l'entonnoir des décisions à venir.

Mais la procédure habituelle emprunte néanmoins le chemin inverse. On délimite d'abord le jeu motivationnel, puis ensuite le trafic médias. La majorité des publicitaires croient en effet qu'il est plus logique de fonctionner de cette façon, puisque l'axe reste le moteur de toute entreprise de persuasion et qu'il peut s'adapter à n'importe quel véhicule médiatique. Un de nos illustres prophètes des temps modernes, Marshall McLuhan, suite à une série d'explorations personnelles étayées sur des exemples à l'emporte-pièce, affirmait catégoriquement que "le médium, c'est le message". Les théories de ce grand gourou ont certes fait réfléchir une ou deux générations de communicologues, mais sa déclaration la plus célèbre a vraisemblablement été reléguée parmi la nuée d'exagérations McLuhanesques... Il serait plus juste d'alléguer que le médium conditionne le message sans toutefois en supplanter le contenu.

Composer une symphonie média s'avère un exercice à la fois fascinant et exigeant. Un génie comme Richard Lalonde y trouve son contentement. La copine Sylvie a beau se pâmer devant ses créations toutes plus excitantes les unes que les autres, Richard ne l'envie pas le moindrement du monde, et pour cause. On doit lui conceder que son champ d'action demeure immense. Un ensemble impressionnant de médias s'offre à sa disposition: il jauge les opportunités en fonction des objectifs, remet le flambeau à un ou quelques véhicules dominants, puis opte, le cas échéant, pour une brochette de médias complémentaires. Il établit les priorités, détermine le rôle de chacun des supports, et planifie ensuite le calendrier. Personne ne peut lui enlever sa créativité à lui. S'il pressent que les objectifs du client pourraient mieux s'atteindre en s'écartant de la voie traditionnelle, il veillera alors à imaginer

des protocoles spéciaux. Par exemple, il a conçu dans le passé un certain nombre de panneaux-réclame ahurissants, il a déjà suggéré l'emploi de montgolfières, il a également expédié des magnétophones portatifs chargés d'une cassette à un groupe de prospects notables. Bref il n'y a rien à son épreuve!

L'orientation média répond à une problématique complexe, car assise sur une multitude de facteurs. Quelle recette média répond le mieux aux objectifs de communication tout en satisfaisant l'axe fraîchement identifié? Cette recette devra respecter le budget disponible, et assurer un ratio couverture / fréquence idéal pendant une période de temps donnée. Cette recette devra aussi porter les messages au bon public, à l'intérieur du bon environnement, au bon moment, et ce avec les répétitions suffisantes. Voilà assez de pain sur la planche!

Fort heureusement, l'analyse de la situation réalisée par Gauthier n'a pas été jetée aux poubelles...

Dieu merci! car elle alimente copieusement les méditations de notre ami Richard. Celui-ci s'attarde en premier lieu au segment de marché visé par la campagne: l'identité socio-démographique et la comportementalité des consommateurs potentiels constituent en effet ses préoccupations initiales. Si les cibles bougent sans arrêt, Richard fera sans doute appel aux médias "de transit", c'est-à-dire les autobus, les stations de métro, les panneaux-réclame, etc. Si les clients paraissent sophistiqués, notre homme songera aux périodiques à connotation prestigieuse. S'ils ne prennent aucune décision à la légère, alors place aux grands quotidiens. Mais ce ne sont là que des généralisations en laboratoire. C'est pourquoi Richard prend soin de vérifier et revérifier chaque hypothèse en la confrontant avec les faits.

L'information dont on dispose sur le public-cible oriente donc les choix médias. Il s'agit de sélectionner les supports dont l'auditoire correspond à l'image du groupe-cible. Cette équivalence théorique se suppose par le biais des statistiques émises sur les auditoires des grands véhicules culturels. Le directeur des médias identifie ainsi les émissions ou les imprimés dont l'audience satisfait le plus étroitement possible certaines caractéristiques démographiques et psychographiques. Le contenu intrinsèque de ces médias importe lui aussi. Plusieurs études ont en effet démontré que l'attention aux messages publicitaires croît en fonction de l'intérêt suscité par la programmation qui les encadre, par la matière éditoriale. Il faut donc tabler sur les affinités entre le contenu du média et le contenu de la publicité. Corollaire évident, pas question d'annoncer des produits de beauté pendant un "spécial chasse et pêche"! En somme, plus un medium cernera de près les cibles envisagées, plus les messages publicitaires auront la chance de développer leur pleine efficacité.

La nature du produit et l'axe de communication influent également le type de canal à prescrire. Rares sont les fois où une annonce télévisée joue essentiellement sur le prix de l'article. Rares sont les fois où un message radiophonique explique en détail le fonctionnement d'un nouveau gadget électronique. Rares sont les fois où l'on parvient à évoquer l'attrait irrésistible d'un parfum dans un quotidien en noir et blanc. Rares sont les fois où l'on démontre les propriétés d'une balayeuse sur un panneau-réclame. Chaque medium fonctionne selon un principe d'action spécifique d'où découlent certaines contraintes et certains avantages respectifs qui n'attendent qu'à être mis à profit. Cela tient pour tous les médias, pas seulement pour la télévision...

Tous les Richard Lalonde se voient à chaque jour confrontés à un phénomène externe mais omniprésent: l'influence des messages concurrents diffusés dans le même environnement. Ce facteur peut prendre des proportions considérables si bien qu'on doive parfois revoir in extremis l'affectation médias. L'activité ennemie a pour effet d'encombrer les canaux de communication, et de miner l'acceptabilité de chacun des messages en lice. Si quatorze manufacturiers de jeans affirment tour à tour qu'ils ont le meilleur produit sur le marché, on ne pourrait blâmer les récepteurs de remettre en question l'intégrité de toute cette publicité... Devant la présence irrémédiable des compétiteurs, un annonceur dispose tout de même d'une alternative: ou bien ouvrir les hostilités sur le terrain média déjà occupés par eux; ou bien faire cavalier seul et investir de nouvelles terres, en l'occurrence, de nouveaux véhicules.

Évaluons d'abord la première option de l'alternative. A priori, il semble contre-indiqué de plagier les patterns des adversaires. Ceux-ci caressent visiblement des objectifs, stratégies et budgets qui ne correspondent pas forcément aux nôtres. C'est pourquoi chacun devrait veiller à établir ses propres coordonnées médias. Sauf dans certains cas particuliers où il s'avère rentable de fouler le sol de son voisin... Quand on dispose par exemple de ressources financières trois fois plus imposantes que les siennes, bref suffisantes pour l'engloutir. Ou encore quand on désire réellement provoquer un contraste flagrant entre lui et nous.

Ainsi la firme 7-Up utilise les mêmes canaux que Pepsi et Coke de manière à transcender la guerre de créneaux qu'elle a déclarée: incola contre colas. Il devient manifeste que 7-Up tente par ce procédé de recruter des adeptes chez Coke et Pepsi pour les convertir à la pureté de sa boisson claire et nette. On comprend maintenant pourquoi l'incola affronte ses compétiteurs sur le sentier même de leur gloire... Mais en dehors de pareilles circonstances, il est fortement recommandé de s'écartier des chemins suivis par les concurrents, pour en somme mieux se différencier.

Voilà pour les considérations générales. Il reste maintenant à évaluer certains détails techniques. Bien sûr le plan média doit concilier à merveille la stratégie de distribution du produit. En d'autres termes, la portée des médias sélectionnés doit correspondre à l'aire de distribution. Les quotidiens ainsi que les stations locales de radio et de télévision ont un territoire de rayonnement spécifique. Par contre, les réseaux de radio et de télévision dans leur ensemble ont plutôt une couverture nationale. Quant aux périodiques, ils ont pour la plupart une diffusion nationale. Et certains ont plusieurs éditions différentes en ce qui regarde la publicité: Chatelaine a par exemple 17 éditions géographiques différentes, anglaises et françaises. On doit donc puiser parmi ces ressources une construction qui parviendra à rejoindre tout le public voulu sans toutefois déborder le cadre territorial. Mais ce n'est pas tout de choisir le média offrant la bonne couverture géographique, il faut encore qu'il procure le bon contenu culturel, la bonne sélection d'auditoire, et ce à un tarif envisageable. Sans compter qu'il faut également déterminer le nombre de fois qu'on devra diffuser le message ainsi que la cadence à laquelle interviendront ces répétitions.

En termes publicitaires, la puissance d'un média s'apprécie par la quantité de récepteurs qu'il est capable d'atteindre. Ce chiffre est appelé couramment "cote d'écoute" pour les médias électroniques, ou en général, auditoire. Plus les cotes d'écoute d'une entreprise de diffusion sont élevées, plus les agences seront prêtes à payer pour combler les trous dans l'horaire, c'est-

à-dire acheter les espaces commerciaux. Si l'émission Les Beaux Dimanches attire chaque semaine 95,000 téléspectateurs, Communimark pourra éventuellement négocier avec Radio-Canada pour garantir à un de ses annonceurs un auditoire hebdomadaire de 95 000 personnes. C'est ce qu'on appelle la couverture (le "reach", disent les anglophones) ou la pénétration.

Le concept de "couverture" réfère à l'auditoire qui a été exposé au moins une fois au contenu publicitaire. Une telle mesure s'avère hélas assez vague. D'abord, le nombre 95000 n'est malheureusement qu'une moyenne établie à partir d'un recensement ponctuel par tranches de treize semaines. Cela n'implique nullement que les personnes qui s'assoient devant leur petit écran demeurent les mêmes d'une semaine à l'autre... Qui plus est, il s'en trouve inévitablement plusieurs qui ne manifestent pas le même engouement pour les messages des commanditaires que pour les concerts de musique classique. Pierre Delagrave affirme que "l'auditoire publicitaire est en pratique la moitié de l'auditoire mentionné; l'autre moitié en profite pour aller au petit coin ou faire ses commentaires au voisin". C'est pourquoi on doit multiplier les occasions où se transmet la publicité, afin de récupérer les récepteurs qui faisaient du jogging la semaine précédente, et afin surtout d'accroître de fil en aiguille notre notoriété auprès des acheteurs éventuels.

Il faut être drôlement bon orateur pour convaincre ses électeurs du premier coup. Surtout par les voies de la communication de masse où l'emprise sur le public reste pour le moins très lousse. Lorsqu'on ne voit pas le bout du nez de l'individu à qui l'on s'adresse, ce qui demeure le cas en publicité, les chances sont qu'il faut remettre cent fois l'ouvrage sur le métier si l'on veut être sûr de se faire entendre.

Par ailleurs, la fréquence est le nombre moyen de fois qu'un message parvient aux cibles. En se fiant à la loi des grands nombres, chaque fois qu'une communication atteint ses récepteurs, elle risque de rejoindre parmi ceux-ci des consommateurs sur le point de se procurer le bien en question. Pour déclencher de plus en plus de ventes "théoriques", il apparaît donc souhaitable d'augmenter la fréquence de diffusion, sans toutefois outrepasser un seuil critique de saturation. Voilà où les choses deviennent délicates...

Tâchant de s'en sortir allègrement, le directeur des médias opte pour le compromis qu'il juge le plus opportun. Une stratégie carabinée serait par exemple de réservier un beau matin tous les espaces publicitaires sur toutes les stations de radio à Québec et à Montréal. On imagine sans peine le délire qui en résulterait! Une couverture frôlant certes cent pour-cent, mais pas le moindre sou pour tenter le coup une seconde fois. Aussi bien dire que l'impression qui se dégagerait ne ferait pas long feu. En somme, un compromis... inacceptable! D'ailleurs, l'idée n'émanait sûrement pas de Richard...

-Vous me connaissez, il n'est pas dans mes habitudes de défoncer les portes. Je suis plutôt le type de gars pour sonner jusqu'à temps qu'on me réponde. (rire étouffé) La stratégie média que je vous propose devrait plaire au client. Le panneau-réclame et la télévision constituent les principaux supports. On utilisera également comme médias d'appoint le magazine populaire, certains périodiques spécialisés, la radio pour compenser la chute des cotes d'écoute de la télévision en été, les grands quotidiens régionaux, et enfin un support plus cocasse, les bandes de hockey au Forum et au Colisée.

Michel gribouillait quelques notes sur un petit bout de papier. Ayant lui aussi établi une esquisse de plan média, il désirait ardemment confronter son point de vue avec celui de Richard.

-Dis donc, Richard. Tu ne penses pas qu'on va s'éparpiller un peu trop avec cette fanfare de médias?

-Au contraire, cher ami. J'ai d'abord compilé le coût approximatif de tous ces placements pour m'assurer qu'on respectait le budget. Aucun problème à ce sujet. Quant au risque d'éparpillement, je peux te certifier que nos trois millions vont nous placer dans une position dominante à l'intérieur de chaque medium. Le fait que le message soit véhiculé par plusieurs canaux est d'après moi un avantage marquant. La pénétration et la fréquence seront toutes deux accrues par la force des choses. Je pense en définitive que le public-cible sera visé par tant de médias et de messages complémentaires qu'on obtiendra un effet synergétique.

-Ca, je ne peux te l'enlever. Mais je considère que la télévision est trop dispendieuse pour qu'on arrive à en tirer un réel profit si on conserve tous les autres médias.

-Excellent réflexion. Dans bien des cas je serais d'accord avec toi. Tu sais d'ailleurs comment je répugne à choisir la télévision sans m'y arrêter à deux fois. Mais notre contexte est sensiblement différent. Je pense qu'on doit tenter d'atteindre nos cibles en face à face; et seule la télévision permet de le faire de manière effective. Disons qu'on n'a pas le choix...

-Comme d'habitude tu as réponse à tout. Alors si personne n'a d'autre commentaire à ajouter, on pourrait maintenant entrer dans le détail de ces stratégies, aborder les tactiques.

Avant de plonger dans les avenues tactiques, récapitulons par un tableau ce à quoi doit ressembler une "bonne" stratégie.

## Document pratique no 7b

### LES 8 COMMANDEMENTS D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION EFFICACE

---

- 1-Elle doit être coordonnée aux autres éléments du marketing-mix afin que le tout baigne dans une parfaite cohérence. Il est par exemple évident qu'on ne peut pas vendre une Lada en affirmant que c'est la voiture la mieux construite au monde... avec le meilleur réseau de distribution...
- 2-Elle doit être simple et univoque. "Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément."
- 3-Elle doit s'adapter aux cibles; ce qui rappelle une fois de plus l'importance capitale de définir en termes précis la nature du public visé. L'analyse de la situation aura certainement identifié la préoccupation majeure des clients face à l'usage du produit. Si ces derniers recherchent d'abord la performance technique, la campagne devra vraisemblablement tabler là-dessus; si le prix s'avère l'argument crucial, alors on jouera sur les chiffres.
- 4-Elle doit autant que possible s'exprimer par un U.S.P. (unique selling proposition). Elle doit donc employer un argument de vente convaincant qui ne pourra être repris par les compétiteurs.
- 5-Elle doit instaurer ou renforcer la personnalité distinctive de la marque. Tandis que le U.S.P. agit sur le plan rationnel ou pseudo rationnel, l'image de marque agit sur le plan affectif. La coordination de ces deux éléments constitue ainsi un fief presque inébranlable, pour autant qu'il soit conforme au positioning du produit.
- 6-Elle doit être probante. Le produit ou service est censé gratifier son utilisateur en lui apportant une satisfaction physique, psychologique, matérielle ou économique. Et cette satisfaction doit paraître significative aux yeux du public. Ce n'est pas à cause du soufre qu'il renferme qu'un schampoing tire son immense popularité, mais bien parce qu'il confère aux cheveux une texture et un lustre sans pareils. Cette satisfaction, la stratégie doit l'évoquer au moyen de preuves suffisantes. Il s'agit donc de démontrer d'une façon crédible que le produit apporte vraiment les satisfactions qu'il promet.
- 7-Elle doit être révélatrice. Les faits évidents n'ont pas besoin d'être répétés. Encore que ce qui est évident pour l'émetteur ne l'est pas nécessairement pour les récepteurs (Gillette l'a appris à ses dépens avec sa première campagne Track II). Tout le monde sait qu'une tondeuse à gazon tond le gazon. Mais ce que les consommateurs ignorent peut-être, c'est que la tondeuse XYZ démarre coup sur coup, qu'elle comporte un mécanisme d'auto-nettoyage, qu'elle est supportée par une garantie de cinq ans. Bien sûr il ne faut pas dire tout cela! Il faut plutôt sélectionner parmi tout ce bagage l'idée qui risque le plus d'emporter l'adhésion (ce qui est l'essence de l'axe).
- 8-Elle doit être stable. On n'abandonne pas un cheval gagnant sans bonne raison.

---

## **6. L'ÉLABORATION DE TACTIQUES**

Une étape de plus vient d'être franchie dans la campagne. Les assises ayant trouvé leur place, la machine débute sa production tangible. Et les enfants verront bientôt le jour.

Les tactiques apparaissent comme le prolongement naturel des stratégies. Si les stratégies se mijotent à un niveau purement conceptuel, les tactiques s'élaborent les deux mains dans la pâte. Des stratégies résultent les recettes; mais la vraie cuisine se concocte à partir de tactiques. Plusieurs décisions ponctuelles seront prises afin que s'exécute le plan fraîchement établi. Une multitude de détails se régleront: la formulation du message, le format des supports, les dates et les heures précises de diffusion, le choix des vedettes s'il y a lieu, etc. Avec tout ce canevas en branle, une version quasi définitive des annonces sera réalisée en vue d'une nouvelle présentation au client.

### **a) Quand l'axe devient thème**

La meilleure des motivations demeure stérile tant qu'elle n'est pas traduite en termes concrets. Lorsqu'un individu se voit happé par un message publicitaire, ce ne sont pas les fondements psychologiques qui lui sautent aux yeux, mais bien leurs extensions matérielles: l'image, le slogan, le titre, le sous-titre. Le thème se présente ainsi comme l'expression verbale et / ou graphique de l'axe fondamental. L'axe ressemble à un noyau d'énergie: il faut provoquer la fission de ce noyau afin que s'en dégage une énergie fantastique. Cela se fait à travers le thème.

Avouons que les mots relèguent souvent les images au second plan quand il s'agit de mettre en capsule l'axe de communication. La tradition le veut ainsi. Ce sont malheureusement trop souvent les communicateurs par le texte qui détiennent le gros bout du bâton dans les agences de publicité, et ce, aux dépens de leurs confrères graphistes. Ce sont les rédacteurs qui endosseront la plupart du temps le titre de concepteur et ce sont éventuellement eux qui deviennent directeur de la création. Bref une bonne partie des honneurs et du mérite leur échoit, à tort ou à raison. Les graphistes, quant à eux, portent pompeusement le titre de directeur artistique sans qu'ils aient toujours ascendant sur qui que ce soit. Pourtant ces derniers sont tout aussi concepteurs que les gens de plume. Mais ce sont les représentants littéraires qui sont chargés le plus souvent de démontrer au client que le thème qu'ils proposent s'avère correct. Le langage écrit fonctionnant selon un déroulement linéaire et logique, il semble plus adéquat de prouver par le texte que par l'image.

Ce jugement demeure néanmoins préjudiciable, car le texte n'est finalement pas meilleur véhicule que l'image. Surtout en publicité où nombre de motivations s'expriment beaucoup plus facilement par le pouvoir évocateur des illustrations. D'ailleurs, bien des auteurs attribuent à l'image publicitaire un rôle dominant dans le processus, celui de susciter le désir chez les récepteurs. Et encore s'agit-il peut-être d'une prise de position trop limitative. En

rétrospective, l'image reste un medium grossièrement sous-estimé, puisque ses mécanismes internes apparaissent pour l'instant moins bien contrôlés que ceux du texte. Voilà qui met fin à ce petit aparté.

Nous parlions tout à l'heure du thème publicitaire. Celui-ci doit donc évoquer concrètement une satisfaction qui découle de l'usage du produit. Il communique, par un choix de termes adéquats, une sorte de promesse qu'on dédie aux récepteurs. Cette promesse devra s'articuler avec l'axe qu'on aura retenu à cause de sa puissance motivante. Développer un thème efficace requiert certes autant d'esprit de synthèse que d'originalité. Car il va de soi que le thème corrobore aussi les objectifs et les stratégies.

Voici quelques règles d'utilisation. D'abord, l'argument employé dans le thème doit être perçu positivement par les cibles: il doit porter un coup précis au cœur et à la raison. Ensuite, le thème doit arborer une tournure connue mais néanmoins rafraîchissante. On fera usage à bon escient d'une expression populaire qui ne manque pas de brassier les souvenirs des récepteurs. Autre critère primordial, le thème doit non seulement présenter un puits d'intérêt, il doit aussi pouvoir renforcer ou modifier les attitudes du public. Ainsi il devra rester crédible, non mensonger, non exagéré. Inspirer la méfiance c'est se fermer les portes de l'avenir.

Ceci dit, il faut maintenant déterminer la matière première dont se composera le fameux thème. Bon an, mal an, on peut tout d'abord énoncer directement la satisfaction rattachée au produit ou au service. "Une protection garantie" s'avèrerait par exemple un thème idéal pour n'importe quel fabricant de maxi-serviettes. "Pour commencer la journée du bon pied" s'applique très bien au jus d'orange matinal, aux céréales, aux gaufres, etc. L'agence Communimark a elle-même adopté cette approche afin de concevoir le thème de la campagne Crctd. Les motivations reposant sur le confort et la rapidité des voyages en train, Michel Gauthier a eu un éclair de génie (un autre!) lorsqu'il a pondu le slogan "Nous roulons bon train".

Dévoiler la satisfaction ultime semble donc facile et efficace; mais il faut prendre garde de sombrer dans la banalité ou les lieux communs. Si les divers manufacturiers d'un produit "z" exposaient froidement la principale utilité de leur rejeton, les thèmes publicitaires se ressembleraient tous comme deux gouttes d'eau. Il est donc conseillé de divulguer les choses différemment de son voisin, à moins d'être le premier à révéler les dites choses.

Une tactique astucieuse pour contourner le dilemme consiste à suggérer la motivation de manière indirecte plutôt que de la relater en clair. Cette disposition fonctionne particulièrement bien lorsque l'énoncé nécessite une démonstration, ou quand il apparaît impossible pour des raisons d'éthique de décrire directement les facultés du produit. "Quel âge donnez-vous à Diane?" est une approche originale pour introduire les merveilleuses propriétés d'un émollient facial. "Libre comme l'air" peut devenir le thème idéal d'une marque de soutien-gorge. Ce second procédé -évoquer indirectement les avantages du produit- donne toujours lieu à des créations spontanées qui impliquent peut-être davantage le destinataire. Celui-ci se trouve quasiment appelé à prendre part à une sorte de dialogue intérieur avec le message. Voilà à coup sûr une recette gagnante.

L'image publicitaire engendre également ce type de relation avec les cibles. Elle dispose d'une panoplie presque illimitée de symboles qui infèrent un tas de connotations dans l'esprit des gens. Par exemple, la photographie d'une cascade sauvage suggère universellement le concept de fraîcheur. Le récepteur perçoit cette image et la décide en fonction de son bagage d'expériences personnelles. Si la communication lui fait franchir une étape de plus, notre individu s'identifiera à la scène et fera sien le contenu du message. Le processus va donc beaucoup plus loin que la simple description du produit: on crée un lien entre l'univers imaginaire de la publicité et le monde tout à fait réel des cibles. Nul besoin d'ajouter que les ressources persuasives d'une telle annonce s'en trouvent décuplées!

Le vaste domaine des symboles et autres éléments de suggestion dote le concepteur d'une grande marge de latitude. Il reste tout de même que l'idée première du message doit être pigée rapidement par les récepteurs. A moins que la campagne ne se fonde sur un mot-mystère ou un bout de phrase énigmatique (dont la signification sera révélée ultérieurement), le thème publicitaire ne constitue pas un parc à devinettes. On doit s'assurer, s'il le faut, par un pré-test de concept que les symboles employés appartiennent véritablement au champ de référence des cibles.

Il ne suffit pas de composer un thème que l'on croit magistral, il faut aussi le soumettre pour évaluation. Un petit conseil: pour ne pas se retrouver le bec à l'eau , rien de mieux que d'imaginer quatre ou cinq thèmes plutôt qu'un seul. Des pré-tests comparatifs permettront éventuellement de sélectionner LE thème, celui qui aura plu davantage, mais surtout celui qui aura respecté le protocole à la lettre. Foi de Michel Gauthier, il demeure tellement plus facile de certifier au client qu'un thème est vraiment parfait lorsqu'on l'a mesuré à d'autres qu'on traîne justement dans son porte-documents...

## b) Le calendrier média

Véritable travail d'orfèvre, le calendrier média apparaît comme un chef d'oeuvre de minutie. Il nécessite multiples décisions parmi des possibilités innombrables, moult rigueur malgré un contexte sujet à interprétation. Ce livre d'or comporte tous les détails relatifs au contingent de médias qui sont censés satisfaire les objectifs de communication et véhiculer efficacement le thème. Pour chacun des medium dans la course, on retrouve les objectifs de portée / fréquence, le plan de diffusion selon les périodes de l'année et les régions géographiques, puis les renseignements plus techniques: la durée ou le format de chaque annonce, l'emploi ou non de la couleur dans le cas des annonces imprimées, enfin le nombre d'expositions théoriquement produites parmi les cibles (les fameux PBE que l'on examinera plus loin).

### . *Les horaires de diffusion*

Le directeur des médias vient d'établir comme cadre stratégique un protocole global de diffusion, c'est-à-dire l'allure que la campagne empruntera au fil des mois. Il faut maintenant fendre les cheveux en quatre, plonger vers l'infiniment petit, trancher les saisons en semaines, les semaines en jours, les jours en heures et en instants précis. Le résultat prend généralement la forme suivante: "pendant la première semaine, les messages télévisés seront diffusés à Radio-

Canada les lundi, mardi et jeudi, en soirée. Deux trente secondes seront en ondes à chacun de ces soirs, l'un pendant le téléroman de 20h30, l'autre immédiatement avant le téléjournal (etc)."

Le même degré de précision doit s'appliquer à chaque medium. En ce qui a trait aux médias électroniques, il faut décider quelle(s) station(s) précise(s) diffuseront les messages, et ce combien de fois par semaine, à quel moment du jour, à l'intérieur de quel type d'émission. Dépendant des caractéristiques du public-cible et de la nature du produit, certaines heures d'écoute s'avèrent particulièrement appropriées, d'autres moins. Certaines émissions culturelles se prêtent fort bien à la diffusion de nos messages, d'autres pas du tout. Il faut donc déployer un effort maximal pour s'insérer à des postes adéquats.

Si le plan média fait appel aux panneaux-réclame ou à l'affichage de transit (autobus, métro, etc.), les considérations temporelles adoptent forcément une tangente différente. Il s'agit dans ce cas de déterminer le nombre d'affiches "en circulation", leur localisation (l'emplacement des panneaux-réclame, la disposition intérieure / extérieure des panneaux d'autobus et de métro), la date de leur mise en vigueur et celle de leur retrait. En ce qui concerne l'imprimé (quotidiens, hebdomadaires, périodiques), les décisions ont rapport à la date de parution des annonces, à leur position exacte à l'intérieur du support, et bien sûr à la fréquence à laquelle interviendront ces insertions. Tout comme pour les autres médias, il faut choisir s'il est préférable de paraître moins souvent en des endroits stratégiques et en grand format, ou plus souvent dans des recoins.

Même si ce plan d'attaque est sujet à des modifications émanant du client, les négociations entre l'agence et les représentants commerciaux des différents médias vont malgré tout bon train. Dès l'instant où Richard Lalonde a prévu utiliser la télévision, l'imprimé, certains postes de radio, et peut-être les bandes du Forum et du Colisée, il a contacté les vendeurs afin de savoir quels espaces étaient disponibles et à quel prix. Sans garantir qu'il allait acheter ou non, il a réservé les occasions qui l'intéressaient le plus. "Gardes-les-moi, et je t'enverrai probablement mes bons de commande d'ici peu..." Richard s'est ensuite empressé de consulter Jacqueline de Bonville pour obtenir son opinion quant à ces initiatives. (Mais elle n'a pas encore rendu sa décision.) Si cette dernière approuve les intuitions de notre James Bond national, Richard fera alors parvenir les bons de commande aux médias concernés. Dans l'alternative, notre don Juan se remettra au boulot pour effectuer les retouches nécessaires au canevas de diffusion.

Il est possible que durant l'intervalle entre la proposition et l'approbation, les médias aient été "obligés" de vendre à quelqu'un d'autre les espaces à demi réservés. Notamment dans le cas où l'annonceur dominant sur le réseau a subitement manifesté un friand besoin de temps publicitaire... et exercé les pressions suffisantes pour qu'on le lui cède. Après tout, l'avantage va au premier preneur. Cela incite donc les directeurs médias à écourter les périodes d'indécision. Surtout que les meilleurs emplacements s'envolent comme des petits pains chauds...

Il existe heureusement une méthode, quoique drastique, pour s'assurer que personne ne nous coupera l'herbe sous le pied. Il s'agit tout bonnement d'acheter à brûle-pourpoint les espaces, dès l'aurore de la campagne. Cela peut paraître présomptueux, connaissant l'immense respect qui est d'habitude voué au client et à sa parole. Mais il est logique d'anticiper que certaines

émissions colleront parfaitement au produit. Pourquoi alors hésiter avant de bien faire? Supposons par exemple que Communimark décroche le compte d'O'Keefe. Il est probable que Lalonde se ruera aussitôt pour commander un tas d'occasions durant les matchs de baseball et une fois et demi autant durant ceux de hockey. On imagine la facilité avec laquelle Richard convaincra par la suite Mme O'Keefe de sa clairvoyance! Evidemment, une fois scellée l'acquisition de minutes commerciales, plus question de se désister. Apparaît alors le problème latent: comment régler les cas (rarissimes!) où le client fera la fine gueule devant une prise de position irréversible? D'abord en argumentant avec lui. Ensuite, en tâchant de contrebalancer la situation par l'achat de nouveaux médias.

#### *. Le format des annonces*

Voilà un paramètre qui complique grandement les choses. Comme on s'y attendait tous, un format plus grand coûte plus cher!!! Cela signifie-t-il nécessairement qu'il faille réduire la dimension des messages pour consacrer plus d'argent à une portée / fréquence maximale? On peut au contraire opter pour un élargissement du format si on est convaincu qu'un message "plus gros" frappera davantage l'attention. En fait, il n'y a aucune règle qui régisse la manipulation des trois critères primordiaux: portée, fréquence, format. Mis à part certains paramètres généraux que l'on considérera plus loin, la seule équation qui tienne, c'est l'équation du bon sens et de l'expérience. Chaque campagne requiert un dosage spécifique, posologie qu'on établit en fonction du message à communiquer, des objectifs rattachés au projet, et du budget disponible.

Le choix d'un format (ou plutôt d'une durée) à la radio et à la télévision ne prête certes pas à confusion: le trente secondes et le soixante secondes sont pour le moment les seuls formats en vigueur. Rayez donc de vos projets l'envie (brillante mais farfelue) de raccourcir votre annonce de quatre secondes afin d'économiser vingt dollars... Naguère la majorité des messages diffusés par les médias électroniques adoptaient comme durée standard la minute entière. Mais en raison du coût croissant des espaces publicitaires, on a assisté depuis quelques années à la prolifération du court message, le trente secondes. La demi-minute télévisée est deux fois moins dispendieuse que sa soeur aînée; la demi-minute radiophonique se détaille pour sa part environ vingt-cinq pour-cent de moins que la minute entière.

Plusieurs études ont surprenamment démontré que la réduction du facteur durée n'affectait pas drastiquement la valeur d'attention des annonces. Constatation fascinante! Ainsi, une formulation directe, moins encombrante et probablement moins redondante, parvient à transmettre son argument avec autant d'effet que le message traditionnel enrobé de velours. Et le coefficient de rétention semble comparable. Cela remet en question bien des croyances immémoriales... Par ailleurs, on assistera peut-être d'ici peu à la naissance du trente secondes mixte, à l'intérieur duquel une compagnie présentera dorénavant deux de ses produits. (Cette idée ne fait présentement pas l'approbation des médias, pour des raisons financières. Profit oblige! De toute façon, on n'arrête pas le progrès...)

La standardisation des formats ne touche cependant pas le petit monde merveilleux de l'imprimé. Quand elle se glisse dans les entrailles des médias écrits, la publicité bénéficie en effet d'une énorme latitude quant à ses dimensions. Faut-il opter pour la page entière, la demi-page, le

quart-de-page, (ou tout autre dimension intermédiaire) ou plutôt pour la taille minuscule d'une carte d'affaires? Si l'impact visuel sur le lecteur reste, dans une certaine mesure, proportionnel à la superficie de l'annonce, la relation entre ces deux paramètres n'est pas mathématique. Doubler la superficie n'entraîne donc pas forcément une majoration équivalente dans l'attention. Même que des formats dramatiquement réduits créent parfois des sensations aussi fortes que les surfaces gigantesques. Réservez un emplacement particulier dans le bas d'une page de journal pendant cinq jours consécutifs et vous en aurez la preuve. Mieux encore, réservez la même position sur cinq pages successives la même journée et les gens vous remarqueront à coup sûr.

L'apparente incongruité d'un format peut ainsi devenir le gage d'un succès monstre. En réalité, l'efficacité du format tient justement... en son efficacité! Cela signifie théoriquement que n'importe quelle dimension physique peut porter fruit, à condition que l'on maximise ses possibilités par un apport créatif. Les portes sont donc grand ouvertes. On peut par exemple acheter une page complète dans un quotidien et n'en occuper qu'une infime parcelle au centre-bas. On peut provoquer l'hilarité générale pendant les premières vingt secondes d'un message télévisé, grâce à un quiproquo invraisemblable, puis transmettre le fond de la communication dans les derniers instants. On peut aussi concevoir un super panneau-réclame visiblement oblong pour accrocher l'attention de tous les automobilistes.

Ce bel esprit inventif se voit cependant tempéré par le cap de plus en plus précis que prend la campagne à ce stade. La confirmation de l'axe et du thème imposent en effet un certain tempo aux décisions qui suivent. S'il apparaît qu'on doive montrer aux récepteurs une photographie en coupe d'un moteur diésel, plus question de miser sur un format anormalement modeste. Qu'adviennent alors de nos fiers espoirs créateurs? Ils ne sont certes pas remisés pour de bon, mais au contraire sérieusement mis à l'épreuve. Il reste indéniable qu'un format utilisé astucieusement provoque un attrait supplémentaire. La seule mise en garde qui puisse être portée dès lors, c'est de veiller à ce que l'homogénéité de la campagne ne soit pas brisée. Les constructions publicitaires érigées jusqu'à date répondent d'une façon impeccable aux objectifs, aux stratégies, et à la psychologie des cibles. Le choix d'un format ou d'une durée doit donc revêtir une couleur conforme aux étapes antérieures.

#### *. Les PBE ou points bruts d'exposition*

La bibliothèque de tout directeur média conscient se compose en majeure partie de recueils statistiques sur les auditoires des différents médias. Pas une journée se passe sans que Richard Lalonde ne consulte un de ces ouvrages de référence essentiels. Les cotes d'écoute d'un poste de radio, les habitudes de vie des lecteurs d'un magazine, la portée de telle émission de télévision, voilà le genre de données qui jonglent à tout moment entre les mains de Richard. Lorsque celui-ci met sur pied son calendrier de diffusion, il s'évertue à trouver des bases de comparaison fiables pour évaluer les multiples opportunités qui s'offrent à lui. Et à ce sujet, la mesure dite des PBE semble être devenue son outil de travail fondamental.

L'abréviation PBE, qui signifie Point Brut d'Exposition, est elle-même une traduction du terme anglais GRP, Gross Rating Point. Exprimé en chiffres, l'indice PBE constitue la somme des expositions théoriquement produites par un message à l'intérieur d'un marché donné, et ce

pendant une période de temps connue. Règle courante, le calcul des PBE s'échelonne sur une durée d'une semaine. Expliquons-nous (en examinera la question en détail au chapitre Médias).

Les points d'exposition transposent la cote d'écoute des médias en un indice portée / fréquence. Ainsi, 10 points d'exposition -10 PBE- représente une couverture de 10% parmi un auditoire bien circonscrit, ou ce qui est équivalent en PBE, un auditoire de 1% qui aura été exposé 10 fois. Supposons maintenant qu'on désire évaluer l'impact d'un panneau-réclame édifié sur le bord d'une route achalandée. Des tests routiers indiquent que 3000 automobilistes circulent à chaque jour devant notre panneau. Or la population totale de l'arrondissement frise les 30,000 personnes. C'est donc dire qu'à toutes les fois que le soleil se lève, le média extérieur accumulera 10 points d'exposition ( $3000 / 30,000 = 10\% = 10$  PBE) dans la localité en question. Et au bout d'une semaine de sept jours, le total s'élèvera à 70 points...

Comment se lit un indice PBE de 70 points? Tout d'abord, comment ces chiffres sont-ils enregistrés? Il est possible que ce soit les 3000 mêmes gens qui aient franchi l'emplacement sept matins d'affilée. 10% de couverture multiplié par une fréquence de sept égale bien 70. Mais imaginons un instant que la route mène à une usine nucléaire où la besogne s'avère risquée sur le plan physique, si bien que les employés prennent congé une journée sur deux. Compensant cet état de fait, les patrons de la boîte ont donc embauché 6000 travailleurs plutôt que 3000, et tout ce beau monde vit une alternance de boulot / repos / boulot / repos / etc. Cela nous amène à modifier nos positions et déduire que le groupe de travailleurs A circule, une semaine donnée, quatre fois devant le panneau-réclame, tandis que le groupe B ne la croise que trois fois. 10% de couverture ( $3000 / 30,000$ ) multiplié par une fréquence de 4, plus 10% de couverture multiplié par une fréquence de 3 donne encore 70 PBE. Voilà qui est fantastique(!?).

La mesure des PBE met ainsi en relation le pourcentage des cibles atteintes par un message (portée) avec le nombre d'occasions où les cibles sont atteintes (fréquence). Il en découle d'énormes avantages au point de vue des applications. Premièrement, un tel mode de quantification rationalise la structure des différents auditaires. Il apparaît dorénavant possible de doser le plan média, quels que soient la taille des marchés et le nombre de médias disponibles dans chaque marché. Peu importe la fragmentation des marchés ou la complexité du calendrier de diffusion, des valeurs équivalentes d'exposition pourront s'obtenir en tout temps! Il devient par le fait même plus facile de répartir équitablement le budget selon les particularités de chaque région.

Il va sans dire que le copain Richard tire profit de cette démarche lorsqu'il met au point son protocole. Disposant de toutes les données pertinentes, il détermine sagelement le "quota d'exposition" auquel sera soumis chaque secteur géographique de la province. Il veillera à respecter la courbe de diffusion préétablie, puis élaborera un réseau de couverture / fréquence suffisant pour créer l'impact voulu au cœur de tous les marchés stratégiques.

### c) La répartition du budget

Ah! comme on vogue dans l'abondance quand le client nous apprend que son budget annuel frôlera les trois millions de dollars... Mais diable qu'on désillusionne vite la minute où le directeur des médias et la directrice de la création nous communiquent le coût probable de leurs projets! Immanquablement, on se dit qu'il n'est pas possible d'arriver si juste, compte tenu des provisions gigantesques dont on semblait disposer... Et voilà que la directrice de la création propose une série de cinq images complémentaires pour améliorer, dit-elle, la crédibilité du thème! Et voilà que le directeur des médias prévient qu'il manquera d'argent si on tolère une telle ignominie! Ah! mes aïeux! quel imbroglio!

Le conflit d'intérêt quasi constant qui échauffe le département de création et celui des médias tient à une philosophie d'action différente. Chacun prêche en fait pour sa paroisse. Sylvie Lachance, directrice de la création, soutient qu'une campagne à messages multiples fait naître un intérêt supplémentaire chez les cibles pourvu que les différents volets s'apparentent tant au niveau de la forme que du contenu. Sylvie maintient qu'une attitude se modifie plus aisément si on l'attaque morceau par morceau. Avouons, en dehors de tout sexism partisan, que son idée se défend fort bien.

Sauf que le parti de Richard Lalonde est lui aussi difficile à réfuter... Il s'objecte d'abord à Sylvie en affirmant qu'une argumentation diluée sur quatre ou cinq messages n'offre pas la résistance d'une argumentation unique, ferme et irréfutable. Mieux vaut selon lui répéter inlassablement le thème plutôt que de s'éparpiller à gauche et à droite. Richard reproche aussi à sa collègue l'augmentation des coûts de production qui résulterait d'une campagne multi-thématische. Tâchant de rapatrier le plus d'argent dans sa cour, il prône sans relâche un budget de diffusion maximal! On comprend maintenant la nature du débat qui en résulte... Mais rassurez-vous, il n'y a ni gagnant ni perdant. On finit toujours par trouver un compromis!

La répartition du budget à l'étape de production / diffusion conclut les efforts déployés jusqu'à maintenant. Remontons quelque peu la rivière afin de se remémorer d'où émerge cette cascade monétaire. Ann Lavoie et Jacqueline de Bonville ont alloué à Communimark une somme de trois millions qui constituait alors un budget global. Le comité de planification à l'intérieur de l'agence a aussitôt entrepris d'élaborer le plan de communication, celui-ci devant refléter à merveille certains objectifs précis. Dans cette optique, on a puisé parmi les multiples ressources de la communication les différents outils aptes à rencontrer le mandat. Puis on a assigné à chacun des tâches spécifiques. Il s'agissait là d'une première évaluation budgétaire car on pouvait d'ores et déjà avoir une idée des coûts.

Les stratégies ont suivi, moment à partir duquel le département de création et celui des médias ont commencé à ressentir leur autonomie respective. On a convenu de l'axe, du thème, sans oublier le calendrier média. La plupart des esquisses ayant été réalisées, le temps est venu de clôturer les propos budgétaires.

On a beau appuyer corps et âme les élans de Sylvie Lachance, il reste évident que la tranche majeure du budget est consacrée aux placements médias et à la diffusion des annonces en tant que telle. Cette somme considérable peut être ventilée de plusieurs façons, produisant dans chaque cas un portrait fidèle mais différent de l'allure que prendra la campagne. On peut ainsi tracer la répartition budgétaire selon les différents marchés visés; ou encore en fonction des

semaines, des mois ou des saisons. On peut également décortiquer le budget en regardant cette fois le total investi dans chacun des médium. De manière générale, plus de 80% du budget global est alloué à la diffusion des messages. Cela, pour les gros budgets. Dans le cas des budgets plus limités, ce taux sera moindre (aussi peu que 60% et parfois moins encore).

L'autre 20% des fonds se retrouve au poste de production. Il défraie le salaire des spécialistes affectés à la réalisation des annonces et les autres frais inhérents à cette production. Une part importante est impartie au paiement de certaines personnes clés; on pense en premier lieu aux porte-parole du produit choisi soit pour leur compétence notoire, soit pour le magnétisme qu'ils dégagent. Embaucher une célébrité reste une pratique courante dont le but est d'auréoler davantage le blason d'une marque. L'élaboration des commerciaux fait aussi intervenir une quantité de personnel technique, photographes, illustrateurs, musiciens, choristes, éclairagistes, caméramans, réalisateurs, etc. Ajoutons enfin à cette liste les frais encourus pour les sous-traitants, imprimeurs et autres fournisseurs de toute sorte.

## Chapitre 8

# Rechercher quoi?

### 1 A QUOI SERT LE DÉPARTEMENT DE RECHERCHE?

a) Une fonction sous-estimée

b) En avant la recherche

### 2 L'ABC...D D'UNE RECHERCHE

a) Objectifs et méthodologie

b) Population et échantillonnage

c) Rédaction et distribution du questionnaire  
d) Le petit catéchisme de la directrice

### **3 DES RECHERCHES A TOUTES LES ÉTAPES**

- a) Les études pré-publicitaires
- b) Les études publicitaires
- c) Les études médias

# Rechercher quoi?

Chantale Moisan occupe la fonction de directrice de la recherche chez Communimark depuis sept bonnes années. Lorsqu'elle mit les pieds dans la boîte, elle devenait la première femme à occuper un poste de direction au sein de l'agence. Inutile de vous décrire à quel point elle se fit taquiner par ses amies intimes et ses nouveaux émules mâles. Richard Lalonde ne s'est d'ailleurs pas retenu de lui faire les yeux doux pendant un bon moment... Mais Chantale ne s'est pas laissée désarçonner. Affable, voire flegmatique, elle plongea dans son travail sans négliger toutefois le côté social de la profession. Femme en apparence très autoritaire, elle a cependant avoué tout dernièrement qu'elle se sentait beaucoup plus à l'aise depuis que Sylvie Lachance avait elle-même hérité d'un poste stratégique parmi les troupes... Comme si le poids des regards -et des attentes!- s'en trouvait réduit de moitié!

L'histoire de son ascension n'est pas unique, mais elle est intéressante. Après avoir oeuvré à gauche et à droite dans des métiers divers jusqu'à l'âge de vingt-trois ans, Chantale obtint l'occasion de participer à un sondage électoral par l'entremise d'un de ses copains. Ce fut le coup de foudre. S'immiscer dans la vie intime de Jos Public, poser un tas de questions, cocher des réponses sur des feuilles-questionnaire, voilà qui était passionnant. Chantale décida donc de postuler auprès d'une maison de sondages réputée de la région de Montréal. Et elle y travailla deux ans. Soudain, le goût d'en savoir davantage la fit retourner aux études. Elle entreprit un baccalauréat général axé sur la recherche marketing et la statistique. Après un court séjour dans une maison de recherche spécialisée, elle décrochait le poste de directrice de la recherche chez Communimark.

## 1. A QUOI SERT LE DÉPARTEMENT DE RECHERCHE?

Même s'il n'emploie que trois personnes à temps plein (Chantale et deux chargés de projets), le service de la recherche chez Communimark n'en demeure pas moins un rouage essentiel. Comme le proclament à vive voix le président Jean-Pierre Francoeur, les administrateurs publicitaires, et bien sûr Chantale elle-même, une publicité improvisée n'a plus sa place dans un marché basé sur l'efficience. Chaque étude que mène le module interne de recherche, avec la collaboration de sous-traitants extérieurs, raffermi sans contredit les fondements des campagnes. Mais la somme d'informations ramassées à partir des enquêtes ne suffit pas à elle seule à combler les attentes. Un esprit alerte doit trier et décortiquer cette masse de chiffres afin d'en dégager des principes d'action.

Chantale Moisan est reconnue pour son esprit de synthèse et sa faculté de décision. Quand un besoin d'information fraîche se fait sentir, elle anticipe dès les premiers instants l'objet précis de la recherche et la façon dont on puisera les renseignements. Mais ce n'est pas tout. Connaissant par expérience les biais rattachés aux méthodes de cueillette, elle détient la

compétence nécessaire pour extraire malgré cela les faits marquants et, de là, émettre les recommandations pertinentes. Car la recherche s'avère inutile si elle n'éclaire pas les manoeuvres tactiques de l'agence.

### a) Une fonction sous-estimée

A l'aurore des années 1960, le département de recherche de quelques grosses agences américaines (dont certaines avaient parfois pied à terre ici) s'affirmait comme auto-suffisant. On veillait alors de près à l'exécution de toutes les étapes: du design initial de la recherche aux démarches techniques sur le terrain, le tout couronné d'un rapport clair et concis. Les tendances économiques, combinées au développement de firmes spécialisées dans les sondages d'opinion ont amené les publicitaires à redéfinir leur propre rôle en ce champ. Redéfinir reste un terme fort généreux, car certaines agences ne s'adonnent pratiquement plus à la recherche.

#### . *Quelle situation déconcertante!*

Il faut d'abord reconnaître que la fonction marketing a pris une place de plus en plus considérable au sein des entreprises productrices de biens et services. Si bien que celles-ci se sentent maintenant responsables de leur "propre recherche". Au moment où des entrepreneurs désirent lancer sur le marché un nouvel article, ils prennent à leurs frais une série de tests visant à cerner les préférences du public-cible, que ce soit pour le goût, la présentation, l'emballage, ou finalement n'importe lequel des quatre "P" dont se composera le mix-marketing de ce produit. Ces explorations, passablement coûteuses, ne sont généralement conduites qu'un nombre limité de fois: avant la mise en marché, puis par la suite à intervalle assez irrégulier. Ainsi une entreprise n'y fera appel que lorsqu'un réajustement du produit s'impose. Notons toutefois que cette parcimonie n'est digne d'aucune louange. Au contraire, plus le contact entre le manufacturier (ou le distributeur) et l'utilisateur est étroit, plus l'offre et la demande risquent de coïncider. Bref, toute compagnie devrait se munir d'un système d'information auto-régulateur qui se fonderait sur une recherche quasi perpétuelle.

La majeure partie de l'exploration préalable au processus publicitaire est donc prise en charge par la firme productrice. Mais qu'en est-il pour la phase qui gravite autour de la campagne elle-même, c'est-à-dire les pré-tests de création, les études médias, les tests de perception, etc.? Ce genre d'examen doit quant à lui s'exercer sur une base continue, ou tout au moins sur une base annuelle. Et, bien qu'il semble logique de penser que la manipulation de cette recherche revient de droit aux agences, tel n'est pas toujours le cas...

Quelques agences ne disposent en effet d'aucun personnel affecté directement à la recherche. On confie plutôt la question à des consultants externes, maisons de sondages bien établies, ou non, qui accomplissent tout le cheminement voulu, de la rédaction des questionnaires à l'analyse des résultats. Apparemment cette façon de faire semble justifiée. Mais si on enquête minutieusement sur ces fameuses maisons de sondages, on risque de déchanter. D'abord elles se proclament spécialisées. Le sont-elles vraiment? Une entreprise qui s'occupe à la fois de sondages politiques, de sujets d'intérêt général et de tests de marché peut-elle maîtriser à fond la problématique de la communication publicitaire? Il est vrai par ailleurs que la plupart de ces firmes jouissent d'une très bonne organisation sur le terrain. Elles retiennent les services de

"superviseurs" qui encadrent des enquêteurs (à vrai dire, ce sont surtout des enquêteuses) dans toutes les régions géographiques du pays. Par contre, lorsqu'il s'agit de structurer une fouille qui génère des réponses explicites à des concepts précis de communication, la compétence de ces boîtes peut être questionnée.

Cette interrogation repose principalement sur le fait que les tierces parties oeuvrant en recherche ne voisinent pas les cogitations des agences publicitaires. Repassons mentalement le trajet parcouru par un projet de recherche tout à fait standard. Pour les besoins de la cause, l'exemple se déroule à l'intérieur d'une agence moyenne qui n'emploie qu'un directeur de la recherche, sans plus. Ce qui n'est évidemment pas le cas de Communimark...

Supposons qu'un administrateur publicitaire issu de cette agence moyenne soumette à la directrice de la recherche un topo d'investigation. La directrice devra le glisser immédiatement entre les mains d'une maison spécialisée, comme la procédure l'exige dans ce type d'agence. L'étranger devenu responsable du dossier transmettra le papier à son chargé de projet numéro un, qui le refilera à l'un des nombreux superviseurs exécutants, qui lui-même le repassera aux intervieweurs exécutants. Et d'où proviennent ces fameux intervieweurs? Ont-ils été correctement formés à un protocole efficace de cueillette de données? Ou ne sont-ils pas plutôt des apprentis, rémunérés au salaire minimum, qui cochent bêtement les questionnaires sans surcroît d'éthique? Bien sûr, chaque entreprise impose sur son processus ses propres normes d'excellence; mais on peut tout de même tirer une leçon du tableau: lorsque tant d'intermédiaires brassent l'information, il ne faut pas s'étonner si celle-ci parvient au sommet de la pyramide toute déformée. C'est à l'image du célèbre jeu du téléphone.

Autant chaque produit de consommation doit être conçu en fonction des besoins et particularités d'un public bien défini, autant les messages publicitaires doivent coller à la psychologie des cibles, autant la recherche doit s'insérer dans un cadre conceptuel adapté aux répondants. Or, plusieurs des plus réputées maisons de sondage du Québec sont aujourd'hui encore anglophones. Les questionnaires rédigés originellement en anglais se voient par la suite traduits, et pas toujours bien traduits... Qui plus est, la genèse de ces études provient de Toronto, c'est-à-dire d'une région à mentalité pour le moins différente de la nôtre. Heureusement, des firmes de recherche québécoises se sont taillées une part enviable dans le marché (on peut penser à Crop, Iquop, Cegir ou d'autres), et l'on peut désormais compter sur du matériel bien de chez nous.

Selon l'importance qu'elles accordent à leur département de recherche, on peut catégoriser en trois types les agences de publicité. Le premier type correspond au portrait que l'on vient de tracer. L'équipe interne de recherche se résume à une seule personne, qu'on daigne appeler "directeur". Cet individu fait partie du comité de planification qui oeuvre sur toutes les campagnes. Il établit les objectifs des recherches à entreprendre, en élabore quelques plans sommaires, puis transmet les coordonnées à un sous-traitant extérieur qui s'acquittera du boulot. Le directeur récupérera éventuellement le produit fini, et le présentera sous forme de rapport à l'administrateur publicitaire puis au client.

Se pliant à la volonté du président Francoeur, le groupe Communimark juge que l'entité "recherche" mérite une attention particulière. Ainsi ce corps de chercheurs ne comprend pas

seulement la directrice Chantale Moisan, toujours à l'affût de questions nouvelles à éclaircir, mais aussi deux chargés de projet qui travaillent à temps plein. Ces deux gentilshommes précisent, à partir des prémisses mises de l'avant par Chantale, la méthodologie des enquêtes. Ils déterminent l'échantillonnage, rédigent les questionnaires, procèdent à certains pré-tests de rigueur et confient enfin à des sous-contractants l'exécution proprement dite sur le terrain. Il leur importe bien sûr de prodiguer des directives aux intervieweurs, ou du moins à leur responsable, et de manière générale ils veilleront à la bonne marche du travail. Ils procéderont eux-mêmes à la compilation et à l'interprétation des données. La touche finale, soit la rédaction du rapport incluant une liste de recommandations devant faciliter la prise de décision ultime, sera accomplie de concert avec Chantale.

Une troisième catégorie d'agences certes convaincues de la portée capitale des recherches vont encore plus loin. Ces entreprises contrôlent en effet la quasi totalité du processus. Pour y parvenir, elles embauchent sur une base régulière des superviseurs sur le terrain. Ces employés qui ne détiennent toutefois pas le statut de permanent se chargent de sélectionner les enquêteurs et de les former adéquatement aux exigences spécifiques des différentes recherches. Il va sans dire que seule une minorité d'agences colle à ce schéma d'action. Pourquoi? D'abord, parce que garder en place une telle structure de terrain nécessite beaucoup de temps et d'argent. On peut également lui reprocher de tendre à des évaluations subjectives du matériel élaboré par le personnel même de l'agence: il est plausible d'imaginer que des superviseurs internes se montreraient moins critiques face aux créations qu'ils auraient vues naître pratiquement sur leurs propres genoux. C'est pour ces raisons que Jean-Pierre Francoeur a opté pour un arsenal de recherche moins lourd, moins bureaucratisé, plus libre quant à ses réflexions. Cela n'implique pas cependant que l'organisation idéale se limite à celle prônée chez Communimark. Même Jean-Pierre est le premier à l'admettre...

Certaines agences favorisent donc une approche paternaliste de la recherche, tandis que d'autres sont mues par une philosophie plus libertaire. Il en résulte que l'ampleur du travail supervisé par le directeur du département varie considérablement d'une place à l'autre.

La recherche, on l'a vu, n'est pas pilotée uniquement par les publicitaires. Et même lorsqu'elle est sous leur tutelle, il est ahurissant de constater comment les tâches se répartissent parfois de façon étrange. Car au sein de plusieurs agences traditionnelles, le directeur de la recherche n'est pas le seul individu qui fasse de la recherche. Eh oui! Il arrive en effet que trois personnes se partagent les responsabilités selon leur champ d'investigation respectif. Situation tristement anormale, surtout aux yeux du directeur consciencieux qui trouve matière à se désoler en voyant ses confrères ampiéter dans ses platebandes. Examinons de quelle manière se distribuent les fonctions dans pareil cas.

L'administrateur publicitaire est un des premiers à qui incombe une somme imposante de recherche: pas n'importe laquelle, puisqu'il s'agit de la volumineuse analyse de la situation. Le chargé de compte s'occupe alors de rassembler l'information déjà existante concernant le client et son produit de manière à constituer un document fiable qui servira pendant la durée entière de la campagne.

Le directeur des médias prend sur lui les explorations touchant les canaux de communication. Amplement documenté de rapports statistiques sur les caractéristiques des médias (cotes d'écoute, portée, composition des auditoires, etc.), il effectue ainsi une recherche assez factuelle, généralement basée sur des chiffres. Grâce aux données qu'il détient, il établit des projections sur l'efficacité et la puissance des médias. Et si l'envie lui en prend, il organisera lui-même des études circonscrites afin de vérifier a posteriori que tel support obtient réellement la couverture attendue, s'il transmet le message avec l'impact supposé. Par exemple, on s'assurera que le panneau-réclame a généré effectivement autant de points bruts d'exposition (PBE) que les statistiques laissaient prévoir. En définitive, une série quasi illimitée d'initiatives sont ouvertes au directeur médias jaloux de l'autonomie de son département. Par ailleurs, pareilles recherches font intervenir des méthodes nettement différentes de celles employées par exemple dans la recherche de motivations. Il semble donc logique de penser que le chef des médias peut s'acquitter de ce boulot sans y perdre son latin.

Ces démarches d'intervenants divers à l'intérieur des agences amenuisent sans contredit le pouvoir du représentant officiel de la recherche. D'autant plus qu'il arrive que le directeur de la création accomplisse lui-même ses petites recherches maison... Dans certaines agences, la situation est tellement débridée que le directeur de la recherche se retrouve presque les mains vides, se contentant de répondre aux questions spécifiques qui lui sont adressées par son entourage. Son travail consistera alors à organiser des enquêtes quantitatives ponctuelles édifiées sur les méthodes les plus répandues. Voilà qui semble de maigre teneur lorsqu'on sait pourtant que le directeur de la recherche est certes la personne la plus compétente pour mener toutes les sortes d'investigations. Non seulement maîtrise-t-il à la perfection les diverses méthodes d'enquête, mais son expertise à elle seule peut souvent faire la différence entre une recherche valable et une recherche invalide.

Et maintenant le coup de massue, les chiffres! Evaluant grossièrement à 600 millions le budget annuel global des campagnes "nationales" réalisées au Québec, on se rend compte péniblement que moins de 3% du gâteau est affecté à la recherche sous toutes ses formes. On peut se demander comment parvient à survivre la fonction investigatrice du marketing et de la publicité?

#### *. Pourquoi ne se fait-il pas plus de recherche?*

Connaissant dorénavant les paramètres économiques du débat, on n'aura aucune misère à endosser l'état d'âme dans lequel se trouvait notre amie Chantale il y a un peu plus de sept ans. Celle-ci se butait alors à un dilemme cornélien: faire application dans une maison de sondages conventionnelle, ou tenter sa chance en publicité malgré l'apparent contingentement des ressources... Croyez-le ou non, c'est en discutant avec sa mère (femme très libérée, précisons-le) que Chantale fixa sa décision.

- Ma fille, es-tu bien sûre que tu n'as pas fait une gaffe en abandonnant ton travail pour retourner aux études?
- Voyons, maman. Tu sais bien que je n'aurais pas pu demeurer simple intervieweuse toute ma vie.
- Je sais, tu ne cesses de me le répéter. Mais pourquoi alors es-tu attirée par la publicité même si les agences n'ont pratiquement pas de département de recherche?

- Parce que le domaine me fascine. Et d'ailleurs détrompes-toi, car plusieurs agences structurent elles-mêmes leurs enquêtes.
- Veux-tu bien me dire dans ce cas pourquoi on engage dix rédacteurs-concepteurs et six administrateurs publicitaires pendant qu'on embauche un seul candidat à la recherche?
- Plus qu'embêtée, Chantale se mordait les pouces d'avoir tout raconté à sa mère...
- Je vais te répondre indirectement. Il existe d'abord un tas de petits clients qui sont persuadés qu'avec leur chétif budget de \$10 000 ou \$50 000, la recherche ne leur servirait à rien.
- Ont-ils raison?
- Pas du tout. Ces gens-là devraient toujours consacrer cinq ou dix pour-cent à la recherche. De cette façon, ils seraient plus en mesure de jauger la portée et la direction de leur campagne. Ils devraient se pencher davantage sur l'état de la situation, interroger ne serait-ce que quelques personnes clés, bref mieux savoir où ils s'en vont.
- Bon. Admettons que tu penses juste. Cela n'explique toujours pas pourquoi une si faible parcelle du budget est allouée à votre science.
- Je t'adore, maman. Tu viens de toucher le fond de la question. En réalité, tout le monde désire de la recherche; mais personne n'est prêt à la défrayer.
- Ah oui?
- C'est bien cela. Nombre de clients sont intractables à ce sujet. Et, avec leur air désinvolte, ils chantent aux administrateurs de l'agence une rengaine qu'on commence à connaître par cœur: "Si vous demeurez persuadés qu'on a besoin de recherche, nous disent-ils, eh bien payez-la et entreprenez-la sans plus tarder."
- Les brutes. Mais pourquoi se comportent-ils ainsi?
- Parce que la majorité de nos clients refusent obstinément mais erronément de réduire leur budget de diffusion pour satisfaire aux impératifs de la recherche. Ils s'imaginent qu'avec les quinze pour-cent de commission qui nous sont versés, on est à même de défrayer l'investigation sans brûler notre marge de revenus.
- Qui l'eût cru!
- Il va sans dire qu'on s'insurge violemment contre ce point de vue. On pédale déjà assez comme ça, s'il fallait qu'on accroisse encore la charge de travail sans augmenter la rémunération, le système finirait par craquer... Toujours est-il qu'il en résulte sur l'aspect de la recherche une sérieuse négociation entre le client et l'agence.
- Excuse-moi de t'interrompre Chantale. Je m'aperçois que je t'oblige à me raconter des choses qui te sont peut-être pénibles. Alors si cela t'ennuie, on peut aussi bien jaser de ton voyage en Europe, ou de ton premier mari.
- Madame Moisan avait conservé cette franchise que lui enviait un peu Chantale.
- Je te remercie de te préoccuper de moi si tendrement, mais je t'assure que le sujet me tient à cœur. Et plus j'y pense, plus je crois que je vais tenter ma chance chez Communimark, tu sais, la jeune agence dont je t'ai parlé ces derniers temps. Bon. Laisse-moi revenir à mes moutons. Je te disais que les publicitaires et leurs clients doivent déterminer ensemble à qui revient la responsabilité de la recherche. Et dans de pareils cas, j'ai tendance à me rappeler que la loi du plus fort est toujours la meilleure. En définitive, celui des deux partis qui détient la position maîtresse parvient presque toujours à renvoyer la balle dans l'autre camp.
- Assez fière de la formulation de son discours, Chantale tâchait par là de se confirmer à elle-même et à son entourage qu'elle détenait le potentiel suffisant pour envisager une brillante carrière dans le marketing ou la publicité. Elle reprit son souffle, puis redémarra de plus belle.

-Quand le budget en cause reste petit, bah disons moins de cent-mille dollars, c'est généralement l'agence qui a le dessus. Elle considère que pour un si "faible" montant en jeu, les travaux de recherche ne sont pas inclus dans ses services de base. Elle s'évertue alors à convaincre le client, premièrement que la recherche est essentielle, deuxièmement qu'il faut bien la payer un jour, quitte à réduire un tant soit peu les sommes allouées à la diffusion. Assisté du comité de planification, le directeur de la recherche déterminera la nature des informations requises, évaluera les coûts d'une éventuelle démarche en ce sens, puis soumettra le projet au client.

-Tu semblais affirmer tout à l'heure que personne n'accepte d'amputer ses placements médias...

-Personne n'accepte en principe, mais la minute qu'un personnage influant persuade son homme qu'il faut à tout prix organiser deux ou trois groupes de discussion, le client serait bien mal vu de refuser! Sinon la publicité sera conçue au pif et elle produira des résultats au pif. Je pense sérieusement qu'on doit toujours débroussailler le terrain avant de se lancer dans l'euphorie de la création.

-J'avoue que je n'y connais rien, mais ce que tu affirmes semble logique. Dis-moi Chantale, les publicitaires sont peut-être en mesure de convaincre leurs partenaires "courants". Toutefois j'imagine que la multinationale qui se présente avec un compte de cinq millions doit vous mener par le bout du nez...

-Là tu exagères... Mais il est certain que les fournisseurs de gros budgets obligent les agences à s'acquitter d'un minimum de recherche. Par exemple des pré-tests et post-tests de campagne. Les clients "première classe" remettent beaucoup d'argent entre les mains des publicitaires; ils attendent donc en échange des services hors pair. Non seulement une campagne excellente, mais aussi les preuves tangibles de cette excellence. Bref, des chiffres et des faits de recherche. Ces gros annonceurs favorisent d'ailleurs l'évaluation continue. Périodiquement, ils réclament des enquêtes pour mesurer l'évolution d'une série de critères reliés à leur publicité: notamment la crédibilité de leur image de marque, la valeur d'attention et de rétention des messages, etc. Il revient à nous d'identifier des méthodes de recherche permanentes, de façon à pouvoir comparer les chiffres et les données d'une fois à l'autre.

-Ho la la! Je sens que tu as l'intention de devenir la première grande directrice de recherche dans une agence francophone.

-Je ne sais pas si je serai la première, mais je tâcherai de m'affirmer comme la meilleure. (petits rires nerveux)

-Et comment escomptes-tu t'infiltre chez Communimark? Y a-t-il un poste vacant?

-Oui. J'ai justement entendu raconter que le directeur de la recherche s'est fait mettre à la porte.

Voyant que l'expression de sa mère venait de tourner au vinaigre, Chantale s'empressa d'ajouter:

-Tu n'as pas à t'inquiéter, maman. C'est monnaie courante dans le monde de la publicité. Il y a en effet un roulement constant dans le personnel.

-Alors qui me dit que la même chose ne t'arrivera pas dans trois mois?

-Ecoute bien. Et je n'ai aucune honte à te dire ceci. S'ils me laissent faire mes preuves, ils ne pourront pas se permettre de me perdre un jour.

Elle fit ses preuves.

Laissons les souvenirs et retrouvons la Chantale Moisan en poste chez Communimark depuis sept ans. Son dynamisme au travail lui aura rapidement permis de conquérir le respect de ses proches. Et ses idées avant-gardistes l'ont d'ores et déjà propulsée au rang des vedettes du milieu. Ajoutons à cela sa féminité, il faut bien l'admettre, qui lui a valu un attachement spécial de la part du président Francoeur. En cet instant même, la directrice de la recherche et son

patron partagent un souper en tête à tête. Plus tard dans la soirée, peut-être discuteront-ils de choses plus personnelles. Mais pour le moment, Chantale relate à Jean-Pierre ses dernières préoccupations en vue d'améliorer le fonctionnement interne de l'agence.

- (...) Bien que j'en sache la raison fondamentale, je ne cesse de me demander pourquoi nous n'avons pas de système d'information évolutif sur les attitudes du public quant aux biens de consommation usuels.
- Ce n'est pas la première fois qu'on en discute, Chantale. Mijoterais-tu par hasard une nouvelle recette?
- A vrai dire oui, Jean-Pierre. Il est officiel qu'on pourrait se faire une banque de données formidable à partir des enquêtes qui me circulent entre les mains. On n'aurait qu'à extraire les renseignements non confidentiels en éliminant bien sûr toute indication spécifique se rapportant aux clients. Je te garantis qu'on aboutirait à un exceptionnel vade-mecum sur la comportementalité des consommateurs.
- Suggestion alléchante, c'est le moins que je puisse dire. Mais tu sais comment les annonceurs sont possessifs! Lorsqu'ils paient les frais d'une étude de marché, d'une analyse de produit, ou d'un test de communication, ils considèrent mordicus que les fruits de la recherche leur appartiennent. De ce fait, les informations colligées sont rapidement éclipsées sous le sceau d'une extrême confidentialité. D'ailleurs, les études conduites avant le lancement d'un produit ne sont que très rarement sous notre juridiction. Pour ce qui est des études pré ou post publicitaires, notre rôle nous donne certes accès à l'information, mais de là à la rendre accessible... c'est une autre paire de manches.
- Je comprends très bien le point de vue. Il n'est pas question de refiler les dossiers d'un client à l'autre. Cependant, puisque ceux-ci font souvent la gueule avant de débourser leurs gros sous dans mon département, je pense qu'il y aurait moyen de trouver un compromis qui satisfasse tout le monde. Par exemple, on pourrait proposer à nos dix plus grands partenaires de participer à une maxi recherche auprès du grand public. Si chacun versait \$25 000 -ce qui est peu en regard de l'information escomptée- tu imagines la pléiade de renseignements qu'on pourrait recueillir: une véritable étude de fond sur la psychologie de l'homo consumens québécois! Evidemment, cette étude pourrait servir de tremplin pour les investigations ponctuelles ultérieures de nos chers associés pendant les deux ou trois prochaines années. Wow! Ce serait génial!

Chantale semblait tellement enthousiaste qu'elle en oubliait totalement son apéritif... de même que son interlocuteur.

- Chantale, ton audace me plaît au plus haut point. Et je crois en effet que ton idée est géniale. Mais je demeure sceptique quant aux réactions de nos partenaires commerciaux. Vont-ils accepter de déborder leur cadre d'action préétabli pour nous confier des projets en dehors de leurs objectifs premiers? Je n'en suis pas sûr.
- Il te revient donc de les convaincre... De toute manière, même si mon idée leur apparaissait farfelue, il faudra néanmoins entrevoir une solution miracle pour remédier à la duplication superflue de maintes recherches. Je suis persuadée qu'une grosse maison de sondages comme Crop entreprend souvent à moins de quelques semaines d'intervalle des enquêtes totalement identiques pour le bénéfice de produits en compétition directe. J'admets que chaque cas est traité confidentiellement, que chaque client travaille avec une agence différente, que chaque recherche devient la propriété privée d'un annonceur précis. Cependant ce principe entraîne un gaspillage monstrue d'argent et d'énergie. Et il faut arriver à éviter cela chez nous.

-Tu as parfaitement raison, Chantale. On tâchera d'en discuter lors d'une prochaine réunion de gestion. Préfères-tu une bouteille de rouge ou de blanc avec ton veau marengo?

### b) En avant la recherche !

Nos amis publicitaires viennent d'émettre un souhait tout à fait légitime. En effet, les artisans engagés dans le secteur de la recherche luttent pour une reconnaissance accrue de leurs services, pour un barème de rémunération moins aléatoire, et pour une meilleure intégration de leur activité au cœur du processus marketing. Cette quête d'épanouissement n'est certes pas une cause perdue. Car dès l'instant où l'on vise à mieux structurer la création publicitaire, l'on croisera nécessairement en chemin tous les messieurs-dames Chantale Moisan qui se dédient à la cause de la rationnalisation des choix.

#### . *On parle d'une nécessité*

Dans le domaine de la production de biens et services, la force d'une entreprise se mesure souvent par le dynamisme de son département de "recherche et développement" (R & D, disent les Américains). Le principe s'applique également en publicité: l'efficacité d'une campagne sera normalement proportionnelle au volume de recherche qui la sous-tend.

On parle de recherche? Voici pourquoi il faut en faire de la recherche... D'abord pour identifier les besoins fondamentaux des consommateurs. Cela semble banal, mais il s'agit là véritablement de la pierre angulaire de tout marketing et de toute publicité. C'est pour satisfaire ces besoins que sont conçus les produits. Les mélanges à soupe ont par exemple été "inventés" pour accélérer la préparation du repas tout en laissant au chef une marge de latitude assez grande pour qu'il (ou elle) ait l'impression d'avoir concocté lui-même une bonne petite recette personnelle. Élémentaire mon cher Watson, direz-vous. Mais les tests de produit vont plus loin. Il faut aussi déterminer à partir des réactions initiales des utilisateurs témoins quel fumet devra dégager le mélange, quelle couleur de poudre est la plus suggestive, quelle grosseur des composantes est la plus appréciée, quel emballage sera le plus fonctionnel, etc. Puisque les clients potentiels s'attendent à certaines normes de qualité / prix, le produit devra donc répondre adéquatement à ces aspirations.

Au-delà des besoins exprimés ouvertement par les consommateurs, résident des motivations profondes. Il appartient à la recherche de classifier et de "psychanalyser" les attitudes sous-jacentes du public-cible par rapport au produit ou au service en cause. A partir d'un enchevêtrement complexe de pulsions, de freins et de motivations, la recherche devra parvenir à déceler les faits saillants qui guideront l'argumentation publicitaire. Le contenu des messages est en effet rédigé de manière à persuader le futur acheteur sur le terrain même de ses réflexions intimes. Encore faut-il cependant que le portrait robot du client soit tracé finement... Et si l'entreprise qui commande la campagne persiste à croire aveuglément que son produit rejoint tous les jeunes de sept à soixante-dix-sept ans, un débroussaillage obligatoire aura lieu afin d'étiqueter les utilisateurs potentiels en termes socio-démographiques et psychographiques.

Les fouilles sur le terrain débutent donc bien avant les ébats publicitaires dans les mass media. Outre les considérations psychologiques qui donneront naissance à l'axe, la recherche joue

aussi un rôle particulièrement capital dans l'évaluation des premières esquisses de création. L'individu qui recevra la communication devra se sentir chez lui; la perception des éléments sonores, imaginaires ou textuels devra déclencher en son for intérieur un processus d'identification. Le contenu du message doit donc être façonné sur mesure: l'ambiance doit évoquer des consonnances connues, la musique doit charmer, le dialogue doit sonner vrai. Qu'ajouter alors, sinon que ce but ne peut être atteint sans investigation préalable.

Évidemment, le bon goût et le génie artistique des créateurs contribuent sans l'ombre d'un doute à renforcer l'impact publicitaire, à assurer la persuasion. Personne ne se laisse impressionner par les décors de carton-pâte (sauf peut-être les cinéphiles vendus à la science-fiction japonaise!) Il reste que dans une économie capitaliste fondée sur la production et la vente de biens de toutes sortes, on ne valorisera jamais assez l'importance de la recherche. Surtout lorsqu'on a affaire à un processus aussi dispendieux que la publicité! Citons encore une fois les paroles de John Wanamaker, célèbre commerçant de Philadelphie: " Je sais que la moitié de mon budget en publicité est gaspillée, mais malheureusement je ne sais pas laquelle."

Selon l'entreprise, on investit de 0.5 à 50% de son chiffre d'affaires dans la "bourse publicitaire", avec la ferme intention que cet argent rapporte des dividendes. Parlez-en à un courtier en valeurs mobilières: on n'achète jamais de titres sans détenir des renseignements frais sur l'activité des compagnies en question. L'apport de la recherche est d'autant plus essentiel qu'il est sécurisant. Ainsi, le jeu des études pré et post-publicitaire permet de vérifier si les messages lancés sur les marchés sont appropriés, si les résultats escomptés ont été atteints, en d'autres termes, si les deniers ont été versés à bon escient. L'exécution de recherches rend donc possible un contrôle étroit sur le déroulement d'une campagne.

Malheureusement, certains communicateurs s'en remettent encore à leur sixième sens pour produire les discours publicitaires réclamés par les clients. Dès lors ils privilégient outrageusement l'Art, aux dépens de la Science. Sans renier la part des résultats qui revient à la créativité, faut-il rappeler qu'une campagne appuyée sur des faits est toujours moins risquée qu'un échafaudage ésotérique basé sur des spéculations personnelles. Et cela peu importe la grosseur du budget en question! Car la nécessité d'avoir recours à la recherche tient autant pour une campagne de \$100 000 que pour une de \$ 5 millions.

#### *. Suivons donc le gros bon sens*

Tous les manufacturiers, les entrepreneurs et les détaillants devraient avoir recours à un outillage de recherche convenable: lorsqu'ils conçoivent un produit, lorsqu'ils délimitent leur clientèle-cible, lorsqu'ils démarrent leurs activités commerciales, mais aussi lorsqu'ils entrent en campagne publicitaire. Débarrassons-nous enfin du damné sophisme selon lequel un maigre budget anéantit pratiquement toute possibilité de recherche. Quitte à réduire le volume des placements médias de 3%, 5% voire 15%, assurons-nous donc que les opérations à entreprendre seront décemment éclairées. Une chose reste certaine: un pré-test de concept dévoilé à une poignée de personnes qui s'apparentent au groupe-cible, ne serait-ce que quelques individus témoins, apporte toujours matière à réflexion. Personne ne devrait passer outre à ces exigences minimales.

C'était là une recommandation destinée aux entreprises. En voici une maintenant qui s'adresse aux agences... D'une part, nous croyons fermement que chaque maison de publicité devrait se doter d'un service interne de recherche. D'autre part, il va de soi que ces gens de recherche devraient intervenir dès le début du processus, sinon leur participation ne sera que superficielle. En effet, si on invite subitement la directrice de la recherche à se joindre au comité de planification une fois le travail fort avancé, celle-ci ne pourra que "remplir des commandes", répondre à des problèmes mineurs, bref, boucher les trous. Une femme comme Chantale Moisan n'accepterait jamais de fonctionner dans de telles conditions. Elle a donc fait valoir son point de vue depuis belle lurette auprès des instances décisionnelles chez Communimark: qu'on la convoque aux meetings plus précocement que tardivement. Son désir, somme toute normal, est d'être sensibilisée au contexte global du client dès son arrivée dans l'agence, de peur de se sentir d'abord étrangère aux pourparlers, ensuite improductive dans ses réalisations.

Le personnel de recherche doit s'intégrer au processus de mise au point d'une campagne dès les tout premiers jours. Ainsi, les besoins en information ou en contrôle pourront être anticipés bien avant qu'ils ne deviennent problématiques. Les démarches seront exécutées en meilleure connaissance de cause; les résultats devraient donc ainsi s'avérer plus subtils et plus probants. D'ailleurs l'expérience même de la directrice de recherche demeure un argument en soi. Cette femme a réalisé plein d'études de motivation, de recherches de toute sorte; elle maîtrise la psychologie des récepteurs, elle sait ce qu'il faut leur dire pour les convaincre. Elle est en fait une publicitaire chevronnée: non seulement amène-t-elle des réflexions clairvoyantes au sein du comité de planification, mais elle peut aussi bien collaborer à l'édification de la stratégie, au choix de l'axe, voire à la formulation du concept. Et quand tous les chefs de département se mettent à brasser des idées, des solutions exceptionnelles ne tardent pas à ressortir.

Mais la véritable force de la directrice de recherche (ce pourquoi on l'embauche!), reste son excellence dans ce domaine où les chercheurs pullulent mais où les trouveurs se font rares. Lorsque Chantale Moisan s'implique dans un dossier dès le début, lorsqu'elle établit elle-même les méthodes de cueillette de données, il est garanti que le questionnaire sera rédigé en conformité aux objectifs de la recherche, bref que celle-ci éclairera les lanternes des collègues. On ne peut malheureusement pas en dire autant lorsqu'un chargé de projet externe accomplit le boulot... Trouver des réponses imprécises aux bonnes questions est certes décevant, mais trouver des réponses correctes aux mauvais problèmes n'est guère plus utile!

## 2. L'ABC... D! D'UNE RECHERCHE

Chantale Moisan a bien raison d'être enthousiaste à chaque fois qu'elle entreprend un nouveau projet pour l'agence Communimark. Notre grande dame a fait beaucoup de chemin depuis le début de sa carrière; mais elle n'a pas oublié l'époque où son travail d'intervieweuse lui conférait presque le statut d'un médecin. Certains répondants étaient parfois si naïfs qu'ils s'évertuaient à répondre correctement aux questions posées, comme si certaines réponses étaient plus valables que d'autres! Trois ou quatre ont même déjà demandé à Chantale s'ils étaient "normaux"... On raconte que Mme Moisan perçoit sa profession comme une quête vers l'absolu, une envolée planifiée dont l'aboutissement émerveille, surprend, réjouit ou attriste. La recherche est le processus qui chemine de l'hypothèse aux faits et tente d'établir une relation

entre ces deux états. On n'improvise donc pas une recherche; il faut tracer le canevas avec rigueur.

Les champs d'application de la recherche sont immensément vastes. Certaines fouilles n'ont pour but que de générer des idées globales concernant un sujet (que se passe-t-il?); d'autres visent par contre à élucider une question jusque dans ses moindres détails, de manière à ce que ressorte un pourquoi et un comment. La démarche poursuivie peut être qualifiée tour à tour d'exploratoire, de descriptive, ou de causale, selon la portée que l'on confère aux investigations. La recherche exploratoire intervient normalement aux tout premiers stades: on se contente d'interviewer soit des individus isolés, soit des groupes-témoin composés d'experts en la matière ou de néophytes apparentés au public-cible. L'encadrement étant maintenu à un degré relativement faible, les intervenants sont libres d'y aller de leurs plus beaux fantasmes; aussi les données qui en résultent restent souvent hypothétiques et qualitatives.

La recherche descriptive est certes la forme la plus connue de la populace et la plus employée en communication-marketing. Le questionnaire "fermé" en est l'outil de base: on y mesure des cotes d'écoute, des cotes d'amour, des cotes de n'importe quoi. Et ceci à un instant précis à l'intérieur du continuum spatio-temporel. C'est comme si l'on photographiait un aspect d'une situation commerciale à l'aide d'une caméra instantanée. Le système reposant sur des méthodes d'évaluation assez terre à terre, les chercheurs sont portés à y puiser des résultats plus quantifiés, donc plus comparables.

En ce qui a trait enfin à la recherche causale, nec plus ultra de l'exploration, il est certain qu'elle élève le seuil de compréhension à un niveau beaucoup plus intéressant. Ce type d'examen permet de vérifier si tel facteur a produit tel effet: par exemple, si l'emploi d'une vedette a rendu l'argumentation plus acceptable, si le message radio parvient tout de même à faire la démonstration du produit, etc. Il ne doit subsister aucune équivoque quant aux résultats, les faits retenus après expérimentation devant confirmer ou infirmer l'hypothèse mise de l'avant.

### a) Objectifs et méthodologie

Papier, crayon, calculatrice, ordinateur, banques de données, échantillon, personnel de terrain, cabinet de psychanalyste, réflexions, déductions, extrapolations, conclusions. Voilà en gros la matière première, il s'agit alors d'emboîter les étapes les unes à la suite des autres...

Les esprits se tournent d'abord vers les objectifs et la portée de la recherche. Trois questions pragmatiques viennent en tête: pourquoi a-t-on réellement besoin de recherche? quelle est la liste et la nature des informations à recueillir? comment le travail envisagé éclairera-t-il l'éventuelle prise de décision? Avec des objectifs bien circonscrits, la recherche démarrera sur le bon pied. Il sera alors plus facile de déterminer la méthodologie et de choisir parmi les différentes alternatives qui se présentent.

Découlant des objectifs, la méthodologie de recherche choisie permet d'établir le plan d'action à respecter. On décide de quelle manière seront puisés les renseignements; on délimite une marge d'erreur tolérable compte tenu du budget disponible, le degré de fiabilité dont sera assuré

le résultat. On sélectionne un échantillon représentatif, on voit à ce que le questionnaire n'introduise aucun biais.

#### *. Fouiller les données ou engendrer des données?*

Plusieurs recherches liées à la publicité peuvent être conduites à partir d'informations déjà existantes. L'analyse de la situation, certains tests de marché, de même que les études médias font en effet appel à des données éparses ici et là qu'il faut colliger puis digérer. Les statistiques sur les auditoires des médias sont probablement les plus faciles à retracer: quelques organismes bien connus publient régulièrement des rapports complets que tout directeur média se doit d'avoir à portée de la main. En ce qui concerne l'analyse de la situation et les études plus générales sur le marketing-mix d'un produit, la débrouillardise des chercheurs semble de mise. Il s'agit de dénicher, le cas échéant, une ou des publications valables pouvant émaner soit d'un pallier gouvernemental, soit du secteur privé. Faute de document écrit, il y a toujours moyen de s'en remettre à l'expertise de personnes-ressource impliquées dans le domaine.

On peut ainsi répondre à une partie plus ou moins grande des questions que l'on se pose grâce au matériel déjà en place, que l'on appelle "données secondaires". Il faut toutefois soupeser la valeur de ces "données secondaires"... D'abord, elles sont rarement aussi précises qu'on le souhaiterait: il est donc improbable qu'elles satisfassent à cent pour-cent les objectifs de la recherche. Ensuite, elles peuvent dater de deux, trois ou cinq ans, et Dieu sait que le monde évolue rapidement... En somme, même si la quête de tels renseignements coûte une fraction de ce que représente une enquête bâtie de toutes pièces, elle ne suffit pas toujours à résoudre toutes les interrogations.

C'est à la directrice du département que revient la décision: soit se contenter des données disponibles, soit entreprendre une étude en bonne et due forme. Si l'information requise doit être à la fois récente, spécifique et détaillée, nul doute qu'il faudra opter pour la seconde option...

Elaborer une recherche en communication-marketing nécessite de nombreux choix logiques parmi une kyrielle d'alternatives. Après avoir fixé les objectifs et la méthodologie, après avoir tiré le meilleur des données secondaires, il faut dès lors agencer les matériaux qui serviront à la démarche active qu'on nomme "collecte de données primaires". Sur qui portera l'étude? Combien de personnes passeront les tests? De quelle manière sera établi cet échantillon? En quels termes sera rédigé le questionnaire? Comment sera-t-il distribué aux répondants? Souhaite-t-on obtenir surtout du quantitatif, ou plutôt du qualitatif? Autant de questions qui définissent l'allure de la recherche.

#### **b) Population et échantillonnage**

Les études inhérentes à la publicité concernent en premier lieu le public-cible auquel on destine la campagne. Dans le cas de la Crctd, on se rappellera que les objectifs de communication visaient les hommes et les femmes de dix-huit à trente-cinq ans qui habitent au Québec. Les recherches devront donc coller intimement à cette catégorie de gens. Cependant, certaines études plus globales ont avantage à englober une couche plus large d'individus. En sondant les

pulsions et les besoins de monsieur tout le monde, on peut notamment parvenir à centrifuger les consommateurs naturels des non consommateurs naturels, à identifier un nouveau segment de marché important et peut-être quelques segments secondaires. Il peut devenir aussi instructif d'apprendre pourquoi certaines personnes détestent un produit ou un service que de savoir pourquoi d'autres l'adorent.

Le regroupement théorique d'individus satisfaisant au cadre de la recherche constitue, aux fins statistiques, la population de référence. Tous les Québécois de dix-huit à trente-cinq ans constituent donc notre population de référence. Voici d'autres exemples de populations de référence: les professionnels qui gagnent \$40 000 par année ou plus, les adolescents qui suivent des cours de break-dancing, les hommes mariés qui restent à la maison pendant que leur épouse fait vivre leur famille, etc. Bien que le dernier cas ne recrute pas, à l'heure où l'on se parle, des millions d'adeptes, la majorité des enquêtes courantes porte auprès de populations beaucoup trop nombreuses pour que l'on interviewe une à une chaque personne répondant aux critères du recensement.

A l'opposé, un autre grave problème se pose à l'endroit des recherches très spécialisées: c'est la difficulté encourue pour rejoindre les membres d'une telle population, parce que trop dispersés géographiquement ou trop isolés sociologiquement. Si l'on désire par exemple mener une campagne de publicité pour promouvoir un service de réhabilitation prévu pour les jeunes victimes d'agressions sexuelles, les directeurs de recherche auront du pain sur la planche lorsqu'ils tenteront d'identifier et interviewer les candidats appartenant à cette population.

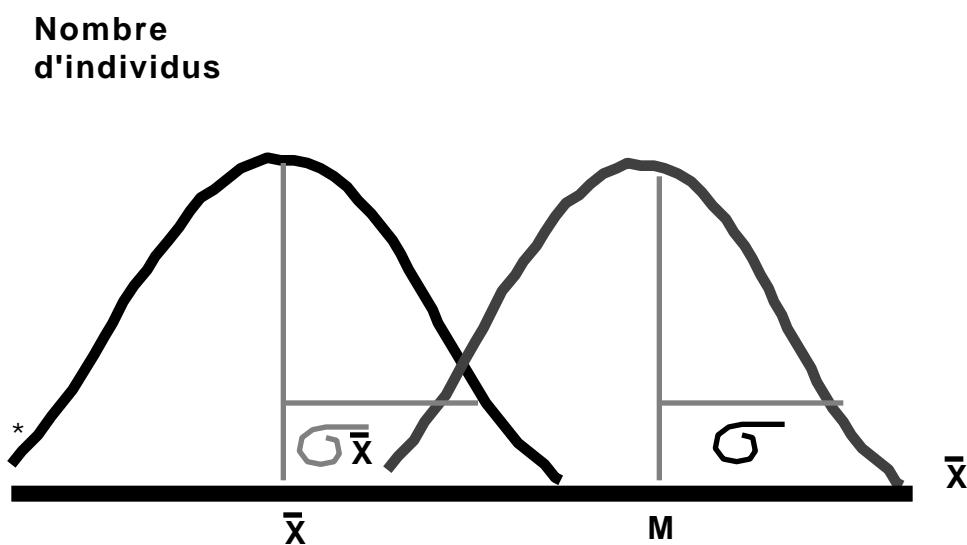
Il est certain qu'un interrogatoire en règle de la population tout entière fournirait des résultats "représentatifs". Mais l'investigation à une si vaste échelle s'avère bien souvent inutile et prohibitif, bref peu défendable selon le ratio coût / bénéfice. Pensons d'abord aux considérations temporelles: la cueillette de données risquerait de prendre un temps fou. Ensuite les aspects financiers: le nombre d'enquêteurs requis pour l'accomplissement d'une telle tâche commanderait un budget exorbitant. Enfin pour ce qui est de la fiabilité du rapport: plus le nombre de personnes qui travaillent sur une recherche est grand, plus le contrôle des activités est difficile, plus de biais et de déformations peuvent entacher les précieux renseignements.

#### *. Fixer la taille de l'échantillon*

La presque totalité des études en communication et en marketing sont réalisées à partir d'un échantillonnage de la population de référence globale. On entend par échantillon un sous-ensemble de "n" éléments prélevés de manière aléatoire à partir de la population statistique. Si l'échantillon convient, on pourra inférer à partir de sa connaissance des conclusions s'appliquant à l'ensemble de la population. Le principe en cause est le suivant: un échantillon de taille adéquate et sélectionné par des méthodes objectives conduit à un portrait relativement fidèle de la réalité. Les lois des probabilités et de la statistique sont d'ailleurs là pour le prouver.

Esquissons la situation telle qu'elle se présente au niveau mathématique. L'étude de marché a pour but de connaître l'attitude d'une population quant à un produit donné. Puisque l'action du

marketing et de la publicité se destine toujours à une "masse" plus ou moins grande d'individus (le marketing n'existant que s'il existe un marché ou segment de marché; la publicité oeuvrant via les médias de masse), il est surtout intéressant d'identifier les "grands courants de pensée", c'est-à-dire les régions sur la courbe des attitudes où une forte concentration de répondants (donc, une "masse" d'individus) pensent de la même façon. En termes de statistique, on voit ici apparaître le concept de "moyenne" de l'échantillon. Si les opinions du public sont distribuées normalement (cette affirmation peut s'interpréter tant au sens sociologique qu'au sens mathématique), la courbe de ces opinions prendra l'allure d'une courbe de Gauss, c'est-à-dire une courbe en forme de cloche qui suit une loi normale:



**M** : moyenne de la population; valeur inconnue qu'on doit estimer grâce aux caractéristiques de l'échantillon

$\sigma$  : écart-type de la population

$\bar{x}$  : moyenne de l'échantillon; suit une distribution qui peut varier en fonction de la taille de l'échantillon et de son écart-type

$s$  : écart-type de l'échantillon

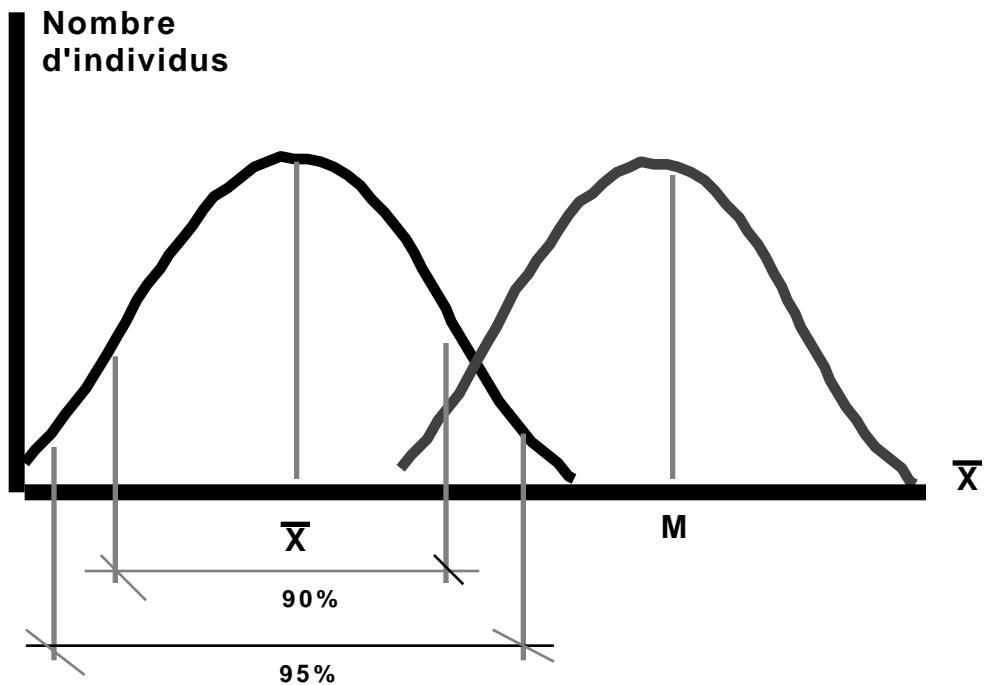
**Schéma 8.1 Distribution normale des attitudes des répondants**

Si l'on demandait aux Soviétiques ce qu'ils pensent des Américains, il y a de fortes chances que les opinions seraient passablement uniformes. Mais lorsqu'on fait goûter une barre de chocolat Caramilk aux gens de chez-nous, on ne peut s'attendre à une telle homogénéité dans les résultats. Il existe donc une certaine variance parmi les attitudes d'une population, variance qui nous est le plus souvent inconnue. On peut toutefois affirmer que la majorité des membres de la population se rangent autour d'un consensus plus ou moins flexible, si l'on se fie encore une fois aux lois d'une distribution normale. Ce consensus constitue la partie centrale de la courbe, où l'on retrouve une proportion maximale de réponses uniformes. Les opinions plus "extrémistes" s'éparpillent pour leur part vers les deux extrémités de la courbe.

L'échantillon puisé à partir de la population est logiquement soumis lui aussi à une certaine variance. Si on prélève un échantillon de faible taille, disons cinq ou dix personnes, on risque peut-être de tomber sur un taux anormalement élevé de déviants... La moyenne de cet échantillon serait alors biaisée en plus ou en moins, et la conclusion qu'on tirerait ensuite sur la population deviendrait par le fait même erronnée. Plus on augmente la taille de l'échantillon, plus grande sera la chance qu'on obtienne une répartition normale de résultats "moyens" et de résultats "extrêmes".

On doit donc sélectionner un échantillon assez grand pour que la distribution de ses résultats corresponde le plus étroitement possible à la distribution "idéale" que donnerait un recensement auprès de la population tout entière. De cette manière, l'on pourra estimer avec assez de précision la valeur du paramètre qui nous intéresse, en l'occurrence la moyenne  $M$  de la population.

Le degré de précision d'une recherche de type quantitatif repose grossièrement sur deux facteurs: l'intervalle de confiance que fournit l'échantillon et la marge d'erreur qui affecte les résultats. Logiquement, la valeur exacte de la moyenne de la population se situe à quelque part sur la courbe des réponses provenant de l'enquête effectuée auprès de l'échantillon. Plus la taille de l'échantillon sera élevée, meilleure sera la probabilité que cet échantillon soit représentatif. L'intervalle résultant sera plus fiable, donc meilleures seront les chances que la moyenne de la population soit comprise entre les bornes délimitées par cet intervalle. L'intervalle de confiance s'exprime en pourcentage; il représente une certaine superficie sous la courbe de la loi normale. Observons graphiquement ce qui se passe lorsqu'on accroît l'intervalle de confiance.



**Schéma 8.2 Limites de confiance et représentativité de l'échantillon**

Les deux intervalles tracés sous la courbe recouvrent, dans le cas présent, la vraie moyenne  $M$  de la population (mais il n'en est pas toujours ainsi).

$\sigma_{\bar{X}}$

est l'écart-type de l'échantillon. Cette variable indique le degré de dispersion qui existe entre les résultats. (En réalité l'écart-type est égal à la racine carrée de la "variance" dont nous avons parlé plus haut; il est par ailleurs inversement proportionnel à la taille de l'échantillon.)

L'intervalle délimité par les bornes supérieure et inférieure habituelles couvre 90% de la superficie totale comprise sous la courbe de  $\bar{X}$ .

Si l'on rapproche nos bornes des extrémités de la courbe, l'intervalle de confiance devient alors de niveau 95%. Cela signifie qu'il y a 95% de chances que la moyenne de la population soit comprise entre les limites aléatoires de cet intervalle.

Il faut noter que les nombres  $5/3$  et 2 sont des approximations que l'on utilise parce qu'elles sont plus faciles à retenir que les chiffres exacts issus des tables de la loi normale, soit respectivement 1,64 et 1,96.

L'intervalle de confiance indique donc le degré de certitude rattaché à la recherche. Il est évidemment dans l'intérêt du chercheur d'accroître la taille de l'échantillon de manière à ce que les extrapolations futures puissent être considérées comme exactes dans la majorité des cas. Cela signifie qu'il faut idéalement "maximiser" les limites de confiance, tant que les ressources financières le permettent. La variable "marge d'erreur" doit quant à elle être "minimisée". Si l'on désire que notre estimation de la moyenne de la population soit la plus précise possible, on doit donc veiller à ce que la marge d'erreur qui affecte les résultats soit acceptable, c'est-à-dire en général moins de 10%, plutôt 5%, moins encore si possible.

La taille de l'échantillon peut alors se calculer selon une formule connue et en se référant aux tables d'une loi normale centrée réduite.

On doit aussi prendre en considération la variance de la population. Pour chiffrer cette variance, on peut s'en remettre aux données certifiées de recherches déjà accomplies s'apparentant à la nôtre. Une autre façon d'entrevoir le problème, c'est de pré-tester le questionnaire auprès d'un petit groupe de répondants pour évaluer la dispersion des attitudes. A partir de l'homogénéité des résultats, on pourra estimer grossièrement la variance de la population. Mais la solution la plus sûre et la plus couramment employée consiste à maximiser cette variable. On se figure ainsi un cas extrême où cinquante pour-cent de l'échantillon pense blanc tandis que l'autre cinquante pour-cent pense noir. Et dans pareille situation, la variance est alors égale à  $1/4$ . On peut donc attribuer d'emblée cette valeur à la variable "variance", en sachant que cette astuce accroît notre marge de manœuvre. En effet, la variance réelle de la population sera sans doute inférieure à  $1/4$ , et la taille de l'échantillon sera d'autant plus représentative.

Enfin, on doit mentionner un indice de précision statistique souhaitée, ou marge d'erreur. C'est au directeur de la recherche que revient le souci de déterminer la marge d'erreur acceptable. Cette variable est exprimée en pourcentage.

Voici donc le tableau qui donne la taille des échantillons en fonction des facteurs "intervalle de confiance" et "marge d'erreur".

## TAILLE DE L'ÉCHANTILLON

calculée en prenant comme variance la valeur maximale (1/4). Si la variance mesurée est plus faible que cette valeur extrême, la taille de l'échantillon idéal diminuera en conséquence.

## INTERVALLE DE CONFIANCE

%	(*)	80%	90%	95%	99%
		1.282	1.64	1.96	2.575

Marge d'erreur en %	Chiffre	Nombre de répondants			
0.1%	.001	410,881	672,400	960,400	1,657,656
0.5%	.005	16,435	26,896	38,416	66,306
1.0%	.01	4,109	6,724	9,604	16,576
5.0%	.05	164	268	384	663
10%	.10	41	67	96	166
20%	.20	10	17	24	41

(\*) valeur mathématique exprimant le nombre d'écart-type de la loi normale centrée réduite associés aux intervalles de confiance. Cette valeur s'obtient en consultant les tables de la loi normale.

Ce qui surprend à prime abord dans cette litannie sévère de chiffres, c'est leur vaste étendue et la rapidité avec laquelle ils progressent. Pour diminuer la marge d'erreur par un facteur deux, toutes choses restant par ailleurs égales, il faut accroître la taille de l'échantillon par un facteur quatre, soit deux au carré. Et lorsque la marge d'erreur devient infinitésimale, l'échantillon correspondant prend des proportions gargantuesques. Corollairement, une augmentation linéaire de l'intervalle de confiance se traduit par un accroissement géométrique de la taille de l'échantillon.

Aucune entreprise commerciale ne se payera le luxe d'entreprendre une enquête auprès de 1,657,656 répondants. Un échantillon si foisonnant n'a sa place que dans les hautes sphères scientifiques, par exemple en médecine ou en pharmacie, où le degré de certitude doit friser la

perfection. Les recherches en communication marketing s'effectuent quant à elles auprès d'un public plus restreint, pour des raisons multiples d'économie. Trois nombres sont à retenir: 384, 96 et 24; qu'on arrondit généralement à 400, 100 et 25.

Un échantillon de 400 personnes fournit un intervalle de confiance de 95% avec une marge d'erreur de 5%. Voilà le standard sur lequel est basée la grande majorité des études usuelles. Moyennant des coûts relativement abordables, on peut donc estimer de manière précise le paramètre qui nous intéresse. Un échantillon de 100 individus s'avère une solution intéressante pour qui désire des réponses rapides, économiques et malgré tout assez fiables. Lorsqu'on ne vise qu'à pré-tester un produit ou un concept, on peut fort bien se contenter d'un petit échantillon quitte à reprendre l'enquête à une plus vaste échelle si les réponses semblent favorables. En vertu de l'approximation par le théorème central limite, un groupe de 25 répondants constitue le seuil minimum pour une recherche décente. Il serait évidemment osé de se lancer dans la production d'un article coûteux dès la minute où 25 personnes expriment une opinion positive. Mais pour obtenir une idée globale de la situation, on peut à la rigueur s'en remettre à un tel lot.

Le seul hic dans toute l'affaire, c'est que les chiffres précédents n'endorssent leur pleine signification que lorsqu'il n'y a qu'un seul paramètre à évaluer. Or le cadre des recherches contemporaines étant souvent volumineux, le nombre d'indicateurs et de variables à y cataloguer dépasse largement la capacité de nos échantillons magiques de 400, 100 et 25 personnes. Reprenons le cas de la Crctd où l'enquête doit recueillir le comportement d'hommes et femmes de 18 à 35 ans en matière de transport, ainsi que les attitudes, freins et motivations qui les incitent ou non à prendre le train. Il est probable que le questionnaire tâchera aussi d'identifier le "style de vie" des répondants, c'est-à-dire leurs opinions sur la société, leur gamme de loisirs, etc., de manière à établir des relations entre les types d'individus et les types de comportements. La recherche prenant une portée multi-sectorielle, elle engendre alors un tas de sous-catégories qui doivent toutes, idéalement, comprendre un nombre suffisant d'appartenants, soit quelques dizaines, si on veut pouvoir extrapoler les résultats de chaque sous-catégorie à la population de référence entière.

Quand le jeu des corrélations entre variables entraîne de multiples croisements parmi les segments de population, l'astuce utilisée pour fixer la taille de l'échantillon consiste à identifier intuitivement le plus petit des sous-groupes et s'assurer par la suite que celui-ci sera suffisamment représenté pour qu'on puisse en tirer des conclusions significatives. Si la plus modeste des sectes affiche une bannière bien repérable au travers les dédales de l'échantillon, toutes les autres seront assez fournies puisqu'elles sont censées recruter plus d'adeptes.

Supposons, dans notre contexte Crctd, que la classe de gens la moins populeuse (on estime qu'elle constitue 5% de la population de référence) soit celle formée des femmes célibataires âgées entre 18 et 25 ans, qui oeuvrent dans le monde des affaires et voyagent plus de trois fois par année en train. Cette entité doit contenir au moins 25 répondants, sinon 100, pour respecter nos principes statistiques habituels. C'est donc dire que l'échantillon global devra compter au moins 500 personnes (25 / 5%), voire 2000 (100 / 5%), pour que l'analyse informatique des résultats soit en mesure de certifier si les relations hypothétiques qui unissent les variables sont

réellement significatives (par exemple s'il est vrai que les gens mariés prennent plus souvent le train que les célibataires).

Une fois scellées les considérations mathématiques, la taille de l'échantillon est affectée en dernier ressort par deux facteurs beaucoup plus terre à terre, soit le budget disponible et le délai accordé pour générer des conclusions. Il paraît évident que le coût d'une recherche est fonction du volume d'investigation; mais il est impératif de produire des résultats fiables peu importe les contraintes... Heureusement, notre amie Chantale Moisan a l'habitude de jongler avec ces différents aspects. L'expérience aidant, Chantale parvient toujours à composer avec ses "variables bien à elles", pour aboutir à un protocole adapté aux demandes pressantes du client et de l'agence.

#### *. Comment recueillir l'échantillon?*

Imaginons que Mme Moisan décide de mener enquête auprès de 1200 consommateurs potentiels. Il reste à recruter 1200 individus qui répondent à des critères fixés de sélection. Va-t-on opter pour les 1200 premières personnes accostées dans un centre commercial en plein vendredi soir? Ou bien 1200 passagers tirés au hasard parmi la liste des clients de la Crctd au cours des deux derniers mois? Autre possibilité, on pourrait extraire 600 noms de l'annuaire téléphonique de Montréal, 200 de l'annuaire de Québec, 100 à Sherbrooke, 100 à Trois-Rivières, et ainsi de suite pour obtenir un total de 1200; chaque région fournissant proportionnellement autant de répondants que son importance par rapport à l'ensemble du Québec. En réalité, 1200 personnes sont vite trouvées... Sauf que certaines approches pêchent par manque de rigueur, tandis que d'autres jouissent de fondements certes plus cartésiens.

Statistiquement parlant, plus grande est la part de hasard dans le recrutement de l'échantillon, moins élevés sont les risques de biais. Car qui dit hasard, dit probabilité; c'est-à-dire la certitude qu'un élément "x" d'une population aura très exactement une chance sur "n" d'être choisi, et ce peu importe sa disponibilité ou son bon vouloir à répondre aux questions. Afin de définir le cadre précis de l'échantillonnage, diverses orientations doivent être considérées.

Chantale Moisan connaît la difficulté à rejoindre certains regroupements d'individus. Cela force depuis belle lurette la directrice de la recherche à entrevoir des alternatives au cadre naturel d'échantillonnage. Dans le cas qui nous préoccupe, Chantale a décidé que l'enquête serait réalisée auprès des clients réguliers ou occasionnels de la Crctd; mais elle aurait pu provenir d'un ramassis de voyageurs de commerce et de gens relativement aisés habitant les grandes villes du Québec.

Repassons les arguments qui ont éclairé Mme Moisan dans sa décision. D'abord, la nature et la dynamique du marché. En se fiant au rapport compilé par l'administrateur publicitaire Gauthier, Chantale a constaté que le choix du mode de transport relève d'un consensus établi au sein de l'unité familiale. Cela signifie que l'un ou l'autre des membres adultes d'une famille pourra répondre au questionnaire. L'analyse de la situation a aussi révélé que le gros des utilisateurs de la Crctd provient des régions urbaines. C'est donc en ce terrain que devra s'effectuer l'exploration, à moins d'indication contraire.

Sans tomber à pieds joints dans les solutions de facilité, Chantale affiche néanmoins une préférence normale pour les populations qui paraissent "commodes" à échantillonner. Dans la mesure où les risques de biais peuvent être amenuisés, elle croit qu'il ne faut pas rejeter les échantillons "naturels". Soit une recherche sur les attitudes et le comportement des passionnés de la photographie: la liste d'abonnements au magazine Photo-Sélection pourrait constituer un excellent cadre d'échantillonnage. (Il s'agirait alors de se procurer la dite liste... ce qui ne se fait pas toujours en criant lapin.)

Un dernier aspect que Chantale négocie, c'est le respect des objectifs ultimes liés à la recherche. Puisque la campagne Crctd a pour but de convaincre un public déterminé que le voyage en train n'a pas son égal, puisque l'étude auprès des utilisateurs potentiels doit identifier leurs freins et motivations, Chantale a donc décidé de définir sa population de référence comme étant tous les voyageurs réguliers ou occasionnels qui prennent le train. L'échantillon sera ainsi puisé à partir de cet ensemble-là.

Ceci dit, les meilleurs échantillons au point de vue statistique restent ceux qui sont établis selon un protocole basé sur le pur hasard. De tels échantillons sont qualifiés de "probabilistes"; et on en compte deux types: les échantillons de hasard simple et les échantillons stratifiés.

### Échantillon de hasard simple

Soit une population de "n" éléments. Un échantillon de hasard simple pourra être obtenu en tirant au sort un nombre donné d'éléments parmi l'ensemble, chacun des éléments ayant obligatoirement la même probabilité d'être choisi. Une des méthodes les plus utilisées pour assurer l'objectivité lors de la pige est la méthode dite des "nombres aléatoires". Supposons qu'on détienne le nom et l'adresse des 3500 clients qui ont récemment voyagé à bord de Crctd. On numérotera ces individus de 1 à 3500, puis on sélectionnera au hasard certains numéros en suivant une liste de nombres aléatoires (qu'on retrouve à la fin des volumes de statistique, ou qui peuvent être générés par un ordinateur). On "tombera" par exemple sur les consommateurs numéro 0784, 2512, 3249, 2973, 0015, et ainsi de suite. De cette manière, l'échantillon se trouve constitué sans le moindre risque de biais.

### Échantillon systématique

L'échantillonnage systématique est une variante un peu moins rigoureuse de la technique précédente. Pour fabriquer l'échantillon, on utilise dans ce cas un protocole abstrait que l'on détermine (par exemple on téléphonera au septième nom dans chaque page de l'annuaire). Le risque d'erreur associé à ce mécanisme naît de la façon dont sont réalisées les listes de candidats. Il arrive en effet qu'une série apparemment aléatoire soit pourtant ordonnée selon un critère imperceptible. Si le chargé de projet emploie une telle liste sans déceler le pot aux roses, l'échantillon sera inévitablement biaisé. Apparemment, l'annuaire téléphonique ne semble renfermer aucun critère d'ordonnance. Et pourtant, en sont exclus les fameux "numéros secrets". Or les gens qui préfèrent garder leur numéro secret ne pensent peut-être pas comme tout le monde. Et s'ils étaient majoritairement de grands voyageurs par train...? En définitive, l'échantillonnage systématique s'avère assez commode, pourvu que l'arrangement initial à partir duquel seront extraits les répondants ne soit pas lui-même pipé.

Il reste que le tracas suscité par cette quête de listes (surtout de listes impartiales!) jette un inconvénient majeur dans le sillon des échantillons probabilistes. Car il n'existe aucun répertoire, par exemple, des personnes à haut revenu d'investissement, des gens qui prennent le train, des individus à comportementalité versatile, des amateurs de jogging, etc. Notre directrice de recherche se trouve donc entraînée plus souvent qu'à son tour dans une exploration pour découvrir des succédanés aux répertoires inexistantes d'affiliations. L'annuaire de Bell Canada, les Pages jaunes, les listes électorales, les associations professionnelles, les abonnés aux divers périodiques, les membres des clubs de toutes sortes, les étudiants des collèges, les listes d'entreprises par produit ou par secteur, voilà matière à fonder bien des échantillons. Le tout est de localiser ou créer le regroupement qui se rapproche le plus de la population de référence visée.

Il est en effet capital que l'échantillon soit érigé conformément aux tendances et au caractère de la population. Par exemple, si l'ensemble universel englobe autant les mordus d'une activité que les pratiquants occasionnels, il faudra tâcher de recenser tout l'éventail des opinions, malgré le fait que les invétérés soient, de nature, plus enclins à répondre au questionnaire que leurs tièdes confrères. Le biais issu des radicaux pose d'ailleurs un problème assez fréquent. Ainsi, il est probable que les détenteurs d'abonnements à des périodiques soient plus engagés dans leur domaine que le commun des mortels.

Somme toute, on doit veiller à ce que le cadre de l'échantillonnage ne contienne pas de distorsion sérieuse.

### Échantillon stratifié

L'échantillonnage par strates constitue peut-être la clé au phénomène de variance à l'intérieur de la population. Lorsqu'on prévoit que des sectes bien démarquées d'attitudes feront jour, ou lorsqu'on souhaite garantir une répartition équivalente des répondants selon des critères socio ou psychographiques, il s'agit de diviser au préalable la population en strates, puis sélectionner un certain nombre de candidats au sein de chacune des strates grâce aux techniques de hasard simple. Cette procédure appelée "échantillonnage stratifié" a d'ailleurs été retenue par Chantale Moisan lors de l'étude préparatoire à la campagne Crctd. La directrice du département de recherche a d'abord trié la population cible en fonction du lieu d'origine et du sexe des voyageurs en train. On a ensuite fixé le nombre de personnes que devrait contenir chaque strate pour être représentative aux fins de l'analyse informatique. Ces personnes furent enfin sélectionnées par un tirage selon le principe des nombres aléatoires.

Les échantillons probabilistes reposent donc, en grande partie, sur des certitudes mathématiques. Dès qu'une liste de répondants potentiels s'avère disponible, ou tout au moins constitue une base pour calculer la probabilité que tel ou tel répondant soit sélectionné, l'outillage de la statistique fournit alors au chercheur les éléments pour évaluer la nature et l'ampleur des biais qui peuvent affecter les résultats. De plus, on est en mesure de savoir à quel point le protocole d'échantillonnage influencera lui-même la fiabilité de la recherche.

Cette belle exactitude s'évanouit cependant lorsqu'on doit opter, bon gré mal gré, pour les aléas de l'échantillonnage non probabiliste. La rigueur des chiffres cédant sa place à la commodité, les résultats courent le risque d'abriter des biais souvent considérables, hélas indécelables. Néanmoins, certaines circonstances entourant les études en communication-marketing forcent parfois les directeurs de recherche à se rabattre sur de telles constructions d'échantillon.

### Échantillon de jugement

Le type le plus fréquent d'échantillon non probabiliste se nomme échantillon de jugement. Cette approche ressemble grossièrement à celle qu'emploient les journalistes quand ils recueillent les opinions du public sur un fait d'actualité. On se promène sur la rue ou dans un carrefour commercial; et on accoste les personnes qui se plient volontiers au jeu des questions. Assez surprenamment, de récentes études américaines ont indiqué que 22% de toutes les entrevues en marketing s'effectuent selon ce modèle, en plein cœur des centres d'achats. Pourtant, la technique en est une des plus biaisées... Le personnel de terrain a beau se munir d'un code mathématique pour recréer un tantinet de hasard (par exemple, on arrêtera chaque septième personne qui défile devant nous), il reste que les intervieweurs tendront surtout à interroger les gens qui ont l'air sympathique, qui disposent du temps nécessaire pour répondre à l'enquête, ... et qui fréquentent les centres d'achat. Or ces personnes affables ne pensent peut-être pas de la même façon que les personnes pressées ou bouscules; elles ne pensent peut-être pas comme toutes les autres personnes qui magasinent chez le marchand de leur quartier; enfin, elles ne pensent peut-être pas comme la masse d'individus qui vaquent à la maison ou au travail plutôt qu'au centre d'achats. Ma foi, que d'incertitudes!

Il semble que les échantillons non probabilistes trouvent leur raison d'être lorsqu'il serait prohibitif ou pratiquement impossible d'établir un échantillon fondé essentiellement sur le hasard. Il y a quelques années, Mme Moisan devait constituer un dossier sur les attitudes des adolescents fréquentant les discothèques. Un inventaire des établissements les plus en vogue fut mis sur pied, ce qui permit à des enquêteurs appropriés de se dépêcher sur les lieux pour sonder les opinions du public en question. Quand un relevé des membres appartenant à la population de référence n'existe tout bonnement pas, la solution qui consiste à se rendre sur place pour tâter directement le pouls peut être considérée comme acceptable.

D'autre part, lorsqu'il a été décidé que le nombre de répondants serait faible, c'est-à-dire 25 personnes ou moins, il s'avère préférable de "bâtir" l'échantillon plutôt que de se fier au hasard. De cette manière, on sera certain que l'éventail des attitudes sera fidèlement reproduit parmi nos dix ou vingt candidats. Citons aussi un dernier cas où il apparaît souhaitable de forger un échantillon volontairement biaisé: c'est lorsqu'on dirige la recherche auprès de consommateurs soit très sympathiques à notre produit, soit très antipathiques. Par ce stratagème, on aboutira à une connaissance approfondie des motivations et des freins, éléments essentiels pour concevoir une campagne efficace. On saura donc de quel bois se chauffent les consommateurs naturels et, le cas échéant, les non consommateurs naturels.

### Échantillons de convenance et pyramidal

Également au rang des échantillons non probabilistes, retenons l'échantillon de convenance et l'échantillon "pyramidal". Comme son nom l'indique, l'échantillon de convenance se construit à partir des unités de recensement les plus accessibles qui soient. On interrogera nos voisins et amis, nos confrères de travail, cinquante personnes dans un supermarché... Probablement peu représentatif des attitudes profondes d'une population, le travail ainsi acquis servira néanmoins comme agent de débroussaillage. Et les champs d'application pour ceux qui n'ont pas de

budget de recherche sont nombreux: pré-tester un produit, un service, un slogan, une image, un "jingle", un questionnaire, etc.

L'échantillon pyramidal s'utilise quant à lui dans les recherches plus spécialisées, où la population, à cause de son caractère inusité, ne comporte que des individus clairsemés, difficiles à rejoindre par les voies traditionnelles de la masse. Les coureurs automobile, les passionnés de physique nucléaire, les joueurs de bridge sont quelques exemples de populations qui s'avèrent plutôt hermétiques pour qui n'en fait pas partie. Ce type de clientèle se recrute généralement grâce à l'entremise de personnes déjà impliquées dans le milieu. Il s'agit donc d'approcher un ou plusieurs experts en la matière, puis les convaincre eux-mêmes de jouer le rôle d'interviewer. L'échantillon sera forcément biaisé, puisque constitué sur des bases nullement aléatoires; mais en de pareilles circonstances il faut souvent plier aux contraintes, au risque d'outrepasser quelque peu l'éthique statistique.

### c) Rédaction et distribution du questionnaire

Les opérations précédentes (fixer la taille de l'échantillon et sélectionner les répondants selon une méthode donnée) peuvent engendrer des distorsions, que nous appellerons secondaires, au niveau de la fiabilité des résultats. Mais les préoccupations cruciales d'une recherche gravitent autour du questionnaire lui-même. Un mauvais choix de questions peut entraîner des pseudo découvertes tout à fait hors propos. Des questions mal formulées amènent souvent des réponses inutilisables. Même un questionnaire peu attrayant enlève aux interviewés le goût de divulguer sincèrement leurs opinions. Chantale Moisan prend toujours au sérieux la qualité des questionnaires qui lui passent entre les mains. Elle y puise d'ailleurs sa part bien à elle de créativité: puisqu'elle ne fait pas de "réaction publicitaire" au sens où Sylvie Lachance l'entend, elle considère donc l'élaboration d'un questionnaire comme la soupe d'échappement où peuvent se ventiler ses élans créateurs.

Trois interrogations fondamentales surgissent dès l'instant où Mme Moisan entreprend la fabrication d'un questionnaire: quels types de renseignements seront recueillis? quelle allure empruntera le questionnaire? comment sera-t-il administré auprès de l'échantillon? Ces décisions impliquent directement la directrice de la recherche, car il en va des lignes directrices qui guideront tout le cheminement futur. Le rôle de Chantale consiste en somme à établir les stratégies et superviser les initiatives des chargés de projet. Selon les observations de ses proches partenaires, Chantale persiste à croire que son apport relève surtout des idées clairvoyantes qu'elle parvient à imposer campagne après campagne. Mais le copain Richard Lalonde affirme narquoisement que la grande blonde s'occupe plutôt de gestion du personnel... Il est vrai qu'elle aimerait signer de sa main chaque questionnaire expédié dans le vaste monde!

#### . *Quelles questions faut-il poser?*

La nature de la recherche et les objectifs qui y sont rattachés forment le point de départ pour dresser le tableau d'informations qu'on souhaite prélever. Le cas de la Crctd constitue un exemple type où des renseignements de différents ordres doivent être extraits de l'échantillon.

1- Il apparaît d'abord essentiel de mettre en lumière le comportement actuel de la population face au produit ou au service concerné, si cela n'a pas déjà été fait lors d'études antérieures (logiquement, l'analyse de la situation réalisée à la fois par le client et l'agence doit contenir ces éléments de connaissance; néanmoins, il ne serait pas superflu de les récolter à nouveau, soit pour confirmer les faits acquis, soit pour voir si les comportements ont évolué, soit pour établir des critères dans le but d'une segmentation de marché). Qui plus est, ces pourparlers pragmatiques constituent une excellente entrée en matière. Et la formulation peut ressembler à ceci: "Vous arrive-t-il de participer à telle activité?", "Utilisez-vous tel produit?", "Combien de fois par mois ou par année l'utilisez-vous", etc.

2- Le chapitre suivant traite des notions capitales au marketing et à la publicité: les perceptions, attitudes, préférences et degrés de satisfaction de la clientèle visée. Idéalement, un questionnaire bien construit va du général au spécifique, les questions anodines devenant au fur et à mesure plus directes et plus percutantes. "Que pensez-vous de la musique moderne?", "Etes-vous en accord avec la politique de tarification qui s'applique aux soins dentaires?", "Classez selon votre ordre de préférence les portions de gâteau au chocolat ici présentes", etc.

3- Si les opinions véritables des répondants semblent dans certains cas difficiles à obtenir, que dire alors des motivations profondes qui sous-tendent les attitudes et le comportement? Par exemple, on imagine le doigté requis pour faire admettre à certaines gens qu'ils craignent les homosexuels. Quels subterfuges faudrait-il employer dans ce cas pour déterminer le pourquoi d'un tel jugement! Réaffirmons cependant la portée capitale des motivations dans le travail des publicitaires: elles sont en effet le carburant qui alimente toutes les campagnes décemment conçues.

Ernest Dichter soutenait qu'on ne doit jamais demander aux gens "pourquoi" ils agissent ou pensent d'une certaine façon. Selon lui, mieux vaut tourner patiemment autour du pot; et les substrats psychologiques remonteront petit à petit à la surface. Il est vrai que pour un sujet délicat (alcoolisme, maladies transmises sexuellement, etc.), l'approche de Dichter semble de mise. Il faut alors instaurer un climat de confiance qui permettra aux répondants de s'exprimer en toute liberté et en toute quiétude. Voilà une tâche ardue, car elle nécessite un degré d'intimité difficile à obtenir par la voie des questionnaires écrits. D'ailleurs plusieurs recherches dites qualitatives utilisent vraisemblablement des méthodes plus "chaleureuses" que le questionnaire traditionnel.

Il ne faut cependant pas croire que les motivations découlent toujours d'instincts ésotériques. Si un consommateur relate qu'il achète telle marque de savon à cause de l'odeur agréable que celui-ci dégage, il n'est peut-être pas nécessaire de chercher midi à quatorze heures les fantasmes rattachés à ce comportement. En définitive, seuls le jugement et l'expérience peuvent guider la directrice de la recherche dans le choix et la formulation des questions relatives au domaine motivationnel.

On peut d'abord tenter de cerner les motivations par des questions à "choix multiples". "Pour quelle(s) raison(s) préférez-vous ce détergent? Cochez le ou les facteurs qui s'appliquent dans votre cas." Mieux encore, on demandera au public-cible d'ordonner, selon une échelle d'importance, les différentes pulsions susceptibles de diriger leurs réflexions et leurs actions.

"Classez par ordre d'importance de 1 à 5 les motifs qui vous poussent àopter pour cette voiture." Bien sûr, des questions si transparentes ne peuvent introduire un questionnaire: elles doivent plutôt se glisser en cours de route, une fois le débat bien amorcé, et une fois établi le climat de confiance. Et lorsque la matière apparaîtra trop "intime" pour utiliser cette approche, on songera alors aux entrevues personnelles, ou à la technique du "focus group".

4- Tous les efforts menés par la publicité et le marketing recèlent des intentions prospectives. La production d'un nouvel article ne serait jamais déclenchée s'il n'existe aucun segment de marché en vue. De même, il serait vain de louer les vertus d'un produit qui n'intéresse strictement personne. C'est donc dire qu'il ne suffit pas de constater que les gens apprécient un bien ou un service, il faut aussi tâcher de savoir si tout ce beau monde a le goût de passer aux actes. Ainsi, après avoir mis à nu l'aspect attitudinal et motivationnel, le questionnaire type se consacrera par la suite au côté pragmatique à brève échéance. "Seriez-vous intéressé à convertir votre système de chauffage actuel en un système bi-énergétique?", "Maintenant que vous savez que ABC lave aussi bien que Tide, que comptez-vous faire?", "Avez-vous l'intention de vous procurer l'item sous peu?", etc.

Le seul ennui avec les intentions de comportement, c'est qu'on ne peut être certain de leur réalisation. Plusieurs personnes remplissent en effet les questionnaires en s'imaginant qu'il faut plaire aux intervieweurs. Ce n'est pas parce qu'elles auront répondu "oui" à une question hypothétique qu'elles se sentiront vraiment obligées de condescendre en temps et lieu. Néanmoins, ce genre d'information occupe une place importante dans l'esprit des gens du marketing.

5- Enfin, la totalité des questionnaires incluent une sous-section destinée à identifier le profil socio-psycho-démographique des répondants. Ces données s'avèrent essentielles pour le dépouillement ultérieur des résultats, où l'on essaiera de mettre en relation le "qui" et le "quoi" tirés de la problématique suivante: qui fait quoi et qui pense quoi. Il s'agit en somme de trouver un point d'ancrage aux diverses opinions émises, ce qui sert d'une part à segmenter le marché global et d'autre part à approfondir la connaissance d'un public-cible qui sera éventuellement soumis au bombardement publicitaire. Si on apprend que les familles avec des enfants prennent le train pour des raisons et en des circonstances complètement différentes de celles exprimées par les gens d'affaires, le choix de l'axe, la conception des messages et le placement médias s'effectueront en conséquence. Ainsi les usagers potentiels auront le sentiment de trouver ce qu'ils souhaitent à l'intérieur de la publicité qui leur sera destinée.

L'âge, le sexe, la profession, le lieu de résidence, le niveau de revenu, le statut civil, la taille de la famille, le degré d'instruction sont les variables descriptives les plus souvent en usage dans les questionnaires courants. Même si la profession et le niveau de revenu paraissent plus confidentiels que le sexe et l'âge, ces renseignements s'obtiennent volontiers lorsque les répondants n'ont qu'à cocher parmi des options pré-établies. Il reste que toutes ces intrusions dans la vie privée agacent à la longue. Et en général, plus vite les répondants pourront se débarasser de ces "formalités", mieux ils se porteront. C'est pourquoi rarissimes sont les fois où un questionnaire largue en rafales toute la batterie des critères socio-démographiques. La directrice de la recherche ou le chargé de projet doivent donc s'en tenir aux indicateurs qui serviront le plus; ils doivent aussi éviter de poser des questions inutiles.

Les variables psychographiques sur le style de vie ou la comportementalité se sentent pour leur part moins à l'aise dans le carcan des questionnaires fermés. Car le lot de questions requises pour catégoriser les membres d'un échantillon selon un indice de comportementalité est certes trop considérable pour s'insérer suite aux 20 ou 30 questions spécifiques à l'objet de la recherche. Le compromis qui paraît acceptable, c'est de glisser deux ou trois questions d'intérêt général, puisées parmi un domaine où les attitudes et le comportement sont déjà catalogués. Par exemple, on peut demander aux répondants de lister leurs passe-temps, les périodiques auxquels ils sont abonnés, les émissions de télévision qu'ils regardent, ou leurs endroits de prédilection pour passer leurs vacances. Mine de rien, ces quelques faits en apparence inoffensifs reflètent en partie la mentalité des individus. D'ailleurs, il se peut fort bien que ces informations aient déjà été répertoriées dans le cadre d'une autre recherche. Par association et par comparaison, on peut donc en arriver à situer le style de vie de nos répondants.

Soulignons une fois de plus que la structure du questionnaire est largement modifiable en fonction des besoins précis liés à la recherche. Le patron que nous venons de décrire correspond à celui utilisé dans les études de marché et les tests de produit. L'agencement des questions peut varier lui aussi, quoique la séquence ci-haut (comportement actuel, attitudes, motivations, intentions de comportement, identification) soit appropriée dans la majeure partie des cas. Certaines enquêtes se consacrent uniquement aux attitudes et aux motivations du public-cible, d'autres tâchent de mesurer la valeur d'une campagne publicitaire en termes d'attention, de rétention et de persuasion. Un questionnaire bien rédigé doit lui-même susciter un maximum d'intérêt chez les répondants; les questions qui le composent doivent toutes engendrer des réponses applicables. Encore faut-il cependant que ces questions soient correctement formulées...

#### *. Comment poser les fameuses questions?*

Le français est une langue si riche qu'on tend parfois à négliger deux qualités du style pourtant fondamentales: la clarté et la simplicité. En rédaction publicitaire, et lorsqu'on bâtit un questionnaire, le texte doit être conçu avec un vocabulaire familier au public auquel on le destine. Point de mots tape-à-l'œil, point de significations sous-entendues, point de constructions ampoulées. Dieu sait comment les répondants semblent parfois s'obstiner à ne rien comprendre! Ils cochent tous les choix de réponses alors qu'on leur demandait une préférence. Ils signent leur nom même si le questionnaire est présenté comme anonyme. Ils oublient des questions, répondent par des "X" alors qu'on demande des crochets, et quoi encore... Il faut admettre qu'en leur soumettant des chinoiseries du type de la célèbre question référendaire, les gens finissent par y perdre leur latin.

Voici quelques principes de rédaction qui favorisent la compréhension tout en amenuisant le risque de biais.

-Il est essentiel d'utiliser un langage simple et direct. Le commun des mortels serait peut-être embêté s'il lui fallait décliner son "statut marital"... Pourquoi ne pas lui demander carrément s'il est marié ou célibataire? D'autre part, un certain pourcentage de candidats ne possèdent

pas la finesse ou les connaissances nécessaires pour remplir un document qui leur rappelle amèrement la période scolaire. Raison de plus pour éliminer les tournures épistolaires et les questions qui nécessiteraient trop d'efforts.

-La simplicité n'exclue toutefois pas l'usage de termes précis. Par exemple, mieux vaut remplacer les adverbes quantitatifs un peu vagues (i.e. parfois, souvent, etc.) par une échelle numérique claire comme de l'eau de roche (de 1 à 3 fois, de 4 à 7 fois, etc.). De même, si l'on souhaite connaître le revenu des individus, il faut préciser s'il s'agit soit du revenu hebdomadaire, mensuel ou annuel, avant ou après impôt, incluant ou excluant les autres sources de revenu familial. Moins grande sera la marge d'interprétation laissée aux répondants, meilleures seront les chances qu'on soit bien compris.

-Les gaffes surviennent rapidement si l'on pêche par excès de confiance: gare aux tournures de phrases biaisées et aux formules partisanes! "Ne pensez-vous pas que ce produit coûte trop cher?", "Etes-vous en accord avec l'opinion exprimée par ce groupe d'experts?" Le fait d'inclure des qualitatifs polarisés du type "beau", "bon", "efficace", ou des expressions chargées émotivement telles que "pour le bien de la communauté" peut également pousser les répondants à abonder dans le sens proposé par la question. Genre: "Croyez-vous que la beauté d'un salon soit rehaussée par l'achat de meubles luxueux?", "Trouvez-vous cet article efficace ou non?". Une autre forme de question insidieuse se retrouve couramment: on mentionne une option de l'alternative de manière à ce que le sujet soit correctement compris. "Comment occupez-vous vos soirées, sortez-vous dans les bars ou faites-vous autre chose?" Toutes ces approches subjectives sont à éviter coûte que coûte. Une question honnête doit forcément rester neutre, impersonnelle, et détachée de toute allégeance.

-Les questions qui comprennent deux volets sont à bannir. Ainsi: "Jugez-vous que le prix et la qualité de cette automobile soient satisfaisants?" Il est évident que chaque aspect du produit doit être étudié séparément.

Abordons maintenant quelques considérations techniques. Si un questionnaire abrégé ne peut apporter une mine d'informations, sombrer dans l'excès n'est guère mieux. La longueur idéale d'un questionnaire se situe donc dans la moyenne, tenant compte de la quantité de renseignements à obtenir et du temps approximatif que peuvent consacrer les interviewés. Une trentaine de questions semble un maximum. Il n'est pas rare qu'on adjoigne au document une faible récompense (crayon, pièce de monnaie) pour inciter les candidats à donner le meilleur d'eux-mêmes. Cependant l'encouragement ultime naît du contenu des questions. Elles doivent être assez courtes, intéressantes, agencées dans un ordre progressif et fonctionnel. Les sujets plus délicats peuvent être intercalés entre deux interrogations apparemment banales. L'identification socio-démographique aura avantage à conclure le questionnaire, puisqu'elle demande peu d'énergie et qu'elle laisse l'individu sur une note de satisfaction du devoir accompli.

A aucun moment les répondants ne devront ressentir l'impression d'être jugés sur la "valeur" des réponses qu'ils donnent. Ce qui est loin d'être facile... Par exemple, lorsque les gens ont à définir leur champ d'activité professionnelle, il est probable qu'ils seront tentés de cocher les métiers à connotation libérale (représentant plutôt que vendeur, cadre plutôt qu'employé,

pigiste plutôt que journalier, etc.). Il faut donc user dans l'ensemble de beaucoup de tact et de perspicacité, comme seule une Chantale Moisan sait le faire... Parfois les choix de réponses devront être très encadrés, parfois devront-ils laisser respirer davantage les gentils collaborateurs!

Une structure hermétiquement fermée convient fort bien aux renseignements d'ordre factuel:

\* *Combien de fois par année prenez-vous le train?*

- jamais
- une ou deux fois
- de trois à cinq fois
- de six à dix fois
- plus de dix fois

\* *Choisissez une des deux affirmations:*

- je vis en couple
- je vis seul(e)

L'éventail complet des situations étant répertorié, les choix de réponses étant, de plus, mutuellement exclusifs, il s'agit bel et bien de questions dites "fermées". Mais lorsqu'on souhaite soupeser une opinion ou une motivation, l'approche idéale doit emprunter un chemin plus subtil. Bien sûr, il y a moyen dans certains cas de concevoir une échelle uniformément graduée allant du plus au moins, ou vice versa:

\* *Exprimez votre satisfaction au sujet du confort à l'intérieur des wagons de la Crctd?*

- extrêmement insatisfait
- très insatisfait
- moyennement satisfait
- très satisfait
- extrêmement satisfait

\* *Où se situe votre opinion concernant ces différents aspects du voyage en train (posez un X sur la case correspondant à votre opinion):*

.agréable	— — — — —	.désagréable
.monotone	— — — — —	.captivant
.confortable	— — — — —	.inconfortable
.lent	— — — — —	.rapide
.relaxant	— — — — —	.stressant
.dispendieux	— — — — —	.abordable

Cette dernière question se fonde sur les "échelles de sémantique différentielle" d'Osgood (Charles E. Osgood étant le plus célèbre concepteur de ce type de mesure d'attitude). Les candidats sont appelés à fournir leur appréciation sur une échelle polarisée à cinq ou sept degrés. Par la suite, une analyse statistique exhaustive (moyenne, écart-type, fréquences cumulées, etc.) pourra se réaliser facilement, ce qui permettra de tracer un schéma des attitudes de chacun des sous-groupes de l'échantillon pour tous les aspects considérés. Les qualificatifs que l'on oppose par paires s'identifient aux attributs du produit ou du service qui semblent cruciaux aux yeux du public-cible. Le pôle négatif du critère doit se retrouver tantôt à gauche de l'échelle, tantôt à droite; ceci pour éviter un effet de halo selon lequel l'emplacement des réponses précédentes influence les réponses subséquentes.

Il existe une façon plus sophistiquée de sonder les attitudes: on propose aux répondants une série d'affirmations rigoureusement construites en les priant de choisir celle ou celles qui correspondent le plus étroitement à leur pensée. Les échelles de Thurstone et de Likert emploient, à quelques variantes près, ce procédé. Il s'agit en premier lieu de dresser une nomenclature complète d'opinions allant de la plus favorable à la plus défavorable. Ces énoncés sont par la suite soumis à un comité d'évaluation (composé de juges dans le cas de l'échelle de Thurstone; et d'un faible échantillon arborant les mêmes caractéristiques que la population de référence dans le cas d'une échelle de Likert). On ne conservera après le tri que les phrases non ambiguës, celles qui traduisent le mieux l'attitude à communiquer.

Une question fabriquée selon la méthode Thurstone mettra aux prises dix à vingt affirmations classées selon un ordre croissant d'acceptation d'une idée ou d'un produit. Pour ce qui est de la technique Likert, cinq à vingt phrases seront présentées aux répondants; ceux-ci devront indiquer leur degré d'accord avec chacune d'entre elles. Relevant de démarches très élaborées, la production de pareilles questions apparaît fastidieuse en temps et en argent. C'est pourquoi elles se glissent rarement à l'intérieur des questionnaires courants... Voici néanmoins à quoi elles ressemblent:

\* Cochez la ou les affirmations avec laquelle (lesquelles) vous êtes en accord:

- Je ne conseille même pas à mon pire ennemi de voyager en train.
- Je ne conseille pas à mon voisin de voyager en train.
- A l'occasion, il se peut que je décide de voyager en train.
- J'aime bien voyager en train.
- Je conseille à tout le monde de voyager en train.

Les principes du positioning nous ont enseigné à quel point il est capital de savoir où se situe le produit étudié par rapport aux marques concurrentes et aux produits substituts. Autre élément d'information essentiel, l'importance relative des différents attributs du fameux produit. De tels renseignements s'obtiennent en sollicitant les membres de l'échantillon d'établir leur ordre de préférence. Première possibilité, on liste les items en compétition et on demande aux répondants de les classer en leur accolant un chiffre de 1 à "n". Le nombre d'articles à coter ne devrait pas dépasser cinq ou six, car les candidats auraient alors beaucoup de difficulté à départager les "tenants de la médiocrité" (ceux qui ne sont perçus ni comme excellents, ni comme mauvais).

\* Lorsque vous décidez de faire un voyage en train, dans quel ordre choisiriez-vous les compagnies suivantes? Inscrivez un chiffre de 1 à 3, "1" correspondant à la compagnie que vous choisiriez en premier.

- Canadien Pacifiste
- C.R.C.D.T.
- Canadien Nationaliste

Agréablement instructives, les informations recueillies par la méthode précédente ne constituent néanmoins pas la crème de la quantification. En effet, nul ne saura l'écart véritable qui sépare la première place de la seconde, la seconde de la troisième, et ainsi de suite. Il peut donc s'avérer rentable d'exiger un peu plus d'effort de la part des répondants, afin de chiffrer la dose de préférence pour chaque item en lice. Malheureusement, l'application de ce principe engendre un inconvénient d'une autre nature: le calcul mental nécessaire pour répondre à la question prend parfois des proportions inquiétantes, ce qui décourage les honnêtes gens, ou les incite à bâcler le travail. Il ne faut pas oublier que le public consent déjà un certain sacrifice pour remplir les fichus questionnaires... Trop c'est trop! Essayez par exemple de répondre à cette question-ci:

\* Quelle importance en pourcentage accordez-vous aux critères suivants lors du choix de votre compagnie ferroviaire? Le total de vos réponses devra bien sûr donner 100%.

- la possibilité de prendre les repas à bord.
  - la commodité et la flexibilité des horaires.
  - le confort à l'intérieur des wagons.
  - l'amabilité du personnel.
  - la rapidité du trajet.
  - le coût des billets.
  - la renommée de la compagnie.

Nous venons de passer en revue un certain nombre de façons de tourner les questions. Très encorsetés, de tels questionnaires ne permettent évidemment pas d'échange entre l'interviewé et l'intervieweur. Cela signifie qu'un questionnaire basé sur un tel protocole (qu'on appelle fermé) navigue à l'intérieur d'horizons déjà tracés, enlevant ainsi la possibilité de s'ajuster en cours de route pour mieux rejoindre les états d'âme des répondants.

Aussi, certaines enquêtes ont avantage à adopter un cheminement différent. C'est le cas notamment des recherches exploratoires: quand on débute les fouilles dans un domaine, mieux vaut d'abord survoler l'ensemble de la situation avant de songer au matériel quantitatif. Il s'agit d'accoster un groupe de personnes témoin pour leur poser une vague et invitante question du type: "Que pensez-vous des voyages en train?" Voilà une question franchement ouverte... Pareille ouverture d'esprit sert également quand on veut aborder un sujet capricieux, ou lorsque la liste des réponses possibles dépasse notre capacité d'imagination. Comparons sans plus tarder les avantages et les inconvénients respectifs des questions fermées et des questions ouvertes.

## Questions fermées

Les questions fermées se retrouvent grossso modo sous trois formes. Les répondants peuvent être sommés de sélectionner parmi une série de réponses pré-établies celle qui leur convient le mieux; ils peuvent aussi retenir différents énoncés qui correspondent à leur position; ils peuvent enfin coter un produit, un service ou un concept en le situant sur une échelle de valeur. Une telle standardisation des questions et réponses facilite autant le travail de l'interviewé que celui de l'intervieweur. Le premier appréciera probablement le fait de pouvoir remplir la besogne sans être forcé de rédiger de nombreuses lignes de texte. Le temps et l'effort consentis restent ainsi en deçà des limites acceptables, ce qui est certes un encouragement. Ces aspects positifs s'appliquent également au personnel de terrain chargé de réaliser l'enquête. Libérés de la lourde tâche que serait la transcription mot à mot des réponses verbales, exempts d'avoir à soutenir la conversation en posant les questions adéquates au bon moment, les intervieweurs sont déchargés de maintes initiatives: ils deviennent donc moins sujets à introduire des biais ou des distorsions personnelles au travers les opinions émises par le public.

Mais c'est lors de la phase d'analyse des résultats que joue le principal atout relié à l'utilisation des questionnaires structurés. Le dépouillement des réponses se fait comme un charme, puisqu'aucune interprétation ni aucun décodage n'est nécessaire. La puissance insoupçonnable des ordinateurs se charge du traitement des données, compilant en un temps record les

statistiques d'usage: fréquences, mesures de tendance centrale, tests de validité, etc. De cette manière, on pourra établir des comparaisons directes entre les attitudes et le comportement de chacun des sous-groupes constituant l'échantillon. Chiffres à l'appui, il deviendra possible de fonder des relations biunivoques entre les variables étudiées. Bref, de quoi réjouir tous les analystes programmeurs... et tous les directeurs de recherche.

Comme rien n'est parfait en ce bas monde, il faut accepter que la philosophie des questions fermées prête à critique. Examinons quelques lacunes. D'abord, la préparation du questionnaire exige un soin minutieux et des connaissances étendues. Pour pouvoir proposer aux répondants un choix complet d'alternatives, il faut déjà connaître en profondeur le domaine qui fait l'objet de la recherche. D'ailleurs, cela nécessite parfois des investigations initiales réalisées par le biais de questions ouvertes. En second lieu, il est évident que les subtilités d'information risquent d'être étouffées par la rigidité du format. Un "oui" inscrit sur un questionnaire ne signifie pas nécessairement que le candidat se rallie sans aucune réserve. Qui plus est, la nature même d'une opinion est plus nuancée que ce que peut traduire le meilleur agencement de questions fermées.

Par ailleurs, progressant au fil du questionnaire structuré, le répondant se voit parfois obligé de catégoriser son idée alors qu'il n'a peut-être arrêté aucun jugement en la matière. Il découvrira probablement des choix de réponses qu'il n'aurait pas envisagés, et décidera de résoudre son incertitude en optant pour l'affirmation la mieux admise par la collectivité, ou celle qui a l'air la plus intelligente, ou encore pour la solution de facilité: le "je ne sais pas" ou "pas d'opinion". Souvent serait-il révélateur de savoir pourquoi les gens n'ont pas d'opinion, ou du moins ce que signifie pour eux cette réponse.

### Questions ouvertes

Si l'on troque cette approche qui s'apparente grandement à ce que l'école a surnommé "examens objectifs" pour un protocole conforme aux fameux "examens traditionnels", les répondants se retrouvent confrontés à eux-mêmes: ils n'ont plus sous les yeux une sélection de réponses stéréotypées, ce qui atténue l'apport des influences externes sur leur propre conception. La liberté de pensée qui leur est octroyée leur plaît sans aucun doute: on n'a qu'à songer au nombre intriguant de commentaires qui sont griffonnés dans les marges des copies de questionnaires pourtant fermés. Somme toute, la technique ouverte permet aux individus de s'exprimer plus spontanément, du moins s'ils le désirent et s'ils le peuvent. Notons que l'éventail des réponses obtenues par cette méthode peut devenir imposant, ce qui complique d'autant le traitement des données.

Le questionnaire non structuré, c'est-à-dire celui qui repose sur des questions ouvertes, s'emploie volontiers dans les situations suivantes: l'entrevue libre ou entrevue en profondeur où l'on souhaite déterrer des vérités enfouies dans l'inconscient; le groupe de discussion où un animateur s'efforce de stimuler les débats en favorisant un climat de libre expression; la phase initiale de débroussaillage de terrain pour une recherche qui sera poursuivie autrement; lorsque la panoplie des réponses envisageables serait trop incommodante à lister sur un questionnaire fermé; enfin, quand l'étude a pour but de mesurer l'intensité et la proximité psychologique d'une attitude. Le principal attrait de cette technique réside dans sa souplesse: le personnel de terrain a la responsabilité de s'adapter au langage et au rythme des répondants, de manière à

tirer le maximum des entrevues. Des sujets relativement délicats peuvent être abordés au fil de tels échanges; et souvent, les réponses tant convoitées surgiront d'elles-mêmes pourvu que l'ambiance s'y prête.

Les inconvénients des questionnaires ouverts sont liés principalement à la tâche qui incombe aux intervieweurs. Tout d'abord, ceux-ci doivent enregistrer eux-mêmes les réponses des candidats. Si les entrevues sont réalisées au téléphone, ce travail peut devenir épineux. D'autre part, les meneurs de l'enquête ont l'obligation de conserver une nette attitude de recul, de non-implication affective tout au long de l'entrevue. Non seulement doivent-ils éviter de "faire dire" aux répondants ce qu'ils n'auraient pas dit, mais ils doivent aussi s'abstenir d'interpréter les propos en fonction des attentes de la recherche. Enfin, le facteur temps constitue un autre sérieux désavantage, puisque chaque interview peut s'étendre en long et en large. Tomber sur un voluble ou un intraverti nécessitera bien du temps... Une fois les monologues recueillis à l'état brut, il faut ajouter un délai considérable pour décortiquer, comparer, classer les informations. Avant de compter gaiement le nombre de fois qu'une réponse aura été formulée, un boulot fantastique doit être accompli afin de rationaliser des formulations souvent disparates en apparence mais pourtant équivalentes.

Il n'est donc pas surprenant de constater que la plupart des études en marketing sont conduites par la méthode des questionnaires fermés. On continue cependant d'utiliser à certaines fins les questions ouvertes, surtout que le débat quantitatif / qualitatif est loin d'être tranché. Nous verrons un peu plus loin que les multiples explorations autour d'une campagne de publicité exigent chacune une méthodologie spécifique. Règle générale, les recherches à vaste déploiement ont avantage à utiliser autant de questions fermées que possible. Un effort doit être fourni pour synthétiser les choix de réponses, établir des catégories exhaustives et discriminantes. Ainsi, on obtiendra sans trop de détours un tas de renseignements objectivés. Pour ce qui est des recherches en profondeur effectuées auprès d'échantillons moins importants, le recours aux questionnaires ouverts est plus indiqué. Par exemple, dans les études de motivations et les tests de concepts, l'accent doit être mis sur la spontanéité. Il semble alors préférable de ne pas proposer de réponses, sinon des pistes susceptibles de déclencher l'accouchement.

En réalité, plusieurs de ces décisions gravitent les unes autour des autres. La formulation des questions de même que la sélection de l'échantillon ne peuvent que découler de la méthodologie de recherche qui elle-même a été tracée en fonction d'une certaine connaissance souhaitée.

Une fois le questionnaire couché sur papier, il est essentiel de procéder à une phase de polissage, de révision et d'évaluation. Un pré-test sera conduit auprès d'un faible échantillon des personnes cibles (5 à 10 individus suffisent amplement). Cela permettra de s'assurer que les questions sont bien libellées, bien comprises; qu'aucun choix de réponses possibles n'aura été omis dans le cadre des questions fermées; enfin, que l'enchaînement du questionnaire ne provoque pas trop d'appréhensions... Souvenons-nous que des choses qui nous paraissent si claires sont parfois interprétées complètement de travers par autrui.

### *. Comment administrer le questionnaire?*

Il reste à déterminer le réseau via lequel le questionnaire sera acheminé aux répondants. On considérera cette fois les facteurs suivants: le coût, la justesse, la flexibilité et la rapidité de la technique utilisée.

#### **Enquête par téléphone**

Un nombre très significatif d'enquêtes sont défilées par l'invention de Graham Bell. Le téléphone permet une collecte facile et rapide des informations, et ce à un coût généralement plus avantageux que les autres canaux de distribution. Mais il faut d'abord posséder les numéros de téléphone des membres formant l'échantillon. Or voilà que survient un problème, puisque près de 10% des gens préfèrent garder leur numéro secret. Ce groupe d'intouchables constitue d'ailleurs une source de biais potentiel, puisque leur mentalité diffère sans doute des personnes "ordinaires" qui ne voient aucun inconvénient majeur à divulguer leurs coordonnées dans l'annuaire téléphonique.

Lorsque l'échantillon n'est pas structuré au point de connaître à l'avance les numéros de téléphone de chaque interviewé, on peut envisager une solution de rechange: il s'agit de générer grâce à une routine mathématique un répertoire de numéros aléatoires, et procéder par la suite aux appels en ne retenant que les candidats qui conviennent à la recherche (cette sélection s'opère facilement en débutant la conversation par une question discriminante du type "vous arrive-t-il de voyager en train?"; ceux et celles qui répondront "oui" seront invités à poursuivre la démarche, les autres seront poliment remerciés).

Si les récepteurs téléphoniques actuels alliaient le son et l'image, à peu près n'importe quelle enquête pourrait s'exécuter de cette manière. Il serait possible de présenter au regard les objets à apprécier et les échelles d'évaluation pénibles à visualiser en temps normal. Mais la technologie de Bell n'a pas encore franchi le cap des années 2000, ce qui limite pour l'instant la nature et la complexité des recherches qui peuvent être abordées au téléphone... Et ce n'est pas le seul problème relié à cette méthode d'administration des questionnaires. D'abord, on se doit de constater que les répondants ne disposent que d'un bref laps de temps pour réfléchir et émettre leur opinion. Les réponses sont donc éjectées sous pression, ce qui comporte autant d'aspects positifs que négatifs. Ensuite, il arrive que les interviewés se refusent à commenter leur vie "privée" au téléphone: certains coupent la communication dès les premiers abords, d'autres raccrochent la minute où ils se sentent scrutés. Cela réitère la nécessité d'établir un climat de confiance, et de ne pas importuner les gens outre mesure.

Pour réussir, il faut idéalement poser des questions courtes, simples, pas trop nombreuses et surtout pas trop dérangeantes. L'intérêt de la conversation doit être maintenu à un niveau agréable, car les temps morts au téléphone paraissent toujours stressants.

Compte tenu de ces caractéristiques, parmi lesquelles on retient surtout l'économie de coût et de déplacements, l'entrevue par téléphone s'avère finalement recommandable lorsque la recherche porte sur des données quantitatives, et, ce qui est intimement relié, auprès d'échantillons de forte taille. Le taux de réponses ne pose pas réellement de problèmes, puisqu'il est vite fait de

composer un autre numéro si une personne nous raccroche au nez. On ne peut certes pas parler d'une telle vitesse de rétroaction dans le cas des enquêtes réalisées par la poste...

### Enquête par la poste

Comme se plaisent à dire les traditionalistes, les temps ont bien changé! A notre époque, il devient de plus en plus difficile d'être reçus par nos semblables, que ce soit par le biais du téléphone, canal impersonnel en proie aux plaisanteries de mauvais goût, ou par le courrier, infesté de sollicitations indues. Malgré tout, la poste sert encore aux recherches. Ainsi, la firme BBM effectue tous ses sondages en postant aller retour ses carnets dans lesquels les gens notent leur consommation quotidienne de médias électroniques. Le succès de cette approche tient peut-être à la notoriété étonnante des batailles que se livrent chaque saison les stations de radio et de télévision. Puisque le sujet alimente les bavardages populaires, les cahiers d'écoute sont apparemment remplis avec grand soin. Mais qu'en est-il du taux de réponses ou de l'exactitude des données? Cette technique, comme toute autre, comporte sa mixture de commodités et de lacunes.

Voyons d'abord le pour. Avec les questions et les choix de réponses à portée de la main, les répondants baignent dans la quiétude. Ils possèdent tout le temps voulu pour mûrir leur réflexion, nuancer leur appréciation, sélectionner l'option précise qui reflète leur opinion. D'ailleurs les choix de réponses sont déjà plus étayés qu'ils ne peuvent l'être au téléphone. Le nombre de questions posées peut croître lui aussi, parce que l'apparence de liberté est moins agaçante que les minutes consenties en présence d'un étranger. Passons maintenant aux aspects problématiques...

Pour réaliser une enquête par la poste, on se doute bien qu'il faille dénicher les adresses des membres constituant l'échantillon. On tentera de se les procurer en consultant les annuaires d'associations professionnelles, les listes d'abonnés à une activité ou à un périodique, ou tout autre relevé disponible (cartes de garantie retournées au manufacturier après l'achat d'un produit, factures compilées par les détaillants, etc.). Sinon, il faudra fonctionner à tâtons: ne détenant aucun répertoire, on s'en remettra à un choix d'adresses par une méthode systématique, en s'assurant bien sûr que les quartiers susceptibles d'abriter la population de référence seront ratissés. Cette technique empirique convient probablement mieux aux sondages d'intérêt général qu'aux recherches plus raffinées.

Le problème de recrutement n'est pas le seul associé aux entrevues par la poste. L'impossibilité de contrôler l'environnement dans lequel seront traités les questionnaires demeure elle aussi une lourde pierre d'achoppement. Car on ignore qui répond aux questions, on ignore le degré de sérieux qui y sera mis; bref, on ignore si les circonstances seront favorables ou défavorables. Esquissons le cas trivial: le répondant feuillette le questionnaire d'un bout à l'autre avant de s'y consacrer. Il soutire de l'aide de son conjoint, de ses enfants, ou de son chien; il interprète mal quelques questions, il néglige de répondre à celles qui paraissent longues et compliquées. Or ces items escamotés sont peut-être ceux qui importaient le plus aux enquêteurs... Quoi qu'il en soit, on ignore par-dessus tout le temps que mettront les individus à retourner les questionnaires dûment remplis. Ceux-ci reviennent normalement au berceau après une, deux, ou trois semaines. Encore faut-il se compter chanceux d'en revoir la couleur!

Le taux de réponse aux recherches administrées par la poste sombre parfois vers un niveau inquiétant. En effet, il n'est pas rare de récupérer seulement vingt ou trente pour-cent des questionnaires expédiés. Voilà qui donne du fil à retordre aux chargés de projet, eux qui ont pourtant mis en application tous les principes connus pour motiver les répondants. Le taux de réponse varie en fonction des aspects suivants: la crédibilité de l'organisation qui patronne l'enquête, l'intérêt suscité par le sujet et par la formulation des questions, la dose d'effort exigée 1des répondants, enfin, l'attitude globale de la population à l'égard des recherches de ce type. Il est d'autant plus frustrant de constater que certains questionnaires disparaissent de la circulation quand on sait que les non-répondants pensent sans doute différemment des valeureux consentants.

Malgré tous ces obstacles, l'enquête par la poste continue néanmoins à être utilisée pour des raisons d'économie et de fiabilité des résultats. Il semble en effet que les données recueillies de cette façon s'avèrent généralement assez justes, du moins les données qui proviennent de ceux qui daignent remplir et renvoyer leur questionnaire. Nous discuterons un peu plus loin des remèdes prescrits contre le tourment occasionné par les non-réponses.

#### Entrevue personnelle

L'entrevue de personne à personne constitue le canal le plus ancien, mais toujours le plus percutant, pour cerner les attitudes émanant du public. La proximité d'un intervieweur stimule sans contredit l'intérêt de l'interviewé: il devient alors possible d'aborder un certain nombre de questions plus ou moins épineuses, puisque des explications et des aides visuelles peuvent être fournies sur demande. L'intervieweur détient un contrôle étroit sur le processus: il peut améliorer par sa présence et sa prestance le taux de réponses, il peut soupeser les temps de réaction, lancer s'il le faut des contre-questions pour jauger la force des opinions émises; il peut enfin étendre les pourparlers pour aller chercher aussi bien les raisons profondes que les nuances significatives. La possibilité de feedback immédiat rend, somme toute, la démarche très flexible.

D'un autre côté, les répondants se sentiront peut-être intimidés par le statut inquisiteur de la personne se trouvant en face d'eux. Il est sûr aussi que les gens s'efforcent inconsciemment de bien paraître devant le "perquisiteur"; ils tendent alors à acquiescer dans le sens prôné par la conscience collective ou les coutumes. C'est donc dire qu'un interviewé peut affirmer connaître un fait, plutôt que de passer pour ignorant; il peut donner son appui à une idée ou un produit, de peur de se faire étiqueter comme antisocial. Qui plus est, il sera peut-être porté à émettre spontanément la première opinion qui lui passe par la tête, même s'il ne s'y rattache pas à cent pour-cent, de manière à minimiser les délais de réflexion perçus comme dévalorisants.

Là n'est pas le moindre risque. Il peut aussi arriver qu'un individu souffrant d'un complexe de supériorité ne se gêne pas pour décrier tout ce qui se présente à lui. On lui demandera de juger un projet de création publicitaire: il s'empressera de découvrir un paquet de défauts, critiquant le thème "trop banal" et les slogans "dépassés". Ce type de personnalité crée sans doute un remous monstre autour de lui, mais il faut parfois en prendre et en laisser... Sinon, on n'aurait

jamais connu "le secret de la Labatt bleue", ni la façon d'injecter le caramel dans la Caramilk. En somme, il faut autant se méfier des lymphatiques que des Jos connasseurs.

Le principal inconvénient relié à l'entrevue personnelle se situe au niveau de la facture à débourser pour compléter les enquêtes. Les intervieweurs consacrent un temps énorme à la quête des données -une heure est un minimum-, sans compter la prise de rendez-vous avec les répondants, le trajet en voiture pour se rendre chez eux, les conflits d'horaire susceptibles de naître dès qu'une conversation s'étend au-delà de la durée prescrite, et surtout l'entraînement considérable qu'ils doivent suivre pour être à la hauteur de toutes les situations. Un simple enquêteur dépêché sur le terrain ne ferait probablement aucune différence entre un "oui" affirmatif et un "oui" mitigé. Chaque fois qu'il entend "mmooui", il coche "oui" et non "indécis". Par contre, un intervieweur chevronné notera à la fin de son étude que les gens ont tous répondu "nnooui", mais qu'au fond ils ne sont pas vraiment d'accord avec les positions avancées. Tout cela coûte très cher au bout de la ligne.

L'entrevue de personne à personne trouve visiblement sa place lorsque les informations requises sont de nature complexe, personnelle, motivationnelle, en d'autres mots plus qualitative que quantitative. On peut fort bien demander au téléphone combien de fois par année les gens prennent le train. Mais quand on souhaite découvrir de long en large pourquoi ils empruntent ce mode de transport, mieux vaut un contact plus direct et plus prolongé.

### Groupe de discussion

Il existe une variante intéressante de l'enquête personnelle qui atténue d'une part le phénomène de biais de l'intervieweur, et soulage d'autre part la facture à payer. Il s'agit de l'entrevue de groupe ("focus group"), où une dizaine de personnes sélectionnées en raison de leur compétence dans un domaine ou de leurs affinités avec le public-cible discutent librement pendant une heure ou deux autour du sujet de l'enquête. Un professionnel spécialisé joue le rôle d'animateur, favorisant la participation de chacun des intervenants, orientant subtilement la discussion vers les points cruciaux, relançant les débats de manière à explorer la pluralité des opinions. Cette méthode jouit d'un haut degré de polyvalence. Elle semble particulièrement appropriée pour pré-tester un produit, un concept, et même une ébauche de création publicitaire. Les données recueillies sont surtout d'ordre qualitatif, mais elles peuvent très bien servir comme base pour une recherche subséquente axée sur l'aspect quantitatif.

On a pu constater à regret combien chaque canal emprunté par ces recherches comporte sa part embarrassante de lacunes. Constatation finale: les enquêteurs éprouvent toujours divers tracas à prendre contact avec les gens et à s'assurer de leur franche collaboration. Heureusement, il y a moyen de combiner plusieurs voies d'accès successives pour colliger toute l'information nécessaire, ainsi qu'accroître le taux de réponses. En mariant les avantages respectifs du téléphone, de la poste et du face à face, on peut ainsi parvenir à des résultats nettement plus satisfaisants. Voici quelques combinaisons fréquemment utilisées:

-appel téléphonique pour prendre rendez-vous / entrevue de personne à personne / (optionnel) questionnaire remis en mains propres.

-appel téléphonique pour obtenir consentement / questionnaire envoyé par la poste / rappel au téléphone pour vérifier que le travail a été fait.

-questionnaire envoyé par la poste / appel téléphonique d'encouragement / enquêteur va ramasser lui-même le questionnaire à la maison.

La série de permutations pourrait s'allonger encore et encore, la morale étant de se montrer déterminé, sans toutefois devenir agressif! Pas question par exemple de déranger les gens plus de deux fois, sinon ils renieront leur engagement et bâcleront le travail sans cérémonie.

Le tableau suivant résume les forces et faiblesses des différentes méthodes employées pour administrer un questionnaire.

### FORCES ET FAIBLESSES DES DIFFÉRENTES MÉTHODES POUR ADMINISTRER UN QUESTIONNAIRE

<i>Canal</i>	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
- téléphone	.coût .rapidité d'exécution .représentativité statistique	.difficulté à trouver des listes de numéros .questions toujours courtes et simples
- poste	.coût .choix de réponses complets et à la portée des yeux .aucun stress pour les répondants .représentativité	.taux de réponses faible .difficulté à trouver des listes d'adresses .aucun contrôle sur l'environnement .délai de réception des questionnaires
- entrevue	.bon taux de réponses .questions peuvent être plus complexes et plus profondes	.coût .biais de l'intervieweur
- groupe de discussion	.stimulation des idées .données qualitatives qu'on tâche de quantifier	.faible encadrement

#### d) Le petit catéchisme de la directrice du département

Soupesant une dernière fois le protocole établi pour mener la recherche afférente au Crctd, Chantale Moisan se prit à fabuler sur les horizons de son métier. Le jour où un client étalera devant elle un budget faramineux, se plaisait-elle à imaginer, elle entreprendra une maxi-enquête en profondeur auprès de 400 personnes. Toute la quincaillerie y passera, des études psychanalytiques aux tests de perception par pupillométrie, sans oublier les échelles sémantiques d'Osgood et les vérifications d'ordre pragmatique sur le comportement des consommateurs. On assistera à la réconciliation des champs ésotériques avec la matière

tangible, du qualitatif avec le quantitatif. Pauvre Chantale, mieux vaut rêver la nuit que le jour...

. *Rigueur mathématique ou profondeurs psychologiques?*

Si l'on s'en tient aux notions statistiques, une information se classe comme fiable lorsqu'elle se vérifie dans x pour-cent des cas. On doit donc maximiser l'ampleur de l'expérimentation afin d'atteindre un niveau de confiance respectable, la confirmation des hypothèses étant obtenue par la duplication de données identiques. C'est ici que se pose le dilemme. En raison même de leur nature, les méthodes d'enquête qui permettent d'examiner un vaste échantillon ne s'avèrent généralement pas aptes à rendre compte des subtilités et des cas "à part". Un questionnaire fermé, que l'on soumet par la poste ou par le téléphone à quelques milliers de répondants, ne possède pas en principe la faculté de révéler la complexité des attitudes profondes.

Par contre, une entrevue ouverte conduite auprès d'un nombre limité d'intervenants consomme trop de temps, d'argent et d'énergie pour être reprise des milliers de fois. On aboutit donc à la loi implicite qui régit le monde des affaires: tôt ou tard une entreprise doit opter pour l'une ou l'autre de deux avenues opposées; l'une, celle de la standardisation et de la répétition calculées; l'autre, celle de la différenciation et de la spécificité à petite échelle. La dualité quantité / qualité n'est donc pas un mythe. Et les partisans de chaque idéologie cèdent rarement un pouce à leurs adversaires. Provigo vs l'épicerie du coin, McDonald's vs le casse-croûte Ste-Thérèse, l'enquête au téléphone auprès de 1600 canadiens vs l'échange personne à personne qui dure trois heures et qu'on recommence quelques fois seulement.

La tendance populaire associe erronément l'école quantitative de la recherche à la production de masse et à la consommation de masse. Cependant, ce n'est pas en répondant à la simple question "qui consomme quoi?" qu'on parviendra à positionner une gamme d'articles qu'on dit "communs", mais qui restent néanmoins difficiles à cerner. Supposons que les producteurs des cigarettes "Nouvelle Fraîcheur" s'enorgueillissent d'enfumer trois millions de canadiens. Grisés par le succès des ventes, ils ont comme réflexe de gonfler la taille de leurs échantillons de recherche au profit d'une représentativité additionnelle. Ne devraient-ils pas plutôt s'attarder davantage aux motivations évolutives du public fumeur? En réalité, lorsqu'un bien est consommé massivement, ses caractères distinctifs risquent d'être corrodés par l'usure et l'action des concurrents. La théorie des créneaux préconise dans pareil cas de réagir sans tarder à l'abrutissement collectif. Il faut donc explorer en profondeur toutes les facettes du produit, y compris ses multiples connotations psychologiques, pour en tirer des traits subjectifs qui sauront particulariser l'image de marque. Bref, le qualitatif ne doit pas forcément être enseveli par le quantitatif, même dans les situations commerciales les plus quantitatives qui soient...

Puisqu'on ne peut renier l'importance de l'un et l'autre des aspects, il apparaît soudainement une possibilité nouvelle: concevoir, lorsque la chose est possible et souhaitable, un processus de recherche bivalent, qui combinerait la certitude des données quantitatives à la fraîcheur des données qualitatives. Par exemple, on pourrait adjoindre à une recherche effectuée par la poste sur un échantillon de 400 individus une entrevue en profondeur auprès d'une dizaine de répondants. Dans cette optique, la solution la plus répandue reste le groupe de discussion.

Une conversation ouverte en compagnie de huit à douze personnes génère normalement un tas d'opinions reflétant des dizaines d'attitudes. Il n'y a qu'à recréer cet événement trois, six ou dix fois pour obtenir une certaine "normalisation" des résultats.

Toute entreprise devrait investir disons cinq pour-cent de son budget publicitaire en recherche.

Une campagne nationale minimale se chiffre dans les cent milles dollars: cinq mille dollars devraient donc être consacrés à la préparation du terrain de l'offensive. Par ailleurs, il en coûte environ \$100 par personne pour réaliser un groupe de discussion. Chaque groupe de dix intervenants exige ainsi un déboursé de l'ordre de \$1000; c'est donc dire que la majorité des annonceurs nationaux pourraient facilement s'en payer trois ou quatre.

On réalisera vite, si ce n'est pas déjà fait, que la recherche est un engrenage dispendieux... En conséquence, des restrictions s'imposent constamment, tant au niveau de la taille de l'échantillon qu'à celui de la variété des explorations. Même si on fonctionne par groupes de discussion, il est évident qu'on ne peut aborder en une seule séance les opinions concernant un produit, l'image de marque de l'entreprise-mère, et l'impact des messages publicitaires de la compagnie. Il est impossible de tout savoir en même temps... non seulement à cause des gros sous, mais aussi en raison des délais. La campagne doit progresser, les résultats ne peuvent donc se faire attendre.

#### *. Où sont les biais? Les biais sont partout!*

Constatation qui ne surprendra dorénavant personne, les recherches en sciences sociales ne se targuent pas du même degré de précision que les investigations en sciences pures telles la chimie, la physique et la biologie. Le chimiste en laboratoire parvient avec assez de précision la marge d'erreur qui affecte ses données. Mais en marketing et en publicité, les biais s'immiscent un peu partout sans qu'on puisse toujours les détecter. Une liste d'adresses aura été dressée selon une routine tandancieuse. Un répondant remplira nonchalamment son questionnaire en s'amusant à aligner des colonnes de crochets. Un leader naturel d'opinion entraînera dans son sillage les autres participants lors d'un groupe de discussion. L'ambiance artificielle entourant certains pré-tests de communication faussera les perceptions des individus à cause du matériel lourd employé (tachitoscope, ophtalmokinésigraphie, etc.). Un rapport de recherche sera entaché d'un niveau de confiance médiocre si l'échantillon ne comprenait pas un nombre suffisant de personnes. Et la gamme des aléas n'a pour ainsi dire pas de fin. Pourtant, la campagne doit s'appuyer sur de l'information!

En fait, tous les biais qui affectent une recherche en publicité ne sont peut-être pas catastrophiques s'ils demeurent constants dans le temps et l'espace. Voilà une affirmation qui va loin, surtout qu'elle exprime une tradition tenace chez les publicitaires. Selon ce principe, tant qu'une recherche se fonde sur le même protocole, aussi longtemps qu'elle est administrée de la même façon, les résultats qui en découlent seront tous "contaminés" au même degré. Que le biais soit gros ou petit, les tendances maîtresses proviendront de la même souche: elles seront donc, à toutes fins pratiques, comparables. Prenons par exemple la méthode Starch qui sert à évaluer le coefficient de rétention des messages publicitaires dans les imprimés. La constance avec laquelle est appliquée cette technique est en soi un gage de fiabilité. Si une annonce obtient un

taux de reconnaissance de 40% pendant qu'une autre obtient 55%, on pourra considérer la seconde comme "meilleure", puisque le biais jouant sur les deux données est le même.

Malheureusement, les approches utilisées dans plusieurs types d'enquêtes s'avèrent beaucoup moins systématiques que ce n'est le cas pour Starch. L'univers libidinal étant flou par définition, les sciences sociales s'y perdent, tout comme les recherches qui tentent de percer le mystère... Les études de motivation, les pré-tests de création, et en général toutes les explorations dans le domaine psychologique ne peuvent être conçus à partir de patrons parfaitement rigoureux. Les mises en situation à l'intérieur de groupes de discussion varient également selon l'opportunité du moment. Un animateur pourra raconter une petite histoire afin de démarrer les réflexions des participants, un autre demandera aux gens de se mettre dans la peau d'un personnage fictif... Bref, les pourparlers des différents groupes n'assureront pas la comparaison, et l'interprétation des résultats se verra forcément intuitive! Nous voilà revenus à la grille de départ, certaines recherches pouvant tabuler sur un degré de confiance intrinsèque, d'autres se butant à la fluidité des matières premières... La certitude conférée à une recherche est donc fonction de son objet.

### **3. DES RECHERCHES A TOUTES LES ÉTAPES**

Il est grand temps de jeter dans la mêlée les diverses facettes déployées jusqu'à date. La recherche supervise bel et bien toute l'activité marketing et publicitaire, des tests de marché et de produit à l'étude de motivation et aux pré- / post-tests de campagne. Le domaine effervescent des médias ne fait pas exception à la règle, chaque décision en cette matière s'appuyant en effet sur des données de recherche. Il est indéniable que l'efficacité de la publicité est tributaire de la recherche; c'est d'ailleurs grâce à elle qu'on parvient à évaluer le rendement des actions entreprises.

#### **a) les études pré-publicitaires**

Nous avons vu que les préparatifs d'une campagne débutent longtemps avant son enfantement. L'administrateur publicitaire Gauthier a consacré plusieurs jours à l'élaboration de son analyse de la situation, recueillant à droite et à gauche les innombrables pièces du puzzle que constituent le client et le produit. Ce document fait état de la conjoncture commerciale entourant la Crctd, complexe aiguillage d'où démarre toute stratégie et tactique. Les canons de la publicité ne font feu que si la cible est bien circonscrite, c'est-à-dire lorsque les études de marché, les études de produit et surtout les recherches auprès du consommateur convergent vers un champ d'action propice.

##### *. Les études de marché*

L'expression "étude de marché" fait dorénavant partie intégrante de notre jargon... On veut savoir s'il existe un certain marché pour introduire un article supposé révolutionnaire. On veut s'assurer que le marché n'est pas encore saturé par la présence de producteurs volubiles et omniprésents! On veut palper le profil du marché, les caractéristiques spécifiques de la clientèle. On veut connaître l'évolution de ce marché; en somme, ce à quoi la clientèle s'attend

et ce qu'elle espère trouver en achetant le produit en question. Voilà quelques-unes des situations où l'étude de marché s'avère non seulement rentable, mais aussi essentielle. Demeurer en contact avec son marché est une nécessité, qui incombe à tous les fabricants et distributeurs de biens et services.

Pour les publicitaires qui partent en campagne, l'étude de marché implique d'une part l'étude de la demande (identification la plus précise possible des consommateurs-types), et d'autre part l'étude de l'offre (marketing-mix des compagnies qui se livrent bataille dans le cercle de prédilection).

#### Monographies documentaires

Avant d'envisager une recherche ponctuelle sur le terrain, il est coutume de repasser d'un trait tout le matériel disponible sur le sujet, question de se tremper dans le bain, de défricher les avenues à explorer par la suite. Il s'agit d'une quête de données dites secondaires, c'est-à-dire déjà existantes mais éparsillées ici et là. Véritable travail de rat de bibliothèque, que l'administrateur publicitaire a la responsabilité de rendre productif. Il consultera les annuaires de Statistiques Canada, les pages financières des grands quotidiens, les publications spécialisées en marketing, finance et publicité (Finance, les Affaires, Financial Post, Advertising Age, Marketing, Journal of Marketing Research, etc.), sans compter un petit séjour en librairie publique ou gouvernementale. Les renseignements ainsi mis à nu varient en quantité et en qualité: ce n'est qu'une fois le tour d'horizon terminé qu'on pourra en juger la valeur.

Que parvient-on à dénicher de cette manière? Des chiffres et des faits à l'état brut, des comptes rendus d'enquêtes qui sont rarement aussi spécifiques que souhaité, mais néanmoins utiles comme points de référence. Si la pêche est bonne, on tirera des informations multidisciplinaires. D'abord, des éléments de nature économique: le nombre d'entreprises à oeuvrer dans le domaine, la production et la consommation annuelle, la fluctuation des prix, le pouvoir d'achat des familles, etc. Ensuite, des bribes sur la démographie des consommateurs: taille moyenne de la famille, salaire, occupation professionnelle, etc. Enfin, quelques parcelles psychosociologiques: type d'habitation, habitudes alimentaires, niveau d'instruction, etc. Il est évident que de telles informations, compte tenu de leur provenance, sont relativement grossières. D'ailleurs, on se saurait trouver données plus bêtement quantitatives que celles-là... Heureusement, le client a l'habitude de fournir sa propre analyse de la situation à l'agence de publicité qu'il a engagée.

#### Panels de consommateurs

Certaines compagnies se spécialisent en recherche sur les habitudes d'achat de la population selon un modèle répétitif. C'est ce qu'on nomme "panel de consommateurs". Les techniques utilisées sont stables et efficaces: un amalgame de questions fermées que l'on distribue par la poste après s'être assuré de la fidélité des répondants. Les taux de réponses semblent toujours élevés et la collaboration de ces répondants s'échelonne sur une longue période de temps. On peut ainsi palper l'évolution des comportements d'achat, déceler les tendances en matière de consommation, et apprécier grâce à des résultats tangibles l'impact créé par les manœuvres de l'offre: campagnes publicitaires, promotions des ventes, introduction de nouveaux produits,

etc. Il s'agit en somme d'un véritable système d'information perpétuelle, accessible moyennant un abonnement aux rapports fournis par les sociétés qui conçoivent et réalisent ces panels.

Les questionnaires sont munis de grilles-réponses à la fois claires et exhaustives, car une quantité considérable de renseignements y sont recensés, notamment tous les principaux indicateurs psycho, socio, démographiques. On aboutit avec une description schématisée du profil des répondants (âge, état marital, profession, éducation et autres détails techniques!), accompagnée d'un sommaire sur leurs activités, leurs marottes, leurs valeurs mobilières (voiture, chalet, équipement électro-ménager, système haute fidélité, ...), et surtout leur pedigree en tant que consommateurs (ce qu'ils achètent, en quel format, selon quelle fréquence, etc.). Toutes ces données constituent la base pour établir différentes segmentations de marché.

Dès lors, on peut par exemple démarquer les attitudes et comportements de la classe moyenne vis-à-vis la classe supérieure, des gens égés par rapport aux jeunes boute-en-train, des francophones et des anglophones, des utilisateurs de beurre versus ceux de margarine, des friands du chocolat par rapport aux goûteurs occasionnels, etc. En triant la population à partir des critères de segmentation, on obtient des portraits des sous-groupes qui constitueront la cible d'actions spécifiques en communication-marketing. Dis-moi qui tu es, et je saurai bien trouver l'argumentation pour te persuader!

On peut citer en exemple trois grandes associations qui réalisent des "panels de consommateurs". La firme International Surveys Limited met à la disposition de ses clients un panel de 3500 familles canadiennes, le "Consumer Panel of Canada". Sa méthode, de type quantitatif, a fait depuis 1945 sa réputation dans la plupart des pays industrialisés. L'échantillonnage s'édifie à partir d'un protocole stratifié visant à constituer des cellules statistiquement représentatives dans chacune des catégories suivantes: lieu de résidence, revenu, âge de la mère de famille, origine ethnique et taille de la famille. Une fois ce cadre délimité, les participants sont sélectionnés selon un protocole aléatoire systématique; et l'on recruterá à chaque année environ 350 nouvelles familles de manière à pallier le vieillissement de la population et le désistement de certains adhérents désabusés ou frivoles. Afin de stimuler la coopération des candidats, on leur accorde une rémunération financière symbolique, mais convenable. Ceux-ci doivent tenir périodiquement une compilation exhaustive de leurs achats de biens personnels et articles d'épicerie, rejoindre à tout ceci quelques renseignements d'ordre semi-privé, et retourner à la fin de chaque mois leur petit calepin.

Market Facts Inc. a mis sur pied "The Controlled Mail Panel". Ces panels sont réalisés auprès d'échantillons dont la taille est un multiple de mille. L'unité standard comprend mille familles, mais ce nombre pourra atteindre 4000 ou parfois 8000 si un client désire par exemple effectuer une étude comparative de deux concepts. Car on garde en réserve une copieuse banque de répondants pour les situations plus exigeantes. Quoi qu'il en soit, cette prolixité garantit une représentativité hors de doute, et ce même pour les plus petits sous-groupes d'une enquête donnée. De plus, l'abondance de la population témoin génère forcément une immense diversité dans les opinions et les habitudes de vie. Il est donc possible de recenser une quantité appréciable de segments de marché différents, et de rejoindre sans trop de difficulté les individus dits "marginaux".

Les adhérents sont recrutés par la méthode habituelle et sont triés selon les variables démographiques en usage. Mais on prend le soin de les renouveler à tous les deux ans pour éviter qu'ils se lassent ou qu'ils deviennent experts... Côté gratification, on utilise non seulement la récompense monétaire mais aussi d'autres moyens comme les cartes de souhaits et d'anniversaire! Pas surprenant que le taux de réponses soit des plus enviables... Les résultats d'un panel parviennent généralement entre les mains du client après cinq ou six semaines; la facture à éponger varie en fonction de l'échantillon et de la finesse d'analyse exigée.

Citons enfin le "Canadian Family Opinion", panel de consommateurs géré par la firme Canadian Facts et qui opère d'une façon très identique à la précédente.

#### Enquêtes par sondage

Bien entendu, l'information puisée de ces maxi-études périodiques ne fournit pas toutes les réponses. C'est pourquoi beaucoup de recherches plus spécifiques sont effectuées afin de mieux circonscrire l'environnement propre à la demande pour un produit ou un service donné. Les méthodes utilisées sont celles décrites plus haut: on détermine un échantillon, puis on le rejoint grâce au canal le plus propice compte tenu des échéances, du budget et de la nature des questions envisagées. Un sondage en face à face coûte entre \$30 et \$50 par entrevue. Les enquêtes par téléphone tournent autour de \$20 à \$25 par répondant. Les enquêtes par la poste se chiffrent quant à elles à l'intérieur d'une fourchette allant de \$5 à \$25 par questionnaire, dépendant de la quantité de renseignements désirés et de la difficulté relative à assurer un bon taux de réponses. Le groupe de discussion peut également être envisagé.

Toutes ces investigations sont dites particulières lorsqu'elles ne concernent qu'une seule compagnie, une seule agence, bref un seul client. Certaines maisons de recherche favorisent cependant les études conjointes où plusieurs clients fournissent chacun leurs questions particulières. Il en résulte un questionnaire un peu hétéroclite portant sur des sujets variés. Ces enquêtes qu'on appelle "omnibus" s'exécutent par voie postale ou téléphonique, ou même par le biais de panels de consommateurs recrutés à l'avance. Leur coût varie selon la taille de l'échantillon, mais la facture sera évidemment répartie en fonction du nombre de questions proposées par chacun des "associés". Ainsi, le total à payer par chacun des intéressés sera beaucoup moindre que s'il avait entrepris la démarche de son propre chef. On peut estimer le coût à une centaine de dollars par question.

#### Panels de distribution

On a tendance à croire que les artisans de la publicité voguent dans un univers mirobolant, subjugués par l'étonnement et la jouissance que procure l'acte de création. Les rédacteurs et les directeurs artistiques ne peuvent sans doute pas s'empêcher de penser autant à l'originalité qu'au rendement. Mais lorsque le client décide s'il va prolonger ou non son entente avec l'agence, il scrute forcément le bilan financier de l'aventure. Pour lui, rien de plus que le son du tiroir-caisse...

La recherche pré-publicitaire doit donc aussi s'immiscer derrière le comptoir. Car le mouvement des ventes au détail s'avère un témoin oculaire des plus rapide et des plus dramatique pour

mesurer l'efficacité des stratégies. On constate alors de plein fouet les répercussions du marketing-mix. On soupèse la performance des compétiteurs. On découvre le type de magasin qui nourrit le mieux le public-cible. On suit de près la saisonnalité du produit. On apprend quel format se vend le plus, en quelle quantité les consommateurs se le procurent à chaque fois. Toute cette information, il faut la rassembler pour connaître le comportement du produit dans les canaux de distribution.

Les études de l'offre et de la demande n'aident pas seulement le producteur qui désire se jeter dans la mêlée. Il est sage d'y avoir recours à intervalle régulier, et ce à n'importe quelle étape du cycle de vie d'un produit. Le feedback qu'elles apportent établit le lien entre le potentiel de ventes et les dispositions à acheter. Les courbes de ventes ne tapisseraient pas les bureaux des directeurs marketing si elles ne permettaient pas de savoir, en un coup d'œil, à quel point l'offre se trouve demandée... C'est à la firme A.C. Nielsen que l'on doit la consécration de ce type de recherches. Mis en fonction depuis 1933 aux Etats-Unis sous l'appellation "Nielsen Retail Index Services", le service a rapidement acquis une renommée de premier plan dans tous les pays capitalistes. Les enquêteurs de Nielsen sont des employés à plein temps qui se spécialisent dans le domaine. Leur formation et leur supervision semble être plus sévère, ce qui garantit l'uniformité dans les procédures et en fin de compte, des résultats toujours comparables d'une fois à l'autre.

Le Nielsen Index est en réalité un "panel de distribution". On recense à tous les deux mois un échantillon de 475 détaillants dans l'alimentation et 250 dans les produits semi-pharmaceutiques (cosmétiques, articles de beauté, etc.). Bien sûr, cette orientation laisse de côté une partie considérable de l'univers des biens et services. Aucune donnée par exemple sur l'automobile, ni sur l'électro-ménager, ni sur le domaine florissant des loisirs. Néanmoins, l'échantillonnage tient compte de toutes les régions géographiques du Canada (incluant le Québec!), des quartiers métropolitains comme des banlieues et des campagnes, des franchisés comme des propriétaires indépendants, des magasins à rayons comme des boutiquiers marginaux. On mesure à l'intérieur de ce quadrillage le flot d'écoulement des produits, pour chacune des marques et chacun des formats. Et puisque ce sont les ventes finales qui sont enregistrées, plutôt que la quantité de stock acheminée du grossiste au détaillant, la perspective obtenue est bien celle qui correspond à l'état du marché.

Le lot d'informations émanant des rapports bimestriels Nielsen devient un outil de gestion utile à plusieurs. Nous savons déjà que les ventes aux consommateurs reflètent d'une certaine manière l'à-propos des actions de promotion, de communication et de marketing menées. Mais en plus des données fondamentales sur le flot des marchandises, les panels de distribution fournissent un tas d'autres renseignements complémentaires: les achats et l'inventaire permanent des différentes marques tenues par les détaillants; le pourcentage de détaillants distribuant chacune des marques recensées; l'importance relative des ventes de chacune des marques par rapport aux ventes totales de chaque détaillant; les items en commande, c'est-à-dire ceux dont la demande dépasse les prévisions; le prix de revient et le prix de détail des articles; la marge ajoutée au coût (mark up) par les détaillants; le pourcentage de détaillants faisant appel à la publicité sur le lieu des ventes pour l'une ou l'autre des marques; enfin, des chiffres sur les dépenses publicitaires consacrées aux différentes marques et ventilées selon les médias utilisés.

### *. Les études de produit*

Il va de soi que la connaissance en profondeur du produit est une des clefs de voûte à l'élaboration des stratégies publicitaires. Nous avons discuté au chapitre 8 de l'ampleur que prend le concept de produit. Il ne s'agit pas que d'un simple objet matériel assemblé sur une chaîne de montage, mais d'un véhicule pour satisfaire un besoin tangible ou une pulsion inavouée des consommateurs. C'est pourquoi la définition du produit, sa composition, son image de marque, son conditionnement et ses utilisations doivent être analysés d'un oeil scrutateur afin d'en ressortir avec un atout stratégique pouvant devenir l'axe de la campagne. Evidemment, le produit s'étudie toujours en fonction de son public-cible.

#### Tests de produit

Les méthodes employées pour obtenir l'appréciation des consommateurs face à un produit varient selon la nature de ce dernier. S'il est relativement facile de remettre à un groupe témoin d'une quinzaine de personnes un prototype de soupe aux tomates pour fins d'évaluation, les choses se corsent lorsqu'il s'agit d'un soutien-gorge ou des services offerts par une compagnie ferroviaire. Encore une fois, le quantitatif et le qualitatif se livrent bataille. Faut-il chercher à obtenir 400 avis sommaires ou plutôt 20 conversations exhaustives sur le sujet? Encore une fois, la solution idéale se situe probablement entre ces deux extrêmes.

Quand la nature d'un produit s'y prête, la technique courante consiste à en distribuer des exemplaires aux consommateurs potentiels. Ceci étant le principe général, plusieurs variantes interviennent en cours de route. En premier lieu, le test peut se dérouler à domicile; là, le consommateur se sent à l'aise mais le chercheur n'a aucun contrôle. Il peut aussi se dérouler en laboratoire où l'on sera assuré que l'expérience se déroulera dans des conditions idéales, mais ce au détriment de la latitude d'action conférée au cobaye. En deuxième lieu, le test peut mettre en présence un seul produit, ou encore différents articles en compétition directe. Dans un cas comme dans l'autre, il est de coutume de camoufler toute référence à une marque commerciale, afin de ne tester bien sûr que le produit et non l'aura de la compagnie qui le chapeaute. En troisième lieu, si l'échantillon de participants est tiré au hasard, le test permettra vraisemblablement de discerner les consommateurs naturels des non-consommateurs naturels. Par contre, si l'on désire échantillonner uniquement les acheteurs latents, il faut prévoir un quelconque protocole de sélection.

L'évaluation proprement dite du produit peut se réaliser de différentes façons. D'abord, on peut miser sur un questionnaire semi-fermé composé d'échelles d'attitudes, d'indicateurs de sémantique différentielle, et de questions ouvertes où les participants ont le loisir d'émettre leurs commentaires spontanés. Autre possibilité, on peut procéder à une entrevue personnelle quelques jours après la remise du produit. Ainsi, pendant le délai d'appréciation, les répondants ne seront pas influencés par la présence de choix d'attributs déjà proposés. Toutefois, la première de ces approches s'avère plus populaire, sans doute parce qu'elle facilite la constitution de cartes perceptuelles en vue de segmentations de marché.

Les groupes de discussion sont également utilisés pour tester les produits. On recrute de dix à quinze personnes satisfaisant les critères qui découlent des objectifs de la recherche. Par exemple, on peut inviter des clients réguliers de trois compagnies de chemin de fer différentes, que l'on réunit pour leur faire juger en bien et en mal un ou des produits en compétition. Il va sans dire qu'avec les produits eux-mêmes sous la main, le travail est de beaucoup facilité. En somme, cette méthode stimule l'émergence d'opinions particulièrement fraîches, dans la mesure où le modérateur aura maintenu un juste climat.

Les tests de produit peuvent enfin se réaliser par la voie du téléphone ou par voie postale lorsqu'aucun autre moyen n'est envisageable. Il faut pour cela détenir une liste d'utilisateurs certifiés, que l'on peut amasser par le biais des factures d'achat, cartes de garantie et trucs du genre. En s'assurant que ces individus ont bel et bien pris connaissance du produit, on pourra éventuellement obtenir leur évaluation.

#### Tests de conditionnement

C'est au cœur des années 50 que le grand instigateur des tests de conditionnement, Louis Cheskin, a uni ses efforts avec ceux de son copain Ernst Dichter pour se lancer dans la psychanalyse du monde commercial. Pendant que Dichter se consacrait aux études de produits et images de marque, Cheskin axait plutôt son expérimentation sur l'impact qu'exerce l'emballage même, techniquement appelé "conditionnement". Bien que son entreprise portait le nom d'*Institut de recherche sur les couleurs*, ses travaux ont rapidement débordé ce cadre pour englober l'ensemble des causes / effets au niveau du subconscient. La démarche n'avait sans doute rien de ridicule puisque des entreprises aussi renommées que Procter et Gamble, General Foods, General Mills ont eu recours aux services de l'*Institut*.

Depuis ce temps, le profondeurisme a certes pris quelques rides, mais on ne peut dénier l'importance des recherches sur le conditionnement. Car en plus de tenir un rôle purement fonctionnel, le conditionnement d'un produit a une valeur esthétique, communicationnelle et vendeuse capitales. Combien de microsillons sont achetés à cause de leur pochette, combien de livres et de magazines réussissent à se démarquer de l'encombrement des étalages grâce à leur couverture, combien d'instruments de menuiserie seraient mal perçus s'ils logeaient dans un emballage rose et fluet?

L'*Institut Cheskin* a poursuivi ses activités et se trouve aujourd'hui représenté au Canada par la firme Marketing Services Limited de Toronto. Deux types d'études y sont accomplies. D'abord, des tests en laboratoire visant à déterminer le pouvoir de stimulation visuelle des emballages et la lisibilité du texte identifiant le produit et la marque. L'on convoque aux séances un échantillon de six candidats (exempts il va sans dire de tout handicap visuel!), en prétextant qu'il s'agit d'un visionnement, ou d'une démonstration. L'ambiance dans laquelle s'effectuent les mesures sort de l'ordinaire, puisqu'un équipement sophistiqué doit être utilisé pour simuler des étalages de supermarché. Et pour enregistrer le cheminement des yeux lorsque les cobayes sont confrontés aux conditionnements, on emploie un appareil nommé ophtalmokinésigraphie (OKG), la célèbre eye camera des Américains. La méthode est toujours appliquée de la même façon si bien qu'un emballage qui obtient une cote inférieure à la moyenne devra vraisemblablement séjourner dans une clinique de soins de beauté...

En plus de ces épreuves en laboratoire, l'Institut Cheskin conduit un nombre élevé d'entrevues personnelles auprès de "ménagères" (eh oui!) pour mesurer cette fois les attitudes que leur inspirent les conditionnements des produits. Et le scénario n'est pas piqué des vers... Un intervieweur soumet aux femmes de maison la photographie d'une cuisine moderne dont elles doivent juger la valeur esthétique et fonctionnelle. Ensuite, le logotype de quelques produits subit le même traitement. Il s'agit pour les répondantes d'exprimer leurs opinions quant aux produits à partir des perceptions qui découlent des emblèmes de marque. Les grilles de réponses contiennent une vaste liste d'attributs sur lesquels les produits sont jugés; ainsi la recherche peut fournir des données quantitatives sur la force de suggestion des emballages. La photo de cuisine aura servi à catégoriser la mentalité des participantes: des associations pourront alors être établies entre la "comportementalité" des ménagères et leur appréciation des images de marque. Pas bête, n'est-ce pas?

### b) Les études publicitaires

Le secteur d'études étroitement reliées à la bonne marche d'une campagne se nomme, comme bon se doit, secteur des études publicitaires. Il comprend d'abord les pré-tests et les post-tests de communication. Les recherches de motivation, quant à elles, surviennent avant la mise au point des thèmes de la campagne, mais puisqu'elles ont un effet direct sur la mise en forme des messages, nous les avons incluses au rang des études intra-publicitaires.

#### . *Les études de motivation*

Il est pratiquement impossible de réfléchir aux études de motivation sans faire référence au travail génial (mais proprement scandaleux, si l'on adopte le point de vue des consommateuristes) mené par Dichter, Martineau et leurs disciples. Ces vikings de l'inconscient économique ont par exemple découvert, à une certaine époque, que les cigarettes Marlboro traînaient de lourdes connotations homosexuelles. On a donc entrepris des campagnes fondées sur la virilité, où une pléiade de symboles mâles (pour ne pas dire "machos") jouaient un rôle prépondérant: cheval, cowboy solitaire, paysages rudes et austères... Et l'image de marque Marlboro est devenue la grande marque connue aujourd'hui. De même, au milieu des années 50, la compagnie Chrysler connaissait elle aussi des problèmes de mise en marché. Elle croyait ses voitures tout-à-fait au point, puisque comparativement performantes selon tous les critères techniques d'usage. Dichter a alors mené son enquête pour découvrir que les gens désiraient inconsciemment des automobiles longues et basses, synonymes de prestige. Chrysler mit en pratique les conseils prodigués par le communicateur imbu des théories freudiennes, et redessina ses voitures: ce fut le succès.

C'est encore Dichter qui fit remarquer qu'on devait continuer à utiliser dans la publicité de luxueuses décapotables rouges, même si ces voitures ne se vendaient pratiquement pas. Il expliquait que pareils engins représentent pour le mâle la voiture de rêve: la sensuelle et volage blonde (pour reprendre les termes des profondeuristes...). Or, au moment d'acheter, l'homme opte plutôt pour un sedan quatre portes de couleur beige! Tout à fait normal, rétorque Dichter: "Gentlemen prefer blondes but marry brunettes".

Après un recul de trente ans, et suite à la montée du consommateurisme, il serait hasardeux d'accepter sans aucune réticence l'ésotérisme de l'approche Dichterienne. La génération actuelle est certes plus réaliste et plus critique en matière de comportements économiques que ne le semblaient les joyeux gobeurs d'illusions de jadis... Mais allons y voir de plus près.

Plusieurs décisions que prennent les consommateurs font intervenir une foule de critères parfois enchevêtrés. Ainsi, les adolescents qui ont jeté leur dévolu sur une motocyclette invoquent pour justifier leur choix l'économie sur le coût d'achat, la faible consommation d'essence, la facilité à stationner et la sensation de vitesse. Toutefois, ils savent très bien que ce mode de transport est dangereux. En réalité, le véhicule affirme d'une manière implicite leur adhésion à un groupe d'amis et leur statut réactionnaire face aux contre-indications des aînés. Les artisans de la persuasion ne peuvent donc pas balayer d'un revers de la main toute notion sentimentale, psychologique, ou semi-rationnelle lorsqu'ils décortiquent les motivations qui poussent à l'acte d'achat. D'autant plus que la similitude de certains produits de masse entraîne souvent les producteurs à miser sur un créneau plus psychologique que réel.

Les études de motivation débutent souvent par le biais de méthodes très qualitatives. La technique du groupe de discussion s'avère par ailleurs un excellent point de départ. Un animateur idéalement calé en psychologie (psychologue avorté ou virtuel) fera échanger librement une dizaine de personnes sur le sujet de circonstance, en l'occurrence, le produit ou service à promouvoir, de manière à mettre à nu les opinions, attraits, craintes et mobiles reliés à son utilisation et à son achat. Les conversations sont enregistrées sur magnétophone; les bandes seront éventuellement auditionnées pour en extraire les éléments significatifs. Une fois cette matière première débroussaillée, on pourra envisager un approfondissement des données afin d'obtenir un niveau de confiance statistique acceptable. Mais si le budget ou les échéances ne favorisent pas la réalisation d'enquêtes supplémentaires, le directeur de la recherche s'en remettra aux fruits d'une, de deux, ou de trois discussions de groupe bâties sur un patron identique.

Un certain nombre d'interviews individuelles peuvent être conduites après le rapport des groupes de discussion, ou même à titre de méthode substitut. Les objectifs restant ceux que l'on connaît, le contact face à face permet au demeurant de tirer le maximum des individus interpellés. L'enquêteur peut palper la situation de plus près, il peut interpréter les lapsus, poser des questions de plus en plus profondes, évaluer les temps de réaction, relancer le débat sur une optique différente, etc. Selon la tournure de la conversation, l'entrevue deviendra en fait plus ou moins psychanalytique. On pourra recourir à des accessoires projectifs (objets, photographies ou dessins énigmatiques, stimuli délibérément vagues, etc.) pour initier chez le répondant un choc des idées. On pourra faire appel à la technique des jeux de rôle, où le participant s'exprimera en se mettant dans la peau de quelqu'un d'autre (son voisin, une vedette, un personnage fictif); on pourra lui soumettre des phrases à compléter et autres trucs du genre. Bref, la panoplie des outils déclencheurs y passe au complet!

Les méthodes qualitatives précédentes permettent d'identifier les freins et les mobiles enfouis dans l'inconscient. Un examen approfondi du matériel permettra sans doute de dresser une hiérarchie sommaire parmi ce bagage motivationnel. Mais rendu à cette phase, l'on souhaitera peut-être quantifier les résultats grâce à des sondages plus traditionnels: questions fermées,

échelles d'attitudes, choix de réponses discriminants. Tout ceci dans le but de pondérer l'importance relative des principales motivations identifiées par les voies qualitatives. Le questionnaire ainsi conçu sera distribué à un échantillon représentatif de la population. Le chercheur ajoutera alors un degré de certitude statistique à ses données psychologiques.

Mentionnons qu'il est assez rare qu'une étude de motivation par la démarche quantitative soit accomplie sans une bonne connaissance préliminaire du dossier. Il serait inutile de recueillir 400 grilles réponses apportant des indications précises à un contexte mal formulé. C'est pourquoi la phase de quantification prend tout son sens lorsqu'elle suit des fouilles qualitatives préalables. A la rigueur, on peut opter pour un enchaînement de deux enquêtes quantitatives si les excursions en profondeur doivent être exclues pour une raison ou une autre: la première ne sera administrée qu'à une vingtaine d'individus pour défricher le terrain; la seconde, reprenant les découvertes de la première, pourra alors être exécutée avec plus d'aplomb auprès d'un échantillon plus volumineux.

#### *. Les pré-tests de communication*

Nous voici enfin parvenus au coeur des recherches proprement publicitaires, celles qui sont soudées à la mise au point de l'axe, du thème, des slogans, des textes et images formant le bataillon près au combat. Ces recherches ne fourniront toutefois pas encores de règles précises pour guider a priori la conception des messages. Certes, il existe de telles clés artistiques, quoique toujours sujettes à controverse, et elles seront énoncées au chapitre suivant. Les pré-tests de communication servent en fait à juger la valeur des ébauches de création, une fois ces créations ébauchées...

##### Pré-tests de concepts

Lorsqu'on érige une pyramide, on s'assure en premier lieu que les fondations seront bien orientées et assez solides pour supporter le poids et le raffinement des étages supérieurs. L'argument moteur d'une campagne, c'est-à-dire l'axe, constitue donc l'item numéro un à pré-tester. Une évaluation initiale se fait sans doute à l'intérieur du comité de planification chargé du dossier. On se rappellera que l'axe a pris forme après mûre réflexion sur l'objectif, le produit et le public-cible. Cependant, le potentiel d'un axe ne s'apprécie véritablement qu'en présence d'un regroupement d'individus arborant les mêmes caractéristiques que le public-cible en question. On peut donc former pour cette fin un groupe de discussion qui aura pour tâche d'évaluer le concept de base.

##### Pré-tests de création

Le produit de l'équipe de création s'évalue en fonction des quelques vertus minimales que doivent porter les messages fonctionnels: valeur d'attention, de mémorisation, de compréhension, de vraisemblance et de conviction. Les méthodes employées à ces fins varient selon la nature du message et le média qui le diffusera. Une annonce prévue pour les journaux et constituée en grande partie de texte se pré-teste par exemple beaucoup plus mécaniquement qu'un projet de panneau-réclame misant presque exclusivement sur l'image. En fait, tous les médias ne bénéficient pas du même appui au niveau de la recherche. D'ailleurs, les organismes qui

coordonnent les évaluations affichent surtout leur compétence en matière d'imprimé et de télévision. Résultat: les directeurs de recherche entreprenants décident de structurer eux-mêmes certaines des études.

Le premier atout fondamental que doit posséder un message, c'est d'attirer l'attention. Cette propriété naît sans doute de l'apport combiné de divers éléments: l'originalité, la composition, le ton, le contexte, etc. Du point de vue de la recherche, il n'est malheureusement pas aussi facile qu'on le croit de décortiquer l'alchimie d'une communication afin d'en prédire l'efficacité. Car ce qui est conçu par voie de synthèse spontanée ne tolère pas nécessairement une analyse à la loupe. Ainsi, on peut savoir si un message a été remarqué, mais par exemple, est-il pertinent de s'attarder à sa première articulation (chacune des pièces constitutantes) alors que son impact relève surtout de la seconde articulation (la signification résultante)? Faut-il scruter a posteriori le débit verbal et les mimiques de chaque comédien jouant dans un message télévisé, ou plutôt s'arrêter davantage à la cohésion de l'ensemble et au contenu qui s'en dégage? En réalité, le contenant d'un message n'existe que pour en transcender le contenu. Les études initiales s'en tiennent au pouvoir accrocheur puis évocateur du contenant; mais petit à petit la recherche s'orientera vers l'aspect persuasif du contenu.

Les premiers contrôles évaluent la capacité d'un message à attirer l'attention. Ils concernent la visibilité et la lisibilité des divers matériaux formant le message, entre autres le titre, le sous-titre et l'illustration principale. Les techniques de mesure en ce domaine reposent souvent sur des reconstitutions artificielles pour simuler le milieu dans lequel les destinataires reçoivent la publicité, ou encore sur des procédés mécaniques faisant appel à un attirail assez complexe.

Ainsi, on peut soumettre à un groupe-témoin d'observateurs un fac-similé de périodique contenant divers messages publicitaires (y compris une ou plusieurs versions du message à évaluer) en chronométrant le temps passé sur chacun d'entre eux. L'on prend pour acquis que la durée consacrée à une communication est proportionnelle à la valeur d'attention suscitée par cette dernière. Suite à l'expérience, une entrevue auprès des participants pourra déterminer quels éléments des messages ont été réellement perçus. Mentionnons que Armand Morgensztern a mis au point une variante quasi "robotisée" de ce test: "l'appareil AMO". Le périodique consiste alors en un fascicule à pages rigides où les annonces occupent toutes les pages de droite et où la couverture extérieure dissimule un mécanisme de chronométrage très précis. Chaque fois qu'une page est tournée, le compteur enregistre le temps d'exposition alloué au message publicitaire de la page suivante.

La technologie des laboratoires permet la réalisation de certains autres tests de perception sophistiqués. L'un des plus intéressants est celui qu'on accomplit avec l'appareil appelé tachitoscope: on projette des stimuli visuels (par exemple, une ébauche de panneau-réclame, le rendu préliminaire d'une annonce destinée à l'imprimé, etc.) pendant des laps de temps très courts, à partir de 1/250 ème de seconde et augmentant ensuite progressivement la durée d'émission jusqu'à une ou quelques secondes. Les spectateurs doivent indiquer ce qu'ils ont réussi à "capter" à chaque tranche de visionnement. Ainsi, on pourra connaître dans quel ordre et avec quelle rapidité sont perçus les éléments du message. Et si les résultats ne s'avéraient pas satisfaisants aux yeux des chargés de recherche, il faudrait alors revoir sa conception.

L'impact visuel des composantes d'un message peut également se mesurer grâce à l'instrument nommé ophtalmokinésigraphe (OKG), sorte de casque installé sur la tête des répondants et muni de senseurs photographiques. L'appareil enregistre le parcours des yeux et leurs fixations successives lorsqu'ils se déplacent pour décrypter le stimulus présenté. On peut donc apprendre l'ordre dans lequel un message a été lu, ainsi que la durée de fixation sur chacune des plages ayant retenu l'attention.

Il est évident que de telles manipulations en laboratoire dérogent au contexte dans lequel un publicable reçoit normalement les communications publicitaires qui lui sont destinées. Néanmoins, ces méthodes permettent de comparer sur des bases équivalentes la valeur d'attention inhérente aux différents messages testés.

La publicité ne produit pas d'effet tant qu'elle n'est pas incrustée dans la mémoire des gens. Les études pour mesurer la valeur de mémorisation s'effectuent elles aussi "en laboratoire", en prenant soin dans ce cas de troquer les éprouvettes contre des cafetières, les électroencéphalogrammes contre des récepteurs de télévision. Il en résulte, par exemple, une reconstitution dans un centre d'achat (facilité de recruter les candidats visionneurs) d'une salle de séjour munie d'un téléviseur. On y projette en circuit fermé une émission dans laquelle on a incorporé une série de messages publicitaires, dont celui qu'on veut évaluer. Après le visionnement, un intervieweur demandera aux candidats de citer si possible le slogan, le titre, la marque; de décrire l'illustration, le produit, etc.

Le test de mémorisation peut également avoir lieu le lendemain de la diffusion sur les ondes: c'est la technique du "day after recall". L'enquêteur muni d'un échantillon du message retourne chez la personne pour obtenir ses impressions à moyen terme... On interroge d'abord le répondant sans lui donner d'indices, puis on lui présente une version camouflée du message en espérant qu'il saura retracer les éléments cachés. Le processus peut aussi s'accomplir au téléphone, à la différence près qu'aucun aide visuel ne peut être fourni.

La valeur de compréhension est la troisième propriété que doivent posséder les messages publicitaires. Il s'agit, pour l'évaluer, de conduire une entrevue libre en demandant aux gens de résumer l'objet du message et la structure de son argumentation.

Au-delà de l'attention, de la mémorisation et de la compréhension, un message fonctionnel doit jouir de vraisemblance, vraisemblance basée sur la crédibilité et l'acceptabilité. L'entrevue libre ou le groupe de discussion semblent être les méthodes les plus adéquates pour cette évaluation. Cependant, on devra toujours se méfier des mouvements de rejet causés par la nouveauté des conceptions proposées, par l'antipathie naturelle de certains leaders d'opinion à l'égard de la publicité, ou par la tendance à émettre surtout du négatif quand il s'agit de critiquer. Mais il ne faudra pas en déduire nécessairement que tout est à recommencer! En définitive, la valeur de ce test repose entre les gens de la recherche qui sauront discerner les affirmations objectives des critiques intempestives. Mentionnons que la valeur de vraisemblance d'un message peut aussi se mesurer à l'aide d'un questionnaire fermé comportant des échelles d'attitude, d'intérêt, de sympathie, de croyance.

Nous arrivons au cœur même du problème. Les messages publicitaires ont comme fonction essentielle, rappelons-le, de persuader les consommateurs en vue de susciter chez eux le désir d'achat. Hélas, la valeur de conviction d'une communication s'avère l'item le plus ardu à évaluer. Certes, des questions portant sur "l'intention d'achat" peuvent toujours constituer une indication. Mais peut-on leur accorder foi? Idéalement, il faudrait mesurer l'intention d'achat du public-cible avant l'exposition au message et après. Or la publicité se caractérise par son action subtile et progressive. C'est pourquoi il apparaît irréaliste d'espérer un changement dans les attitudes dès la première intervention publicitaire. En conséquence, le pré-test de conviction peut difficilement apporter une connaissance adéquate sur la valeur persuasive du message. On y parviendra davantage en comparant les pré-tests et les post-tests de campagne.

Il faut donc compter sur l'ensemble des évaluations précédentes pour savoir si le message convient réellement à la problématique de communication. S'il a su toucher la majorité, s'il déclenche chez les récepteurs un mouvement naturel d'identification, alors on pourra logiquement le larguer.

Les divers pré-tests que nous venons de parcourir s'appliquent de façon générale à toutes les formes publicitaires. Mais le contrôle étant surtout axé sur la justesse du texte ou sur la présentation globale du message, il reste que l'aspect visuel des créations ne se trouve pas évalué en tant que tel. Il existe toutefois une catégorie d'études relatives au domaine des images, qui regroupe grossièrement deux grands appartenants. D'une part, les recherches consacrées aux images statiques, c'est-à-dire celles diffusées par la presse écrite et les panneaux-réclame, se nomment analyses sémiologiques; d'autre part, les images qui défilent au petit écran sont prises en charge par certaines maisons spécialisées.

La publicité diffusée dans les journaux et les périodiques fait presque toujours appel à une juxtaposition de texte et d'image. Comme les images constituent un langage articulé selon des lois qui diffèrent de celles qui régissent l'emploi du français, il est normal que leur efficacité soit évaluée à partir d'une philosophie qui leur est propre. Les analyses sémiologiques des images publicitaires sont effectuées par une équipe formée pour cela. C'est au directeur artistique qu'en revient la responsabilité.

Voici brièvement en quoi consiste une analyse sémiologique. Il s'agit d'abord de décortiquer l'ébauche "d'image" en isolant chacune des unités signifiantes (que l'on a baptisées "iconèmes") pour les confronter avec les objectifs de communication. Une fois les iconèmes principaux listés, c'est-à-dire une fois dénombrés les objets, accessoires, personnages, etc. qui composent l'image, on doit évaluer le rendu graphique de ces éléments en répondant aux questions suivantes: est-ce que la taille, la forme, l'orientation, la couleur, le grain, et la valeur de ces iconèmes favorisent la compréhension du message à communiquer? Est-ce que l'harmonie, le contraste et le rythme de l'image résultante transmettent bien le contenu? Le but étant d'identifier le meilleur choix d'iconèmes et la meilleure mise en place de ces iconèmes, on pourra a posteriori revoir la dynamique interne de l'image pour en améliorer la teneur persuasive. Il se peut qu'on ait par exemple à modifier l'importance relative de certains des éléments constituants, ou encore que l'on décide de substituer à un iconème vide de sens un nouvel iconème plus approprié.

Cette méthode d'analyse sémiologique de l'image s'effectue par la voie d'une grille d'étude spécialement conçue à cet effet: la grille "K-7", explicitée par un des auteurs dans son ouvrage spécialisé intitulé à juste titre "Les images démaquillées".

Les pré-tests de messages télévisuels s'accomplissent d'ordinaire en laboratoire, ou du moins dans une ambiance de visionnement semi-artificielle. Le prix d'une évaluation varie normalement entre \$4000 et \$7000. Trois grandes compagnies se disputent les parts de marché en ce domaine; ce sont la Schwerin Systems Limited, la firme Clucas et la firme Dadson. Leurs méthodes de travail se distinguent tant par leurs objectifs spécifiques, par la philosophie qui les sous-tendent, que par la taille des échantillons employés.

Implantée au Canada depuis 1952, la Schwerin Systems Limited conduit régulièrement ses tests à l'intérieur de toutes les grandes villes canadiennes. Des échantillons de 350 à 450 personnes sélectionnées selon des critères socio-démographiques sont conviés dans un premier temps à remplir des questionnaires qui visent à identifier leurs attitudes face à un groupe de produits ou de services en concurrence directe, y compris bien sûr celui faisant l'objet du message télévisé. On passe ensuite à une séance de visionnement, suivie de multiples évaluations concernant l'impact du message. Ces évaluations portent sur les valeurs d'attention, de mémorisation, de compréhension; sur l'image de marque du produit et du producteur telle que véhiculée par le message; enfin, sur les intentions d'achat. Et c'est là qu'intervient le cœur du système Schwerin: le test de préférence parmi l'ensemble des marques concurrentes.

Ce test de préférence fonctionne comme suit: avant la projection du message, les participants sont priés d'indiquer par écrit laquelle des marques ils désireraient obtenir s'ils étaient gagnants du tirage au sort qui suivra la séance. Une fois le message visionné, ils seront appelés à exprimer de nouveau leur choix. La différence entre le pourcentage de gens ayant opté pour la marque clé avant la présentation du message télévisé et le pourcentage de ceux l'ayant fait après coup représente le coefficient d'efficacité du message. En réalité, la différence nette est comparée aux résultats obtenus lors d'évaluations antérieures de produits similaires, ce qui fournit un indice encore plus révélateur. Il en résulte donc une mesure originale, qui s'avère par surcroît une des rares façons d'estimer, avec un peu de sérieux, les intentions d'achat suscitées par une communication. Notons par ailleurs que le système Schwerin utilise des versions non achevées des messages télévisés: il s'agit généralement de films montés à partir d'une série de photographies qui résument le récit. Peu dispendieuses à produire, ces ébauches permettent réellement de pré-tester la valeur persuasive du message. Le cas échéant, on pourra décider de renforcer certaines scènes si elles n'entraînent pas, chez le public, les réactions espérées.

L'avantage de pouvoir pré-tester des esquisses peu onéreuses est inestimable lorsqu'on parle de messages télévisés. Quel client accepterait de modifier "son message" réalisé à coups de dizaines de milliers de dollars...? Mieux vaut donc faire les corrections qui s'imposent plus tôt que tard...

La méthode Clucas, implantée au Canada depuis les années 70, sert autant à évaluer des messages "bruts" que leurs versions finales. Un échantillon aléatoire de 100 à 150 répondants est soumis à une simulation adéquate d'une "soirée devant le petit écran". On présente un court métrage de fiction, interrompu par la pause commerciale traditionnelle. A l'issue de la

projection, les participants sont interrogés à propos de chacune des scènes formant le message publicitaire à considérer. L'éventail des questions est imposant. On y mesure, à tour de rôle, la rétention orale (pourcentage du public ayant entendu chaque mot), la rétention visuelle (pourcentage ayant vu chaque scène), l'intérêt global, l'image de marque du produit, l'image de marque du client annonceur, le degré d'acceptation des arguments présentés, les intentions d'achat. La valeur de ces résultats découle encore une fois de leur comparaison avec des "normes" établies grâce à la multitude de tests déjà effectués.

En définitive, la technique Clucas procure une abondante information sur les messages examinés. Elle permet d'évaluer, en vue d'une possible révision, les deux matières d'expression formant le message, à savoir l'audio et le visuel. Et le fait d'isoler chacune des scènes facilite la localisation des points forts et des points faibles.

La méthode Dadson s'utilise, quant à elle, pour mesurer l'efficacité d'une ou plusieurs versions différentes d'un message télévisuel. On recrute 200 répondants dans un centre d'achats, puis l'on constitue deux groupes-test à l'intérieur de tout ce joli monde. L'un des groupes sera soumis au message; l'autre constituera le groupe témoin. Les participants des deux groupes devront ensuite répondre aux questions d'usage (attitude face au produit, attitude face au producteur, intentions d'achat). On pourra alors comparer les dispositions de ceux qui ont vu le message par rapport à ceux qui ne l'ont pas vu; et si deux ou trois messages sont à l'essai, on pourra dater chacun d'une cote d'efficacité. D'ailleurs, l'intérêt de cette technique réside principalement dans l'évaluation comparative entre différents messages, car l'ambiance forcée dans laquelle s'effectue le visionnement tend sans doute à hausser l'attention et la rétention. De fait, un message qui semble persuasif en de pareilles circonstances peut obtenir un rendement beaucoup plus mitigé une fois largué dans le feu roulant des médias. Néanmoins, un message qui obtient de meilleurs résultats que ses semblables a de fortes chances de mieux réussir également dans la vraie vie.

#### Tirage divisé (split-run)

Il existe une façon nettement plus pragmatique que les précédentes pour pré-tester l'impact d'une communication. Il s'agit de confronter, par les canaux de la pratique, deux alternatives relativement similaires de messages pour une même marque. Supposons que Communimark veuille sonder l'efficacité de quelques emplacements à l'intérieur des quotidiens. L'objectif: déterminer à quel endroit l'annonce va créer le meilleur impact. Pour y parvenir, Richard Lalonde prend entente avec le responsable de la publicité nationale à La Presse afin que celui-ci place dans son édition du jour J la moitié des annonces en page 3 et l'autre moitié dans la section "loisirs et tourisme". Lalonde aura pris soin de demander à Sylvie Lachance de modifier quelque peu le message en y ajoutant un petit coupon-réponse et un code d'identification dissimulé. Quelques jours après la parution du journal, on dénombrera la quantité de coupons retournés à l'adresse prévue; puis en se fiant sur le code d'identification, on pourra constater de quelle moitié du tirage proviennent la majorité des coupons.

L'exemple ci-dessus illustre l'une des nombreuses applications du procédé que l'on appelle tirage divisé, ou "split-run". Assez fréquemment employé dans les médias imprimés (quotidien, périodique, ou même panneau-réclame), le split-run

ne s'utilise que rarement en ce qui concerne la télévision, et ce pour des raisons de coûts de production.

L'utilisation la plus courante du tirage divisé consiste à introduire deux versions plus ou moins similaires du même message à l'intérieur d'un même support dont les normes de production permettent ce dédoublement du tirage. On peut ainsi comparer deux projets de création comportant des variantes: choix des iconèmes, choix du langage, grosseur des titres, grosseur de l'image par rapport au texte, photographie vs illustration, couleur vs noir et blanc, etc. La valeur des alternatives se mesure par le retour des coupons-réponse qu'il faut obligatoirement insérer dans le message.

Mais toute approche pour comparer plusieurs prototypes de messages, lorsque faite dans un environnement contrôlable, est assimilable au tirage divisé. On peut ainsi mesurer certaines variations dans la stratégie de placement médias, comme la modification de l'emplacement du message, la modification de la journée de diffusion, etc. De la même façon, certains annonceurs choisissent différents secteurs géographiques comme cadre de comparaison. On sélectionne deux, quatre, six villes ou plus qui possèdent des caractéristiques de marché similaires. La moitié de ces régions est soumise au matériel publicitaire "A", l'autre moitié au matériel "B". Le nombre de marchés doit être suffisamment élevé pour atténuer l'effet de conditions extérieures telles la température, le climat de travail, etc. Et la mesure du rendement se fait normalement par comparaison d'atteinte d'objectifs. Bien entendu, il faut posséder au départ une connaissance suffisante des marchés en question pour pouvoir interpréter de façon objective les résultats. Le mieux est encore de procéder par pré / post test de campagne pour chaque marché.

On peut effectuer de semblables évaluations comparatives sur maintes questions: choix de médias, par exemple électronique plus imprimé vs électronique seulement; courbe de diffusion, c'est-à-dire pénétration vs fréquence, publicité constante vs publicité saisonnière; etc. Certaines de ces démarches peuvent s'étendre sur plusieurs semaines, voire quelques mois. C'est pourquoi elles ne paraissent rentables que pour des situations impliquant de fortes sommes, par exemple lorsqu'on introduit ou remodèle un produit.

#### *. Les post-tests de communication*

Si les pré-tests visent surtout à réconforter la gent publicitaire en agence, en fournissant des indices sur l'efficacité présumée des annonces, les post-tests de communication accomplissent possiblement le même travail auprès des bailleurs de fonds, soit les clients qui investissent en publicité. Les post-tests, lorsque positifs, rassurent le client puisqu'ils démontrent que le message a été efficace, du moins dans ses valeurs d'attention, de mémorisation et de compréhension. Il serait toutefois injuste d'affirmer que les post-tests servent uniquement aux annonceurs, car il est évident que les publicitaires en ont grand besoin pour terminer leur mandat en beauté... et técher d'entreprendre les négociations en vue d'une prolongation de contrat. Mais la boucle n'est complètement bouclée que lorsqu'on accole les post-tests aux pré-tests, en réalisant ce qu'on appelle un pré-post test de campagne.

#### Pré-post tests de campagne

Encore de nos jours, on ignore si le désir d'entrer en consonance cognitive (calmer ses angoisses existentielles) est le seul motif qui ait contribué à l'instauration des post-tests... Dieu sait à quel point le commerçant propriétaire a besoin d'informations rassurantes lorsqu'il vient de dépenser deux mille dollars en publicité, soit tout son petit pécule! Même chose pour la multinationale qui investit annuellement plus d'un million en communication. Cependant, l'intérêt des post-tests déborde largement cette dimension psychologique fort compréhensible. C'est donc aussi du point de vue économique que se démontre leur nécessité. Puisque l'édification d'une campagne de publicité s'appuie sur des faits et arguments plus que sur des intuitions, il est normal que l'évaluation s'effectue avec le même étalon. C'est ici qu'interviennent les pré-post tests de campagne.

La façon habituelle de vendre un revitalisant miracle pour cuir chevelu est de juxtaposer deux clichés d'un porte-parole dont la principale qualité est d'avoir eu du front tout le tour de la tête... Il sera chauve sur la photo de gauche, bourré de cheveux sur la photo de droite. En comparant de visu l'état du patient avant et après le traitement, les hommes d'âge mûr ne pourront qu'être convaincus de l'efficacité du produit.

Une démonstration identique est employée pour établir la valeur des actions menées en communication-marketing. Avant la campagne, un questionnaire aura permis de situer, sur des échelles d'attitude, la position du public-cible face au produit ou au service concerné. Une fois la campagne terminée, on mesurera de nouveau les attitudes du public pour apprécier leur cheminement, résultat présumé de l'offensive publicitaire. Le post-test doit être obligatoirement une réplique exacte du pré-test, c'est-à-dire même technique d'échantillonnage, taille d'échantillon similaire, choix et formulation des questions identiques.

Il y a cependant place, dans un post-test, pour des investigations plus précises liées au rendement des messages. Puisque l'impact de ceux-ci tend à s'affaiblir avec le temps, il est bon de voir comment ils se portent, par exemple, après chaque période de trois mois. C'est ce qu'on appelle les intra-tests. Voici une liste d'items qui peuvent, dans les intra-tests, se greffer aux études post-campagne:

- 1- Valeur de rétention à moyen terme: les répondants sont d'abord invités à se rappeler la formulation des messages sans aide-mémoire; puis des indices sont donnés progressivement.
- 2- Valeur de divertissement à moyen terme. Si les récepteurs deviennent totalement blasés de la publicité, il faut vraisemblablement redémarrer la machine.
- 3- Test d'association produit / marque: les répondants listent spontanément les marques qu'ils connaissent dans la catégorie de produits les englobant. Si la marque de l'annonceur maison n'est pas du nombre, l'enquêteur pourra la nommer et constater l'effet résultant. A surveiller, la marque qui fait surface en premier, c'est-à-dire le "top of mind" et "leader".
- 4- Recherche du média dominant. Il est intéressant de savoir via quel réseau les répondants ont capté les informations qu'ils possèdent sur la marque. En d'autres termes, lequel des médias utilisés pendant la campagne a-t-il produit le plus d'effet? Incidemment, la télévision jouit d'un prestige tel que, par un effet de halo, les répondants la citent souvent même quand elle n'a pas été utilisée pour une campagne!

Les post-tests seront exécutés soit en entrevue personnelle, soit en conversation téléphonique, soit dans un sondage omnibus, soit enfin par la méthode qui répond le mieux aux attentes de la directrice de recherche.

L'évaluation globale d'une campagne fait cependant appel à d'autres méthodes qui feront l'objet d'un chapitre ultérieur sur l'évaluation. Abordons pour l'instant deux autres types de post-tests que nous classons sous le nom de post-tests de perception.

### Tests de perception

La plupart des annonceurs qui investissent beaucoup d'argent en télévision exigent qu'un Test d'Efficacité Séquentiel (T.E.S.) soit exécuté après la discussion de chacun de leurs messages. Rares sont les maisons de recherche publicitaire qui ne disposent pas d'une quelconque variante basée sur le principe. Voici de quoi il s'agit. Le lendemain de la diffusion d'un message, des appels téléphoniques sont lancés au hasard pour constituer un échantillon d'environ 150 personnes ayant vu l'émission qui encadrait le message, et capables de se rappeler la nature du produit ainsi que le nom de la marque. Une fois ce standard minimum établi, les répondants doivent énoncer tous les éléments dont ils se remémorent, éléments visuels aussi bien que textuels, pour enfin exprimer leur appréciation du message. Ce premier type de T.E.S. est connu sous le nom de "day-after-recall" (D.A.R.).

Une méthode similaire exécute le test après un certain nombre de diffusions totalisant un nombre convenu de Points Bruts d'Exposition. Dans pareil cas, on ne vérifiera pas si les répondants ont vu les émissions à l'intérieur desquelles le message a été incorporé, puisqu'elles sont multiples. On demande simplement aux répondants s'ils ont vu un message publicitaire dans la catégorie de produits qui nous intéresse, puis on prend note du ou des noms de marque cités. Si nos participants n'ont pas souvenance, on devra les assister en décrivant la scène principale du message. Une fois la ou les marques évoquées, on prie le répondant d'estimer le nombre de fois qu'il croit avoir vu le message, d'exprimer en ses termes la signification qu'il a perçue, enfin de donner son appréciation si possible justifiée.

Les évaluations "day-after-recall" sont normalement compilées dans un délai de deux jours ouvrables, ce qui semble excellent. Pour un prix moyen de \$1000 à \$3000, l'annonceur saura à quel rang se classe son poulin par rapport à une banque de commerciaux du même type déjà testés par la firme enquêteuse. Il faut reconnaître que le test est administré dans un contexte presque idéal, car le visionnement du message n'est en aucun cas "provoqué" par des facteurs extérieurs. Il reste que les attitudes face au message évoluent au fil de la courbe de diffusion: un T.E.S. effectué après 2000 ou 5000 PBE ne génère sans doute pas les mêmes résultats qu'après 500 ou 1000 PBE (voilà d'ailleurs une démarche très efficace pour mesurer le niveau de "saturation" du message).

Les fondements de cette méthode pourraient facilement s'appliquer à l'évaluation de messages prévus pour des médias autres que la télévision. Mais la pratique a voulu jusqu'à ce jour que le petit écran soit le seul à commander des mesures aussi rapides. En ce qui concerne l'imprimé,

mentionnons seulement qu'il s'avère difficile de déloger une entreprise aussi réputée que Starch...

Spécialisées dans le domaine des périodiques et des quotidiens, les études Starch se distinguent tant par la fiabilité avec laquelle sont gérées les procédures que par la précision qui enveloppe les résultats.

Pour étudier les valeurs d'attention et de mémorisation des messages contenus dans les périodiques et les quotidiens, des intervieweurs (euses) dûment formés s'adressent à un échantillon de 150 à 200 lecteurs. Ces derniers sont recrutés en fonction de quotas représentatifs de l'auditoire normal du média concerné; ils sont de plus répartis moitié-moitié selon leur sexe. Avant le déroulement des entrevues personne à personne, chaque annonce est divisée sémantiquement, de manière à assurer l'homogénéité des mesures. Et c'est là que commence le travail minutieux des enquêteurs... Ceux-ci vérifient d'abord si les répondants ont consulté et lu le média dans les jours ou les semaines précédent l'enquête. Par la suite, une révision exhaustive du contenu publicitaire est entreprise: l'intervieweur feuilletant l'imprimé et questionnant le répondant sur chacune des annonces au programme. "Avez-vous vu cette annonce ? Avez-vous lu cette annonce? Avez-vous lu le titre? Avez-vous regardé l'image? Avez-vous vu l'identification de l'annonceur? Avez-vous lu ce paragraphe? Et celui-là? etc." Pour éviter que la fatigue ou l'ennui ne manifestent leur impact néfaste sur un message toujours situé au même endroit dans la séquence des messages à examiner, un système ingénieux a été prévu: certains intervieweurs débutteront leur tour d'horizon à la page x du média écrit, d'autres à la page z, et ainsi de suite. Bref, on pense presque à tout.

Les données obtenues se présentent sous la forme de pourcentages dont la valeur s'apprécie, comme à l'habitude, en fonction des chiffres de référence fournis par les études antérieures menées sur des annonces similaires. Trois nombres forment la pierre d'angle: le pourcentage de lecteurs ayant "noté" tel message lors de leur consultation préalable du média; le pourcentage de lecteurs ayant "associé" à leur lecture le nom d'une marque; le pourcentage de lecteurs ayant "lu" plus de 50% du texte. Ces trois calculs déterminent la "cote" pour chacun des messages. De plus, ils alimentent certaines formules plus sophistiquées, notamment un ratio en fonction du coût déboursé pour défrayer l'espace publicitaire, et un indice d'attention en fonction du prix.

#### *Légende*

A = % qui ont lu le message

B = coût de l'espace

C = moyenne de A / B pour toutes les annonces

D = nombre de lecteurs "primaires"

---

RATION EN RAPPORT AU COUT: (A / B) / C

---

---

ATTENTION EN FONCTION DU PRIX: (A x D) / B

---

Outre les résultats précédents, un rapport détaillé Starch comprend aussi une copie "annotée" des messages qui ont été passés au crible, une étiquette dans la partie supérieure du message indiquant sa cote globale (les trois pourcentages fondamentaux), et de nombreuses étiquettes secondaires donnant le pourcentage d'attention évoqué par chacune des pièces constituantes (titre, image, texte, signature, etc.). grâce à tout ceci, les rédacteurs publicitaires et graphistes professionnels seront en mesure d'améliorer, le cas échéant, les petites lacunes. La méthode Starch se présente donc comme un véritable archétype dans sa catégorie d'études. Même le coût en est raisonnable: entre \$3000 et \$5000, ce montant étant défrayé coopérativement par tous les annonceurs présents à l'intérieur du média et désireux de participer à la recherche.

### c) Les études médias

Les jours suivant la parution d'un nouveau rapport BBM de cotes d'écoute, le personnel de Communimark est en effervescence. Richard Lalonde, il s'agit de découvrir les créneaux media attrayants et rentables; Chantale Moisan s'attarde à l'évolution des auditoires; Sylvie Lachance, la directrice de la création, se hâte d'identifier la station numéro 1; Michel Gauthier, enfin, évalue si les placements médias qu'il a faits valent encore le coût. Pendant les prochaines quarante-huit heures, on s'amusera à repérer qui a eu le flair pour dénicher l'émission trouvaille qui a tiré 90 % de l'auditoire...

La recherche média a pris une expansion considérable ces dernières années. Les rapports des instituts deviennent à la fois plus fréquents et plus complets; leur mise en circulation déclenchant même une certaine agitation publique! Car monsieur tout le monde s'intéresse dorénavant aux sondages d'auditoire, au même titre que l'animateur de ligne ouverte qui en fait son débat du jour... Mis à part le magnétisme exercé sur les profanes, les études d'auditoire servent autant à ceux qui vendent de l'espace média qu'à ceux qui en achètent et en consomment. Dans l'optique des publicitaires, la recherche média se traduit par un énoncé capital: s'assurer que tel et tel supports possèdent la couleur et l'étoffe pour être porteurs efficaces de messages.

Le tarif moyen des annonces ayant grimpé plus vite que le coût de la vie, les annonceurs devant parfois compter avec des situations économiques moroses, les études d'auditoire apparaissent désormais comme le seul instrument qui permette de rationaliser les choix media. Il n'est donc guère surprenant de constater que les deniers nécessaires à la réalisation des sondages sont fournis par les agents impliqués dans le processus: agences de publicité, médias, annonceurs.

Ce qui était jadis carence est finalement devenu surabondance. Il circule maintenant une pléthora d'informations relatives aux médias. Et ce n'est que depuis que l'on dispose d'ordinateurs que les données médias peuvent être triées et analysées adéquatement. Une dizaine de maisons spécialisées se distinguent même par la puissance de leurs logiciels de traitement média: BBM, Starch, Elliott, PMB, etc. Une fois correctement alimentés, les ordinateurs produisent désormais eux-mêmes un calendrier média adapté aux objectifs du client!

Par ailleurs, les médias demeurent difficilement comparables entre eux. Il en résulte encore aujourd'hui certaines difficultés à évaluer, en termes universels, l'efficacité relative de chacun

des médias. Par exemple, quelle grandeur doit avoir une annonce dans Le Devoir pour équivaloir un trente secondes à CFCF? Ce n'est pas demain qu'on pourra répondre à cette équation en moins de dix mots... Néanmoins, les maisons de sondage sont constamment à l'affût des développements possibles. Et les recherches médias deviennent de plus en plus satisfaisantes. D'ailleurs, il existe depuis 1949 un organisme à but non lucratif dont la fonction est de promouvoir de hauts standards de qualité dans la recherche publicitaire: il s'agit de la Canadian Advertising Research Foundation. Jetons maintenant un rapide coup d'oeil aux principaux types d'études médias.

#### *. Les études pour l'imprimé*

##### Contrôles de tirage ABC

Il fut un temps où la valeur des espaces médias fluctuait sur une base peu rationnelle, un peu comme le prix de l'essence dans les stations-service. Le responsable aux ventes du journal local exigeait un prix que bon lui semblait, qui était en fait directement fonction du pouvoir de négociation de l'acheteur. Il en résultait des incongruités alarmantes: un quotidien exigeait d'un gros annonceur beaucoup moins cher que d'un petit commerçant, ou vendait sa publicité beaucoup plus cher que son concurrent dont le tirage était pourtant plus élevé. D'autant plus que la question du tirage était elle-même tout aussi problématique... La plupart des éditeurs avaient tendance à gonfler ce chiffre afin d'exiger un tarif publicitaire accru, au détriment des honnêtes confrères qui se trouvaient quasiment forcés d'emboîter le pas.

L'Audit Bureau of Circulations (ABC) s'imposa rapidement comme la solution à cette marée de spéculations. Fondé en 1914, établi au Canada depuis 1953, l'organisme à but non lucratif assure aux publicitaires une banque de données certifiées qui permet un placement médias consistant. De plus, les rapports exhaustifs rédigés par ABC fournissent aux directeurs de publications de précieux renseignements concernant la production, la distribution et la vente de leurs imprimés. La presque totalité des quotidiens au Canada sont membres ABC, de même qu'un grand nombre d'hebdomadaires et de périodiques spécialisés ou non. Pour être éligible à la vérification de tirage ABC, il suffit qu'une publication ne distribue pas plus de 30% de son tirage gratuitement. Ainsi, les agences de publicité ont accès à de l'information permettant de sélectionner les médias selon des critères rationnels.

Les compilations ABC paraissent à chaque année. On y retrouve, pour chacun de médias inscrits, le volume de son tirage, un profil de distribution par secteur géographique (marché principal et territoire de rayonnement), le nombre d'éditions s'il y a lieu, les ventes aux abonnés, les ventes en kiosque, le nombre de copies distribuées gratuitement, et certains détails techniques d'édition.

##### Organismes de recherche sur les quotidiens

Les rapports ABC constituent probablement la première source d'information statistique en matière de quotidiens. Mais il existe d'autres institutions qui se dévouent à la même cause. La Canadian Daily Newspaper Publishers Association (CDNPA) est la principale: elle pourvoit surtout des études en rapport avec l'une ou l'autre des activités majeures dans l'industrie de la

presse: technologie de production, tirage, éthique rédactionnelle, etc. En particulier, d'importantes recherches sur les habitudes des lecteurs sont entreprises à l'échelle nationale. Il en découle une série de renseignements fort utiles aux publicitaires: modes de lecture (on ne lit pas un quotidien comme un roman policier!), comportements de consommation des lecteurs en biens et services courants, attitudes face aux mass media, et données socio-démographiques. Bref, le parfait attirail de l'agent secret... C'est également la CDNPA qui accorde au nom des journaux membres la "reconnaissance d'agence" sans laquelle une maison de publicité ne peut obtenir sa commission de 15%.

En opération depuis l'automne 1979, le Newspaper Marketing Bureau s'est quant à lui fixé l'objectif de faire la promotion du quotidien à titre de véhicule publicitaire et promotionnel. Ainsi, on mène enquête sur les opportunités créatives qu'offrent les journaux, notamment au sujet des formats et de l'emplacement des annonces. On fournit également sur demande des relevés informatiques aidant à rationaliser ses choix. Près d'une cinquantaine de grands quotidiens canadiens sont actuellement membres de cet organisme. Autre institution qui utilise la gestion de données par ordinateur, le Newspaper Audience Databank (NADbank) cumule divers renseignements sur les lecteurs de trente-quatre quotidiens distribués dans une vingtaine de marchés importants. Au total, les habitudes de lecture d'un échantillon de plus de 20 000 personnes sont emmagasinées dans cette volumineuse banque d'information qui tient évidemment compte des données socio-démographiques habituelles. Le comité de planification d'une agence désire sonder les quotidiens qui rejoignent la région d'Hull et Ottawa? Simple comme bonjour. On n'a qu'à s'installer à la console de son ordinateur et demander l'accès à NADbank par l'entremise de Telmar ou I.M.S. (deux distributeurs parmi plusieurs qui se spécialisent dans la diffusion électronique d'informations publicitaires). En un tour de main, on apprendra instantanément le nom des quotidiens en question, la ventilation de leur auditoire par catégorie d'âge, de sexe, de revenu, etc., et surtout les habitudes de lecture de chacune de ces catégories.

### Les rapports PMB

L'on peut presque catégoriser les données médias selon qu'elles collent au niveau quantitatif ou qualitatif. Tiens, voilà que notre polémique refait surface... D'une part, certains comptes rendus n'apprivoisent que les chiffres: description statistique de l'auditoire. Il en résulte un portrait robot socio-démographique, idéal pour découper une population en tranches mathématiques, mais relativement pauvre lorsqu'il s'agit de comprendre ce qui motive les individus. Une donnée média du type quantitatif se lit comme suit: "25% des lecteurs et lectrices de l'Actualité ont entre 18 et 25 ans." Cela est pure vérité, mais cette exactitude arithmétique ne suffit pas à combler toutes les questions. Par exemple, ce public serait-il réceptif ou non à une publicité ferroviaire? Il faudra s'appuyer sur autre chose pour élucider l'éénigme. C'est pourquoi une étude d'auditoire qui indiquerait en plus la mentalité et les habitudes de vie des gens serait la bienvenue. Le qualitatif parlerait au moment où le quantitatif ne peut que rester muet. Voilà précisément l'intérêt des enquêtes PMB.

Fondé en 1971 pour pallier au manque d'uniformité caractérisant à cette époque les données sur les périodiques, le Print Measurement Bureau (PMB) est une autre organisation à but non lucratif dont les fonds de recherche proviennent à la fois des annonceurs, des agences de publicité et

des périodiques. Les études sont réalisées sur une échelle nationale auprès d'un échantillon stratifié comprenant plus de 16 000 familles. De cette manière, chacun des périodiques analysés recrute un minimum de soixante-quinze adhérents. Les entrevues se font de personne à personne auprès de lecteurs confirmés. Une fois cerné le pedigree de chaque répondant (proportion des articles consultés / lus en profondeur, endroit privilégié pour la lecture, nombre d'heures consacrées au périodique, nombre de lecteurs "primaires" et "secondaires", etc.), un questionnaire leur sera remis dans lequel ils devront rapporter leur exposition aux "autres" médias, et résumer leur comportement de consommateur. Les rapports PMB sont parus jusqu'ici à tous les trois ans, en raison de leur coût assez élevé (le PMB III aura nécessité un investissement de près d'un million), mais aussi de la relative stabilité des habitudes de lecture chez les Canadiens.

Le traitement de cette montagne d'information nécessite une analyse informatique considérable, mais le résultat dépasse largement les efforts consentis. Environ trente périodiques anglophones et vingt périodiques francophones sont recensés; et les renseignements si utiles sur le mode de vie des répondants coulent en abondance. Le point culminant: un rapport encyclopédique de consommation étalonnant pas moins de 668 produits et services regroupés en 26 catégories. Les troupes du marketing et de la publicité disposent ainsi d'un potentiel d'extrapolation inimaginable. En effet, on peut mettre en relation le degré d'utilisation d'un produit (gros consommateurs / consommateurs moyens / faibles consommateurs) avec une foule de critères d'identification: âge, éducation, revenu, profession, statut marital, lieu et type de résidence, écoute et lecture de mass media. Il devient alors possible de dépeindre le prototype du joyeux voyageur en train!

Le tarif d'adhésion au PMB varie selon la nature du membre (annonceur, agence ou éditeur) et son statut financier. Un magazine au tirage national paie environ \$5000 par année pour joindre les rangs. Il en coûte \$1000 pour une agence avec une facturation extrapolée de 20 millions. Quand la facturation dépasse les 100 millions, le tarif chute pratiquement de moitié. Par ailleurs, les études de consommation sont vendues séparément, le prix oscillant de \$400 pour la documentation sur un seul produit, jusqu'à \$18 000 pour l'ensemble des données couvrant n'importe quel secteur commercial.

Mentionnons en dernier ressort que la recherche concernant les périodiques n'est pas le monopole du PMB. L'Audit Bureau of Circulations (ABC) compile bel et bien le tirage des périodiques, en plus bien sûr de celui des quotidiens. Le Canadian Circulations Audit Bureau (CCAB) accomplit lui aussi un travail similaire à ABC, avec comme champ de spécialité les publications du monde des affaires. Enfin, Magazines Canada (MC) surplombe l'ensemble de l'industrie comme toute bonne association à but non lucratif sait le faire: l'objectif étant de stimuler l'utilisation des périodiques comme support publicitaire.

#### *. Les études pour l'électronique*

La radio et la télévision seraient bien folles de se passer de pareils outils de "promotion interne"...

Il existe donc un Radio Bureau of Canada qui met à la disposition de ses participants (agences et stations radiophoniques) des renseignements de nature statistique et technique visant à

maximiser l'apport commercial du média. Une audiotéque de 20 000 messages radio chantant les mérites de plus de 300 produits et services constitue le pôle d'attraction de cet organisme.

Le Television Bureau of Canada (TVB) poursuit une destinée parallèle à celle de son confrère radiophonique. Un dossier que l'on nomme "TV Basics" est publié annuellement, censé contenir une synthèse de la plus fraîche documentation en la matière. Mais il ne s'agit pas des fameuses cotes d'écoute dont on entend si souvent parler...

#### Les rapports BBM radio et télévision

Toute personne impliquée de près ou de loin au sein de l'univers des communications est familière au nom "BBM". "As-tu consulté le dernier BBM?" est la répartie que lance quinze fois par jour Richard Lalonde à l'un ou à l'autre de ses acheteurs médias. Dans les stations, chaque directeur de programmation attend avec impatience les "chiffres du prochain BBM" pour décider s'il flanquera à la porte ses animateurs ou s'il prendra une débordante coupe de champagne en leur compagnie...

La renommée du Bureau of Broadcast Measurement n'est donc plus à faire. Ayant débuté ses activités en 1942, lui aussi sous la bannière d'organisme à but non lucratif, le BBM regroupe maintenant plus de 700 membres (annonceurs, agences et diffuseurs) qui fournissent annuellement près de 5 millions pour la bonne marche des sondages d'auditoire. L'échantillonnage se déroule en deux phases successives: le vaste territoire canadien est d'abord divisé en 370 marchés géographiques; puis, avec l'annuaire téléphonique comme cadre de sélection, un certain nombre de domiciles sont tirés au hasard dans chacun des marchés. Des appels téléphoniques sont ensuite placés pour obtenir la liste des personnes âgées de plus de deux ans qui habitent chaque résidence ainsi choisie. Cette population comprenant environ un million d'individus est alors subdivisée en dix sous-groupes d'âge et de sexe différents. Voilà l'univers dans lequel seront puisés les participants de chaque sondage. Et après avoir joué le jeu une fois, ceux-ci seront rayés des listes pour céder la place à d'autres candidats extraits du même noyau.

Les enquêtes BBM radio sont normalement réalisées trois fois par année, soit à l'automne, au printemps et à l'été. Chaque période d'enquête s'étend sur trois semaines. Les répondants sélectionnés reçoivent par la poste le matériel approprié, soit un petit cahier format de poche à l'intérieur duquel ils doivent inscrire le nom des stations radiophoniques écoutées à chaque jour ainsi que les périodes pendant lesquelles ils ont écouté. Un exemple dûment rempli est présenté afin de clarifier les procédures; et une section d'identification générale clôt le cahier. Une prime monétaire de valeur symbolique est ajoutée en guise d'encouragement.

Même si la durée globale d'une étude est de trois semaines, chaque candidat n'a qu'à tenir une compilation personnelle pendant un cycle de huit jours allant du dimanche au dimanche suivant (les résultats du premier dimanche ne sont pas utilisés, ce n'est qu'une journée de pratique). Le cahier d'écoute est séparé en tranches d'un quart d'heure, le processus débutant à cinq heures du matin et se terminant à une heure de la nuit. Il semble donc que le public soit invité à être le plus précis possible dans ses relevés. Dès qu'une station de radio est syntonisée, ne

serait-ce que pour quelques instants, il faut le noter dans le petit cahier. (Lorsque des enfants participent au protocole, leurs parents sont autorisés à compiler les données à leur place. L'âge minimal pour être admissible aux sondages radio est de sept ans.)

Les sondages télévision font appel, à peu de variantes près, aux mêmes procédures. Les villes de Toronto, Montréal et Vancouver ont droit à dix-sept semaines d'inquisition par année; les autres villes principales à onze semaines; et enfin les autres marchés à six semaines. Ces enquêtes sont exécutées à l'automne et au printemps. Quoique BBM essaie de tenir secrètes les dates précises d'investigation, les mois de novembre, février et mars tendent à s'instaurer comme les mois fatidiques. Puisque la période d'enquête est habituellement connue des directeurs de programmation, ceux-ci peuvent planifier en catastrophe une cédule chargée d'émissions extraordinaires et de promotions à tout casser afin de mousser leurs cotes d'écoute. Tout ceci est secret de polichinelle...

Les grilles-réponses à l'intérieur desquelles les participants inscrivent le nom des émissions qu'ils ont regardées, l'indicatif de la station et les heures d'écoute, sont séparées en demi-heures allant de six heures du matin à deux heures dans la nuit. Pour le reste, le protocole suivi est le même que celui de la radio.

Environ cinquante pour-cent des questionnaires sont retournés à bon port, le pourcentage fluctuant selon la période des études et les régions géographiques. Le taux de réponses aux sondages radio s'avère généralement un peu inférieur à ces chiffres.

Statistiquement parlant, on ne peut attribuer que peu de reproches à la méthode BBM. L'échantillonnage paraît plus critiquable que d'ordinaire, en raison des stratifications multiples qu'on impose. La firme a donc décidé de reviser les formules de calcul des marges d'erreur; plusieurs vérifications ont été effectuées depuis qui tendent à corroborer les principes mis de l'avant par BBM. Les rapports volumineux que produit BBM se rangent carrément du côté quantitatif: des séries de nombres s'enlignent sur plusieurs centaines de pages. Toutefois, il serait bénéfique d'inclure des informations sur la comportementalité des auditeurs. Comme on l'a déjà souligné, le public regarde-t-il "La soirée du hockey" parce qu'il est âgé entre dix-huit et trente-quatre ans, ou parce qu'il appartient au groupe de comportementalité amovible qui prône les soirées tranquilles à la maison?

La popularité croissante du cablo-sélecteur et des commandes à distance pose un problème de taille aux publicitaires. Si les amateurs du cinéma de fin de soirée à Radio-Canada "changent de poste pendant les annonces" pour relouquer les derniers vidéo-clips au réseau américain, la meilleure publicité au monde parviendra-t-elle à les empêcher de "pitonner"? D'autre part, les téléspectateurs se montreront-ils assez consciencieux pour noter ces volte-face rapides dans leur cahier BBM? Peu probable! En réponse à la première question, seule une publicité attrayante et fonctionnelle atténue, dans une certaine mesure, le désir de voir ce qu'il y a de bon aux autres postes... L'on ne peut en dire plus pour le moment. Et en ce qui a trait aux entorses au code BBM, l'unique solution réside dans un petit appareil électronique qui se souderait à la télévision pour enregistrer automatiquement tous les changements de poste. Ce gadget miracle fait actuellement l'objet de tests intensifs chez BBM. Non seulement réduirait-il le fardeau porté par les volontaires aux sondages, mais il assurerait surtout des résultats libres d'erreur...

En attendant cet outil merveilleux, les publicitaires essaient de compenser pour le pourcentage de leur public-cible qui leur glisse entre les doigts à chaque pause commerciale...

Le prix d'accès aux sondages BBM est fonction du volume d'affaires brassé par l'entreprise qui désire être "sondée". En effet, les petites stations de radio et de télévision, de même que les petites agences et les petits annonceurs paient un peu moins que leurs confrères plus fortunés. Comme point de repère, la souscription annuelle d'une agence avec une facturation extrapolée de \$10 millions s'élève à environ \$15 000. Ouille!

#### Les rapports télévision A.C. Nielsen

Une des rares maisons de sondage à mentalité marketing, la firme Nielsen produit ses cotes d'écoute indépendantes pour la télévision depuis 1959. Les deux principaux services qu'offre l'entreprise sont le Nielsen Television Index (NTI), une compilation des auditoires aux émissions réseau diffusées par les grandes chaînes de télévision canadiennes. Nielsen produit aussi nombre d'autres rapports.

Le NTI est publié quatre fois par année, les sondages étant exécutés pendant une durée totale de trente-sept semaines, soit trente-quatre semaines consécutives de septembre à avril, plus trois semaines durant l'été. Le contenu des deux réseaux commerciaux francophones est passé au crible (il s'agit de Radio-Canada et TVA, puisque la vocation commerciale de Radio-Québec est relativement jeune à l'heure où "nous allons sous presse"), en plus des quatre réseaux anglophones (CBC, CTV, Global Network et Atlantic Satellite Network). Les données recueillies sont celles que l'on pouvait attendre: auditoires respectifs des réseaux par tranche d'heure, heures d'écoute nationales et par région, analyses statistiques de nature démographique.

Le Nielsen Broadcast Index mesure quant à lui les cotes d'écoute des stations de télévision dans quarante et un marchés géographiques différents. Chaque sondage dure trois semaines, et la fréquence de sondage à l'intérieur d'une même ville dépend de la taille de celle-ci. Ainsi, Montréal, Toronto et Vancouver ont droit à six séances par année; Québec à trois; Sherbrooke et Trois-Rivières à deux. Les rapports NBI contiennent des estimations de l'auditoire moyen par quart d'heure pour chacune des stations en lice, les "parts de marché" de ces stations, le nombre d'heures d'écoute total par semaine, le nombre d'heures d'écoute des stations locales par rapport à l'écoute des stations sur le câble (incluant les stations américaines); tous ces chiffres étant ventilés selon les critères socio-démographiques habituels. L'information fournie est donc similaire à celle que pourvoit BBM.

Quelques aspects mineurs différencient cependant les rapports Nielsen des rapports BBM. D'abord, l'échantillonnage Nielsen est un échantillonnage "normal", à un seul palier. Dans chacun des secteurs régionaux choisis, on préleve un quota de domiciles devant fournir les répondants. Le questionnaire lui-même est fabriqué sur une base familiale, et non individuelle (comme le fait BBM). Bref, tous les membres de la famille sont priés de remplir le petit cahier, et ce à toutes les fois qu'ils regardent une émission pendant au moins cinq minutes. Les participants ont aussi le droit de demeurer parmi la banque de répondants pour une année

entière. Mis à part ces éléments, la méthodologie employée par Nielsen est fortement comparable à celle qu'utilise BBM. Quant à l'abonnement au service, le prix en varie considérablement selon les modalités du contrat: chiffre d'affaires du client, quantité de renseignements désirés et durée de l'entente.

#### *. Les études pour les autres médias*

Si la télévision, la radio, les périodiques et les quotidiens baignent dans un torrent de données de recherche, c'est qu'ils drainent globalement plus de 60% des dépenses publicitaires annuelles au Canada. Inutile d'insister sur l'importance de ces placements, car il en va de quelque trois milliards de dollars. Les dépenses de recherche se justifient donc en soi. Mais le panneau-réclame, la publicité de transit, la publicité postale et les autres médias dits secondaires se retrouvent au rang de parents pauvres de l'information. Non pas qu'il y ait absence totale de documentation, mais plutôt quantité limitée d'études moins diversifiées et surtout moins fiables. Cela a pour effet d'inciter les directeurs media à entreprendre leurs propres fouilles dans certains cas.

Les études sur le rendement des panneaux-réclame ne s'effectuent pas, pour des raisons évidentes, en termes de cotes d'écoute, de tirage certifié ou de copies vendues. On fait plutôt appel aux points bruts d'exposition (PBE ou GRP), qui désignent, rappelons-le, l'apport combiné du pourcentage d'une population exposée au média (portée) et de la fréquence à laquelle cette population est exposée. Sous le leadership de Mediacom, un quasi monopole dans le domaine du panneau-réclame, on a constitué un Canadian Outdoor Measurement Bureau (COMB), qui évalue à chaque année le potentiel d'exposition d'environ 25% des emplacements de panneaux-réclame au Canada. La firme Starch offre également des tests sur la valeur de mémorisation des panneaux-réclame, pour un prix d'environ \$600 le test.

\* \* \*

Voilà qui clôt l'inventaire de la recherche. Ainsi, lorsque Chantale Moisan décide de chercher la truffe, elle n'a rien à envier aux plus célèbres mycologues... fussent-ils porcins!

## **Chapitre 9** **Faut-il être “origénial”?**

- 1 FRUSTRATIONS DES CRÉATEURS?**
  - a) Les créateurs ne sont pas des "artistes"
  - b) A qui le droit d'émettre des idées
  - c) Molière contre Picasso
- 2 CRÉATION, CRÉATIVITÉ, CRÉATIQUE**
  - a) Vers une créativité fonctionnelle
  - b) Comment faire sortir les jus?
- 3 LA CHARPENTE DU MESSAGE**
  - a) Trop de condiments enlèvent toute la saveur

Document pratique no 9

- b) Modèles de construction de messages
- c) Création appliquée aux différents médias

# Faut-il être "origénial"?

La pluie de ragots qui circulent au sujet de la création dans les agences de publicité a tissé sur elle un véritable voile de mystère. Où s'arrête le mythe et où débute la réalité? A quoi ressemblent les visages qui se démènent derrière une campagne à succès? Barbes et cheveux longs? Belles blondes aguichantes et étincelants "machos"? A combien s'y monte la consommation quotidienne de café et de cigarettes? Et qu'arrive-t-il si un beau matin la muse de l'inspiration décide de boycotter le pipeline du génie? Le prix des idées augmentera-t-il? Devra-t-on stopper les autres départements de l'agence le temps que les enfants prodiges s'abreuvent à leur potion magique?

Ces quelques clichés sont en fait loin de la vérité. Sauf exception, les créateurs ne sont pas nécessairement adeptes de religion orientale... Néanmoins, la besogne qu'accomplit ce personnel occupe une place fondamentale dans une campagne.

En fait, la création des messages publicitaires s'inscrit à l'intérieur du cheminement logique déjà amorcé: choix de stratégie, détermination d'un axe, élaboration de tactiques. Ainsi, le thème émerge des entrailles de la création. Il advient même qu'un slogan ait vu le jour avant la signature en bonne et due forme du contrat. On se souviendra en effet que certaines agences prennent part à des "présentation spéculatives" en espérant décrocher de nouveaux comptes. Non seulement faut-il prouver au client potentiel que l'on maîtrise son contexte socio-commercial, mais on doit aussi l'impressionner grâce à une création si possible originaire.

Il est ahurissant de constater à quel point le processus créatif s'avère long. Comment concevoir la création du monde en six jours losqu'il en faut presque autant pour pondre la version définitive d'un slogan en sept mots. Doit-on vraiment viser une telle perfection qu'il faille remettre cent fois sur le métier son ouvrage? Question qui peut mener jusqu'aux pires exagérations. On rapportait dans *Le Devoir* à l'été 1985 qu'une grande agence québécoise avait investi 4 000 heures et \$100 000 dans la mise sur pied d'une maxi présentation spéculative. Vingt personnes auraient consacré cinq semaines entières à préparer pas moins de 140 pièces de création réparties en huit campagnes hypothétiques différentes! Bref, de quoi décontenancer n'importe quel contrôleur comptable! Inutile de dire que Jean-Pierre Francœur n'aurait jamais toléré pareil excès chez Communimark... Néanmoins, deux gratifications ont émergé du cas cité: d'abord, l'agence obtint le mandat grâce à ses laborieux efforts; en second lieu, les créateurs de cette saga en auront eu pour leur creuse dent...

## 1. FRUSTRATIONS DANS LA VIE DES CRÉATEURS

Sylvie Lachance, la dynamique directrice de la création chez Communimark se flatte de figurer parmi les piliers de l'agence. Membre à part entière de l'équipe de direction, elle assume des responsabilités égales à celles du directeur des médias, de la directrice de la recherche et des administrateurs séniors en ce qui a trait à l'évolution et la croissance de l'agence. Puisqu'elle baigne à corps perdu dans la philosophie publicitaire de Communimark, les décisions qu'elle prend en matière de création sont forcément en conformité avec l'esprit de l'agence. De l'unité

interne naît souvent le génie créatif. Sylvie n'est pas une simple employée; elle insuffle vraiment la vie à Communimark. Elle est partie intégrante de l'agence. Certaines agences concurrentes se permettent, elles, de remplacer leur directeur de la création comme on change de chemise. Et on s'étonne de ne pas y trouver les slogans qui défieront le temps...

Sylvie dirige en réalité la cellule la plus imposante chez Communimark. Du moins, au point de vue quantitatif. Une trentaine de rédacteurs-concepteurs et de directeurs artistiques se partagent le boulot. Mme Lachance se charge quant à elle de tracer les sentiers et de superviser la bonne marche des réalisations. Elle doit également inculquer l'idéologie de la maison à tous ses collaborateurs. Une des premières idées qu'elle s'efforce de transmettre, c'est... Mais écoutons-la s'exprimer elle-même.

La voici alors qu'elle fouille du regard l'individu assis devant elle. Graphiste de formation, il postule un emploi au sein de la boîte. Malgré l'apparence sérieuse de la recrue, Sylvie se fait un devoir de prodiguer les mises en garde d'usage.

- Vous allez vite réaliser, Monsieur Champoux, que la façon de faire ici n'est pas la même que dans une école d'arts visuels, que le travail qu'on vous demandera ici n'est pas celui d'un artiste créateur, mais celui d'un artiste d'art appliqué. Vos œuvres seront des œuvres commandées. Vous agirez comme haut-parleur interprétant en images compréhensibles par la masse des gens les messages de nos mandants. Il se peut même que vous n'ayez pas à refaire de l'idéation pour un client donné pendant des mois, une fois l'image de base d'une campagne acceptée...
  - Voulez-vous dire qu'on affiche le même panneau-réclame ou la même annonce de périodique pendant des mois et des mois?
  - J'ai déjà conçu des messages qui ont brillé pendant près de deux ans. En fait, tant que les objectifs de communication sont satisfais et que le client manifeste son appui, il n'y a pas de bonne raison de tout recommencer pour le simple plaisir de la chose...
  - Je n'en reviens pas! Les idées nouvelles, c'est ce qui fait vendre!
- "Voilà une réaction typique de graphiste", pensa Sylvie. Elle haussa subitement le ton pour gagner le respect de son interlocuteur.
- Détrompez-vous! Ce qui fait vendre, c'est d'abord un bon mix-marketing, puis une astucieuse stratégie. Ensuite, entre en ligne de compte un bon créatif. Mais rassurez-vous: vous ne tomberez pas en chômage à chaque fois qu'une cédule de production est bouclée. On rafraîchit le matériel périodiquement, ne serait-ce que pour renouveler les éléments d'accroche du public-cible. Certaines modifications mineures ont également lieu, en ce qui concerne par exemple les comédiens utilisés, les décors, le porte-parole, etc. De toute façon, en tant que débutant, vous aurez à exécuter des esquisses pour le compte de plusieurs clients à la fois et sous la supervision d'un directeur artistique senior. Cela me permettra de juger votre capacité d'adaptation, et de mieux choisir par la suite le type de contrats sur lesquels vous aurez à travailler. Et si vous me paraissiez assez polyvalent, vous ferez probablement la navette entre plusieurs clients d'envergure moyenne. En plus, il n'est pas dit qu'on ne vous fera pas participer à une ou deux présentations spéculatives pendant le prochain semestre. Comme ça, vous n'aurez pas le temps de vous ennuyer..."

- Si vous me permettez de le dire, cela m'étonne venant d'une entreprise aussi florissante que la vôtre... Mais au fait, j'ai une question plus spécifique quant au type de graphisme que vous attendez de moi. Voulez-vous des images originales ou des images fonctionnelles?
- Sylvie parut étonnée d'entendre le mot "fonctionnel" dans la bouche d'un junior. "Aurait-il suivi un cours de l'ex-président d'agence Cossette devenu professeur d'université?" se dit-elle en elle-même. Elle reprit:
- Je suis bien contente que vous abordiez vous-même le sujet. Cela prouve que vous avez reçu une formation adéquate. (Sylvie fit une pause afin de décider par où elle allait commencer). Il n'est certes pas facile de trancher le débat au couteau. Pour la majorité des profanes, la publicité se résume à de l'humour, ou à des boniments. J'irais même jusqu'à dire que certains directeurs de la création concurrents pensent ainsi. Mais chez nous, la qualité première d'un message publicitaire n'est pas l'originalité, mais son adéquation à un problème de communication bien circonscrit. Tiens, voilà que je me mets à parler comme Gauthier!
  - Pardon?
  - Je m'excuse; je n'ai pas pu m'empêcher de penser à un de nos administrateurs publicitaires séniors. D'ailleurs, vous aurez à le cotoyer si vous travaillez éventuellement sur le projet Crctd. Mais pour l'instant, puisque ce compte représente une partie substantielle de nos opérations, nous avons décidé de lui attitrer une équipe permanente de rédacteurs et de visualistes. Un peu comme si une sous-agence à l'intérieur de Communimark œuvrait exclusivement sur ce mandat. Cela confère aux productions une touche distinctive, une ligne de continuité. Et c'est très souhaitable dans le cas d'un pareil budget.
- Sylvie avait le don de s'enthousiasmer rapidement sur une idée, ce qui l'amenait occasionnellement à bifurquer d'un propos à l'autre. Réalisant tout à coup qu'elle abordait trop de sujets à la fois avec un non-initié, elle tâcha de mettre fin à ce fumeux aparté.
- Pour revenir à Gauthier, il faut que je vous raconte une petite bataille qu'on a livrée sur ma politique de création. Gauthier m'a toujours poussée à écarter l'originalité pour lorgner le côté rationnel. Et moi, je lui répétais qu'une campagne rationnelle est une campagne plate qui n'intéresse personne. J'admetts aujourd'hui que, globalement, il avait raison: les post-tests de nombreuses campagnes que je considérais trop classiques ont pourtant démontré de nets succès. J'en suis donc venue à une sorte de compromis: miser en premier lieu sur un contenu argumentationnel et reléguer les créativo-spectaculaires au rang de contenus. Moi qui était avant tout une créative, cela m'a fait mal au début, puis j'ai fini par intégrer complètement ce point de vue.
  - Mais il me semble que la publicité se doit, par définition, d'être originale, sinon tous les messages vont finir par se ressembler.
  - Comme je vous disait tout-à-l'heure, la question reste difficile à trancher. D'une part, ce que vous affirmez est très juste: la publicité doit plaire, captiver, enchanter. D'autre part, même si un produit est leader en son domaine, on ne peut se permettre de diffuser des messages strictement formels. Car malgré toute la notoriété d'une marque, la publicité doit continuer à convaincre son public jour après jour. C'est pourquoi le contenu du message importe par-dessus tout; c'est pourquoi le contenu du message importe par-dessus tout; c'est pourquoi aussi le contenu ne doit pas être top origérial...
  - J'imagine que je fais mieux de m'enligner pour faire mes adieux à mes petits bonhommes surréalistes...
  - Pas nécessairement: tout est fonction des objectifs.

### **a) Les créateurs ne sont pas des "artistes"**

Comme bon nombre de directeurs de la création, Sylvie Lachance a fait ses classes par le texte et non par l'image. Cela explique peut-être qu'elle soit ralliée à la cause de Gauthier. Après avoir fréquenté les quarante ou cinquante rédacteurs et graphistes qui se sont succédés depuis les trois ans qu'elle guide le département, Sylvie est de plus en plus consciente des idéaux déçus qui hantent les gens de la création. Si leur douleur ne va pas jusqu'à l'amertume, Mme Lachance constate que ce n'est pas en publicité que les aspirations artistiques des dessinateurs et de poètes peuvent s'épanouir. En caricaturant un peu la situation, certains affirment que les créateurs publicitaires se comportent comme des putains: ils échangent leurs charmes contre de l'argent. Ils font semblant de jouir de leur œuvre; mais ils l'abhorrent dans leur for intérieur. Pas surprenant que les rédacteurs se dardent dans le roman policier ou le conte fantastique dès qu'ils reviennent chez eux le soir.

Pourquoi en est-il ainsi? Eh bien l'explication si situe au cœur même des concepts de "marketing" et de "communication de masse". Comme le produit qu'elle glorifie, le message publicitaire doit combler les goûts et les attentes des gens auxquels il s'adresse. Dans le cas qui nous préoccupe, si on s'adresse à des latents du transport ferroviaire que l'on a identifiés comme mobiles-versatiles, cela limite déjà la gamme des nuances que le message peut adopter. S'il s'agissait en plus d'inividus à mentalité semi-inerte, semi-amovible, il faudrait dès lors rejeter la touche romantique qui caractérise la publicité française d'outre-Atlantique. Bref, mieux on circonscrit les objectifs et le public-cible, moins grande est la marge laissée aux concepteurs. Plus question de créer un message au style personnel ou émergeant des intuitions artistiques du moment. Rédacteur ou graphiste, il faut savoir manier tous les styles. Et surtout, sélectionner celui qui convient le mieux au contexte donné. Adieu création spontanée! Place à la production sur commande! Il s'agit vraiment de travail commandé, puisque d'une part les récepteurs sont élus récepteurs par la stratégie adoptée, et non par liberté de choix et que d'autre part, la commande doit être remplie coûte que coûte et dans les délais prescrits.

Quel rôle peuvent jouer dans une telle comédie les vrais artistes, les grands artistes? Prenons par exemple Sarah Moon ou n'importe quel autre photographe de renom. Sont-ils forcément exclus du cercle de la création publicitaire? Souvenons-nous d'abord que la tâche de création liée au monde de la publicité en est une d'idéation au sens strict. Elle se limite normalement à la confection d'esquisses et de maquettes certes polies mais non achevées. La réalisation en studio des messages radio et télévision, les séances de photographie ou les illustrations poussées pour les médias imprimés seront quant à elles confiées à des sous-traitants extérieurs spécialisés en la matière.

Si Mme Lachance décide notamment que son projet de panneau-réclame pour la compagnie de jeans Lois nécessite une photo de David Hamilton, Communimark entrera en contact avec l'artiste ou son agent pour obtenir une photo soit "stock", soit sur mesure. Si David accepte, on s'attendra à du David Hamilton pure laine, c'est-à-dire avec tous les artifices qui ont campé le style de l'artiste, et qui, dans le cas présent, collent parfaitement à l'étude de marché, aux objectifs établis et à l'image de marque du produit. En conséquence, même quand un artiste célèbre appose sa griffe sur une image de campagne publicitaire, le degré de tolérance des mandants est restreint.

La popularité étonnante d'une attraction telle que le festival annuel des films publicitaires démontre toutefois que plusieurs directeurs de création endosSENT encore le parti de l'originalité à tout prix (c'est le cas de la dire: une image d'un artiste connu peut coûter \$25 000 ou même davantage). On partage la joie du comité de planification qui reçoit, devant une salle truffée de gros bonnets, le Coq d'or de la publicité, symbole absolu du bon goût et du génie inventif. Mais que penser de tout cet éclat si les post-tests révèlent que les objectifs de communication de la campagne sont loin d'avoir été atteints? Ce que souhaite un annonceur, bref ce que souhaitent du même coup les administrateurs publicitaires, c'est que le produit et la référence à la marque soient le point de mire du message. Si l'identification de l'article n'est pas instantanée, le publicitaire expérimenté jugera que le boulet de canon passe complètement à côté de la cible. Evidemment, l'optique des créateurs semble tout autre... Ceux-ci caressent le désir d'innover, de sortir du cadre conventionnel que tracent le français fondamental et l'imagerie populaire. Sauf que pour convaincre la masse, il faut s'en tenir au vocabulaire courant et jouer le moins possible ni sur les mots... ni sur le images.

La ligne de conduite qu'adoptera un service de création devra donc satisfaire à la fois les deux points de vue, avec une nette priorité toutefois pour la rigueur et le rationnel. Ceci dit, un échange d'idées peut toujours intervenir entre les tenants de l'esprit fonctionnel et les aspirants à l'originalité afin de fixer un terrain d'entente favorable.

### b) A qui le droit d'émettre des idées?

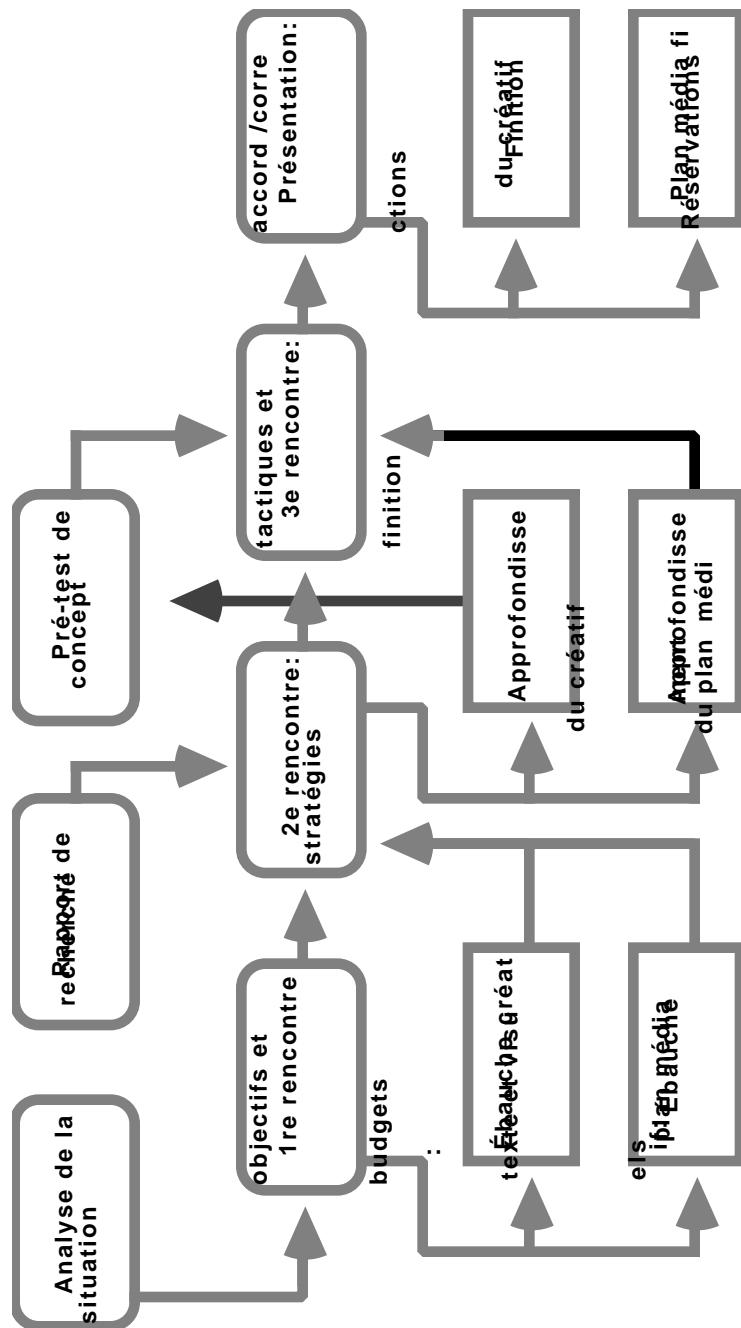
Le département de création chez Communimark se compose bien sûr de deux types de spécialistes: les maîtres de l'écriture appelés rédacteurs-concepteurs, et les professionnels de l'image, qu'on appelle directeurs artistiques. En tant que directrice expérimentée de cette équipe, Sylvie Lachance délègue normalement à ses collègues la responsabilité de transformer la matière grise en messages tangibles. Sylvie coordonne la distribution des tâches et supervise la production des pièces de création, à partir de leur ébauche jusqu'à leurs toutes dernières retouches. Le travail s'effectue d'ailleurs en étroite collaboration avec le comité de planification. Ce comité, auquel participe de plein droit Sylvie, confronte la progression du dossier avec certains critères-cadres, provenant notamment de l'analyse de la situation. Le matériel de création chemine ainsi durant trois phases successives, entrecoupées d'évaluations et de présentations au client. La figures suivante illustre le processus:

## Processus opér

nal

a sment

Schéma 9.1 P



Il arrive exceptionnellement qu'un directeur de création ou même un président d'agence mette la main à la pâte lorsqu'il s'agit d'un client privilégié. Pareil traitement de faveur n'est accordé

que si le budget confié à l'agence, sans doute considérable en soi, représente une part plus significative de la facturation extrapolée totale. Par exemple, une boîte dont la survie repose principalement sur la bonne marche d'un compte donné doit "soigner aux petits oignons" le compte en question. Voilà qui permettra par ailleurs aux patrons de se retrouver dans le feu de l'action, eux qui doivent souvent à leur corps défendant, délaisser la plume pour la calculatrice...

Communimark étant dotée d'une brochette de budgets plus diversifiée et d'une organisation bien rodée, il arrive plutôt rarement que le président Francœur mette la main à la pâte. La rédaction des textes et la confection des images revient donc à la base de la pyramide, comme bon se doit. La campagne Crctd constitue un exemple typique du déroulement de la création. L'équipe de rédacteurs et de directeurs artistiques sélectionnée pour les besoins de la cause ont d'abord concrétisé les orientations inspirées par la première réunion du comité de planification où quatre ou cinq veines créatives semblaient se présenter devant eux. On a donc discuté de ceci en présence de l'administrateur Gauthier et de Sylvie lors d'une seconde rencontre du comité. Il n'était pas question d'imposer ses idées à Gauthier, mais bien plutôt de lui demander son avis. On s'est finalement entendu sur le filon idéal compte tenu des objectifs, de la stratégie et de l'axe adoptés.

Par ailleurs, des conflits d'intérêt plus sérieux que la simple confrontation peuvent survenir entre créatifs, entre partisans du texte et adeptes de l'image. Laquelle des deux matières d'expression doit avoir le haut du pavé? Le texte ou l'image?

### c) Molière contre Picasso

L'industrie publicitaire américaine a toujours résolu la polémique texte/image en prenant parti pour Dieu ("Au commencement du monde était la Parole /.../ et la Parole était Dieu" - voir Evangile de Jean, chap. 1, parag. 1). Si bien que toutes les grandes étoiles de la publicité américaine étaient des rédacteurs. On peut penser à Claude Hopkins, gourou de la décennie 30-40, John Caples, le maître des années 40-50, Bill Bernbach, star des années 50-60 ou même David Ogilvy, vedette quasi contemporaine. Ces génies ayant dessiné leur auréole par la plume, cela eut comme répercussion secondaire d'assener un vilain coup au pinceau. En effet, l'idéation des campagnes devint le fait exclusif des concepteur-rédacteurs, et les visualistes (qui ne portaient pas le titre de "concepteurs"-visualistes) n'avaient qu'à traduire en croquis les visions éclairées de leurs confrères.

- Je vois quelque chose comme une famille réunie sur un divan à quatre places qui avance sur une voie ferrée le long d'une autoroute. Tu peux aussi mettre un pouf et une télévision en face du divan. Ca va cadrer parfaitement avec mon slogan...
- Ouais, je pense pouvoir me débrouiller. Au fait, t'en as besoin quand de mon image?

La prétendue supériorité du texte a même été renforcée par l'application de mécanismes américains approuvés de persuasion. Ainsi, l'une des procédures les plus percutantes, l'USP ("unique selling proposition") repose entièrement, dans son sens premier, sur le texte. Imaginé par Rosser Reeves au début des années 60 lorsqu'il était président d'une des plus importantes agences au monde, Ted Bates Advertising, l'USP consiste en une formulation marquante mais

succincte d'une caractéristique que le produit est seul à posséder. Cela a pour effet de positionner la marque dans une classe à part, du moins quant à son caractère unique, ce qui limite du même coup les possibilités de contre-attaque de la part des concurrents. "Ivory: 99 et 44/100e pourcent pur: il flotte", "Rolaids neutralise quarante sept fois son poids d'acide", "Colgate contient du fluorure" sont quelques exemples de tournures qui font appel à un USP.

Pour les américains et les anglophones, l'image constitue la partie aguichante du message mais guère plus. Il semble que l'idée qu'une image puisse être fonctionnelle, qu'elle puisse répondre spécifiquement à des objectifs n'ait pas encore germé dans la tête de nos compatriotes parlant la langue de Shakespeare. Ce qui est pourtant devenu évident aux yeux de publicitaires francophones dès les débuts des années 60. Tout de même, un premier congrès intitulé "Marketing and Semiotics" a lieu à l'été 86 à l'université d'Indiana à Bloomington.

Chez nous, le portrait est donc un peu différent. On prône maintenant le travail de création en équipe, puisque l'on admet que personne ne manipule avec autant d'aisance aussi bien le texte que l'image. Le directeur artistique et le rédacteur-concepteur doivent donc collaborer intimement à l'idéation et à l'élaboration d'un message image-texte cohérent, c'est-à-dire parfaitement articulé au point de vue littéraire ainsi qu'au point de vue iconique. Cette façon de faire amène un heureux mariage des deux modes d'expression. Malheureusement, il subsiste encore un risque d'achoppement, du fait que le pouvoir d'argumentation des gens de lettres semble supérieur à celui des gens d'images. Et on sait que le raisonnement (même creux!) a bonne presse dans les monde des affaires et ailleurs. On n'a qu'à se reporter aux discours flamboyants de la gent politique, patronale ou juridique pour se convaincre de la vogue des mots auprès des dominants. Ce qui est souvent néfaste pour le visualiste. Non seulement le directeur artistique ne bénéficie pas de capacités d'élocution égales à celles du rédacteur-concepteur, mis en cas de litige, la décision reviendra au directeur de la création. S'agit-il de trancher sur la quantité d'espace dans le message qui sera accordée à chacun des deux langages? C'est le directeur du département qui réglera le différend. Et dans quatre-vint pour cent des cas, ce directeur est un prolifique rédacteur de formation occupant désormais un poste de cadre! (Notre amie Sylvie fait partie du nombre.) Or, donc...

Le fond du problème engendre encore plus de désarroi. Comme si subir le sort des groupes minoritaires ne suffisait pas, l'image doit également faire son deuil du traitement de faveur qu'on accorde volontiers au texte. Ainsi, tout texte publicitaire est polie jusqu'en ses moindres détails: chaque mot, chaque virgule sont rigoureusement soupesés par des fines analyses. Cet écrémage peut même se prolonger sur plusieurs jours, car maintes barrières devront être franchies avant qu'un visa ne soit émis en haut lieu. A l'opposée, dès qu'on passe au domaine visuel, la méthodologie d'évaluation devient subitement des plus sommaires. Jamais décortiquera-t-on une image comme on le fait pour le texte. Jamais fournira-t-on au créateur des commentaires plus précis que des clichés du type "Oui, c'est intéressant" ou "Non, ce n'est pas tout à fait ça". En conséquence, un concept graphique ne traversera jamais plus de deux ou trois filtres. D'abord l'esquisse initiale qui, si approuvée, entraînera une réalisation plus approfondie. A partir de ce moment, selon l'allure des observations ("Je ne sais pas, il me semble qu'on pourrait..."), on envisagera peut-être un second et ultime mûrissement esquissage.

Par ailleurs, l'appréciation d'une image paraît d'autant plus fragile qu'il existe une sorte de réticence à critiquer ouvertement la production d'un visualiste. Dès le départ, le directeur de la création enfile ses gants blancs lorsqu'il soumet un topo à son génial directeur artistique ("Il faut que je lui explique ça de la bonne manière afin qu'il embraye dans la bonne direction..."). On imagine que la même attitude louvoyante caractérisera les relations ultérieures entre les parties! La difficulté provient sans doute de la vaste incompréhension de la part des gestionnaires et autres gens de raison face aux processus qui régissent la fabrication des images. Il en résulte hélas une frustration supplémentaire pour les directeurs artistiques: il devra lutter afin qu'un idée soit jugée valable par le rédacteur-concepteur et par le directeur de la création; lutter pour que les discussions (dans lesquelles il se révèle malhabile) se fassent d'égal à égal; lutter afin que l'expertise sur son travail soit conduite en toute compétence; lutter enfin pour que son image occupe un espace adéquat au cœur du message global. Voilà une réalité peu rose qui hante le quotidien des graphistes en publicité... Pourtant, 90% de la signification d'un message est transmise quasi instantanément par sa partie imaginaire.

Exonérés depuis de cette bataille de reconnaissance, les rédacteurs traînent cependant leurs petits tracas bien à eux. Le souci majeur des rédacteurs publicitaires touche en fait la quantité de matière qu'ils sont autorisés à livrer. Généralement affables et bavards, les rédacteurs consomment aussi beaucoup de papier. Leur verve s'étendrait d'ailleurs sur des pages et des pages si on ne leur fixait pas constamment de limites maximales. Ils vont requérir soixante lignes pour circonscrire le sujet? Pour des raisons de principe, de mise en page et d'esthétique, on ne leur en fournira qu'une quinzaine. Car un message en quête d'attention, de compréhension et de rétention doit être libellé en des termes simples et brefs. En somme, les manuscrits des rédacteurs sont souvent amputés avant leur publication, et les pauvres diables ne cessent de se plaindre (intérieurement plus souvent qu'ouvertement).

## 2. CRÉATION, CRÉATIVITÉ, CRÉATIQUE

Afin de raffermir l'emprise du rationnel sur la création, essayons de départager la fonction expressive qui caractérise la production d'œuvres d'art, des fonctions cognitives (éléments d'information) et conative (induction à l'action) qui sont essentielles à une bonne communication publicitaire.

### a) Vers une créativité fonctionnelle

L'obscur processus de création continue de faire réfléchir bien des adeptes du psychisme: on cherche toujours à savoir comment naissent les étincelles de génie et comment se déroule la conceptualisation créatrice. Certains prétendent que le cerveau humain engendre ses idées lumineuses à partir de pulsions subconscientes; mais en réalité les mécanismes pseudo-freudiens comptent pour peu dans le boulot quotidien d'un communicateur. Certes un concept novateur arrive toujours comme un cheveu sur la soupe mais il faut tout de même préciser que cela survient normalement après de longues séances d'idéations. Nous abandonnons ici le terme "création" rattaché à la destinée des véritables artistes, ces individus dont le sens poétique est consacré à l'expression de l'Art avec un grand "A".

La distinction qui sépare la pratique des beaux-arts de l'exercice d'un métier d'arts appliqués paraît souvent floue aux yeux des profanes et même à ceux des principaux intéressés. Aussi incroyable que cela semble, Michel-Ange se considérait davantage comme un artisan décorateur de plafonds (!) que comme un artiste... En publicité de même, il est donc capital pour le personnel de création de délimiter clairement les connotations qu'on rattache à leurs tâches.

La créativité, telle qu'on l'entend ici, c'est un cheminement créateur appliqué à un domaine. Si le sculpteur, le peintre et l'écrivain se rangent du côté des artistes, le potier, le directeur artistique et le rédacteur-concepteur sont plutôt des gens de métier qui savent produire "selon les règles de l'art" comme on dit. Techniciens du texte et de l'image, le rédacteur publicitaire et le visualiste sont assujettis aux rigueurs de leur profession. Ils doivent proposer des idées prometteuses à l'intérieur du contexte qu'on leur soumet et cela dans les délais prescrits.

Substituer le vocable "créativité" à celui plus ambiguë qu'est le mot "création", met déjà en évidence les règles du jeu. En acceptant que la conception publicitaire soit une pratique rigoureuse, on amoindrit des jugements subjectifs. Combien de jugements profanes circulent sur la publicité fondés sur l'aura créative: on dénigre des campagnes sous prétexte qu'elles manquent d'originalité; on associe la réussite commerciale à la banalité. Or le succès marketing d'une campagne ne passe pas forcément par une stratégie de création outrancièrement populacière, ou excessivement provocante. Un contenu trop spectaculaire a tendance à étouffer le contenu, c'est-à-dire détourner l'attention de l'objectif premier qui reste d'argumenter rationnellement ou affectivement sur un produit ou un service.

Ainsi, trop d'originalité provoque presque le même effet qu'une absence totale d'intérêt.

Le modèle classique issu de la théorie de l'information préconise un juste dosage de redondance et d'information. Le juste dosage de redondance implique que tout message doit planer sur un terrain assez connu pour que l'auditoire s'y reconnaissse spontanément. On réfère ici aux prémisses, à l'ambiance, au style et à la mise en situation qui invitent les récepteurs à s'identifier au schéma proposé. Et cela réitère aussi la nécessité de faire appel à un vocabulaire courant et fondamental: pas question, par exemple, d'employer la versification de novateurs ou les œuvres provocantes de visualistes avant-gardistes. Celles-ci ne conviendront à la publicité que lorsqu'elles seront ancrées dans la culture populaire depuis belle lurette.

Par ailleurs, il faut aussi un juste dosage d'information nouvelle: le message doit contenir suffisamment d'éléments nouveaux pour maintenir la cote d'attention et stimuler une participation active de la part du public-cible. C'est dans cette perspective qu'il est conseillé de "sortir de l'ordinaire" de façon à percer le mur de l'indifférence et à se démarquer des communications concurrentes. La recette demeure donc caricieuse: frapper assez originale pour être remarqué, sans toutefois sombrer dans l'excès de peur de ne plus être bien compris. Voilà l'esprit qui caractérise le travail de créativité.

Ultime raffinement de notre trilogie création, créativité, créatique, le terme "créatique" désigne quant à lui les différentes techniques de créativité, dont les plus fréquentes sont le remue-méninges, la création collective, l'usage de jeu de rôles et autres variantes du phénomène de la "pensée constructive".

## b) Comment faire sortir les jus?

Replongeons dans le dossier Crctd à un moment qui fait suite à la première rencontre du comité de planification. Comment l'aspect "créativité" s'avérait l'une des raisons majeures pour lesquelles Ann Lavoie et Jacqueline de Bonville avaient décidé de s'associer à Communimark, ces deux dames avaient en tête le désir d'en apprendre davantage sur la politique de création de l'agence. Jacqueline glissa mot de ceci à son ami Gauthier, et celui-ci put arranger un meeting exceptionnel en présence de Sylvie Lachance, la directrice du département de la création. Une conversation chaleureuse s'ensuivit. Sylvie lança:

- (...) Je vous dirai, Jacqueline, que la principale leçon que j'ai tirée de mes années d'expérience comme rédactrice-conceptrice, c'est une apologie du travail acharné. Plus on avance dans la définition d'un problème, plus les idées viennent d'elles-mêmes, et plus notre tâche de créateur devient technique.
  - Qu'insinuez-vous par là? rétorqua Jacqueline.
  - Tenez, par exemple, je trouve qu'il est plus difficile de pondre un thème de sept mots que de rédiger par la suite un texte de sept pages. Car dès qu'on maîtrise le fond, on n'a juste qu'à jouer avec les mots pour aboutir à du matériel concret.
  - Comment s'organise le travail acharné dont vous venez de me parler?
  - Il est, bien sûr, en rapport avec la formulation du problème de communication. Je résumerais grossso modo l'acte de créativité en quatre ou cinq phases distinctes. D'abord, des démarches de familiarisation avec le produit, ses utilisations, sa clientèle, bref tout ce qui lui est relié. D'après moi, les idées géniales en publicité ne naissent qu'après des efforts approfondis pour comprendre tout ce qui gravite autour d'une analyse de la situation.
  - Ah! Voilà qui est très intéressant... Je sens que vous commencez à me gagner!
- (Ann Lavoie avait prévenu Jacqueline de porter particulièrement attention aux commentaires empreints rationnels de la responsable de la création, Mme Lavoie avait aussi parlé "d'esprit marketing".)
- La seconde étape du processus, continua Sylvie, en est une d'investigations multiples. Il faut essayer de bâtir des relations à même les données recueillies sur le produit ou le service. On peut par exemple isoler chacune de ses caractéristiques pour tenter d'en extirper des arguments et motivations valables pour le public-cible; cela engendre différentes alternatives de création. On peut également provoquer des associations d'idées en faisant une séance de brainstorming; Alex Osborn, un des principaux instigateurs de cette méthode, prenait plaisir à modifier tour à tour chaque caractère du produit en se demandant quelle en serait la répercussion sur la communication.
  - Cela me paraît illogique...
  - C'est effectivement illogique; mais le but de cette technique est de stimuler la production d'idées à l'état brut, sans discernement, sans contrainte, sans critique.
  - Cela signifie qu'on pourrait doter notre train d'une paire d'ailes géantes et voir ce qui arriverait?, s'essaya Jacqueline.
  - En plein ça! On peut songer à Pégase comme tremplin créatif, ou à une foule d'autres prémisses. On peut varier la couleur, la forme et même l'usage des trains Crctd. On peut aussi personnaliser le véhicule afin de le dépeindre en des termes typiquement humains.
  - Qu'adviendrait-il alors?

- Eh bien on s'efforcerait par exemple, de juger à quelle catégorie de gens appartient le personnage fictif. Ressemble-t-il plus à une jeune fille ou à un vieux monsieur? Est-il grand ou petit? Comment s'habille-t-il? Quelles sont ses activités préférées? Quelle est son humeur normale? Et ainsi de suite. Vous réaliserez, Jacqueline, que ces exercices de style visent tous à mieux cerner votre produit de manière à décider, éventuellement, quelle sera la meilleure approche pour persuader le public-cible.
- J'avoue que de telles démarches me semblent s'écartier passablement de la voie "normale"... Mais j'imagine qu'à force de remuer toutes sortes de propos, on finit par mettre le doigt sur une option gagnante. Au fait, sur quelles bases sélectionnez-vous une seule idée pour en rejeter toutes les autres?
- Comme notre président et notre administrateur publicitaire vous l'ont sans doute déjà dit à de multiples reprises, nous jugeons le tout en fonction des objectifs de communication. Je tiens à préciser toutefois que le choix définitif ne survient qu'après une troisième phase de créativité dont je ne vous ai pas encore parlé. Il s'agit cette fois d'une étape d'incubation pendant laquelle l'ensemble des idées émises germent paisiblement dans le cerveau des concepteurs. Certains de mes collègues prétendent avoir leurs éclairs de génie pendant leur sommeil. D'autres préfèrent arpenter les couloirs de l'agence ou flâner dans les bars à la mode... publicitaire comme le Saint-"O" jusqu'à ce que la clarification survienne. Cela doit vous paraître bizarre, mais il en est ainsi. D'après moi, cette phase de latence est essentielle à une saine créativité, car l'idée doit s'imposer d'elle-même à tête reposée. Se bousculent tellement de concepts dans la tête des créateurs qu'il leur faut prendre un certain recul pour y voir plus clair. Et pouf! subitement, le travail produit ses fruits.
- Est-il possible qu'à ce stade du processus aucune alternative ne paraisse valable?
- Malheureusement je suis forcée d'avouer que "oui", c'est possible. Ce qui ne manque pas de frustrer le personnel impliqué. Le remède consiste alors à explorer de nouvelles avenues (si elles n'ont pas toutes été explorées), et à méditer avec une profondeur accrue le matériel existant... jusqu'à temps que la solution jaillisse. De toute façon, il faudra bien qu'elle émerge.
- Je ne vous le fais pas dire...

Jacqueline semblait un peu désarçonnée d'avoir découvert ce monde rempli d'excentricités. Il s'agissait pour elle d'une première aventure dans les coulisses de la création. Critiquer un message publicitaire est une chose; apprendre comment il a été fait en est une autre. Pour sa part, Sylvie se demandait si elle n'avait pas trop dérogé de son idée première qui était d'effleurer seulement les méthodes de créative. Elle trouva bon d'ajouter à l'endroit de son interlocutrice:

- Pour nous assurer que les efforts de nos gens de création concordent vraiment avec les attentes de nos cibles, nous pré-testons bien sûr le matériel avant de vous le soumettre et avant de le lancer. Cette étape a lieu après le coup de peigne final. D'ailleurs, un texte peut être réécrit plusieurs fois avant que je ne l'approuve moi-même définitivement.
- Intéressant! conclut Jacqueline. Eh bien, Mme Lachance, merci de l'entretien. Mais je voulais dire: je serais emballée de participer à une de vos séances de brainstorming, si cela convient.
- Bien sûr. Je vais arranger ça.

#### *. Remue-méninges et compagnie*

La méthode certes la plus populaire pour générer des idées en quantité industrielle reste celle mise au point par Alex. F. Osborn. Partant du principe que deux têtes valent mieux qu'une lorsqu'elles ne se contredisent pas, Osborn eut l'idée (!) d'organiser des séminaires de créativité collective désormais connus sous le nom de "brainstorming", de "remue-méninges", ou plus simplement de "choc d'idées". Cette technique comporte ceci de magique qu'elle favorise la production d'idées en chaîne: en effet, l'inspiration de chaque participant sert à alimenter l'imagination de tous les autres. Il en résulte une cascade de concepts hétérogènes (et souvent novateurs), car dès qu'une proposition est mise sur table, tous et chacun s'efforcent d'y ajouter des éléments enrichissants.

Pour fins de démonstration, nous allons assister à une assemblée de brainstorming chez Communimark, à laquelle ont collaboré Michel Gauthier, Sylvie Lachance, Francine Gagnon et Jacques St-Pierre (respectivement rédactrice-conceptrice et directeur artistique pour le compte Crctd), Hélène Thériault (administratrice senior), Jean-Pierre Francœur (PDG exceptionnellement convié à la séance) et Jacqueline (invitée de marque). Deux autres participants extérieurs avaient été convoqués. Soit neuf personnes en tout. Mme Thériault a consenti à tenir le rôle de secrétaire, tandis que Gauthier fut nommé "meneur de jeu". Retrouvons-le en train de rappeler, comme à chaque séance, les explications d'usage.

- Notre ordre du jour est le suivant: produire le thème de base pour notre campagne Crctd. Vous connaissez tous la teneur du contrat ainsi que les spécifications du public-cible, je ne répéterai donc pas ces items. Deux propositions ont été émises à date, je vous les transmets pour vous indiquer le genre de pistes que j'attends de vous. La première proposition vient de Jacqueline de Bonville, il s'agit d'un train aux allures de Pégase volant à travers de blancs nuages et transportant en son sein d'heureux voyageurs. Le second provient de moi, il s'agit d'un thème: "Nous roulons bon train".

Gauthier fit une pause et avala une gorgée d'eau pour se confirmer dans son poste de meneur de jeu.

- Je vous rappelle qu'il faut éviter d'exercer votre esprit critique lors de ce colloque d'idéation. Cela rejoint d'ailleurs la première des quatre règles de base que vous retrouvez affichées à ma gauche. Je vous en fais la lecture:

1- Il est interdit de prononcer un jugement sur une idée soumise; 2- Les idées farfelues sont les bienvenues; 3- Il faut viser à une productivité par la quantité; 4- On encourage fortement à relancer les idées des autres.

J'ajouterais à ceci quelques conseils pour la bonne marche de la séance. D'abord, je vous invite à garder le silence afin de faciliter l'état de concentration. Vous lèverez la main avant de proposer une idée; et, pour donner des chances égales à tous, vous n'en proposez qu'une seule à la fois. Tâchez également de vous en tenir à des propositions concrètes: nous avons devant nous une problématique bien définie, je ne saurais que faire d'énoncés philosophiques. La priorité de parole sera accordée à ceux ou celles qui claquent des doigts, signe que leur idée est un prolongement de l'idée précédente. Si une avalanche d'idées surviennent en même temps, je suggère à chacun de noter les siennes pour ne pas les perdre à travers l'énoncé des propositions concurrentes. Enfin, Mme Thériault notera de manière sténographique toutes vos idées, en les numérotant en plus de façon à tenir le compte de notre productivité. Je vous ferai état de ces

chiffres à intervalle régulier. Bon. Je cois avoir repassé l'essentiel. Si personne n'a de questions, nous allons débuter. Il est dix heures vingt; la séance s'interrompra dans une demi-heure, soit à dix heures cinquante.

- (Francœur) Je vois un train qui file juste en face des autos arrêtées au passage à niveau.
- (St-Pierre) Le train file le long d'une autoroute; les autos sont arrêtées à un feu rouge.
- (Gagnon) Le train file; les autos font la queue à une station d'essence.

Après ces trois propositions groupées, un silence envahit le groupe. Comme Gauthier avait des idées en réserve pour dépanner les participants en cas de besoin, il lança en l'air l'une de celles-ci.

- (Gauthier) J'ai ici une autre approche. Un couple est confortablement assis sur un divan qui file au-dessus de la voie ferrée.
- (Réaction générale) Wow!
- (St-Pierre) Il est facile d'ajouter un pouf, une télévision et un chien à son tableau.
- (Francœur) Une famille joue aux cartes en filant au-dessus de la voie ferrée.
- (Gagnon) Un homme d'âge mûr relaxe dans son bain qui file au-dessus de la voie ferrée.
- (Lachance) L'homme relaxe cette fois dans son lit.
- (Francœur) Un homme d'affaires consulte des documents sur une table etc.

Nouveau silence.

- (Lachance) Tiens! Voici quelque chose: un jeune homme fait du jogging en portant un t-shirt de la Crctd
- Dix concepts d'émis, lance Sylvie.
- On fait un sprint de vitesse de deux minutes, suggère Gauthier.
- (Francœur) Un jeune homme qui jogge en compagnie d'un homme d'affaires d'âge moyen; les deux portent des t-shirts de la compagnie.
- (St-Pierre) L'homme d'affaires ne jogge pas; il file à patins à roulettes.
- (de Bonville) Les patins de l'homme d'affaires sont en réalité un train miniature.

Nouveau silence.

- (Gagnon) Deux jeunes adultes jouent au scrabble. L'un d'eux prépare un mot très très payant avec les lettres Crctd

Et ainsi de suite... Après les trente minutes réglementaires, on permet aux participants de se reposer quelque peu tout en mijotant le problème. On reprendra la séance le lendemain matin, de manière à recueillir les idées résiduelles. Une autre optique consiste à alterner de courtes séances d'idéation (3 minutes) avec des pauses de réflexion (5 minutes).

Une fois que la matière grise aura engendré tous ses enfants, on passera au second stade de créativité collective, soit une phase de tri, de pondération, de décision. L'esprit critique mis en veilleuse lors de l'étape de production brute reprendra alors son pouvoir, les idées farfelues cédant le pas devant les propositions adéquates.

Le groupe idéal de brainstorming se configure ainsi: une douzaine de personnes manifestant un certain intérêt à l'égard du sujet étudié, cinq d'entre elles étant sélectionnées pour leur imagination débordante, les sept autres devant si possible provenir de couches sociales similaires, et surtout d'un même rang hiérarchique. En effet, tout inhibition, timidité, sentiment d'infériorité ou de supériorité doivent être abolis en vue du fonctionnement efficace

de l'atelier. En ce qui concerne les séances de critique décisionnelle, on recommande sept individus comme nombre optimum.

Le remue-méninges constitue donc un excellent exercice pour produire à partir du néant une gamme impressionnante d'alternatives de création. L'accent étant mis sur la vitesse et la concentration d'idées émises, rien ne garantit cependant que la teneur qualitative de ces propositions satisfera les attentes. C'est pourquoi cette méthode est plutôt un procédé de débroussaillage qui s'inscrit normalement en début de processus créateur, mais qui n'abolit pas la nécessité de décrasser et de raffiner le matériel par la suite.

### La synectique

Tous les protocoles de créativité sous pression ont les mêmes limites que le brainstorming: les moissons inventives qu'ils machinent devront forcément être retaillées afin de passer dans l'entonnoir de la planification de la communication.

Mise au point par W.J.J. Gordon du Massachussets Institute of Technology (MIT), la synectique se définit comme une quête de notions subconscientes et irrationnelles en vue de produire d'étincelants concepts créateurs. Cette semi-psychanalyse se déroule de préférence en groupe, puisque les ébats libidinaux personnels semblent se décupler grâce à l'entraînement commun. Parmi les activités les plus susceptibles d'agiter les remous de l'inconscient, on note d'abord les associations spontanées de mots et d'images: il s'agit de dépouiller toutes les connotations suggérées par de simples thèmes tels "prendre son bain", "siroter un digestif", "acheter une voiture", "voyager en train", thèmes qui doivent évidemment coller à la problématique du produit à promouvoir. Si tout fonctionne rondement, plus la séance progressera, plus les idées émises frôleront le chimérique.

Seconde avenue fréquemment explorée par les groupes de synectique, le psychodrame collectif qui entraîne les participants dans une sorte d'émancipation profonde à travers certains jeux de rôles. On se mettra tour à tour dans la peau d'un produit, d'un représentant des ventes ou d'un utilisateur afin de décharger sa conscience de multiples brins d'attitudes difficilement formulables par le biais d'approches typiquement rationnelles. Bref, on vogue dans la galère de Moreno...

### Les créati-groupes

Si l'on abolissait pour quelque temps toute loi, norme et prescription sociale; si on laissait libre cours aux pulsions et aux passions individuelles, la comportement humain prendrait rapidement une tangente hédoniste égocentrique! Et les sujets habituellement tabous tels la sexualité et la violence verrraient enfin leur jour de consécration. Eh bien, voilà en gros traits le scénario privilégié des créati-groupes. Psychodrames, interprétations débridées de stimuli délibérément flous (ex: photographies suggestives), libres échanges sur la signification enfouie des couleurs et des formes ("Que vous suggère la forme d'une bouteille de bière?", "quelle sensation vous procure le fait de porter la bouteille à la bouche?"), histoires baroques à compléter ou même à inventer, etc. En deux mots, tout artifice devient valable dès qu'il réussit à plonger les participants dans un monde ludique et irrationnel...

Créati-groupes et synectique semblent ainsi fort apparentés du point de vue méthode. Elles font toutes deux usage d'accessoires physiques ou de mises en situation symboliques pour alimenter le métabolisme cérébral des joyeux fabricants d'idées. Cela s'avère généralement une initiative fructueuse, car il reste plus facile de discourir à propos d'objets concrets que de bavarder pour le plaisir de la chose. Le brainstorming fait donc bande à part quant à cet aspect, puisqu'il ne repose que sur la verve et la sagacité des gens en présence.

Une constante majeure se dégage toutefois de ces multiples techniques de créativité: c'est la volonté d'aborder les sujets sous un angle nouveau, avec un nouvel esprit. Edward de Bono, le célèbre prophète de la méthode du "lateral thinking", renforce même cette position lorsqu'il affirme que nos rythmes de vie quotidiens ternissent notre potentiel créateur en l'étouffant par des schémas de pensée stricts et limitatifs. En conséquent, à force de prendre pour acquis que telle conception des choses et tel comportement sont soit illogiques, soit improductifs, soit proscrits par le climat environnant, on en vient à rétracter automatiquement toute initiative non conforme à la tradition.

Nous croyons que l'imagination humaine file la parfaite vitesse optimale quand elle est fouettée de toutes parts. Plus les fils conducteurs abondent, plus les associations d'idées foisonnent, plus la démarche créatrice devient constructive. Voilà en somme l'utilité des techniques décrites précédemment.

#### *. Les qualités idéales d'un concepteur*

Comme effet secondaire de son infiltration dans le monde de la création, Jacqueline de Bonville souhaitait comprendre les mobiles qui régissent la profession. Elle convoqua Sylvie Lachance à un second entretien au grand désarroi de cette dernière. (Non seulement Sylvie ne goûte pas donner ses recettes à droite et à gauche, mais la présence de la cliente dans ses platebandes la trouble de plus en plus!)

- J'aimerais que vous me décriviez, Mme Lachance, l'attitude des créateurs qui œuvrent pour nous. Ce n'est pas que je veuille juger de la compétence de vos collègues... Je suis convaincue qu'ils sont tous compétents. J'ai rapporté à ma patronne l'essentiel de l'atelier de brainstorming et nous souhaiterions maintenant anticiper quelque peu le terrain sur lequel va se poursuivre la démarche créative...

Réalisant qu'elle s'apprêtait à jouer le rôle de professeur, ce qu'elle n'affectionnait pas particulièrement, Sylvie eut l'impression que sa client abusait un peu d'elle. L'agence avait été mandatée pour gérer le budget de publicité de la Crctd, non pas pour faire l'école. Sans compter que Communimark engloutissait déjà une petite fortune en heures/personnel sur ce dossier... Sylvie refoula néanmoins ses sentiments négatifs, car il s'agissait d'une requête formelle venant d'un client important...

- Je comprends. Vous désirez savoir ce que j'attends de mes rédacteurs et visualistes; cela vous indiquera du même coup ce à quoi vous pouvez espérer. Laissez-moi réfléchir... Je dirais que les qualités essentielles de nos gens se dénotent par cinq aspects. (Wow! quelle entrée en matière factuelle!) Pour se joindre à notre équipe, un concepteur doit manifester à la fois 1. une vive curiosité intellectuelle, 2. le don d'empathie, 3. un enthousiasme débordant, 4. une certaine flexibilité dans ses positions, et enfin 5. beaucoup de persévérance. Si vous avez

L'occasion de discuter avec un ou l'autre de nos concepteurs, vous constaterez leur vivacité: tous les sujets les passionnent, toute expérience nouvelle leur semble enrichissante; bref, ils adorent fouiner un peu partout et se tenir au courant de tout. C'est ce que j'appelle la curiosité intellecuelle. Ils brassent tellement d'information dans une journée qu'ils pourraient vous écrire un papier sur presque n'importe quoi.

- Oui, mais pour ça il faut avoir de l'imagination...
  - Lorsqu'on choisit une profession avec facette artistique telle la publicité, on possède au départ le goût de renouveau. Je pense que l'aspect "imagination" rejoint fondamentalement mon critère de curiosité. Un esprit ouvert sur le monde et prêt à se lancer dans l'investigation est forcément un esprit imaginatif. Et quand l'enthousiasme est aussi élevé que les facultés inventives, les résultats ne tardent pas à se manifester. Par ailleurs, le cheminement créateur demande une attitude positive. Il faut partir gagnant et exploiter son filon avec le succès en tête. Sinon l'autocritique prend le dessus trop rapidement.
  - Je partage votre avis. Mais un détail me fait peur. Est-ce que le dynamisme des personnalités que vous me décrivez ne risque pas d'entrer en conflit avec le côté empathique dont vous parlez aussi?
  - Je vous concède que c'est un risque. Il est vrai qu'un enthousiasme excessif peut dégénérer en crise aigüe de narcissisme. "N'interrompez pas l'artiste, il est en train de cogiter..." Mais chez nous, tout le monde réalise que les caprices de virtuoses n'ont pas leur place pendant le travail. S'il fallait que certains concepteurs se mettent à snober l'entourage sous prétexte de leur mission sacrée, les relations avec la clientèle deviendraient vite impossibles.
  - J'imagine!
  - Heureusement l'époque où les créateurs vivaient en quarantaine est périmee. Je puis vous dire que bon nombre de nos clients entretiennent des contacts réguliers avec les membres de notre équipe.
  - Cela m'apparaît souhaitable: lorsqu'on investit trois millions de dollars pour concevoir et diffuser des messages publicitaires, il est impératif de suivre de près le cheminement des concepteurs. J'avoue que j'aime beaucoup Michel; néanmoins je préférerais puiser à la source les explications en matière de création.
  - Rassurez-vous, vous avez toute liberté de questionner directement le rédacteur-concepteur et le directeur artistique assignés au contrat. L'un comme l'autre est capable de justifier ses idées. D'ailleurs, nous y pensons deux fois avant d'embaucher un créateur -si bon soit-il- incapable de défendre ses œuvres.
  - Je constate à quel point ces aspects vous semblent importants. Mais vous n'avez toujours pas répondu à ma question sur l'empathie, rappela Madame de Bonville.
- Sylvie laissa échapper un soupir d'agacement. Pourquoi cette obstination de la part de cette femme que Gauthier a pourtant décrite comme "cultivée, délicate et exceptionnelle..."
- L'empathie est une qualité fondamentale qu'on n'acquiert hélas qu'après des années d'expérience. La plupart des novices ont le réflexe normal de prélever à même leur vécu immédiat l'inspiration pour produire le matériel commandé. Mais pour tendre à l'efficacité, un concepteur doit se mettre dans la peau du destinataire. Plutôt que de bâtir en fonction de ses propres connaissances, il doit faire sienne l'optique du consommateur.
  - Bref, lorsque vous rédigez une communication pour notre compagnie, vous vous figurez parmi les utilisateurs courants du transport par train. Ainsi ce que vous direz, n'importe lequel de nos voyageurs pourrait le dire.

- N'exagérons rien, je vous prie; mais c'est un peu ça. Notre message doit également positionner votre image de marque et persuader les cibles. Et il n'est pas à la portée du premier venu de façonnner un message qui respecte cette subtile alchimie. C'est ce qui fait un bon publicitaire.

- Bien sûr...

Sylvie déplorait grandement la friction de personnalités qui venait de se produire. Dès l'entretien terminé, elle ferait part de cet état de choses à son confrère Gauthier. Celui-ci saurait sûrement trouver la façon de ramener la paix chez sa précieuse cliente... Elle reprit d'une voix la plus neutre possible:

- Si j'ai insisté tantôt sur l'enthousiasme de la gent créatrice, je ne voudrait pas passer sous silence deux qualités peut-être moins acclamées, mais tout aussi importantes. En plus de tout ce qu'on a avancé à date, un bon concepteur doit aussi se montrer flexible et persévérand. La flexibilité à laquelle je réfère n'est pas synonyme de bonnasserie: il s'agit bien d'une franche ouverture aux idées d'autrui. Autant le rédacteur doit considérer honnêtement la position du directeur artistique, et vice versa, autant ces deux maîtres doivent savoir négocier en souplesse avec l'administrateur publicitaire, avec moi-même, ou même avec d'autres cadres de l'agence. En l'occurrence, chacun s'efforcera de démontrer le bien-fondé de ses intuitions, quitte à adopter, le cas échéant, toute modification susceptible de mieux conduire à l'atteinte des objectifs.

Sylvie reprit de plus belle.

- Le facteur persévérance se trouve intimement relié à tout ceci. Cinq fois, dix fois les concepteurs sérieux remettent-ils sur le métier leur ouvrage, car on estime, chez Communimark, que l'acharnement finit toujours par améliorer la qualité du produit.

- N'en dites pas plus, Mme Lachance, vous m'avez convaincue!

### 3. LA CHARPENTE DU MESSAGE

Adorable Sylvie Lachance! Elle sait si bien se tirer d'affaire losqu'il faut initier un apprenti au métier de créateur publicitaire. Elle réussit à préciser merveilleusement la répartition des tâches à l'intérieur de son département. Malgré les embûches, elle parvient à isoler les qualités idéales du concepteur. Oserait-on lui demander de nous livrer en quinze minutes la recette miracle pour produire à coup sûr un message efficace? Oups! Il n'est dit nulle part qu'on puisse s'en sortir avec le coq d'or... Comme les autres grands de la publicité, elle peut citer de mémoire de femme un tas d'exemples de réussite, ce qui ne met pas nécessairement en évidence un protocole concret d'action-création. On peut dresser un parallèle entre sa profession et l'architecture. L'acrhitecte a beau connaître les fonctions et propriétés de tous ses matériaux, aucun livre ne peut lui indiquer l'allure que doivent prendre ses plans et devis. Certes le client fait part de ses besoins et de ses goûts, mais seul le talent du maître saura en dernier ressort conférer forme à l'édifice.

La théorie publicitaire au chapitre de la création est encore à faire. Faute de lois immuables, on doit miser pour le moment sur des modèles empiriques et sur l'expérience, en tâchant bien sûr de les actualiser... Mais passons en revue un certain nombre de règles d'efficacité que la pratique a révélées. Première règle: pour être efficace, un message doit comporter un juste dosage d'éléments d'information, de persuasion et de provocation. Ces trois ingrédients ne sont pas apparus simultanément dans le langage des publicitaires. En effet, la publicité n'était originellement qu'informative: on ne faisait que rapporter des faits. L'enthousiasme des

rédacteurs ajoutait cependant une touche singulière au contenu, les messages se révélant de longues apologies subjectives du produit... Car il semble que plus on en mettait, meilleurs devenaient les résultats. Un regard contemporain sur ces réclames du début du siècle s'étonne devant des mises en pages noires de texte, redondantes à souhait, opiniâtres comme le plus tenace des vendeurs.

La vocation persuasive de la publicité date quant à elle des années trente-quarante. Une attention supplémentaire fut portée à la présentation du message: en plus de livrer ses arguments, il devait avoir du panache. On se mit à jouer des figures de rhétorique, à utiliser des caractères typographiques plus sophistiqués, à jouer de marges blanches, etc. Ce furent les premières tentatives pour utiliser les armes de l'arsenal visuel. Toutefois, le processus de persuasion était encore rationnel puisque l'on percevait à l'époque l'acte d'achat comme un geste purement objectif. Le chatouillement des cordes émotives n'a pourtant pas tardé à s'imposer sous l'impact des théories freudiennes et la nouvelle contrainte de la surproduction généralisée avec son foisonnement de produits similaires en concurrence directe. Le discours affectif est donc apparu comme le substitut idéal à un positionnement classique, c'est-à-dire assis sur une caractéristique tangible du produit. On s'accorde aujourd'hui à dire qu'un message doit jouer à la fois sur le tranchant rationnel et le tranchant émotif des cibles, car la décision d'achat est autant un mécanisme d'identification qu'une réponse factuelle à un besoin non satisfait.

Mais venons-en à la provocation qui est, sans hésitation, le sujet de controverse numéro un depuis belle lurette. La provocation en publicité recrute autant d'adeptes que de détracteurs. D'une part, des figures de proue telles Ogilvy, Reeves ou Joannis ont proclamé à haute voix que le contenu importe davantage que le contenant. Selon leur école de pensée, rien ne vaut une communication directe qu'on répétera jusqu'à ce que les consommateurs l'aient gravée en tête! Par ailleurs, d'autres -anciens ou nouveaux venus!- prétendent que la seule façon de vendre un produit consiste à assaisonner le message de provocation. C'est la position de l'affichiste Villemot, du publicitaire Séguéla ou du concepteur Stréisky. Leur raisonnement est le suivant: la vérité proposée par un message n'est perçue comme telle que si les récepteurs adhèrent au message; les récepteurs ne portent attention au message que s'il est intéressant; et le message n'est intéressant que s'il est formulé dans un contexte imaginatif. Que penser de tout cela?

### a) Trop de condiments enlèvent toute la saveur

Le débat sur l'originalité en publicité est enflammé. Il est vrai que la publicité ne serait pas la publicité sans un soupçon de paillettes dorées. Compte tenu de l'émancipation de la société, de l'expression spontanée des goûts individuels, de la fluctuation rapide des modes, de l'ampleur croissante du consommateurisme, en un mot, considérant le contexte de destinataires plus avertis, la publicité se doit d'adopter un caractère moins artificiel. Les concepteurs ne doivent pas perdre de vue qu'ils ont affaire à des personnes réelles au bout de la ligne; ils doivent donc parler un langage humain. De là l'apparition de messages au style spontané, vivant, voire humoristique. Mais attention à l'autre côté de la médaille!

Quelle réaction, pensez-vous, aura le téléspectateur lorsqu'il visionnera un message qui a coûté \$200 000 en production, qui fait appel à un porte-parole vedette, et qui étincelle d'un humour savoureux? Vraisemblablement, le spectateur sera rivé au petit écran, il discutera le message

avec ses amis les jours suivants, il répétera peut-être le slogan astucieux. Mais se souviendra-t-il de la marque qui était annoncée? Sera-t-on disposé à acheter autant le contenu que le contenant? Et qu'arrivera--il lorsqu'il verra ce message pour la cinquième fois? Est-ce que l'humour générera encore des rires? Arme à deux tranchants disions-nous, voyons maintenant comment la sauce peut virer au vinaigre.

#### *. L'humour en conserve*

L'humour est une arme délicate à manier. Ses effets peuvent être dévastateurs. En bien ou en mal. Si les publicitaires manifestent des craintes devant la promotion des ventes (qui, lorsque excessive, gruge l'image de marque d'un produit), ils sont effarouchés devant l'humour. Cette arme est peut-être efficace mais les risques d'emploi demeurent élevés.

L'humoriste exerce un métier ingrat. Pendant que Ding et Dong, André Philippe Gagnon, Yvon Deschamps et Jean Lapointe risquent de ployer sous l'or de leur public, des centaines d'humoristes peinent en vain pour gagner leur croûte. L'humour exige le bon moment, le bon sujet et le bon auditoire, sans compter que l'humoriste doit posséder le doigté pour savoir jusqu'où "il peut aller trop loin". Quand l'humour ne fonctionne pas, c'est l'humoriste qu'on tourne en ridicule. En publicité, si le comique engagé pour une réclame ne parvient pas à faire rire, c'est le produit tout entier qui sera dévalorisé. Soixante secondes, c'est bien court pour faire rire: le chronométrage serré racourt souvent le nécessaire pour le "punch", risquant ainsi que l'effet comique soit raté. Pourtant, le client avait investi quelques milliers de dollars sur la vedette, le directeur de la création avait juré que le résultat serait "crampant" et subitement, on réalise que personne ne trouve cela drôle... L'annonceur encore moins.

L'humour en publicité ne s'improvise pas. Injecter impulsivement une farce ou deux afin de rehausser la saveur d'un message conduit presque au suicide. Le seul humour qui puisse tenir, c'est un humour qui découle directement et naturellement de la stratégie de création retenue. Ajoutons également: un humour adapté au produit et à ses utilisateurs. Certains produits sont si "touchy" que toute plaisanterie à leur égard serait très mal reçue. Par exemple, il n'y a pas de farce à faire avec la cigarette et le cancer. D'autre part, un produit tel une bière à faible pourcentage d'alcool se prête peut-être davantage à l'humour. Dans certaines conditions donc, le message risque d'être efficace... si l'humour ne s'évente pas. Hélas! L'humour demeure une denrée périssable: un fois le contenant débouché, la fraîcheur s'évapore rapidement.

Le vieillissement accéléré d'une communication humoristique se combat en réinjectant périodiquement une nouvelle dose d'humour. Une campagne comme "Denise et le secret de la Labatt bleue" est un bon exemple. Conçue à l'image d'une mini-série dont chaque épisode apporte des éléments d'information nouveaux, on maintient ainsi l'intérêt à son maximum. Il faut admettre que, dans ce cas, la recette a été concoctée de main de maître. On a réussi à s'en tenir à un humour jamais grossier, sympathique. Désaltérant! Non seulement le message fait jaser tout le monde mais la cote d'amour du produit semble bien se porter aussi. Comme quoi l'humour intelligent a sa place... si on a le courage de parier sur un cheval coté à huit contre un!

On trouvera dans le document pratique ci-dessous, les conclusions de recherches récentes menées aux Etats-Unis sur l'humour en publicité.



## Document pratique no 9

### **1- L'HUMOUR DÉMYSTIFIÉ**

*Quelques chiffres:*

- . 75% des messages humoristiques testés ont dégagé une valeur d'attention égale ou supérieure à la norme.
- . 69% des messages humoristiques ont cumulé une valeur persuasive inférieure à la norme.
- . 41% des messages comiques pour des produits de grande notoriété ont chiffré sous la norme d'attention ou de persuasion.

*Les domaines où l'humour paraît inapproprié:*

- .Les produits et services reliés à l'argent (banques, fiducies, transactions immobilières, maisons de courtage et autres services d'investissement), et au bien-être (assurance, alimentation, médicaments, services de santé) ne tolèrent pas, en général, la bouffonnerie, puisque ce sont des sujets d'importance primordiale dans la vie des consommateurs.
- .Les articles dispendieux (automobile, système haute fidélité, etc.) semblent également incompatibles avec l'approche humoristique; leurs utilisateurs recherchent plutôt des éléments d'information précis.
- .Les produits à forte connotation personnelle (cosmétiques, parfums, boissons alcoolisées, etc.) ne supportent pas non plus le badinage; le public-cible s'identifiant étroitement avec ces prolongements de leur personnalité, le moindre sarcasme paraît déplacé.

*Quelques formules plaisantes apparemment efficaces:*

- .Les situations fâcheuses présentées avec humour (ex: petits incidents dans le quotidien des familles, discussions entre mari et femme à propos d'une tâche domestique, discussions entre patron et employé au sujet d'un article de bureau, etc.) peuvent devenir d'excellents véhicules pour le produit à quotidien à condition que celui-ci soit présenté comme la solution miracle au problème encouru. L'incident cocasse doit d'une part suggérer aux récepteurs des évènements qu'ils ont déjà vécu; ainsi on ne riera pas des comédiens, mais on s'amusera avec eux; d'autre part, cet incident doit constituer un tremplin pour démontrer l'efficacité du produit à résoudre le problème.
- .L'ambiance spirituelle créée par une mise en scène haute en couleur ou une trame musicale accentuée peut s'avérer utile lorsque le produit n'offre pas en soi matière à de longs propos informatifs (ex: une des nombreuses marques de bière légère).
- .Les personnages caricaturaux issus de l'histoire ou de la fiction (Léonard De Vinci, Frère Toc, Colombo, Superman) semblent d'éternelles fontaines de créativité: un fois le public-cible familier à leur visage, ils provoquent dès leur apparition une douce euphorie qui atténue sans doute les barrières naturelles face à la publicité. La mise en situation des messages en est donc facilitée; le positioning de marque qui en résulte paraît solide et difficilement imitable; sans compter la possibilité de prolonger la stratégie créative saison après saison. En effet, les figures mythiques ont la vie longue...

*Quelques plisanteries risquées:*

- .Certes adorables et attachants, les enfants et les animaux domestiques possèdent la mauvaise habitude de voler la vedette: ils détournent l'intérêt du sujet principal -le produit- et ils semblent incapables de persuader les récepteurs en termes d'induction à l'achat.
- .Les porte-parole loufoques (imitateurs de second ordre, prototypes démesurés du citoyen paisible, du campagnard, de la maîtresse de maison, etc.) agissent sensiblement de la même façon que les bébés aux couches et les chiens savants: ils drainent l'attention au détriment du produit. En outre, leur caractère parfois excessif bloque les mécanismes d'identification obligatoires et risque de choquer les personnes visées.
- .La bouffonnerie théâtrale impliquant des situations hautement exagérées ou des célébrités de l'absurde (ex: Bédard Louis et l'Ami Michel, tristes propriétaires-vedettes de la région de

Québec; papa et fiston Schiller, dynamique duo gérant le commerce de draperies montréalais "Au Bon Marché", etc.) occasionne souvent de vilains résultats au point de vue publicitaire: un déclin drastique des valeurs d'attention, et surtout de persuasion. De plus, cette publicité burlesque produit autant d'ennemis que de sympathisants. Morale: il ne faut pas prendre le monde pour des caves...

## 2- LES PORTES-PAROLE IDOLATRÉS

La situation minoritaire des Québécois en Amérique du nord, le sang latin qui coule en leurs veines est sans doute à l'origine du culte qu'ils vouent à leurs vedettes. "Le Journal illustré des vedettes", "Echos-Vedettes", et tant d'autres "journaux jaunes" trouvent chaque semaine des milliers de lecteurs (?) ou plutôt de lectrices (!!). Les articles de hockey signés Guy Lafleur, les articles de toilette signés Guy Lafleur (!), le poulet frit Kentucky endossé par Michel Bossy, les croustilles vantées par Pierre Lalonde, sont autant d'exemples où les vedettes sont assaisonnées à toutes les sauces.

La publicité embauche des porte-parole connus pour plusieurs situations. Dans certains cas, ils jouissent d'une crédibilité notoire par rapport au produit annoncé (Wayne Gretzky et une paire de patins); dans d'autres, ils n'ont qu'un lien tenu avec le produit en lice (Gaétan Boucher et le beurre). Même dans ce dernier cas, certains publicitaires continuent de croire mordicus en l'efficacité persuasive d'un porte-parole vedette. Le pouvoir persuasif d'une vedette résulte du phénomène d'identification. En prenant pour acquis qu'un public donné témoigne d'une confiance sans borne envers un artiste précis, il est à penser que toute communication transmise par l'idole sera reçue avec la même confiance. L'artiste étant perçu comme "bon", le produit devrait, par ricochet, être perçu de même, puisque "quelqu'un de bien ne peut pas annoncer quelque chose de mauvais!"

L'application de cette théorie pose cependant plusieurs problèmes. En premier lieu, il est plus facile de mettre la main sur des vedettes attrayantes que sur des vedettes crédibles. Les consommateurs n'ont pas à pousser leur enquête bien loin pour déduire qu'une artiste comme Dominique Michel a dû être payée une petite fortune pour endosser l'étiquette Coca-Cola. On n'est pas facilement convaincu que Mme Michel est un véritable aficionado dans la vie de tous les jours. Alors, que vaut son témoignage? L'association vedette-produit et vedette-publicisable doit être fondée sur du solide pour que les gens y prêtent foi. Il est donc essentiel d'entreprendre les études pré-publicitaires appropriées afin de vérifier l'adéquation du porte-parole à la campagne. On devra s'assurer également que la marge de crédibilité du porte-parole n'a pas été érodée par une implication dans un tas de messages différents. Si le dieu Gretzky persiste à s'acheter des voitures, à se gaver d'eau de cologne et à plaider pour la famine en Afrique, et à porte-paroler pour ci et pour ça, on finira par croire qu'il n'est plus un joueur de hockey respectable...

Etre vedette comporte aussi tellement d'aléas que... le vedettariat en est aléatoire. D'abord, les idoles ne parviennent à soutirer la faveur publique que lorsqu'elles voguent au sommet de leur carrière. Si les Québécois adorent s'attacher aux héros, ils désillusionnent rapidement dès que

les champions perdent des plumes. Il reste donc hasardeux, au niveau marketing, de miser à long terme sur une vedette. D'autre part, la vie privée de ces divas étant la proie des journaux à potins, gare aux scandales (divorces, attentats à la pudeur, accidents de la route et nouveaux cas de sida...) ! Autant une campagne peut profiter de la popularité de son porte-parole, autant elle peut crouler avec lui. Finalement, les artistes-vedettes ingurgitent avec leur Coke préféré une partie considérable du budget publicitaire. Cela diminue d'autant les sommes disponibles pour la diffusion. Aussi, quand une agence signe un contrat avec une célébrité, elle vise à en retirer le maximum: non seulement sa présence dans le message, mais aussi sa participation à un certain nombre d'évènements publics tels conférences de presse, promotions dans les centres d'achat, tournées en province, etc.

Tout comme l'humour, le vedettariat représente un défi de taille pour la publicité. Mais si la planification stratégique et la recherche d'opportunités a été exécutée avec soin, le jeu peut en valoir la chandelle. Citons en exemple les campagnes américaines de Pepsi qui ont su choisir judicieusement leurs porte-parole, compte tenu du public-cible surtout constitué d'adolescents et du thème "Le choix d'une nouvelle génération"; on a donc opté pour le domaine de la musique rock comme levier motivant idéal dans les circonstances et des vedettes aussi prestigieuses que Michael Jackson et Lionel Richie ont tour à tour chanté, sur l'air de quelques-un de leurs plus grands succès, les arguments pour encourager leurs fanatiques à boire du Pepsi. L'endossement de ces monstres du spectacle a certes amputé la diffusion d'un tas de millions (\$ 5 millions, dit-on, pour Michael Jackson!) mais le rendement semble avoir justifié la dépense.

\*\*\*\*\*

## b) Modèles de construction de messages

Comme on l'a dit, il n'existe pas, présentement, de recettes universelles pour mettre au point un mariage optimal de textes et d'images publicitaires. Si bien que les spécialistes confrontent plutôt leurs ébauches créatives à des modèles devenus classiques.

### . *Le modèle AIDA*

Selon la conception exprimée pour la première fois en 1925 par le psychologue E. K. Strong, la publicité agit chez ses récepteurs en quatre phases successives. Elle attire leur Attention, elle suscite leur Intérêt, elle éveille en eux le Désir, elle provoque enfin l'Action. Cette théorie va même plus loin (trop loin?) en affirmant que chaque étape du processus est accomplie par une composante différente du message. Notons cependant que ce schéma convient davantage aux communications imprimées qu'aux productions électroniques. Voici de quelle façon se répartissent les rôles des diverses composantes:

**LE MODELE AIDA**  
 ou les fonctions classiques  
 à l'intérieur du message pour médias imprimés.

	<i>Étape</i>	<i>Partie du message qui remplit la fonction</i>
A	Attention	Le titre
I	Intérêt	Le texte
D	Désir	L'image
A	Action	La conclusion

Voyons les caractéristiques fondamentales de chacun de ces éléments du message.

*Le titre*

- Le titre attire l'attention et canalise les récepteurs à poursuivre la lecture du message.
- Il doit être court.
- Il consiste soit en une formulation plus ou moins explicite de l'axe ("Cacharel rime avec confort", "Crctd: Je ne suis jamais essoufflé"), soit en une interpellation directe du public-cible ("Vous avez mal aux dents?"), soit en une affirmation qui pique la curiosité ("Quel âge me donnez-vous?"), soit en une combinaison de ces différentes formules.
- La tournure de phrase est rédigée dans un style positif: l'expression d'une promesse ou la mention d'un bénéfice intéressent spontanément les gens; l'approche négative ("Il ne devrait pas y avoir de problème") semble au contraire les inquiéter.
- Il doit si possible contenir le nom de la marque; si tel n'est pas le cas, la marque doit être l'élément suivant immédiatement dans le message.
- Le titre idéal demeure sans doute celui qui met en relation la marque avec le bénéfice qu'on y associe ("Crctd nous mène loin"). Il s'agit, mine de rien, d'instiller l'essence même du message dès le début de la communication, formule maintes fois éprouvée par les américains.

*Le texte*

- Le texte explique la proposition contenue dans le titre en y ajoutant des preuves ou des renforcements, de manière à persuader petit à petit les récepteurs.
- Ecrit dans un langage simple mais marquant, il se subdivise en quelques paragraphes qui s'enchaînent au fur et à mesure que progresse l'argumentation. Les phrases elles-mêmes sont courtes et faciles, disons une dizaine de mots connus.

*L'image*

Dans sa version originale, le modèle AIDA confère à l'image la fonction qu'on lui a trop souvent décernée d'emblée: éveiller le désir chez le consommateur latent. Puisque la partie écrite est censée posséder le caractère descriptif et logique du message, l'illustration joue donc, en théorie, le second (!) violon poétique et affectif.

Nous croyons quant à nous que l'image demeure aussi apte que le texte à transmettre l'idée de base du message. De fait, elle remplit parfaitement -mieux que le texte- la fonction descriptive lorsqu'elle reproduit des objets (c'est-à-dire des produits concrets tels un moteur d'automobile, les plats au menu de Pastelli ou la gamme des articles vendus chez Distribution aux Consommateurs). L'image sait parler de l'espace: rien de mieux qu'une image pour révéler l'allure d'un système de son. De son côté, le texte semble mieux parler du temps. Ainsi, un texte permet plus naturellement de communiquer sur des idées, d'établir des rapports qualitatifs de comparaison ou d'opposition, et de discuter de notions abstraites telles la liberté.

En conséquent, la répartition des tâches de communication entre le texte et l'image dépend de trois facteurs: les objectifs rattachés à la campagne, la nature du produit, et le sujet abordé dans le cadre des messages. Parfois l'essence de la communication résidera dans le texte, parfois dans l'image.

#### *La conclusion*

- La conclusion doit inciter les récepteurs à passer à l'action. Il pourra s'agir d'une invitation à venir essayer le produit en magasin, d'une mise en garde stimulante sur la quantité limitée disponible en stock, d'un coupon-réponse, d'une demande d'échantillon par la poste, etc. Ce peut être une répétition de la motivation-clé ou d'un témoignage convaincant. Occasionnellement, la conclusion se résumera à une mention du prix de l'article et de sa disponibilité, surtout lorsque la stratégie publicitaire se veut promotionnelle ("En vente à \$26.95 dans toutes les PharmEscomptes Jean Coutu").
- Comme si la conclusion n'enfonçait pas le clou déjà assez, on retrouve souvent, comme dénouement ultime, un slogan qui vise d'une part à unifier les variantes de création adaptées à chacun des médias de la campagne, d'autre part à renforcer l'association entre la marque et l'axe publicitaire ("Crétd Nous roulons bon train").

#### *La mise en page*

On étudie la mise en page d'un message publicitaire imprimé en faisant une maquette. Préparer une maquette signifie disposer graphiquement ses pièces constituantes à l'intérieur de l'espace physique disponible. Cette mise en page a pour but d'augmenter la valeur d'attention du message, de faciliter sa compréhension et même d'accroître ses facultés persuasives. Une mise en page fonctionnelle rend la communication plus lisible, elle sera donc perçue plus rapidement, plus distinctivement, plus profondément. Il peut sembler surprenant d'affirmer tout à coup que la présentation du contenu favorise la divulgation du contenu, puisque nous avons jusqu'ici prêché dans le sens contraire. En réalité, nous avons surtout tenté de faire contrepoids aux clans d'irréductibles qui prônent la libre création peu importe les circonstances. Du reste, nous approuvons entièrement l'originalité publicitaire quand elle s'inscrit en concordance avec les objectifs et la stratégie maîtresse.

Sujette à l'approbation du directeur de la création, la mise en page est l'œuvre du directeur artistique. Elle consiste en une disposition appropriée de l'en-tête, du sous-titre, de chacun des paragraphes formant le texte, de l'image principale et des images secondaires s'il y a lieu, de la signature de marque, sans oublier la présence des espaces blancs qui ont leur importance. Que le protocole de mise en page retenu soit classique ou novateur, il tendra avant tout de faciliter la communication avec les destinataires.

. *Le schéma des promesses garanties*

Tandis que le modèle AIDA se consacre principalement au cheminement psychologique qu'effectuent, en théorie, les récepteurs d'une communication publicitaire, un autre modèle, tout aussi célèbre, insiste davantage sur le développement de l'argumentation logique. Il s'agit d'introduire une idée qui présente un intérêt certain aux yeux des consommateurs, puis de la développer progressivement jusqu'à ce qu'elle devienne la plus convaincante possible. L'idée en question relève bien sûr de l'axe motivationnel sélectionné pour la campagne; elle correspond en d'autres termes à la satisfaction tangible ou immatérielle que procure le produit ou qui comble un besoin chez l'utilisateur. La publicité construite selon ce modèle se rapproche étroitement d'une campagne électorale: on promet avantages et bénéfices en espérant soutirer des votes de confiance. Le modèle qui suit pourrait donc être baptisé "protocole d'amplification d'une promesse" et se développe en quatre phases successives:

la promesse explicite, le détail de la promesse, la démonstration et, bien sûr, la conclusion.

### Promettre explicitement

Le titre du message doit interiquer les cibles sur un ton non équivoque, de manière à canaliser leur attention malgré l'avalanche de sollicitations environnantes. L'énonciation de cette promesse se retrouvera habituellement dans le titre, ou à l'intérieur d'une combinaison titre et sous-titre si sa formulation requiert trop de place. Bien sûr, plus l'amorce du message est courte, meilleures sont ses chances de rétention et d'impact. Cependant, il peut s'avérer avantageux d'utiliser deux blocs-textes plutôt qu'un lorsque l'idée formulée nécessite plusieurs mots. Le second bloc, appelé sous-titre, sert alors à exprimer l'idée première en des termes plus explicites, constituant ainsi une transition entre le titre-accroche et le corps du message.

Le titre-accroche revêt normalement l'une ou l'autre des cinq formes usuelles: l'attestation directe de la promesse ("Confort et efficacité à bord de Crctd"), un titre à saveur informative ("Crctd: 26 départs quotidiens pour mieux vous accomoder"), une tirade pour provoquer ou piquer la curiosité ("Etes-vous fatigués de prendre le volant?"), une mention selective en rapport avec le public-cible ou la promesse ("Voyageurs par affaires ou par agrément?"), ou encore une incitation directe à utiliser le produit pour en tirer avantage ("Voyagez Crctd; voyagez moins cher"). Quand on décide d'ajouter un sous-titre au titre, le premier exprime généralement la promesse en des termes évocateurs, le second intègre le nom de la marque (titre: "Je ne suis jamais essoufflé!"; sous-titre: "Les trains de la Crctd non plus...")

### Le détail de la promesse

Que le titre soit simple ou composé, le texte subséquent, divisé en paragraphes, reprend le contenu de la promesse pour y ajouter des détails, des explications, des exemples de mise en situation. Il s'agit de divulguer par le détail en quoi le produit comble un besoin, de quelle manière il s'y prend, comment il y arrive. Le consommateur qui recherche des informations sur le produit aime trouver les réponses aux questions qu'il se pose. Par exemple, l'utilisateur potentiel de trains veut connaître les commodités offertes, les horaires, la compagnie, etc. Un message vraiment persuasif doit donc situer dans le contexte même des utilisateurs du produit ou service, l'argumentation visant à diminuer le degré d'incertitude qui subsiste chez le consommateur.

### Démonstration à l'appui

Les citoyens paraissent de plus en plus sceptiques à l'égard des produits miracles. Aussi, quel que soit le ton employé, les créateurs publicitaires doivent rendre leur argumentation plausible. Evidemment, l'angoisse décisionnelle pressentie à l'achat d'une tablette de chocolat n'est pas du même ordre que celle qui affecte le piéton en voie de devenir automobiliste. Dans le premier cas, il suffira peut-être d'affirmer sa fraîcheur ou son croquant... Dans le second cas, il faudra peut-être faire appel au témoignage de Jacques Duval, faire état de tests menés par Transport Canada ou par le Club Automobile, sans négliger d'offrir une garantie de trois ans, voire de cinq ans! Bref, la promesse doit s'établir sur du solide.

La batterie de preuves amenées par les publicitaires se divise grossièrement en cinq catégories: rapports de tests effectués par des autorités en la matière ("Des tests en laboratoire ont prouvé que l'imprimante peut fonctionner en moyenne pendant 4000 heures avant que des ajustements soient nécessaires"); comptes rendus d'expériences exceptionnelles ("Cette Jaguar roule depuis 650 000 milles"); témoignages de consommateurs satisfaits ou de porte-parole crédibles ("Je ne changerais jamais mon Oxydol contre deux boîtes de détergent inconnu"); un droit de retour illimité ("satisfaction garantie ou argent remis"); mention d'approbation par un organisme crédible ("Reconnu par l'Association Dentaire Canadienne").

### La conclusion

Tandis que le corps du message repose sur l'idée motivationnelle fondamentale, la conclusion vise les billets verts du consommateur. Dans la conclusion, on cherche à provoquer l'acte d'achat par une incitation claire. On invite les gens, selon le cas, à visiter un détaillant, à essayer le produit, bref à l'acheter. Un petit ton d'urgence rehausse l'impact de la conclusion.

Le schéma des promesses garanties est peut-être plus applicable aux autres médias que ne l'est le modèle AIDA. La section centrale du message comprenant le détail de la promesse et la démonstration, peut aussi bien reposer sur l'image que sur le texte. A quoi sert généralement l'illustration d'une annonce de périodique, sinon à mettre en valeur la satisfaction procurée par le produit. A quoi servent les photographies en gros plan des composantes d'un item, sinon à détailler son fonctionnement pour mieux prouver son efficacité. Sur quoi se construisent la majorité des scénarios de messages télévisés, sinon sur des mises en situation visant à décrire les qualités cruciales du produit dans un contexte où le public-cible peut se reconnaître.

Le schéma des promesses garanties peut donc s'adapter à la rigueur à tous les médias publicitaires, exception faite du panneau-réclame. Sa grande valeur relève sans doute de sa philosophie sous-jacente: le protocole de mise au point s'appuie essentiellement sur le produit dont il faut extraire un avantage susceptible de motiver les consommateurs potentiels. Trop de publicitaires ont malheureusement tendance à oublier qu'il s'agit là de l'essence de la publicité...

#### . *Un patron amélioré: l'ACTION*

Le schéma des promesses et le modèle AIDA demeurent des guides utiles. Mais nous proposons un schéma plus détaillé, qui serre de plus près le cheminement rationnel et émotionnel des consommateurs. Nous avons nommé ce modèle par ACTION qui fait référence à six phases du déroulement du processus persuasion-achat.

A pour ATTENTION: attirer l'attention, c'est l'étape initiale du processus de communication de masse. Tout message persuasif doit d'abord capter l'attention. Attirer l'attention est une condition nécessaire mais non pas suffisante: le but ultime du message est de persuader. Les messages hyper-originaux ont souvent le défaut de se faire remarquer sans réussir à communiquer clairement une message.

C pour CONFIANCE: établir un climat de confiance est aussi une nécessité car le message doit rendre plausible son argumentation. On y parvient généralement par le ton ou sérieux adopté,

le professionnalisme exprimé dans la valeur esthétique ou symbolique du texte et de l'image. L'usage de porte-parole bien choisis se révèle très efficace en ce sens. En effet, si l'ambiance globale du message permet l'identification des récepteurs, la confiance sera d'autant accrue.

T pour TENTATION: titiller l'envie des destinataires, les tenter est l'effet inavoué mais recherché des publicitaires. La communication doit éveiller un besoin patent ou latent chez le consommateur. C'est le travail confié à l'axe de la campagne, qui se trouve libellé dans le titre et exploité tout au long de l'argumentation. Par la tentation, on fait passer le consommateur du besoin au désir avec les mobiles qui les justifient et le cas échéant, les rationalisations adéquates.

I pour IMMINENCE: présenter comme plausible l'imminence de la satisfaction est l'étape suivante. Il s'agit de jouer de l'effet combiné de tous les mécanismes de persuasion du message: si l'argument a porté son coup au bon endroit, c'est-à-dire à la fois au cœur et à la raison, les cibles ressentiront un sentiment incroyable d'urgence. Ils voudront se procurer l'article dans les plus brefs délais. Cette sollicitation ne devient impérieuse qu'après de multiples expositions au message, puisque la persuasion agit plutôt comme une bombe à retardement.

O pour ORDONNANCE: proposer la bonne médecine à la maladie induite, c'est là solution machiavélique mais effective. En vue de récolter la manne, la communication publicitaire couronne ses efforts par une induction immédiate à l'action: "Passez chez votre concessionnaire dès aujourd'hui", "Postez le coupon ci-inclus pour obtenir de plus amples informations", etc. Un geste tangible proposé constitue une réponse au sentiment d'urgence induit.

N pour NOTIFICATION: mettre en évidence l'effet bénéfique de la décision prise est le geste ultime du bon vendeur. L'ultime formulation du slogan, les derniers accords du jingle, le clin d'œil tardif que le porte-parole adresse aux destinataires visent tous à confirmer le choix de la marque dans l'esprit des gens. Ne serait-ce que pour apaiser les derniers doutes qui subsistent, ou pour faire oublier la dépense consentie en échange du produit, il est bon de laisser le consommateur sur une note réconfortante qui fait office de garantie supplémentaire. Mis à part le traditionnel point d'orgue sur l'image de marque, les cadeaux en prime, la mention du nombre d'acheteurs passés, des façons de notifier les cibles que leur sélection est la bonne.

Les messages publicitaires sont reçus dans des conditions aléatoires. Cela pose une interrogation majeure à l'endroit des modèles de construction de messages. Ceux-ci proposent un processus où la persuasion est progressive: l'introduction capte l'attention des intéressés, l'argumentation convainc petit à petit, la conclusion bat le fer pendant qu'il est chaud. Tout cela signifie en somme que l'efficacité n'est pleinement atteinte que si les récepteurs ingurgitent le message jusqu'en son épilogue. Espérance utopique car le commun des mortels ne jette qu'un regard furtif aux annonces.

Afin de contrer pareils comportements anti-publicitaires (!), et poussés par les coûts de l'espace média, les publicitaires s'efforcent de produire des messages synthétiques, qui prennent des raccourcis. Le message imprimé idéal est celui qui communique sa substance en un coup d'œil

à l'image et au titre. Ainsi, le message est transmis en quelques fractions de secondes, temps équivalent à la durée normale d'exposition. Ainsi, peu importe la disposition d'esprit du récepteur, l'annonceur aura réussi à imposer sa présence.

Il faut cependant se rappeler que le degré d'intérêt d'un message varie en fonction des attentes du récepteur. Une jeune femme qui désire s'acheter une nouvelle paire de bottes pour l'hiver se montrera réceptive aux messages en ce domaine. A la lecture de son journal, elle prendra connaissance de toutes les annonces des détaillants locaux, alors qu'elle n'aurait probablement rien vu en un autre temps. Et elle ne changera même pas de poste lorsque son téléroman sera interrompu par la réclame de la collection automne-hiver de Eaton. Il faut donc nuancer notre affirmation précédente: les récepteurs sont parfois disposés à aller jusqu'au bout des messages. Cela justifie donc l'approche séquentielle des modèles de création; mais jamais on ne devra sous-estimer l'importance de parler haut et clair dès les premiers instants d'une communication publicitaire.

### c) **Création appliquée aux différents médias**

Chaque grand média possède des particularités qui influencent la forme des messages à y être diffusés. Voyons donc quelques principes qui favorisent une rédaction adaptée au contexte de diffusion de chaque grand véhicule porteur.

#### . *Création des imprimés*

Les messages destinés aux quotidiens et aux périodiques doivent être conçus comme des télexogrammes qui comprennent, en option, une certaine documentation annexée. Puisque la lecture des imprimés se réduit souvent à un survol, on doit synthétiser l'essence du message dans une image qui occupera la majeure partie de l'espace disponible. Le titre répétera le contenu ou ajoutera, le cas échéant, les éléments d'information non contenus dans l'image. Cette conjonction d'une image et d'un titre suffit normalement à passer l'essentiel de la substance.

Si les objectifs de communication ont obligé le rédacteur à élaborer davantage la proposition de l'annonceur et à prouver le bien-fondé de sa promesse, le titre a également comme fonction d'inciter les cibles à poursuivre la lecture du message. A ces fins, le titre sera donc composé dans un style percutant: la phrase aura une signification complète en soi mais elle commandera une réflexion qui ne sera achevée, logiquement, qu'en lisant le texte de développement subséquent.

Revenons à l'image. Est-il préférable d'utiliser une illustration dessinée ou une photo? Selon les études Starch, la photographie constitue le medium normal pour l'illustration publicitaire. Même si les directeurs artistiques emploient occasionnellement d'autres formes d'expression (dessin, caricature, graphique, bande dessinée, etc.), la photo apparaît nettement plus crédible que tout autre traitement graphique. Par ailleurs, les mêmes enquêtes Starch ont également démontré que l'utilisation de la couleur dans les médias imprimés tend à rehausser le taux de lecture du message, sa cote de rétention, de même que le prestige de l'annonceur. Et cela, dans une proportion supérieure aux déboursés additionnels que la couleur commande... C'est en

fonction de cette réalité que les publicitaires font un usage abondant de la couleur dans les imprimés et, quand les budgets le permettent, de photographies pleine couleur. Une annonce pleine couleur qui coûtera entre 30 et 50% de plus attirera vraisemblablement entre 10 et 25% plus de lecteurs.

Nous proposons maintenant un check-list qui rappelle les caractéristiques du texte et de l'image publicitaire idéaux.

#### Le bon texte

Le "bon texte" doit idéalement répondre aux caractéristiques suivantes:

- 1- Il parle strictement du sujet selon un axe qui répond aux objectifs de communication.
- 2- Il prend pour acquis que le lecteur ne sait rien.
- 3- Il est chapeauté d'un titre sélectif concis: concis, c'est-à-dire d'une longueur idéale maximale de 7 mots, composé normalement de lettres majuscules et minuscules; sélectif, c'est-à-dire qu'il sélectionne par son contenu les cibles spécifiques visées.
- 4- Il propose un titre explicite et spécifique qui évite donc les reprises de proverbes, les jeux de mots gratuits et autres coquetteries de langage.
- 5- Il utilise un titre publicitaire qui souligne la nouveauté de l'information proposée, en reprenant les expressions: nouveau!, x annonce, maintenant!, enfin!, commençant le x, au prix de \$00., prime gratuite!, comment? (solutionner tel problème), pourquoi? (on a tel problème), voici!
- 6- Il comprend un sous-titre qui actualise le concept contenu dans le titre et fait mention de la marque si le titre ne l'a pas déjà fait.
- 7- Il utilise les 1,200 mots du français fondamental qui sont les plus connus, les plus courts et les plus polyvalents; le contexte se chargera de préciser leur signification.
- 8- Les phrases du texte d'argumentation sont courtes (12 mots en moyenne).
- 9- Il joue simultanément sur les plans logique et affectif.
- 10-Il utilise des mots, des affirmations concrètes. Par exemple, il faut remplacer les phrases du type "Vous aimez la liberté?" par des mentions telles "Vous aurez deux heures supplémentaires de loisir à chaque jour grâce à...".
- 11-Il est aussi long que nécessaire: rien de plus mais rien de moins.
- 12-Le premier mot de chaque paragraphe suggère une continuité du type cause à effet (ex: Par conséquent, ...), ce qui accroche davantage l'esprit du lecteur.
- 13-Il utilise des chiffres qui rendent une affirmation précise et plausible. "Des milliers de personnes ont acheté notre modèle X" est moins persuasif que "1798 clients satisfaits ont acquis notre modèle X depuis octobre".
- 14-Il propose en conclusion une action à accomplir avec une pointe d'urgence. Exemple: "prix garanti jusqu'au 31 octobre", "jusqu'à épuisement des stocks", etc.

#### La bonne image

- 1- Elle exprime clairement un axe qui répond aux objectifs de communication fixés.
- 2- Elle comprend un nombre restreint d'iconèmes (objets-mots dans l'image).
- 3- Elle n'utilise que des iconèmes connus, présentés dans un style réaliste, donc habituellement par le biais de la photographie.
- 4- Elle représente des personnes en action préférablement autour du produit annoncé.

- 5- Elle visualise ce que le titre exprime.
- 6- Les iconèmes utilisés sont facilement lisibles sur le plan technique (contraste, couleur, etc.)
- 7- Sa composition est classique: symétrie, harmonie, contraste et rythme, mais surtout, elle est structurée pour produire un seul point focal fort.
- 8- Elle est dotée, le cas échéant, de couleurs franches.
- 9- Elle occupe la majeure partie de l'espace disponible.

\* \* \*

Les indications mentionnées s'appliquent aux messages destinés aux quotidiens et aux périodiques. Les envois postaux ou même les annonces journaux conçus dans un but de marketing direct diffèrent sous certains aspects, en particulier, le texte d'argumentation est souvent obligatoirement plus long, plus complet, voire plus répétitif. En effet, pour réaliser une vente par la poste, il faut recourir à un certain nombre de trucs qui ont fait leur preuve: offrir quelque chose de gratuit avec sa représentation illustrée, introductif signé par une célébrité dans le domaine, ajouter un bon de commande, offrir un coupon-rabais, insister sur "Aucune obligation - droit de retour", mentionner un numéro de téléphone, argumenter avec un très long texte, répéter l'adresse une deuxième fois à l'extérieur du bon de commande.

A l'opposé, la publicité d'affichage (panneau-réclame, panneau d'autobus, etc.) doit refléter un esprit de synthèse encore plus marqué que dans le cas des journaux ou des magazines. Puisque la durée d'exposition au média est réduite à quelques fractions de seconde (300 msec. est une norme), le message devra être résumé à sa plus simple expression. Il s'agira la plupart du temps de passer l'essence du message en un titre de quelques mots, auquel on adjoindra le nom de la marque. Ainsi la chaîne de distributeurs et de détaillants Provigo a déjà utilisé le panneau-réclame pour n'afficher que son nom en gros caractères, ou la chaîne de restaurants McDonald que la mention "J'M" (avec le J en jaune et le M caractéristique en rouge). Voilà un geste à portée considérable... Peut-on trouver synthèse plus synthétique? Mais plus souvent, la publicité d'affichage est constituée de texte et d'image, dans lequel cas, l'image devrait servir à passer le message, et le texte, simplement de raccord avec la campagne et l'annonceur.

#### *. Création électronique*

La radio et la télévision possèdent une dynamique de contenant et contenu qui fait contraste avec les médias imprimés. La relation qui unit les auditeurs-spectateurs avec les médias électroniques émetteurs paraît d'ailleurs à la fois plus vivante et plus fugitive que celle établie par la presse. Les gens consacrent plus de temps aux médias électroniques qu'aux médias imprimés. Ils y recherchent non seulement de l'information mais aussi un divertissement. C'est pourquoi la publicité radiophonique et télévisée adopte si souvent un ton intimiste: on conte des histoires, on s'infiltre dans le quotidien des personnes, on décrit des épisodes de vie à travers lesquels s'identifient les cibles.

#### **Messages radiophoniques**

Un message publicitaire radiophonique se définit comme un montage audio de trente ou soixante secondes pouvant comprendre texte récité, témoignages de spécialistes ou d'utilisateurs

satisfaits, trame musicale, effets sonores, ritournelle, etc. En l'absence de tout élément visuel, l'efficacité du message repose donc sur le pouvoir évocateur des constituantes auditives. Le texte et la musique utilisés devront faire naître des images mentales susceptibles d'imprégnier les récepteurs.

La structure articulée du message ne semble pas aussi apparente que dans le cas d'une publicité écrite: ni titre en caractères gras, ni alinéas entre les paragraphes, etc. La communication prend plutôt l'allure d'une continuité fluide. Néanmoins, ces messages sont élaborés selon une structure logique: prélude, corps, finale. Ainsi, la phase préliminaire du message remplit un rôle capital, celui de situer clairement les cibles. On suggérera au moyen d'un bruit ou d'un son le type de produit ou service annoncé; ou, plus simplement, un narrateur ou narratrice introduira par une affirmation ou une question la promesse que va exposer l'annonceur.

Le texte d'argumentation du message radio ne diffère pas intrinsèquement de celui mis au point pour les médias imprimés. L'argumentation vise d'une part à détailler la promesse contenue dans l'introduction, d'autre part à la rendre crédible. Cette démonstration s'appuie toutefois forcément dans le présent cas, sur la voix d'un porte-parole mandaté ou d'un consommateur factice. L'ambiance du message peut néanmoins arborer une multitude de colorations variées, grâce à la possibilité de dialogues ou autres formes narratives, au jeu des intonations vocales et à l'apport d'une trame musicale appropriée. La trame musicale joue un rôle vital: elle impose rythme et mouvement. Elle peut même le cas échéant, créer un lien sonore naturel avec le message télévisé.

On peut créer de toutes pièces la musique d'un message radio, ou encore la sélectionner parmi un répertoire quasi illimité. Cette seconde option est certes moins dispendieuse que la première. Bien que cette option apparaisse comme une solution de facilité, elle s'ouvre sur une mer d'éventualités: il s'agit de trouver un air correspondant au style du message et qui soit si possible connu des cibles; et que cet air affiche des connotations avec le produit et la marque. Le coût de l'emprunt se limite aux droits d'auteur à verser périodiquement aux sociétés de droit d'auteur qui représentent le créateur, sauf que la procédure ne garantit aucune exclusivité sur la musique en question. Ainsi, tout autre annonceur pourra se servir des mêmes extraits à des fins qui lui conviennent. En conséquence, les agences de publicité ont coutume d'opter pour la création exclusive; dans lequel cas on confiera à des musiciens professionnels (souvent les mêmes qui créent les chansons du palmarès) le soin de composer une ritournelle adaptée au contexte. Cette ritournelle (ou "jingle") pourra parfois s'appuyer sur un air connu (ex: Sico qui reprend "Coti Coti Cota"), l'harmonisation étant évidemment retravaillée au goût du jour et les paroles rédigées en guise d'argumentation.

### MESSAGES TÉLÉVISÉS

Sans contredit, c'est la télévision qui permet aux créateurs de la publicité d'en mettre plein la vue. Jamais la démonstration des caractéristiques d'un produit ne paraîtra aussi crédible qu'à la télévision. Jamais les sens ne seront titillés plus efficacement. Jamais le ton du message ne pourra être mieux adapté.

En tant que média polysensoriel, la télévision utilise le texte au même titre que les médias imprimés et la radio; le cas échéant, elle tire avantage d'une trame sonore comme la radio; de plus, elle dispose du mouvement. Il en résulte un véhicule publicitaire aux pouvoirs démesurés. Les créateurs publicitaires le savent. En effet, on ne conçoit pas un message télévisé comme s'il s'agissait d'un texte récité devant les caméras. Contrairement à l'expression populaire, les gens n'écoutent pas la télévision, ils la regardent. Les concepteurs publicitaires doivent donc accoucher d'une suite de tableaux à dimension humaine dont la diffusion produira une longue trainée dans l'esprit des récepteurs. Et l'aspect visuel est à ce point primordial que certaines agences pré-testent leurs messages en laboratoire en éliminant délibérément la bande sonore. Un message télévisuel efficace doit pouvoir communiquer 80% de l'information sans l'usage du son.

Les principes de simplicité et de clarté énoncés maintes fois s'appliquent autant à la télévision qu'à n'importe quel autre média. Simplicité du texte, simplicité dans le choix des iconèmes, clarté dans l'expression. Il faut toutefois ajouter un ingrédient supplémentaire pour rendre la recette créative pleinement efficace: sans une touche de dramatisation qui lui est propre, la publicité télévisée ne posséderait pas tout l'attrait qu'on lui confère. En réalité, les messages dont on se souvient le plus sont ceux qui mettent brillamment en scène une courte histoire, une tranche de la vie quotidienne, une anecdote. De tels scénarios augmentent le degré de rétention du message, favorisent l'identification des récepteurs, et exaltent l'image de marque du produit. Lorsque la publicité télévisée sait devenir magique, les créateurs ont peut-être enfin le droit de se prendre pour des artistes...

## Chapitre 10

# Quels médias choisir?

### 1 DES CHIFFRES ET DES TÉLÉPHONES

- a) Le fonctionnement du département
- b) Des négociations sans relâche

### 2 LE RÉPERTOIRE GRANDISSANT DES MÉDIAS

- a) Médias notoires et médias clandestins
- b) Physionomie des grands mass médias



# Quels médias choisir?

- Alors Johanne, as-tu terminé les réquisitions de temps d'antenne pour la campagne?
  - Oui, Richard, il me reste juste à finaliser l'entente avec le réseau Radio-Canada. Autre chose: Francine a encore des problèmes à obtenir des prix potables chez CFCF 12.
  - Ah ceux-là ont beau jeu! Ils prétendent avoir l'exclusivité du marché anglophone de Montréal. Ils vont même jusqu'à conseiller de placer d'abord chez eux et de compléter ensuite par quelques achats de médias francophones. Tiens! Je les appelle tout de suite pour leur serrer la vis un peu...
- Richard Lalonde songeait aux moyens de pression à utiliser auprès du représentant des ventes de la station quand il aperçut Jean-Pierre Francoeur qui pénétrait dans le bureau.
- Si c'est pas notre président adoré! Quel bon vent t'amène, Jean-Pierre?
  - Le train train de notre campagne Crctd, mon vieux! Comment ça roule de ton côté?
  - Ca va bien. Evidemment, j'ai eu à me bagarrer avec Sylvie sur la répartition budgétaire. Elle continue de croire mordicus qu'on aurait dû attribuer à peu près 20% du compte à la production.
  - Oui, je sais. Elle pense que notre client a besoin de grand déploiement pour affirmer son image de marque. Elle a en partie raison, surtout que la mode est présentement aux superproductions. Mais je persiste à croire que \$350 000 lui suffiront pour réaliser ses petits chefs-d'œuvre.
  - C'est aussi mon opinion. Par ailleurs, imagine-toi que Gauthier est venu me trouver ce matin pour une histoire semblable: accroître la part du budget de promotion. Ce n'est pas dans les habitudes de l'ami Gauthier...
  - J'ai été étonné aussi quand il m'en a glissé un mot à moi aussi. Il s'inquiète soudain à savoir si l'achalandage des trains de passagers va augmenter pour la peine.
  - Pourtant, on a déjà planifié trois grandes promotions au cours de l'année...
  - Oui, mais il réplique que nos promotions prennent des allures très publicitaires. Par conséquent, il se demande si on ne devrait pas stimuler les ventes de billets grâce à quelques incitations plus directes.
  - Il est certain que ça prend plus qu'un coup de pouce -peut-être une poussée!- pour convaincre les gens de laisser leur voiture dans le stationnement. Par ailleurs, l'objectif de la campagne Crctd se situe plutôt au niveau "changement d'attitudes". Bref, va falloir se brancher.
  - Mijote un peu l'idée. On trouvera un compromis si cela s'impose.

## 1 DES CHIFFRES ET DES TÉLÉPHONES

Le département média s'avère être, au sein de l'agence, celui qui utilise le plus les méthodes des sciences exactes, notamment les calculs d'hypothèses à partir de données chiffrées. Voilà qui le place, jusqu'à un certain point, en compétition avec le service de la recherche, en particulier lorsqu'il s'agit des recherches médias. Puisqu'il prétend connaître mieux que quiconque les protocoles d'évaluation médias, ce département aspire à réaliser lui-même ses propres études.

Sans rejeter carrément cette position, admettons toutefois que la calibration des échantillons et la méthodologie des enquêtes relèvent davantage du service de la recherche.

Production, portée, fréquence. Le théâtre des opérations nous a rendus témoins à quelques reprises des légers conflits d'intérêt qui opposent Richard Lalonde, directeur du département des médias chez Communimark, et Sylvie Lachance, son homologue à la création. Puisque le budget publicitaire se répartit principalement entre ces deux postes, chacun tente bien sûr de ramener la couverture de son bord. L'un des partis affirmera que l'enjeu repose avant tout sur un style de communication et la qualité de la production, -et qui dit production éclatante dit forcément grosse tranche du budget. On ripostera d'autre part qu'un message flamboyant n'engendre ses fruits que s'il est répété un nombre suffisant de fois. Or qui dit portée et fréquence dit aussi budget considérable de diffusion...

Des "hits" mémorables. Mais la séparation de la poire dépend en fait de la stratégie et des tactiques adoptées. Certaines agences ont coutume de mettre toute la gomme sur la production, avec souvent une notoriété remarquable. L'antithèse mène souvent autant de tapage; on parle alors de "blitz" en placement médias. Examinons par exemple le cas d'IBM qui a acheté à plusieurs reprises la majeure partie du temps publicitaire diffusé pendant le Super Bowl (un trente secondes peut alors coûter jusqu'à un million de dollars). La compagnie Apple a déjà retenu toutes les pages commerciales du périodique américain "newsweek" lors d'une édition spéciale consacrée à l'élection présidentielle de 1985. La firme Pepsi a inséré pendant le Grammy Awards Show de 1984 (soirée annuelle de remise de trophées aux plus grands noms de la musique) une maxi-annonce de trois minutes mettant en vedette le chanteur Lionel Richie. S'agissait-il alors de stratégies média ou de stratégies de création...?

On pourrait relever bien d'autres utilisations exceptionnelles des médias. Certaines ont battu des records de budget de placement. Le coût apparent des médias éléctroniques semble toujours dispendieux mais le coût réel s'évalue en fonction du nombre de personnes rejoindes et aussi de leur homogénéité. Ainsi, le coût par mille personnes (CPM) est en moyenne de \$27. Car si une apparition au Super Bowl consomme tant d'argent, c'est que l'évènement capte l'attention de dizaines et de dizaines de millions de téléspectateurs. Sans compter le prestige inexprimable qui rejaillit sur les commanditaires pour le fait même d'avoir annoncé pendant une telle émission! Le cas d'Apple s'analyse d'une façon assez identique: on aura réservé les 40 pages publicitaires de Newsweek moyennant un prix d'environ trois millions de dollars. Mais que dire du prestige attaché à ce geste inédit! D'abord, cette édition spéciale a été lue par la moitié des américains. En second lieu, le coup d'éclat d'Apple a été relaté dans les quotidiens, à la radio, aux nouvelles télévisées, voire dans le Livre des records Guinness... Pareil fait alimente pour un temps les conversations populaires. Bref, en plus d'une efficacité publicitaire calculable selon des barèmes de portée ou fréquence, les extravagances médias peuvent aussi décrocher le gros lot en termes de relations publiques, c'est-à-dire par des effets dérivés.

### **a) Le fonctionnement du département**

Le département médias traditionnel se structure selon un modèle pyramidal: des estimateurs acheteurs exécutent les placements tels que dictés par les superviseurs mais soumis forcément à l'offre et à la demande d'espace publicitaire. Les superviseurs établissent les tactiques de diffusion en respectant la stratégie d'action mise au point par le directeur du département.

Maisons de consultation et départements internes. Il existe aussi des maisons de consultation média. Elles sont apparues dans les années 70 et sont spécialisées en planification et placement médias. Pour contrer la concurrence de ces maisons, les agences de publicité ont du accroître la compétence de leurs services médias. Ainsi, les estimateurs acheteurs ont incorporé à leur travail les ressources de la micro-informatique, facilitant d'une part les laborieux calculs d'hypothèses nécessaires à la répartition du budget; cela accélère le processus de sélection et de réservation de temps média.

Brillant directeur des médias chez Communimark, Richard Lalonde détient la responsabilité des stratégies médias de toutes les campagnes menées par l'agence. En compagnie de ses confrères et consœurs des autres départements, il siège aux différents comités de planification. Puisque Communimark reconnaît le pouvoir décisionnel de chacun de ses cadres, Richard se trouve pratiquement maître à bord lorsqu'il est question de sélectionner des médias, planifier une courbe de diffusion, répartir les sommes attribuées à la diffusion. Bien sûr, Michel Gauthier conserve son droit de veto à l'égard de tout décision concernant la campagne Crctd, car en tant qu'administrateur publicitaire, c'est lui qui représente le client au cœur de l'agence. Et le client a toujours (?) raison. Mais en pratique, Gauthier demeure conscient de la compétence supérieure de ses collègues dans leur champ d'action respectif. C'est pourquoi il s'avère rare qu'une recommandation émise par Richard soit rejetée par Gauthier. (Il n'en serait pas de même à l'intérieur des agences où le chargé de budget est homme-orchestre. D'ailleurs, après avoir œuvré chez Communimark, Lalonde n'apprécierait guère de jouer les exécutants sous la férule d'un kétif plénipotentiaire...)

Deux sections spécialisées. Le département médias répartit ses effectifs en deux sections spécialisées: une spécifique au domaine de l'électronique et l'autre au domaine de l'imprimé. Un superviseur est attitré à chacune de ces deux sections. Sa fonction consiste à amorcer les contacts avec les médias de manière à apprécier globalement les disponibilités de temps d'antenne et d'espace publicitaire. Un compte rendu est alors acheminé à Richard Lalonde, et suite à sa décision, les estimateurs acheteurs entreprennent le long processus impliquant négociation, réservation, achat de temps/espace et confection de la cédule de diffusion.

La compétence des personnes. La plupart des personnes affectées au département médias de Communimark cumule déjà une solide expérience dans la vente et l'achat d'espace publicitaire. En effet, bon nombre des estimateurs acheteurs débutent leur carrière dans une station de radio, de télévision, ou pour le compte d'un périodique ou d'un quotidien. La plupart des médias ont en effet une équipe de représentants des ventes pour constituer une clientèle, démontrer à celle-ci les avantages commerciaux de "placer" chez eux. Un bon vendeur va jusqu'à proposer à ses "gros" clients certains projets de publicité coopérative, de promotions conjointes ou autres activités publicitaires... Il fera la prospection systématique des commerces au détail et autres

entreprises acheteurs potentiels sans oublier celle des agences de publicité puisque ces dernières s'imposent de loin comme les plus gourmandes consommatrices d'espaces médias. Expérience et contacts à l'appui, les représentants les plus ambitieux décident éventuellement d'unir leur destinée à celle d'une agence de leur choix.

Quelques collaborateurs de Richard Lalonde ont toutefois obtenu leur poste après avoir mené à terme des études en marketing ou en communication. Puisque des agences accueillent des stagiaires dans leurs départements, quelques élus parviennent à se tailler un poste permanent dans la mesure où ils ont fait valoir leur compétence et surtout leur acharnement au travail. Il arrive aussi que des employés particulièrement doués soient promus de commis ou dactylo à la fonction d'estimateur acheteur. La condition sine qua non: raffoler des chiffres et du travail minutieux.

### b) Des négociations sans relâche

Si le département médias est perçu par le restant de l'agence comme un secteur tristement terre à terre, c'est que le personnel se consacre à la besogne avec un véritable labeur de moine! Calculatrice en main, téléphone suspendu à l'oreille, les estimateurs acheteurs semblent constamment aux prises avec un contrat quasi inachevable: répartir équitablement les sommes consacrées à la diffusion, conclure des ententes fermes avec les médias afin de garantir la diffusion en temps et lieu opportuns.

Répartition première. Richard Lalonde avait décidé que la télévision constituerait le véhicule principal pour la campagne Crctd: on obtiendrait du temps d'antenne sur les deux réseaux francophones, en plus d'un achat de moindre ampleur à la station anglophone CFCF Montréal. Un fois cette ligne de conduite établie, on détermina le budget à allouer aux médias d'appoint (dans le cas présent: imprimé, radio et affichage). Comme il s'agit là d'une considération tactique, le travail ne peut s'effectuer que par essais et erreurs. On distribue par exemple \$720 000 à la télévision, \$240 000 à la radio, \$470 000 dans les quotidiens, \$160 000 dans les périodiques et \$10 000 en affichage. Puis on vérifie si, avec une telle répartition, on n'a pas surutilisé la radio, si le budget de télévision permettra une assez bonne atteinte, si l'argent investi dans les périodiques donnera au format décidé le nombre de parutions minimal, etc. En d'autres termes, on pose des hypothèses numériques respectant l'importance théorique accordée à chacun des médias du "mix" et on inscrit les chiffres dans les cases correspondantes de manière à balancer l'équation.

Répartition fine. Le délicat travail de répartition des fonds se poursuit ainsi jusqu'à temps que l'on soit satisfait du dosage. Grand merci aux calculatrices et aux ordinateurs. Mais ne les rangeons pas trop tôt: ils servent encore immensément lorsqu'il faut déterminer le budget hebdomadaire par média! Encore une fois, même démarche empirique: on alloue tant d'argent pendant tant de semaines, on diminue ici, on augmente là, puis on évalue le tout. Richard Lalonde voudrait voir ce que donnerait une concentration supérieure pendant la saison touristique? Il faudra alors recommencer les calculs. Et encore, et encore, jusqu'à ce que la tactique paraisse sans reproches...

Réservation et contrat. Après cette laborieuse étape de planification, on doit songer à prendre contact avec les représentants des médias pour réserver les espaces publicitaires et négocier les tarifs. Un coup d'œil aux banques de données médias aura d'abord permis de sélectionner, tenant compte du budget, les emplacements appropriés aux objectifs de campagne. Il s'agira dès lors de sonder par téléphone l'offre des vendeurs média, c'est-à-dire la qualité, la quantité et le prix des espaces disponibles, avant de soumettre un proposition d'achat.

Toutes les banques de données, imprimées ou électroniques, jouent à peu près le même rôle. Le BBM indique par exemple qu'environ 30% de l'auditoire total de "La soirée du hockey" est constitué d'individus âgés de 18 à 35 ans (le public-cible de Crctd). Cette émission peut donc devenir un fructueux investissement si le prix des insertions s'avère avantageux selon le standard employé, en l'occurrence le ratio CPM, qui désigne le coût moyen pour rejoindre 1000 téléspectateurs. Le Canadian Advertising Rates and Data (CARD) rapporte quant à lui qu'un 30 secondes diffusé pendant le hockey sur tout le réseau de Radio-Canada coûte \$4000. Ceci est un tarif de base (flat rate). Or, comme dans n'importe quel secteur d'activité commerciale, ce tarif est fixe pour l'acheteur "normal", mais devient subitement négociable si le client au bout de la ligne brandit son budget faramineux en manifestant des hésitations à demeurer client... Lorsque Provigo, Culinar ou Communimark magasinent de l'espace publicitaire, les barrières de premier niveau s'assouplissent rapidement...

Epions pendant quelques instants la ligne téléphonique de Johanne Tremblay, superviseur des médias électroniques chez Communimark.

- Vous êtes chanceuse, j'ai encore quelques trous ici et là.
- Quelles sont vos disponibilités dans les catégories G, I, J et K?
- Un instant s'il-vous-plaît, je vérifie sur mon ordinateur. Bon, il me reste une occasion dans la catégorie K ("Le temps d'une paix"), neuf dans le J ("La bonne aventure"; "Poivre et Sel"), et sept dans le I ("Monsieur le ministre"). L'autre catégorie, qui était G je crois, contient encore huit occasions pendant "Les grands films" et dix pendant "Les beaux dimanches".
- "Le temps d'une paix" est déjà presque tout vendu?
- Oui. Même si c'est notre créneau le plus dispendieux, la majorité des annonceurs jugent l'achat rentable. Donc les minutes publicitaires s'envolent rapidement. Mais je peux toujours vous rappeler si un client annule ses réservations.
- Je dois vous dire que l'administrateur du dossier aimeraient compléter la cédule de diffusion d'ici vendredi; par conséquent je vais me contenter de ce que vous m'offrez actuellement. De toute façon nous ne sommes pas le genre à acheter mordicus des émissions bien spécifiques. Nous croyons que les auditoires finissent toujours par se ressembler d'une émission à l'autre. Bon. Je discute de tout ceci avec Richard Lalonde et je vous rappelle avant demain matin pour confirmer les occasions achetées.

Considérant le public-cible qu'ils avaient à rejoindre, Richard Lalonde et Johanne Tremblay optèrent d'emblée pour les occasions disponibles pendant "Le téléjournal", "La bonne aventure", "Monsieur le ministre", "Les grands films", et "Les beaux dimanches". Compte tenu des espaces déjà achetés sur le réseau TVA, on fixa à sept le nombre de messages à diffuser chaque semaine à Radio-Canada, soit un pendant chacun des téléromans, deux pendant

"Les grands films", un durant le Téléjournal du mardi, un durant celui du mercredi et un durant le premier volet des "Beaux dimanches".

Aussitôt que l'agence eut établi son programme de diffusion, Johanne sauta sur le téléphone pour finaliser l'entente avec Radio-Canada. Elle fit d'abord mention exacte de la cédule de diffusion (1 trente secondes pendant "La bonne aventure", 2 pendant "Les grands films", etc., et ce pour chacune des semaines du calendrier d'attaque). Elle donna ensuite son accord concernant les tarifs qui avaient été négociés. Heureusement, la représentante de la société d'état fut en mesure de garantir la date et l'heure de diffusion de tous les emplacements requis par Johanne. Elle assura également à cette dernière que, conformément aux normes en vigueur dans les médias électroniques, toutes les stations du réseau conserveraient sur bobines le film continu de la programmation en guise de "justificatif", de manière à pouvoir certifier que les occasions promises auront effectivement été diffusées aux bons endroits. Suite donc à ce jeu des multiples prises de position/réactions émanant des deux partis en cause, un contrat précis et définitif fut enfin rédigé et signé au nom de la Crctd Hélas, la situation n'est pas toujours aussi claire; bien des contretemps peuvent survenir entre la période de négociation et la minute de confirmation.

Les fameuses "réservations". Tous les superviseurs savent que la demande d'espaces publicitaires auprès des médias dépasse souvent l'offre, en particulier lorsqu'il est question de télévision. Les vendeurs ont les coudées franches avec pareille affluence et ils en profitent pour garder leurs prix fermes et conclure leurs ventes rapidement. C'est pourquoi les agences ont coutume de "réserver" sans contrat ferme le plus tôt possible les occasions qui semblent convenir afin de se prémunir contre une pénurie irrémédiable d'emplacements de qualité. Mais que vaut une entente verbale comparée au poids d'un achat ferme? Ainsi, rien ne garantit que des placements "réservés" par Communimark ne seront pas mis en enchères durant les entrefaites devant un autre client affamé. Morale: il faut se dépêcher à sortir son argent sonnant et trébuchant dès que le terrain paraît propice. Si une éventualité malencontreuse intervient malgré tout, on changera alors son fusil d'épaule, on optera pour de nouveaux espaces médias, et on réentreprendra la démarche.

Les changements imprévus. L'achalandage n'est toutefois pas le seul facteur externe qui risque de brouiller les cartes: le matériel publicitaire reste en effet sujet à différents imprévus, comme par exemple les changements de dernière minute dans la programmation. Si la télévision de Radio-Canada décide à brûle-pourpoint de mettre en ondes une mini-série, un docudrame ou le mariage princier de la roturière Unetelle -ou pire: si le Premier Ministre requiert un temps d'antenne pour se faire valoir- tous les annonceurs qui avaient acheté les emplacements prévus aux heures données devront en faire leur deuil et se "garrocher" sur autre chose... De tels remaniements s'imposent aussi lorsqu'un maniaque agresse le Président des Etats-Unis ou le Pape, si la navette spatiale explose en vol ou si un chanteur de la trempe de John Lennon trépasse. Voilà au moins des situations où le blason des mass média se redore quelque peu, eux qu'on accuse couramment de délaisser la vocation culturelle et informative au profit d'impératifs commerciaux.

Autres aléas. La liste des aléas ne s'arrête pas là. Des erreurs techniques de toutes sortes, attribuables à l'une ou l'autre des étapes de production média, nuisent parfois considérablement

au succès d'un message publicitaire, voire au succès du plan de communication tout entier. Il s'agit en fait de la dernière étape susceptible d'entraîner, le cas échéant, des négociations ardues entre l'agence et le média. Une erreur d'aiguillage aura coupé les cinq premières secondes d'un message télévisé; un message imprimé aura été inséré dans la section scientifique d'un quotidien plutôt qu'en son emplacement prévu et garanti; le cadrage physique d'un message destiné aux périodiques spécialisés n'aura pas été effectué conformément aux instructions de l'estimateur-acheteur; les autobus de la région de Québec auront déballé l'affichage extérieur une journée avant le lancement officiel de la campagne. Autant d'exemples de "mauvaise diffusion" qui amoche plus ou moins gravement les valeurs d'attention, de compréhension ou de persuasion d'un message. Lorsque pareilles gaffes se produisent, le directeur des médias de l'agence ou un de ses collaborateurs nécoigne une reprise aux frais du diffuseur, ce qu'on appelle dans le jargon une "reprise de conformité" (*make good*). Le coût réel de cette rediffusion corrigée varie en pratique selon la gravité de la bêtise et la force de persuasion des négociateurs en présence... et elle va de gratis à proche du coût réel initial.

## 2 LE RÉPERTOIRE GRANDISSANT DES MÉDIAS

Dans le langage courant, le terme média désigne autant l'entité mécanique et technique qui permet la transmission d'une information que le contenu factuel ou symbolique auquel une masse d'individus est soumise chaque jour. D'où l'expression "mass media". Par exemple, un journal est souvent défini comme une publication quotidienne consacrée à l'actualité: mais il s'agit également d'une entreprise de production et de distribution (de nouvelles). Les mass media constituent donc des entités économiques à part entière.

Les publicitaires conçoivent quant à eux les médias comme des moyens qui permettent d'arriver à des fins ultimes, bref des canaux aux allures diverses qui véhiculent les messages publicitaires destinés à la masse.

Commissionné ou pas. On peut séparer les mass media en deux catégories selon que leur utilisation rapporte automatiquement, ou non, une commission de 15% aux agences de publicité. Cinq grands médias bien chapeautés par des organismes d'auto-protection appartiennent à la première catégorie. Ce sont la télévision, la radio, les quotidiens, la presse périodique et enfin les médias d'affichage (comprenant le panneau-réclame et l'affichage en mouvement, panneau d'autobus ou de métro). Quand on affirme à voix grave qu'il se dépense chaque année \$ 5 milliards en publicité au Canada, on réfère majoritairement aux cinq grands médias. Télévision, radio, quotidiens, périodiques et affichage sont donc les vedettes de notre publicité... en même temps que le gagne-pain des agences!

Le chiffre d'affaires phénoménal que l'on vient de mentionner néglige pourtant un secteur publicitaire considérable: le foisonnement de médias non commissionnés et à peine comptabilisés. Citons notamment la publicité par la poste, la publicité sur le lieu de vente (mini-affiches, présentoirs, etc.), la publicité en gadgets (stylos, macarons, calendriers, etc.), les catalogues, les bottins d'associations et de confréries, les abris d'autobus, les mini-affiches sur le toit des taxis, certaines publications particulières (ex: bulletin paroissial), les pages jaunes

de l'annuaire téléphonique, les billets pour assister à des spectacles de toutes sortes, les guides vidéos, les programmes des cinémas de répertoire, les paniers de provisions dans les supermarchés, les affiches dans les ascenseurs, les apparitions de produits clairement identifiés à l'intérieur de productions cinématographiques ou de messages publicitaires, les marches d'escaliers des halls de gare ou de collèges, et la litanie se poursuit jusqu'aux limites de l'imagination.

### a) Médias notoires et médias clandestins

Il y a dix ou quinze ans, l'emploi de médias moins connus que les cinq titans s'avérait, pour diverses raisons, sporadique. On prétend que les agences dédaignaient y avoir recours par crainte de perdre leur commission de 15%. Or, celles-ci avaient tout de même la possibilité d'ajouter 17.65% au montant net facturé par les médias pour se retrouver en fin de compte avec une rétribution égale à celle qu'elles auraient obtenue en utilisant les médias traditionnels. Le véritable motif relève plutôt de la loi de l'économie des efforts: il était plus aisé pour un directeur média d'effectuer une sélection parmi cinq canaux bien encadrés que de courailler dans tous les sens à travers le dédale des multiples petits médias. L'habitude aidant, on mésestimait inconsciemment les véhicules dit clandestins, surtout que, dans une campagne pour un produit national, un média comme la télévision pouvait à lui seul transmettre le message avec brio et rentabilité.

Des médias changeants. Plusieurs facteurs socio-économiques ainsi qu'une évolution lente dans l'univers des médias ont toutefois altéré le tableau. Jusqu'à récemment, le quotidien du mercredi constituait presque une nécessité dans tous les foyers à cause des volumineux spéciaux dans l'alimentation. Ces pleines pages de prix réduits sont maintenant en voie d'être remplacées complètement par les encarts de couleur qui divulguent la même information et son distribués via des réseaux contrôlés par les chaînes de supermarchés. Par conséquent, le journal du mercredi commence à perdre son caractère indispensable.

Liée inexorablement aux progrès de la technologie, la télévision s'efforce quant à elle de faire bon ménage avec les retombées de l'explosion vidéo. Et il semble à date qu'elle y perde des plumes... D'abord, la popularité des cablo-sélecteurs et l'implantation des réseaux de télévision payante ont renforcé le phénomène d'éparpillement des auditoires. Cela signifie qu'on ne peut désormais plus atteindre le public-cible d'une campagne en mettant tous ses œufs dans le même panier. Car même si la chaîne de télévision Radio-Canada a la plus forte cote d'écoute à heure donnée, un tas de gens répondant au portrait socio-démographique sont éparpillés durant ce temps sur les chaînes X, Y et Z. Que dire en second lieu de l'impact des magnétoscopes vidéo? Les téléspectateurs en profitent pour enregistrer leurs émissions et longs métrages préférés; mais lorsqu'ils les visionnent ultérieurement, ils sautent sans cérémonie les messages publicitaires encombrants!

Une sélection plus raffinée. Ces quelques scénarios illustrent une partie des faiblesses inhérentes aux grands médias. Somme toute, l'exception qui caractérisait jadis le maniement des médias "clandestins" est maintenant devenue le lot de tous les jours. Des professionnels comme Richard Lalonde ne peuvent plus se contenter de miser sur les grands médias seulement. En

effet, s'ils veulent raffiner leur sélection média en considérant les innombrables segmentations de marché à l'intérieur de tous les réseaux radiophoniques, tous les réseaux télévisés, tous les quotidiens et tous les périodiques de renom, la moindre des campagnes exige alors la prise en considération d'une quarantaine de canaux de distribution possible. Cette conjoncture devient parfois si embrouillée que Lalonde décidera dans certains cas d'abandonner carrément les grands médias sursaturés et sursegmentés afin d'opter pour un véhicule plus direct tel les envois postaux.

Les médias clandestins. Assurons-nous au réveil de la majorité silencieuse? Les médias que l'on a qualifiés de clandestins seraient-ils en voie de se tailler une place croissante au sein de l'arsenal publicitaire? Au départ, leur répertoire demeure pour l'instant incomplet, puisque beaucoup d'entre eux apparaissent et disparaissent au gré du vent. Il en est ainsi notamment des journaux étudiants et des guides vidéo, qui disparaissent sans doute à une vitesse proportionnelle à l'enthousiasme qui a entouré leur création. Néanmoins, de tels canaux constituent parfois, en raison de leur spécificité, les réponses idéales à des problèmes de communication qui auraient normalement paru insolubles.

Supposons que l'on désire rejoindre les étudiants de niveau cégep pour les mettre en garde contre les maladies transmissibles sexuellement. Les statistiques d'auditoire des principaux médias nous ont depuis longtemps appris que ces jeunes gens écoutent peu la télévision, lisent peu les quotidiens et les périodiques, ne voient pas les panneaux-réclame puisqu'ils ne possèdent généralement pas de voiture. Bref, ils n'ont aucun contact sérieux avec les grands médias, mise à part une certaine exposition à la radio FM et aux affiches d'autobus. Or, il serait insensé de payer le plein prix pour des espaces publicitaires à la radio FM ou dans les autobus, puisque l'auditoire visé n'est qu'une partie de l'auditoire réel pour lequel il faudra payer. Aussi bien éviter le gaspillage lorsque c'est possible... Voilà donc un cas où il faudrait mettre le doigt sur des véhicules très sélectifs, ou encore en concevoir de nouveaux: rédiger un dépliant et tâcher de le distribuer coûte que coûte; réaliser des affiches et trouver le moyen de les poser aux bons endroits; négocier l'achat des marches d'escaliers dans les cégeps afin de les doter d'une vocation informative; etc.

Prédire un développement progressif des médias clandestins n'implique pas pour autant la chute libre des médias conventionnels. Tous les moyens de communication sont en fait appelés à évoluer au rythme des innovations et des courants. Cette évolution s'effectue toutefois lentement, puisque l'investissement en argent et en temps que peuvent consentir les consommateurs pour les mass média est limité. Personne n'acceptera de monopoliser tout son temps devant le petit écran, même si les 99 stations potentielles proposaient une programmation sensationnelle 24 heures sur 24... Cependant, malgré un accroissement gigantesque de l'offre atteignant presque 400% (télévision payante, télévision communautaire, télévision d'autres pays francophones, antennes paraboliques, etc.), il demeure étonnant de constater que les heures d'écoute n'ont cru que d'environ 10%. La technologie a beau avancer à pas de géant, la disponibilité du public est forcément limitée. Ainsi se définit le contexte dans lequel cheminent les médias.

Cette relative stabilité dans les habitudes des récepteurs cause sans doute plus d'inquiétude aux distributeurs des nouveaux canaux de communication qu'aux industries fermement implantées.

Cela réaffirme pour l'instant la domination des cinq grands médias, surtout que ceux-ci reposent à la fois sur une mer de capitaux et sur une pléiade d'organismes protégeant leurs marchés.

Rappelons, avant d'aborder la phisonomie des grands médias, qu'il y a deux barèmes permettant d'évaluer le rendement d'un média: le CPM ou le PBE. Le CPM, c'est le Coût Par Mille destinataires atteints. Le PBE, ce sont les fameux Points Bruts d'Exposition: dix points équivalent à 10% de la population qui a été atteinte une fois... ou à un pourcent de la population qui a été atteinte dix fois... ou à 5% de la population qui a été atteinte deux fois, etc. Dans l'affichage, le calcul n'est pas encore standardisé: les PBE sont compilés par jour ou par semaine.

### b) Phisonomie des grands mass médias

La compétence d'un directeur médias s'évalue en grande partie par la justesse de placements qu'il prescrit. Richard Lalonde consacre des efforts soutenus pour se tenir à la fine pointe des connaissances médias. Voici un résumé de ce qu'il aurait pu nous révéler des grands médias publicitaires.

#### . La télévision

Peu de phénomènes ont occasionné un impact social aussi considérable que l'apparition du petit écran. On se remémorera peut-être la fin du 20e siècle pour la tentative de dialogue est-ouest/nord-sud, pour le virage technologique, pour l'arrivée des femmes sur le marché du travail ou pour la crise de l'emploi chez les jeunes. Mais difficilement pourra-t-on taire l'envahissement des foyers par la télévision.

Peites statistiques. D'abord des chiffres. 99% des canadiens âgés de plus de deux ans vivent à proximité d'un téléviseur. 54% des foyers possèdent au moins deux appareils récepteurs de télévision. 62% des foyers dotés d'un téléviseur sont branchés sur le cible, ce qui constitue le deuxième sommet de pénétration au monde (la Belgique venant en tête). 32% des foyers sont dotés d'un cablo-sélecteur.

81% des Canadiens regardent la télévision au moins un moment dans la journée. La cote d'écoute adulte aux heures d'écoute privilégiées (*prime time*: 7:00 - 11:00 pm) se situe en moyenne à 42%. Les mois de janvier et février connaissent une popularité d'à peu près 20% supérieure à la moyenne annuelle.

Par contre, l'écoute de la télévision diminue drastiquement pendant la période estivale. Ainsi, la cote d'écoute adulte au *prime time* chute de 45% au Québec durant l'été.

En moyenne annuelle, le nombre d'heures d'écoute hebdomadaire par groupe d'âge s'établit comme suit

#### L'ÉCOUTE TÉLÉVISION HEBDOMADAIRE en heures

<i>Région</i>	<i>Adultes 18+</i>	<i>Femmes 18+</i>	<i>Hommes 18+</i>	<i>Adolescents 12-17</i>	<i>Enfants 7-11</i>
Québec	25.1 h	27.4 h	22.7 h	20.1 h	19.6 h
Canada	25.4 h	27.4 h	23.2 h	21.9 h	18.6 h

*Données BBM*

L'écoute des réseaux américains a augmenté de 31% entre 1970 et 1981, mais ce facteur ne met pas encore en danger la part de marché des stations francophones au Québec. Par ailleurs, 7% des foyers canadiens possédant au moins un téléviseur et 11% des foyers abonnés au câble sont abonnés en 1985 à au moins un réseau de télévision payante; ces chiffres ont légèrement augmenté depuis l'avènement de ce service, mais restent toujours bien en-deça des pronostics. Enfin, 24% des foyers canadiens (et 23% des foyers québécois!) qui s'adonnent à la télévision sont équipés d'un magnétoscope vidéo. Cette dernière donnée est en progression constante.

Un média de prestige. Dans cette enquête réalisée au Québec par une société de recherche spécialisée à l'automne 84, on a réalisé que les trois secteurs d'activité qui marquaient l'esprit des gens de leur sceau publicitaire étaient: l'alimentation (25%), les produits d'hygiène et de beauté (25%) et les boissons alcoolisées (18%). A la télévision, les trois marques les plus fréquemment mentionnées étaient Pampers, Labatt 50 et Pepsi; dans les imprimés, DuMaurier, Kraft et Miss Clairol; sur les panneaux-réclame Mc Donald, Club Méditerranée et un peloton d'autres.

Si on demande de donner la raison qui fait qu'un message publicitaire télévision est intéressant, 56% mentionnent la participation d'un enfant, 27% mentionnent vaguement que c'est parce qu'elle est "bien faite", 25% mentionnent la musique et 18% la participation d'une vedette.

Seulement 20% ne mentionnent aucun message télévision comme "le plus intéressant"; 70% ne citent pas de message radio et 53% ne citent pas de panneau-réclame. En fait, 89% des messages "les plus intéressants" cités étaient des messages de télévision.

Trois télévisions. Les téléphiles savent par expérience que la télévision adopte grossièrement trois visages différents. La majorité des stations diffusent un mélange de fiction et de factuel enrobé de sauce à la crème: téléromans, mini-séries, longs métrages, bavardage sympathique, bulletins d'information théâtraux, etc. Il s'agit des stations dites commerciales, qui opèrent avec des budgets faramineux (le fruit des revenus publicitaires) et qui s'efforcent de capter de grands auditoires en vue de fournir aux annonceurs des emplacements de choix.

Naguère Radio-Québec se distinguait du peloton commercial à l'époque où on la définissait encore comme une télévision éducative. La politique de diffusion se voulait alors idéaliste: on laissait de côté la quête d'auditoires massifs et on fermait la porte au financement par la publicité. Rien

ne comptait autant que de préserver un contenu socialement enrichissant. Radio-Québec a depuis ajusté son tir en mettant en onde des émissions plus populaires et en tolérant une certaine intrusion de la publicité. On vise l'auto-financement. Il s'agit maintenant plutôt d'une station semi-éducative, si on peut dire.

Les nobles élans humanistes n'ont toutefois pas été complètement enrayés: on compte en effet un certain nombre de stations dites "communautaires" qui sont aussi éducatives. Leur pénétration globale atteint 15% des foyers et 30% de ceux abonnés au cable. Hélas, la cote d'écoute combinée de ces stations représente moins de 1% des heures hebdomadaires consacrées à la télévision. Comme quoi l'intention de bien faire ne suffit pas pour atteindre au succès.

Le dernier type de télévision se consacre aux services d'intérêt général: la météo, l'état des routes, les annonces classées, etc. Secteur en voie de développement, il ne bénéficiera cependant jamais de la masse monétaire de la télévision commerciale.

La télévision ne laisse personne indifférent. Qu'on adore le médium ou qu'on le déteste, il faut malgré tout reconnaître son immense portée. D'abord, ce média suscite chez les masses un effet de mimétisme peu commun: Les gens désirent plus ou moins consciemment se rapprocher de modèles proposés par la télé; cela flatte leur ego, ils en tirent une certaine reconnaissance sociale, ou tout au moins, cela leur donne la possibilité de discuter avec leurs pairs de choses connues par la majorité (ex: "As-tu écouté le film hier soir?"). La télévision fascine le grand public depuis 1952; elle continuera à la fasciner longtemps encore. Par ailleurs, les capacités poly-sensorielles du média en font un canal publicitaire d'une rare puissance. Le mouvement, l'image et le son se marient pour créer une communication qui peut attirer l'attention, séduire, suggérer, argumenter, démontrer, convaincre.

Un médium cher. La tarification des espaces publicitaires télévisés a de quoi décourager les petites et moyennes entreprises. A auditoire égal, le message télévisé coûte au moins deux fois plus cher que le message radio. En vérité, la télévision est le média canadien dont les prix augmentent le plus rapidement. La diffusion d'un seul message de trente secondes va chercher facilement dans les milliers de dollars aux heures d'écoute privilégiées. Le Canadian Advertising Rates and Data (CARD octobre 85) indique par exemple qu'il en coûte \$100 pour transmettre un 30 secondes aux heures d'écoute les moins achalandées de la station montréalaise CBFT de Radio-Canada, et \$2000 durant les heures de "prime time". Le tarif pour un message identique à la station CFTM (TVA) s'élève à \$2530. Si l'on achète un emplacement sur tout le réseau TVA (10 stations), le même message coutera, selon l'heure de diffusion, de \$850 à \$7500 par diffusion. Une émission vedette coutera facilement \$ 10 000. Certes l'annonceur rejoint beaucoup de monde en investissant pareils montants, sauf que la facture brute s'avère parfois dure à épouser, surtout lorsqu'on a le sentiment que 20 ou 30% de l'auditoire atteint ne correspond pas au public-cible visé.

## COUTS PAR MILLE (CPM) DES GRANDS MÉDIAS

---

Télévision	\$4.00	30 secondes
------------	--------	-------------

Radio	\$3.50	60 secondes
Quotidiens	\$9.00	600 lignes agates
Périodiques	\$16.00	1 page 4 couleurs
Panneau-réclame	\$1.30	1 000 points PBE

---

Si le CPM télévision est deux fois plus élevé que le CPM radio, le score de notoriété est trois fois plus élevé que celui produit par la radio. La télévision n'est donc pas si chère qu'elle paraît au premier abord.

On ne saurait pointer du doigt la télévision au regard du gaspillage d'auditoire: le problème affecte tous les grands médias à l'exception peut-être des périodiques spécialisés. Mais comme la publicité télévisée est dispendieuse, cette lacune provoque les hauts cris. Qui plus est, les statistiques d'auditoire fournies par BBM ou Nielsen tendent à prouver la relative mixité des téléspectateurs, du moins selon des critères socio-démographiques. Ainsi, enfants, adolescents et adultes de retrouvent autant pendant le téléroman que le match de hockey, en passant par l'émission de variété et tout le reste. Seuls les canaux consacrés à un centre d'intérêt spécifique (par exemple Much Music ou The Sports Network) semblent garantir une meilleure homogénéité des téléspectateurs. La sélection des occasions de diffusion des messages publicitaires doit donc être effectuée avec grand soin.

Score d'impact. Un blitz télévision nécessite environ 1,500 point PBE sur 5 à 10 semaines (1 000 points suffiraient pour une campagne de rappel). Un point PBE coûte au Québec environ \$300 (\$950 au Canada, \$110 à Montréal et \$ 50 à Québec). Un blitz provincial coûterait... \$450 000. Mais comme les petits centres commandent moins de PBE pour assurer un impact, \$170 000 à \$ 200 000 pourraient suffire; on peut plutôt parler alors de \$125 du PBE provincial.

Une bonne émission tirera 15 à 20 PBE; la meilleure, 40 PBE. On peut retenir qu'un blitz de 5 messages par semaine et par poste donnera un très bon impact.

Les affamés de la télévision sont plus mordus par leur programme favorit que par ces damnés messages qui interrompent l'action au moment crucial! Dernier espoir pour les publicitaires: éléver au maximum l'intérêt de leurs messages et transmettre le contenu persuasif le plus succinctement possible. Sinon le public-cible aura détourné le regard avant la fin du commercial!

Un médium avec ses particularités. En résumé, le médium télévisé comporte sa part de bons et mauvais côtés. Il fut une époque où tous les directeurs médias ne juraient que par la télé; c'était l'époque du beau, bon, pas cher. Le contexte a évolué; néanmoins la télévision demeure le remède idéal lorsqu'on lance un nouveau produit de masse, lorsqu'un produit exige de recourir au mouvement pour en expliquer le fonctionnement, ou encore lorsqu'on souhaite créer une image de marque de prestige. Le véhicule reste cependant assez lourd à manier. Produire un message pour la télévision requiert beaucoup de temps, d'argent et d'énergies; planifier sa cédule de diffusion n'est pas non plus une sinécure. Bref, pour toutes ces raisons, on aura

compris que la vocation publicitaire fondamentale de la télévision est liée davantage à la publicité nationale que locale. Aux campagnes axées sur l'image de marque plutôt que sur un aspect promotionnel.

Les campagnes télévisuelles demeureront peut-être des décennies dans l'esprit des gens, tant elles les auront marqués. Une recherche menée par Pierre Delagrange, vice-président médias chez Cossette Communication Marketing révèle que si on demande aux consommateurs de citer un message publicitaire, 75% des répondants mentionneront un message télévision, 35% un panneau-réclame et 25% une annonce radio.

#### *. La radio*

La radio constitue probablement le média qui a le plus souffert de l'arrivée en trombe de la télévision. Replongeons-nous dans l'atmosphère des années 50. La radio représentait déjà une force fascinante pour le grand public: des sons, de la musique et des voix franchissant d'une façon mystérieuse des centaines de kilomètres pour aboutir dans une petite boîte dont on n'avait qu'à tourner le bouton pour la faire parler. Quel ne fut pas l'ébahissement général lorsque comme par enchantement, l'image s'est ajoutée au son. Quelle ne fut pas la stupéfaction de M. et Mme. Toulemonde de voir leurs comédiens s'agiter en chair et en os à l'intérieur de leur beau meuble de style néo-espagnol!

La radio a dû redéfinir sa mission et mettre en valeur son caractère portatif, économique et intimiste. Existe-t-il meilleur compagnon que ce petit appareil pour égayer un fastidieux voyage en automobile ou un après-midi de solitaire... De fait, il semble que l'écoute de la radio soit une activité individuelle, par rapport à la télévision que l'on aime regarder en famille ou entre amis.

Un récepteur radio se vend aujourd'hui presque pour une bouchée de pain. Tous les foyers en possèdent plus d'un. Rares sont les personnes qui ne sont pas à l'écoute de la radio au moins une fois par semaine.

**POURCENTAGE DES PERSONNES QUI ÉCOUTENT LA RADIO**  
au moins une fois par semaine

Région	Femmes 18+	Hommes 18+	Adolescents 12-17	Enfants 7-11
Québec	95.9	95.5	90.7	75.4
Canada	96.1	95.7	92.8	80.3

*Données BBM*

Le nombre d'heures d'écoute hebdomadaire gravite légèrement en-deçà des résultats obtenus pour la télévision.

**L'ÉCOUTE RADIO HEBDOMADAIRE**  
en heures

Région	Femmes	Hommes	Adolescents	Enfants
Québec	24.2	21.0	12.9	5.8
Canada	21.8	19.2	13.5	5.9

*Données BBM*

Et la radio FM? De 1971 à 1983, l'auditoire de la radio canadienne n'a augmenté que de 6%.

Certains analystes parlent de stabilité, d'autres de stagnance. Les habitudes d'écoute radio des gens ont néanmoins évolué, comme en fait foi la hausse de la part de marché des stations FM. Ce phénomène s'explique sans doute par une qualité de retransmission supérieure, la possibilité de recevoir en son stéréophonique et une programmation différente. Entre 1970 et 1981, la pénétration du FM dans les foyers canadiens est passée de 56% à 95%. 66% des Québécois âgés de plus de 7 ans écoutent le FM au moins une fois par semaine, ce qui place notre province en tête.

**RADIO AM ET FM**  
portée en pourcentage

<i>Femmes</i>	<i>Hommes</i>	<i>Adolescents</i>	<i>Enfants</i>	<i>Total</i>

AM	81	79	78	69	79
FM	57	60	62	40	58

---

**RADIO AM ET FM**  
part de marché en pourcentage

---

AM	63	58	58	68	60
FM	37	42	42	32	40

*Données BBM*

Radio = rêve. La radio est le médium de l'ouïe; elle s'avère donc un médium du rêve. Puisque la vue n'y est pas sollicitée, les auditeurs sont appelés à reconstituer mentalement leur propre imaginaire, leur propre imagerie subjective. Le processus se compare d'ailleurs à la lecture d'un roman avant d'avoir vu le film tiré du sujet. Tout comme le livre, la radio demeure un média d'auto-appropriation susceptible de fournir à ses adeptes des heures de plaisir inégalé, l'imagination titillée par un contenu à la fois instructif, suggestif, divertissant et inépuisable, avec en prime l'opportunité de tirer soi-même ses conclusions. Aussi, le caractère intimiste qui marque la relation radio/auditeurs ouvre la porte à un champ de créativité spacieux. Ce n'est évidemment pas toujours le cas. La production radiophonique actuelle se borne trop souvent à des schèmes éculés qui ont fait leurs preuves... il y a 40 ans. Résultat: les ondes semblent infestées de crieilleries et de commérages.

La publicité radio paraît emprisonnée dans le même carcan. Relativement peu coûteuse à fabriquer et à diffuser, du moins en comparaison avec les standards astronomiques établis par sa collègue télévisée, elle devrait idéalement bénéficier de cette liberté. Hélas, beaucoup d'amateurs se retrouvent sur les équipes de conception et de production, ce qui guide l'opinion populaire à penser que la radio est écrasée par la publicité qui est censée la supporter.

En réalité, la plupart des médias sont confrontés à une même surabondance de publicité. La radio AM aux heures de pointe est peut-être lourdement chargée mais qui d'entre les quotidiens, les périodiques et la télévision peut lancer la première pierre? Le climat radiophonique serait sans doute plus supportable si les annonceurs revêtaient des styles et des sonorités variés. Il semble toutefois que l'esprit d'initiative ne soit guère à la mode car un train de messages sont composés sur le même ton. En outre, certains animateurs vedettes ont développé la manie de lire eux-mêmes les messages destinés à leurs auditeurs. Il en résulte ainsi le brouhaha lancinant bien connu, à travers lequel on peut difficilement reconnaître le diamant de la vitre.

Un média souple. Autant l'appareillage physique de la radio se loge un peu partout à cause de son faible encombrement, autant le protocole publicitaire radiophonique semble, à plusieurs points

de vue, flexible. D'abord la production des messages nécessite beaucoup moins de matériel, de temps et d'énergie que ce qu'il en coûte pour réaliser une annonce télévisée. La production d'un message radio est beaucoup moins onéreuse que celle d'un message télévision. Elle se situera plutôt dans une fourchette équivalente à 10% des coûts d'une production télévision de qualité équivalente.

Mais une ritournelle (*jingle*) créée par un musicien d'expérience ira facilement chercher dans les \$5 000. Si elle est interprétée par une vedette, la surenchère recommence.

A titre de référence, disons qu'un point PBE coûte autour de \$20. Une attaque saturation de 1000 point serait réussie avec 3 messages par matin sur toutes les stations pendant 7 semaines. Ensuite, l'intervalle entre la conception et la mise en ondes étant moins long, les annonceurs ont la possibilité de modifier jusqu'à la dernière minute leur message, sans avoir à déployer d'efforts surhumains. De même, il est possible d'élaborer, moyennant des frais raisonnables, des versions différentes du message selon les marchés visés ou d'autres contraintes utiles à considérer.

La réservation du temps de diffusion à la radio paraît également moins laborieuse que dans le cas de la télévision, puisqu'on ne précise généralement pas l'instant exact où sera diffusé le message. Les agences achètent en effet des espaces au sein de "périodes d'écoute" définies en fonction de l'importance de l'auditoire à une heure donnée plutôt qu'à l'intérieur d'émissions précises. Cela signifie qu'un message inséré dans la catégorie "AAA" pourra se retrouver le lundi à 8:00 am, le mardi à 9:45 am, le jeudi à 4:45 pm, etc. Cette procédure comporte l'avantage de réduire en théorie la duplication de l'auditoire, ce qui accroît du même coup le nombre total de récepteurs différents qui seront atteints: augmentation de la portée plutôt que la fréquence. Reste à savoir si ces oreilles collent ou non au public-cible... De fait, seuls les annonceurs pesants et puissants peuvent, par le biais d'agences non moins pesantes et puissantes tâcher de négocier des emplacements fixes lorsque rien ne doit être laissé dans l'incertitude.

La radio accompagne les gens au travail, en voiture, à la maison, bref, partout; elle constitue ainsi le média par excellent du contact instantané. Elle possède les qualités idéales de la "vox populi": elle est accessible aux amateurs, peu dispendieuse pour les petites entreprises. Aussi, la publicité l'utilise souvent pour provoquer un certain achalandage sur le plancher des ventes. Un certain aspect promotionnel reste inhérent à la radio: près de 75% des dépenses publicitaires à l'intérieur de ce média tombent dans la catégorie "publicité locale". Ce médium de la proximité physique et psychologique transmet donc fréquemment les spécifications de l'offre: description du produit, prix, emplacement des distributeurs, spéciaux en magasin, etc. On mesure maintenant l'importance de pouvoir créer des messages parfaitement adaptés au contexte de chaque sous-marché.

Un média d'appoint. Stratégiquement parlant, la radio est un média d'appoint: il vise dans bien des cas à ajouter à l'état de tentation inspiré par le message télévision ou le message imprimé. Il impose un climat d'imminence, de notification et d'ordonnance. L'adjonction appropriée d'une ritournelle publicitaire scandant joyeusement le rythme narratif augmente d'ailleurs cet effet de renforcement positif: la musique traduit l'image de marque et entraîne au mouvement

tandis que le texte apporte les éléments d'information incitatifs. Plusieurs campagnes nationales utilisent la télévision comme véhicule prépondérant; la radio peut constituer dans pareil cas le média d'appoint idéal, surtout que sa pénétration dans l'intimité des individus demeure relativement stable tout au long de l'année. La radio peut alors compenser pour la baisse des cotes d'écoute de la télévision durant la période estivale.

**La répétition.** Le média radiophonique se révèle efficace pourvu que le facteur "fréquence de diffusion" ne soit pas négligé. Il est vrai que la répétition du message est possible grâce aux coûts relativement faibles de production et de diffusion. Mais en vérité, elle est obligatoire en raison du climat d'écoute habituellement très relâché. Selon certaines recherches, l'automobile, en tant qu'enceinte fermée est l'endroit où les messages radio imprègnent le plus profondément les auditeurs. Quant aux milieux où pénètre la radio (la maison, le bureau), l'expérience commune démontre que les gens vaquent à toutes sortes d'activités pendant que le poste récepteur joue dans son coin. Par conséquent, le degré d'attention au média semble moins élevé que celui qui caractérise un bain de télévision ou la lecture d'un journal.

Outre cette vigilance relâchée des auditeurs, le média comporte également des faiblesses intrinsèques. En premier lieu, l'absence de visuel limite considérablement la gamme de messages qu'on peut transmettre avec efficacité. Par exemple, il n'est visiblement pas possible de démontrer ce qu'un produit ou un service a d'exceptionnel... Deuxièmement, le phénomène de segmentation des auditaires qui frappe autant la télévision que la radio complique l'atteinte des public-cible. Une abondance de stations radiophoniques se livrent bataille à l'intérieur de chaque région géographique. Cela signifie qu'il faudrait quasiment placer des messages à chacun des postes pour rejoindre la totalité du marché, manœuvre bien sûr impensable en raison des budgets. On doit donc se résoudre à concentrer ses efforts, en sachant qu'une tranche des consommateurs sera laissée de côté tandis qu'une partie de l'auditoire atteint ne correspondra pas au profil visé.

Le Québec compte une dizaine de réseaux radiophoniques, soit Radio-Canada, Radiomutuel, Télé Média, Radio Inter-Cité, Radio Nord Inc., Radio Laurentide, Radio Unie Québec, le Réseau des Appalaches, Radio Est Québec et NBC, en plus d'une quantité remarquable de stations indépendantes. Au total, une centaine de postes émettent des ondes ici-bas.

#### *. Les journaux*

Il existe deux supports journalistiques de publicité imprimée: l'hebdomadaire et le quotidien. Les Québécois ne sont pas particulièrement lecteurs de quotidiens; ils préfèrent de beaucoup l'hebdomadaire de sa région. En effet, bien qu'il n'y ait que 11 quotidiens au Québec (il y en a 44 en Ontario), on y retrouve pas moins de 171 hebdomadaires régionaux.

L'importance des hebdomadaires régionaux est un phénomène marquant du marché québécois. Les 171 hebdomadaires tirent au total à plus de 3 millions d'exemplaires pour un tirage moyen de 18 000 copies. Le 1/3 de ces journaux sont vendus; ils ont un tirage moyen de 6 000 copies. Les autres qui ont un tirage moyen de 23 000 copies, sont distribués gratuitement. Dans les grandes villes, les hebdomadaires ont tendance à la gratuité mais dans les régions, ils sont achetés et considérés par les lecteurs comme leur véritable journal.

Par ailleurs, alors que près de 60% de l'espace des quotidiens québécois est utilisé par la publicité, c'est plutôt 40% de l'espace des quotidiens régionaux vendus qui est dévolu à la publicité. Soulignons encore la force de pénétration des hebdos: alors que les quotidiens tirent à 173 copies par 1000 habitants, les hebdos régionaux tirent à 475 copies par 1000 habitants. C'est dire l'ampleur de leur pénétration des marchés. L'ensemble des périodiques d'intérêt général (tels Sélection ou L'Actualité) est de plus de 1,169 copies / 1 000 habitants, c'est à dire que chaque Québécois lit, en moyenne, plus d'une revue (1.169).

En réalité, 6 Québécois sur 10 affirment ouvrir les pages d'un quotidien (même taux pour un périodique), mais plus de 7 Québécois sur 10 affirment consulter leur hebdomadaire régional. Les coûts fluctuent en fonction du tirage bien sûr. Le coût moyen de la ligne-agage est de \$1.66 dans les quotidiens alors qu'il est de \$0.51 dans les hebdos régionaux...

#### *. Les quotidiens*

Si la radio se proclame numéro un de la communication instantanée, le quotidien revendique le titre de numéro un de l'information avec un grand I. L'ambiguité n'est pas contradiction. De fait, tous les mass média ont l'ambition de se déclarer champions dans au moins une catégorie, aussi insignifiante soit-elle. Le quotidien est numéro un de l'information, mais 75% de ses revenus proviennent de la publicité! (Etouffons cet impair en rappelant que la publicité aussi est informative...) 20 à 25% du chiffre d'affaires global de la publicité canadienne est dépensée dans les quotidiens. Des grands médias, seule la télévision peut rivaliser avec le quotidien.

### RÉPARTITION DES DÉPENSES PUBLICITAIRES DANS LES GRANDS MÉDIAS

---

Télévision	20%
Radio	10%
Quotidiens	20%
Périodiques	6%
Panneau-réclame	7%
Autres médias	37%

---

*Données The Canadian Media Directors Council Media Digest*

La part de budget dévolue à chaque média diffère du chiffre cité compte tenu que les coûts de production varie d'un média à l'autre; ainsi, on dit que c'est près de 50% des budgets-clients qui est englouti par la télévision...

Le Canada compte actuellement 113 quotidiens, soit seulement deux de plus qu'en 1901! Un peu plus de cinq millions de copies sont tirées à chaque jour. Le Québec compte pour sa part 11 quotidiens, répartis dans 6 marchés géographiques, avec un tirage total de 1.1 millions de copies par jour. Les quotidiens pénètrent dans environ 70% des foyers canadiens.

Bonne pénétration, faible fréquence. Selon des statistiques de 1984 fournies par NADbank, 63% des adultes lisent un quotidien sur une base régulière, soit du lundi au vendredi; 78% en lisent au moins un pendant la fin de semaine. 89% des adultes lisent au moins une fois un quotidien entre le lundi et le vendredi; 92% en lisent au moins une fois dans la semaine. Mais comment lit-on un quotidien? S'agit-il d'un examen attentif de la première à la dernière ligne, ou d'un survol furtif? Il semble que 77% des lecteurs adultes s'arrêtent sur tous les sujets qui les intéressent, 15% feuilletent l'ensemble du journal rapidement, et 4% ne consultent que certains items spécifiques (par exemple, les sports!).

Qu'en est-il du processus de lecture consacrée aux (nombreux) messages publicitaires dans les quotidiens? Selon une étude menée en 76, parmi le bassin de gens qui consultent la publicité, 68% le font n'ayant pas d'achat en vue, tandis que 30% le font parce qu'ils sont tentés par un achat spécifique. Et en ce qui concerne l'attrait pour la dite publicité, les enquêtes Starch donnent une cote d'attention moyenne de 25% à 50% aux bonnes annonces.

Un média estimé. Probablement en raison du sérieux qu'adopte son contenu (impression standard en noir et blanc, papier sévère, petits caractères), la publicité dans les quotidiens est perçue comme crédible et informative. Une étude récente pan-canadienne rapporte d'ailleurs que 41% des lecteurs de quotidiens considèrent que le contenu publicitaire augmente l'attrait de ce medium. Les lecteurs peuvent consulter les messages comme ils le désirent. On peut fureter à travers un quotidien en triant au passage l'essentiel parmi l'inutile, quitte à revenir éventuellement aux annonces dignes d'intérêt pour une consultation approfondie. Les personnes compulsives ont même la manie de découper les articles riches en information durable, de manière à y revenir à loisir... Le matériel publicitaire imprimé bénéficie donc de la longévité de son contenu, commodité dont ne peuvent se targuer le message télévisé ou radiophonique qui s'estompe au bout de trente ou soixante secondes.

Mais les quotidiens sont lus par les gens instruits surtout: 40% des gens qui ont fait seulement des études primaires lisent un quotidien tandis que 75% de ceux qui ont poursuivi leurs études au-delà du collégial, le lisent. Les femmes lisent moins que les hommes. Tout n'est pas recherché, bien sûr, avec le même intérêt: les jeunes adultes, par exemple, consultent davantage les "arts et spectacles" que les autres; les "sports" intéressent davantage les hommes que les femmes (50% contre 15%); la "publicité" est consultée davantage par les femmes (40% contre 25%); la "finance" attire davantage les gens instruits (45% contre 15%). Ce sont les "annonces classées" qui attirent le plus petit nombre de lecteurs.

Une certaine analogie avec le catalogue tient dans la longueur et la précision des informations transmises. La publicité dans les quotidiens peut en effet se montrer aussi complète et détaillée que la stratégie d'argumentation l'exige, puisqu'un lecteur intéressé prendra tout le temps voulu pour décortiquer les moindres alinéas. Et comme les quotidiens traitent d'un éventail de sujets, tous les types de messages publicitaires peuvent aspirer à trouver preneurs.

Des formats versatiles. Le quotidien possède le potentiel de devenir le média où se cotoieront le plus intimement publicité et matière rédactionnelle. Si les éditeurs s'en donnaient la peine, ils pourraient disposer les messages publicitaires en plein cœur des rubriques correspondantes, c'est-à-dire à côté d'articles liés par le sens. L'efficacité publicitaire augmenterait sans

contredit. Les quotidiens pourraient même rehausser le tarif des insertions! Or, pour l'instant, les fonctions éditoriale et publicitaire sont séparées. Les messages sont donc empilés dans un ordre aléatoire, ce qui enlève beaucoup de crédibilité publicitaire au média. De fait, seuls les annonceurs qui exigent un emplacement spécifique et déboursent des frais supplémentaires parviennent à vanter leurs tartes près du reportage sur les pommiculteurs québécois.

Le quotidien paraît plus avantageux que les médias électroniques quant au format des communications publicitaires. Cette souplesse permet à l'annonceur d'opter pour la "grandeur d'annonce" qui convient le mieux à son budget et à ses objectifs. Le format se définit en réalité par le nombre de colonnes qu'il occupe dans la page et la hauteur en "lignes agate". Une ligne-agate équivaut à 1/14 de pouce *sur une colonne*. Ainsi, un message d'une hauteur de trois pouces sur six colonnes mesure 252 lignes agate (3 pouces, fois 14 lignes agate, fois six colonnes). Si le tarif publicitaire au journal "La Presse" se monte à \$5.25 par ligne agate, notre message de 252 lignes coutera \$1323 à chaque parution. Ces montants varient évidemment selon la quantité d'espace achetée par un même client en une année. Il existe en effet des contrats d'achat ferme annuel pour un total de lignes agates. Acheter les 11 quotidiens du Québec ensemble coûte à peu près \$20 de la ligne agate. Mais le CPM pour 1 000 lignes varie énormément selon le type d'imprimé. Il va de \$20 dans les hebdomadiers nationaux à \$200 dans les périodiques spécialisés. Le CPM moyen est de \$28 dans les quotidiens, de \$118 dans les hebdomadiers régionaux vendus, de \$31 dans les hebdomadiers régionaux gratuits et de \$50 dans les périodiques généraux.

De la publicité surtout locale. La publicité contenue dans les quotidiens s'avère être à 80% de la publicité dite "locale". Plus de 70% de ces messages visent à préciser l'offre de commerces au détail (la balance, soit 30%, consiste en annonces classées): on communique au lecteur son adresse ainsi que les termes de la vente. Cette publicité rehausse donc le flambeau des détaillants qui doivent eux aussi entretenir leur image de marque: ils précisent donc aussi à leur clientèle la qualité et la quantité de marchandise en stock, le service après vente, les possibilités de crédit, etc. Par ailleurs, les insertions dans les journaux peuvent aussi viser à prolonger l'effort de la publicité nationale en invitant les consommateurs à se rendre sur le plancher des ventes. Les quotidiens jouent ce rôle à merveille, tout comme la radio.

Si 80% de la publicité des quotidiens est "locale", c'est que 20% est "nationale". La fonction de la publicité nationale est de renforcer la présence des marques dans l'esprit des consommateurs. On retrouve dans les quotidiens un mélange intéressant de publicité nationale et locale. Il existe aussi une publicité dont les frais sont partagés entre les fabricants et les détaillants: c'est la publicité coopérative. Ces messages transmettent d'abord la satisfaction promise par un produit), puis ils indiquent où se procurer l'article (adresse du ou des détaillants).

Outre l'éparpillement des messages et la surabondance de publicité, un autre inconvénient rattaché aux quotidiens, c'est la mauvaise qualité de reproduction des documents couleur. Situation déplorable, car la recherche prouve que l'addition d'une couleur au message accroît davantage son efficacité qu'une augmentation du format. La couleur ajoutée à 1/4 de page ajoutera 25% à la facture mais le score d'impact risque d'augmenter de 50%.

Ce portrait ne serait pas complet sans la mention d'une avanie qui trouble le phénomène publicitaire en son entier: la non-réception des messages. Et le quotidien n'y échappe pas: on n'a aucune garantie que la communication sera lue par le public auquel elle est destinée. Les utilisateurs potentiels du produit décideront peut-être de ne feuilleter que la section sportive le jour où le message paraîtra en section culturelle. Leur balayage visuel rapide négligera peut-être notre message inséré en bas de page cette journée là. Ainsi, peu importe la raison, il y a 70% des chances qu'un message ne soit carrément pas perçu. A ce chapitre, tous les grands quotidiens obtiennent des scores d'impact passablement identiques: 30 à 40% des lecteurs auront aperçu un bonne annonce de 1/4 de page. Si la présentation et la formulation du message sont fonctionnelles, les cibles concernées devraient normalement s'y arrêter.

C'est pour ces raisons que les publicitaires misent sur la répétition. Il est convenu qu'une annonce nécessitera trois parutions au minimum pour créer un impact minimum. Jusqu'à sept parutions, la portée s'élargira, disons jusqu'à atteindre 65% des lecteurs, en même temps que la fréquence. Par la suite, et jusqu'à la 15e parution, la fréquence augmentera plus vite que la portée. Au-delà, l'effet sera beaucoup moins évaluable.

#### *. Les périodiques*

Le Canadian Advertising Rates and Data (juin, 1985) listait 450 périodiques en circulation au Canada, soit 25 de plus qu'en 1984 et 115 de plus qu'en 1980. Ce domaine de l'édition est florissant par les temps qui courent, signe que les Canadiens s'impliquent davantage dans toutes sortes d'activités dont ils désirent suivre l'évolution de près. Environ 75% de ces périodiques se spécialisent dans un champ d'intérêt particulier, allant de la planche à voile jusqu'au tricot et sans oublier tous les à-côtés! Une trentaine de périodiques ont des éditions adaptées aux régions géographiques qu'ils couvrent, ce qui confère aux gens de marketing et de publicité la possibilité de tester leurs stratégies à l'aide de la méthode du "split-run" ou tirage divisé. Le CARD mentionne enfin 92 périodiques reliés au monde de l'agriculture et à peu près autant à celui des affaires. Les périodiques prennent leur nom du fait qu'ils sont publiés à fréquence déterminée, en l'occurrence une fois par semaine ou une fois par mois, les deux périodicités les plus communes.

Des études menées par le Print Measurement Bureau (PMB) rapportent que 80% des Canadiens adultes lisent au moins un périodique régulièrement; 40% en lisent au moins trois. Il est vrai qu'au Québec 45% des périodiques lus sont d'origine étrangère. Chaque lecteur consacre en moyenne une heure par périodique, la durée étant répartie sur trois séances de lecture. Chaque exemplaire est par ailleurs consulté par quatre lecteurs différents.

Il est intéressant de constater que les lecteurs de ces périodiques ne prennent parfois connaissance du contenu que plusieurs semaines après s'être procurés l'exemplaire. Ainsi, on doit compter plus de quatre semaines avant qu'un hebdomadaire ne rejoigne tous ses lecteurs. La portée après une semaine s'établit à 60%, 80% après un délai de deux semaines, 92% après trois semaines et 98% après quatre. Dans le cas d'un mensuel, l'atteinte maximale exige parfois 12 semaines. Elle sera de 40% après une semaine, 70% après quatre, et ainsi de suite.

La relation qui unit un périodique à son auditoire en est une de stabilité et de confiance. Ce média semble en effet perçu comme une source d'information extrêmement crédible, en raison de la qualité du contenu et en raison de la qualité du contenant (papier glacé, photographies couleur hautement saturées), et même en raison de la publicité prestigieuse qui y est insérée. Cette dernière constitue en effet un tour d'horizon des produits les plus renommés dans un domaine. Que ce soit des amateurs de musique, de micro-informatique, de couture ou de cuisine, les abonnés aux magazines sont presque aussi friands des annonces que du contenu éditorial.

Par ailleurs, le prix des espaces sont conséquents avec ces faits. Le coût est d'à peu près, selon le tirage: plus ou moins \$0.05 de la ligne agate par mille de tirage.

#### COUT D'UNE PAGE EN QUADRICHROMIE pour une insertion

---

L'Actualité	\$ 7,700
Châtelaine	5,700
Croc	2,700
Le Lundi	3 000
Sélection	6,600
La Revue du Cinéma Cartier	2,900

---

Statistiquement parlant, l'auditoire type d'un périodique apparaît plus instruit et mieux rémunéré que la moyenne. Pas surprenant que la publicité y soit souvent celle de produits de luxe ou tout au moins se donne des airs de luxe. Puisque l'attachement au Média relève à la fois d'éléments cognitifs et affectifs, les degrés d'attention et d'intérêt portés aux domaines rédactionnel autant que publicitaire sont considérablement plus élevés que dans le cas de medium tels la radio ou la télévision. La stratégie publicitaire employée dans les périodiques adopte neuf fois sur dix une approche informative et humaniste. Pratiquement 100% des messages appartiennent à la catégorie "publicité nationale", ce qui place évidemment le medium en tête de liste sous cet aspect. Si la télévision demeure le véhicule populaire par excellence pour la publicité nationale, les périodiques soutiennent la contrepartie auprès de l'élite, c'est-à-dire les leaders d'opinion, les versatiles.

La sélectivité des périodiques constitue ainsi un atout précieux: si le directeur médias d'une agence parvient à identifier un magazine qui touche de près les intérêts précis du public-cible, il devient difficile de trouver canal plus propice aux campagnes d'"image de marque". Par contre, les périodiques ne sont pas particulièrement aptes à la promotion des ventes. D'autant plus que la réservation des espaces se fait normalement huit semaines ou plus avant la date de parution. Néanmoins, rien n'empêche l'utilisation de mix semi-promotionnelle, semi-publicitaire, par exemple, un message traditionnel auquel s'ajoute, en bas de page, un coupon donnant droit à une réduction de la part du fabricant.

Une homogénéité d'auditoire aussi marquée que dans les périodiques spécialisés est une denrée rare en publicité. Aussi le tarif des espaces commerciaux reflète d'une part cette homogénéité socio-psycho-démographique des personnes rejoindes, en plus de varier proportionnellement au tirage. Si le coût de la publicité à l'intérieur des magazines généraux (il y en a 75 au Québec) peut se comparer avec celui des emplacements dans les quotidiens, la sélectivité des magazines spécialisés (il y en a 94 au Québec) se paie le gros prix. Par exemple, une page publicité quatre couleurs dans "L'Actualité" coûte \$7775, ce qui donne, compte tenu du tirage, un coût par mille (CPM) de \$29.27. Or dès que le périodique s'adresse à un public plus uniforme, le CPM grimpe considérablement. Ainsi, une page quatre couleurs dans "Sentier Chasse - Pêche" coûte \$4000, mais le CPM revient à \$54.50

## COUT PAR MILLE(CPM) DES SUPPORTS IMPRIMÉS

---

Quotidiens	\$27.38
Hebdos régionaux	\$58.38
Périodiques généraux	\$48.88
Périodiques spécialisés	\$201.28

---

*Rapport statistique sur les médias québécois*

Bref, les facteurs d'efficacité publicitaire se monnaient toujours d'une façon ou d'une autre...

### . L'affichage

Les médias d'affichage statique tels les panneaux-réclame, les panneaux d'autobus et de métro ont ceci de particulier qu'ils ne transmettent rien d'autre que de la publicité. Ce sont donc des médias purs, du point de vue publicitaire.

Le médium modèle. L'affichage statique de type panneau-réclame demeure sans doute la forme la plus géniale de publicité qui soit, certes difficile à manier, mais tellement percutante. En raison du temps extrêmement court alloué à la réception de ce type de message, la communication se doit d'être ramenée à son essence. Il faut réaliser un dosage concis de texte et d'image, qui doit véhiculer une signification dans la fraction de seconde que les automobilistes mettront à franchir le support physique du message, édifié le long d'une autoroute ou d'un boulevard. Il est dommage de voir que trop d'agences ne conçoivent le plus souvent leurs panneaux-réclame qu'une fois parachevés les messages destinés aux autres médias. Nous croyons que la création d'une campagne multi-médias devrait débuter par le panneau-réclame, puisqu'il s'agit là de la quintessence de la communication persuasive et de poursuivre ensuite en adaptant ce concept à la télévision, à la radio, etc. De cette façon, tout propos publicitaire ne reposerait que sur des fondements stratégiquement ancrés.

On dénombre plusieurs variantes de panneaux-réclame selon la taille de leur support, le type d'éclairage, la qualité du support et la fréquence de permutation des emplacements. Comme l'infrastructure du média n'a d'autre utilité que de porter la publicité, les frais de mise en marché sont entièrement débités au compte de l'annonceur.

**Les formats.** Le panneau-réclame standard, éclairé de face du matin au soir et mesurant 10' par 20', est disponible dans plus de 400 localités canadiennes, en l'occurrence tous les centres urbains comptant une population d'au moins 100 000 habitants. On le retrouve aussi dans 75% des municipalités dont la population se chiffre entre 5000 et 99 000 individus. La durée minimale de location de ces emplacements est de quatre semaines.

**Les luminoscopes.** Certains panneaux-réclame sont illuminés de l'intérieur: voilà pourquoi ils paraissent impressionnantes. Ces "luminoscopes" sont offerts en format de 10' par 20', de 10' par 23' et de 10' par 30'. Les premiers sont situés aux principales intersections routières de 26 marchés canadiens, la rotation des affiches s'effectuant à toutes les huit semaines. Une période de douze semaines constitue le terme minimal pour le contrat de location. Les luminoscopes de 10' par 23' occupent également le cœur de 24 marchés canadiens, la rotation des affiches prenant place dans ce cas à tous les soixante jours, et les contrats se négocient pour au moins treize semaines consécutives. Enfin, les métropoles de Montréal et Toronto acceptent des luminoscopes de 10' par 30' où les affiches sont apposées pour un temps presque illimité.

**Les super-panneaux.** Les plus spectaculaires spécimens de panneau-réclame se distinguent tant par leurs proportions gigantesques que par certaines excentricités dans l'établissement de ces proportions. En format standard, ces super-panneaux mesurent 14' par 48' ou 10' par 46'. Les premiers sont situés dans les zones achalandées de 7 marchés géographiques, les seconds à l'intérieur de 19 marchés. Les affiches qui y sont apposées peuvent être imprimées mais elles sont le plus souvent peintes à la main; elles sont éclairées de face; et elles changent d'emplacement à tous les soixante jours afin d'assurer une couverture homogène de chaque marché. Les contrats requièrent une location minimale de 13 semaines consécutives. Mais la forme rectangulaire des super-panneaux peut être modifiée au gré de l'annonceur, ce qui décuple parfois l'impact visuel. On peut en effet ajouter à la charpente des sections latérales d'une largeur possible de deux pieds de chaque côté, ainsi que des sections verticales allant jusqu'à une hauteur de cinq pieds, la superficie supplémentaire totale ne devant pas excéder 150 pieds carrés. Un certain nombre de firmes réalisent même, sur demande, des affiches géantes de forme et de conception entièrement guidées par les goûts et besoins du client. C'est ainsi que l'agence Cossette Communication Marketing a fait installer, pour le club de soccer le Manic, sur le boulevard Métropolitain de Montréal, un immense panneau avec personnage tridimensionnel gonflable de plus de 25 pieds de haut. En ce cas, vive les graphistes pour constituer un média vraiment exceptionnel!

**Impact calculé en PBE.** Lorsqu'une agence décide d'employer le panneau-réclame comme média principal ou média d'appoint au sein d'une campagne, elle doit louer assez d'emplacements au cœur de chaque marché pour que la somme des expositions générées satisfasse à un objectif de PBE quotidiens, ou hebdomadaires. Supposons que Communimark désire réserver une sélection d'emplacements devant fournir 33 PBE quotidiens à Québec. On pourra consulter d'abord les cotes d'efficacité de tous les sites recensés par le Canadian Outdoor Measurement Bureau (COMB), ou encore négocier directement auprès d'un vendeur tel Médiacom qui occupe une place quasi monopolistique sur le marché. Après avoir compilé ses chiffres, l'agence réservera le nombre d'emplacements requis pour atteindre son objectif, par exemple une dizaine d'emplacements qui engendrent chacun 3.3 PBE par jour, ou bien toute autre combinaison produisant le total de PBE voulu. Une fois les panneau-réclame en opération, la

rotation de leurs emplacements garantit une relative homogénéité de l'impact dans l'ensemble du territoire visé.

Certaines entreprises de panneau-réclame calculent leur efficacité par la méthode plus traditionnelle dite "affichage". Un affichage 100 (*100-showing*), par exemple, atteindra en un mois, 100% de la population *mobile* d'un marché.

Les prix. Un panneau "tire" en moyenne 20 PBE. Un panneau coûte de \$300 à \$500 par mois, selon son emplacement. Si on veut créer un impact de 1000 PBE par mois (donc, que toute la population ait été exposée 10 fois), il faudra à Montréal louer 47 panneaux au coût de \$24 000 par mois. A Québec, il aurait fallu louer 15 panneaux au coût de \$5,800 par mois. Un luminoscope coûte à peu près \$1700 par mois pour un bon emplacement et un super-panneau, \$3,400. Les frais de production sont inclus ou en sus... selon les autres paramètres du contrat et le pouvoir de négociation de l'agence ou du client.

Sélectivité géographique. En raison de sa constitution et de son fonctionnement, l'affichage statique un constitue un medium de grande sélectivité géographique. On l'utilise donc pour mener des campagnes régionales, ou alimenter une campagne nationale dans chacun des districts appartenant au marché. Compte tenu des conditions d'exposition au message, le panneau-réclame rejoint avant tout les gens mobiles: les travailleurs qui vont et viennent du boulot, les représentants itinérants de compagnies, les familles qui aiment bien faire de petits tours d'auto, etc. Par conséquent, ce n'est pas le véhicule idéal pour capter l'attention des femmes au foyer... s'il en reste!

Environ 70% des contenus publicitaires diffusés par les panneaux-réclame logent dans la catégorie "publicité nationale". Comme la formulation des messages doit être aussi brève que possible, ce média se voit donc principalement utilisé pour rappeler la présence d'un produit, d'un service, d'une marque ou d'un détaillant à l'esprit des consommateurs. Cette restriction n'affecte en rien, cependant, la puissance évocatrice du medium: le flash que génère une affiche géante peut créer un impact durable, surtout après un nombre adéquat d'expositions.

Les affiches de centres d'achat. Les mails des centres d'achat proposent un type différent d'affichage statique: il s'agit d'affiches à grandeur humaine (3 1/2"par 5') insérées à l'intérieur d'enceintes vitrées et illuminées par l'intérieur. Ces affiches se retrouvent dans près de 400 centres d'achat canadiens répartis en 23 marchés; on les déplace à tous les trente jours de manière à égaliser les possibilités d'exposition dans tous les mails d'un même centre commercial, et dans tous les centres commerciaux d'une même région. L'affichage en centre d'achat fonctionne sensiblement selon les principes de l'affichage extérieur. Bien sûr, les consommateurs se déplacent moins rapidement à pied qu'en voiture; néanmoins, leur contact avec les affiches ne s'éternise pas pour autant. Ainsi, cette publicité vise à remémorer en un éclair l'image de marque des grands produits de consommation. Il s'agit donc de publicité nationale, mais puisque située dans le saint des saints, elle dégage également une forte valeur promotionnelle.

Les affiches d'autobus et métro. En plus de ces médias statiques à tendance spectaculaire, l'affichage inclut aussi sous sa bannière les médias "de transit": publicité d'autobus et de

métro. L'achat publicitaire en ce domaine s'effectue de la même façon que précédemment: l'agence réserve des emplacements sur une quantité de véhicules suffisante pour générer un nombre de points bruts d'exposition donné. Une dizaine d'entreprises canadiennes font le commerce de ces espaces. Au Québec, la compagnie TransPublic loue des emplacements simples ou doubles à l'intérieur des autobus (affiches de 11" par 28", ou 11" par 56"); des emplacements sur le côté extérieur des autobus (affiches de 30" par 139"); des emplacements en cul d'autobus (affiches de 21" par 70"); des emplacements à l'intérieur du métro; ainsi que des panneaux parfois illuminés qui tapissent l'intérieur des stations de métro (ces affiches sont gérées selon les principes de l'affichage statique, elles sont donc déplacées de station en station et de position en position à tous les 60 jours).

L'affichage à l'intérieur des véhicules diffère de l'affichage extérieur par le climat et le type d'expositions fournies. L'affichage extérieur se rapproche du panneau-réclame, puisque la durée d'exposition au contenu reste courte et le public visé semble identique principalement, celui des automobilistes. La publicité à l'intérieur des autobus rejoint toutefois une clientèle différente: les gens qui voyagent en autobus (!), c'est-à-dire les étudiants, le troisième âge et les non-conformistes. Ce média précis procure donc aux annonceurs une sélectivité géographique et démographique unique en son genre.

Le tableau suivant résume les principaux caractères des cinq grands médias. Pareille comparaison est rendue difficile en raison de la disparité des unités de mesure du coût et du format de ces médias. Comment déterminer, par exemple, à combien de lignes d'un quotidien équivalent trente secondes télévisées?

### CARACTÉRISTIQUES DES CINQ GRANDS MÉDIAS

Média	Sélectivité de 1 à 5 géo. psycho.		Avantages	CPM	Désavantages
Télévision	3	3	.accès au mouvement .sens du réel .prestige	\$4.00/30sec. des auditeurs	.défensive .information condensée .réglementation compliquée
Radio	3	4	.climat d'intimité .fidélité des auditeurs .souplesse de la production (modifications faciles)	\$3.50/60sec.	.absence de visuel .écoute non attentive .évanescence
Quotidiens	4	1	.variété des formats .information semble nouvelle .réponse immédiate des cibles .souplesse de la production	\$15/1000li.ag.	.mauvaise qualité .impossibilité de contrôler les emplacements .écart de format entre les quotidiens
Périodiques	2	5	.qualité globale .fidélité des lecteurs	\$15-75/page 4 couleurs	.concentration des annonces .dates de tombée lointaines

---

Affichage	5	0	.grand format .approche schématique	\$1.30/1000PBE	.information restreinte .auditoires vaguement définis
-----------	---	---	----------------------------------------	----------------	----------------------------------------------------------

---

# Chapitre 11

## Comment sont produits les messages?

### 1 LA PRODUCTION ÉLECTRONIQUE

a) Les étapes principales

Document pratique n° 11

- b) Les budgets de production
- c) Les délais de production

### 2 LA PRODUCTION IMPRIMÉE

- a) Le maquettage
- b) La production graphique
- c) La transcription
- d) Les délais de production

# Comment sont produits les messages?

Jusqu'ici, la mise en place des éléments de la campagne de publicité a été laissée aux mains des stratégies et autres idéateurs de la communication persuasive. Voici que nous en venons aux aspects tangibles. Ce n'est pas tout d'avoir des idées, des bonnes idées et d'excellentes idées. Il faut encore savoir les mener à terme, les transformer en matériel tangible. C'est alors que nous entrons dans les cuisines de la publicité où on retrouve du personnel de tout acabit du simple marmiton jusqu'au grand chef... celui qui sait véritablement concocter la sauce. C'est le monde de la production publicitaire. C'est là où se retrouvent ces magiciens qui savent matérialiser, concrétiser les idées. Une autre sorte de créateurs en somme. Plus terre à terre. Des alchimistes!

En réalité, deux grands secteurs d'activités avec leurs particularités propres constituent le monde de la production publicitaire: celui de la production électronique et celui de la production imprimée. On verra pour chacun des secteurs combien le temps devient un facteur critique dans la mise en place d'une campagne. Combien aussi les ressources humaines constituent un élément clé, la sur-spécialisation devenant en cette matière une condition sine qua non pour réussir un message recevable. Si bien aussi que les déboursés commandés par la collaboration de spécialistes si nombreux constituent chaque fois un nouveau challenge pour les responsables de budgets. Le temps et l'argent sont comme sable et huile dans les engrenages des relations humaines. Un joyeux cirque qui tient en haleine le meilleur des managers!

En fait, l'agence ne fait généralement que l'idéation du message. Directeurs de la création, directeurs artistiques et rédacteurs-concepteurs se promènent dans les circonvolutions du cerveau droit de l'agence, celui de l'inventivité. Une fois l'idée germée sous forme d'esquisses rapides et d'ébauches de thèmes, les créateurs de l'agence avaient fait appel à des créateurs spécialisés. Ainsi, le directeur artistique dont la tâche est de régler les questions ressortissant du visuel s'était assuré la collaboration de studios de graphisme spécialisés dans un cas pour réaliser les scénarios-maquette des messages télévisuels (suite de cases illustrant les principales scènes du message à produire), dans un autre pour obtenir une maquette poussée du panneau-réclame, du dépliant ou de la pièce de publicité sur le lieu de vente (PLV). De même un autre membre de l'équipe de création, le directeur peut-être ou un rédacteur-concepteur, aura fait appel à des musiciens, des speakers, etc. pour réaliser une maquette sonore si on peut dire, appelée "démo" (bande de démonstration). Bref, la précision progressive des divers messages de la campagne oblige l'agence à faire appel à une foule "d'artistes" spécialisés extérieurs à l'agence. La compétence de celle-ci consiste davantage à pouvoir trouver toutes ces ressources et à savoir sélectionner le talent adéquat. En réalité, bien que ces personnes soient des artistes dans le sens large du terme (et dans un sens strict pour ce qui est de leur excellence!), ils font en réalité partie du processus de production puisque leur tâche consiste davantage à fignoler des idées déjà ébauchées. Bien qu'artistes exécutants, cela ne leur enlève aucun mérite au contraire: on sait la part importante laissée à l'interprétation dans les arts. Qui songerait à enlever du

mérite à Diane Dufresne parce qu'elle interprète les chansons de Plamondon, ou à Glenn Gould parce qu'il joue la musique de Bach? En tout cas, ils sont indispensables.

On effet, si ces gens de la production n'existaient pas, on ne disposerait pas de ces bandes magnétoscopiques porteuse de ces messages audio-scripto-visuels envoûtants, des ces bobines magnétophoniques bourrées de ritournelles enlevées, de ces images magiques qui empliront journaux, périodiques et panneaux-réclame. Bref, la publicité n'existerait pas... sinon dans la tête de ses idéateurs. Le monde de la production, un monde où le temps et l'argent constituent les deux jambes du coureur contre la montre!

Enfin Gauthier allait pouvoir voir ces maudits messages bientôt diffusés. Depuis des mois qu'il suivait sur "sa campagne" (pensait-il!), il commençait à trépigner. Maintenant que le dernier o.k. du client est donné, il se précipite dans le bureau de Sylvie:

- Sylvie, il faut absolument que tu réussisses à produire mon message télévision pour le 15 août en t'en tenant toujours aux prévisions budgétaires faites, soit \$ 75 000

On était déjà rendu au 15 juin et aucune approche n'avait encore été faite des vedettes...

- J'ai déjà parlé de notre avant-projet au réalisateur Stavinsky. Il était enthousiaste à l'idée de tourner pour la Crctd. Il m'a proposé une séquence du tonnerre pour la fermeture du message: manipulations électroniques et tout le tralala. Ca va swinger à fond, tu vas voir.

Gauthier se dirigea vers son bureau un peu pensif. Stavinsky réalisait bien sûr des effets du tonnerre; il s'était fait un nom en ce sens. Mais il avait avec cela la réputation d'un artiste pour qui les sous ne pesaient pas lourd dans sa besace... Gauthier eut un froid dans le dos quand il s'imagina un instant obligé de retourner devant la "patronne" à la Crctd pour lui annoncer: "Madame, si on veut pouvoir réaliser le plan de communication tel qu'il vous a été présenté, j'aurais besoin d'un petit \$ 25 000 additionnel car mon réalisateur n'a pas respecté le budget que nous lui avions octroyé". Il se voyait aussi se faire répondre par Madame Lavoie: "Ca, M. Gauthier, ce n'est pas mon problème. Vous aviez présenté des estimés budgétaires qui comportaient même des 'provisions pour imprévus' et que nous avions acceptés. Maintenant, débrouillez-vous. Coupez où vous voudrez dans d'autres productions. Pour ma part, j'ai obtenu en haut lieu les budgets qui devaient faire des miracles pour changer les attitudes des voyageurs, eh bien, faites-les ces miracles maintenant". Gauthier réexamina un à un tous les points de cette prévision budgétaire qui totalisait \$ 75 000 (Ann Lavoie avait sauté au plafond quand il était allé en discuter chez elle avec Jacqueline: "\$ 75 000 pour un 30 secondes? Etez-vous devenus fous?" Comme tout le monde était enthousiaste sur le scénario-maquette présenté, Gauthier avait justifié un à un tous les points du budget et tout avait finalement passé comme dans du beurre.) Maintenant, il farfouillait sa prévision. Il voulait se rassurer sur le réalisme de cette prévision dans la perspective où ce serait Stavinsky le cinéaste...

## 1. LA PRODUCTION ÉLECTRONIQUE

Par production électronique, on réfère habituellement à la production des messages destinés à la télévision et à la radio.

La production électronique stricto sensu est donc exclusivement du ressort d'entreprises extérieures à l'agence de publicité: les maisons de production électronique. Une fois les maquettes acceptées par les diverses instances dans l'agence et chez le client, on entre en communication avec ces maisons spécialisées qui en réalité sont sur-spécialisées en production cinématographique, en production vidéoscopique, en production radio. L'activité principale de ces maisons gravite autour de leurs réalisateurs. Le réalisateur est le personnage central dont le talent consiste à savoir transposer la maquette en images et en sons suffisamment plausibles pour être crédibles et à ameuter les personnes compétentes. La maison elle-même assumera la charge de la production, c'est-à-dire le financement des diverses opérations nécessaires à la réalisation, à disposer de l'équipement normal pour cette réalisation, le cas échéant, à louer l'équipement dont elle ne dispose pas.

La maison de production est choisie par l'agence sur soumission, mais une grande partie de la décision repose sur la connaissance réciproque des partenaires. On négocie donc aussi une collaboration éventuelle sur la disponibilité d'un réalisateur, sur le type de production en question, bref sur l'évaluation que l'on fait du soumissionnaire, de sa capacité à produire le message dans la forme et les délais espérés. En réalité sur des facteurs difficilement identifiables ou avouables: en "pour", le style de la dernière production qui a envoûté le directeur de la création... en "contre", une volonté revancharde parce que la dernière production avait été livrée avec 24 heures de retard... etc.

Par ailleurs, certaines productions nécessitent parfois le recours à des ressources tellement spécialisées en matériel ou en personnel qu'il devient vite évident que le choix d'une seule maison de production s'impose. Pensons aux manipulations électroniques d'images. Nous disposons présentement d'ordinateurs puissants qui donnent la faculté de dessiner avec une précision inégalable. Ces ordinateurs disposent de palettes de dizaines de milliers de couleurs; ils ont la possibilité de produire artificiellement des volumes en creux ou en relief, des finis du plus velouté au plus miroitant, transparents, translucides ou opaques; des ombres tridimensionnelles de natures diverses et aux endroits appropriés selon la direction, l'intensité et la nature de la source d'éclairage précisée; les ombres portées adéquates; etc. etc. De telle sorte qu'on peut donner une présence trompeuse à des objets en réalité inexistant. D'autres permettent de donner mouvement à des formes multiples, chacune avec son parcours propre, ses translations spécifiques. Mais les machines nécessaires à de telles productions sont si coûteuses qu'une ou deux maisons seulement en disposent, telles à Montréal, Creative Center pour les images fixes et Studio André Perry pour les images animées.

Une fois le choix arrêté, on passe à la réalisation.

### a) Les étapes principales

Nous passerons en revue succinctement les principales étapes de la production électronique, en prenant comme modèle la production télévisuelle; la production radio, bien que proportionnellement moins compliquée et onéreuse, se fait selon un processus relativement semblable.

Pour les gens du métier, le travail de production électronique se répartit en trois grandes phases: la pré-production, la production et la post-production. Chacune a son importance car aucun des messages ne peut être mené à bien sans que le travail ressortissant de chacune de ces phases ne soit accompli. La production électronique est si complexe, elle met en interrelation un si grand nombre de personnes, elle exige l'apport de sommes si importantes qu'aucune maison ne risquerait de trop ronger sur les angles; on sait d'expérience qu'un projet de cette envergure exige toutes les précautions que la tradition a imposées. Voyons rapidement en quoi consiste chacune de ces phases.

#### *. La pré-production*

La pré-production en est une de planification principalement. Le réalisateur examine le scénario-maquette présenté par l'agence. Il suppute les principales voies de réalisation, cinéma ou électronique. Il évalue les exigences minimales en personnel, en équipement, en temps et en argent.

En effet, certains messages exigeront la participation d'un personnel nombreux (foule de figurants, par exemple), d'autres celle d'un petit nombre de participants mais très spécialisés (danseur-acrobate, joueur de flûte de Pan ou comédien parlant chinois, que sais-je...). Certaines réalisations nécessiteront l'emploi d'équipement rare et dispendieux (microscopes électroniques à grossissement de 100 000 X branchés sur caméras, ou lentilles super "fish eye" embrassant un champs de vision particulièrement large, etc.); ou d'équipement simple mais en grande quantité (une caméra standard mais disponible en dix-huit exemplaires pour filmer une scène qui ne se reproduira qu'une seule fois, genre démolition à l'explosif du vieux pont de Québec); ou d'une caméra unique pour un plan unique et de face d'un seul protagoniste...

Par ailleurs, certaines scènes obligeront à de longs mois d'attente ou à des déplacements aux antipodes. En effet, les décalages saisonniers sont difficiles à contrer: on doit souvent produire en été des scènes hivernales ou vice versa. D'où l'obligation souvent, de se rendre en Géorgie au mois de janvier pour filmer ce qui apparaîtra dans la séquence comme un paysage estival des Laurentides. Mais il arrive aussi qu'on doive se résoudre à compter avec le temps: une vue panoramique en hélicoptère du Stade olympique de Montréal tel que conçu par l'architecte ne sera possible qu'une fois le mât complété...

Le travail de pré-production consiste précisément à réfléchir sur les manières de procéder pour pouvoir réaliser les scènes d'un message. On ira donc repérer les lieux de tournage dont on rapportera des relevés photographiques, on colligera les dossiers-photos ou les bandes-vidéo des comédiens susceptibles de remplir le rôle des divers personnages; on dessinera les décors et les costumes. Bref, ce sont toutes ces questions qui sont soulevées lors de la phase de pré-production. Le réalisateur finira par mettre au point un découpage du message, séquence par séquence, scène par scène, plan par plan.

#### *. La production*

La production consiste essentiellement à réaliser le tournage du message, c'est à dire à transcrire sur pellicule cinématographique ou sur bande magnétoscopique les scènes du message

publicitaire telles que les a imaginées le réalisateur à partir du scénario-maquette que lui a soumis l'agence.

En temps et lieu, le personnel, comédiens et techniciens, est convoqué par le réalisateur. Au jour dit, tout le monde se rend sur le lieu de tournage. Le cas échéant, on s'y amène avec son matériel: décors, costumes, accessoires, trousse de maquillage, voire chameaux ou camails, viandes fumantes ou fumées, bombes glacées ou explosives...

La scène à filmer est alors répétée jusqu'à satisfaction du réalisateur-metteur en scène. Puis elle est "mise en boîte". Ainsi pour chaque scène du scénario prévue en ce lieu, la script ayant la responsabilité d'assurer la plausibilité des raccords entre les scènes prévues au scénario. Puis on se déplace pour recommencer au prochain lieu de tournage. Ce qu'on fera en autant de lieux de tournage que nécessaire, en extérieur ou en studio.

#### *. La post-production*

La post-production consiste à mettre ensemble les diverses pièces du puzzle de manière à avoir en main les bobines devant servir à la diffusion. En effet, il ne faut pas penser que les scènes tournées suffisent pour mettre au point le message définitif. On recourt souvent à mille autres éléments visuels ou sonores.

Dans un premier temps, le monteur découpera dans les diverses séquences, scènes et plans, les secondes ou fractions de secondes qu'il juge appropriées pour garantir au message l'effet prévu dans le scénario-maquette. Il intègre au besoin scripto-graphiques, effets spéciaux, documents d'archive, etc. Puis on réalise le mixage de la bande-images avec la bande sonore qui est souvent elle-même la résultante aggrégée de multiples pistes (bruits, musique, voix hors-champ, dialogues, etc.).

Après quoi, à partir de la copie-maîtresse réalisée, on tire autant de copies de diffusion que nécessaire pour le besoin de la campagne. Ce sont ces copies qui seront expédiées en temps et lieux aux diffuseurs.

\* \* \*

On peut avoir une bonne idée de la teneur d'une production électronique en examinant une prévision budgétaire faite pour la production d'un message de télévision. La production d'un message radio est beaucoup moins complexe et partant, beaucoup moins dispendieuse. Une prévision budgétaire ne révèle pas, loin de là, toute cette complexité, mais c'est un point de repère utile pour prendre contact avec le monde de la production électronique.

## Document pratique no 11

---

### **1. PRÉVISION BUDGÉTAIRE**

message télévisuel 30 secondes

---

Client: Crcrd      Campagne:Corporative annuelle      No: 250585

Date: 25 mai 1985      Sujet:

Titre et code du message:

---

### ESTIMÉ GLOBAL

---

Production (voir Ventilation ci-dessous):      \$

Comédiens:

rémunération (1):

- <input type="checkbox"/> rôle principal	\$ _____
- <input type="checkbox"/> voix hors-champ	\$ _____
- <input type="checkbox"/> chanteurs	\$ _____
garde-robe	\$ _____
bénéfices marginaux	\$ _____
transport et logement	\$ _____
autres	\$ _____

Musique:

-création, arrangement	\$ _____
-exécution	\$ _____
-musique "en boîte"	\$ _____

Bande sonore:

-location du studio	\$ _____
-montage, mixage,etc.	\$ _____
-effets sonores	\$ _____
-bandes	\$ _____

Graphisme (scénarios-maquettes, cartons, etc.)      \$

Autres frais      \$  
=====

Total      \$

Provision pour imprévus (20%)	\$
Commission de l'agence (plus 17.65%)	\$
Taxes de vente	\$
Taxe du Québec sur la publicité	\$
	=====
Grand total	\$

---

(1): la prévision est faite pour une seule période minimale de diffusion de 13 semaines aux tarifs de l'Union des artistes qui s'appliquent; des ajustements seront faits en fonction de la cédule de diffusion finale adoptée par le service des médias.

## 2. VENTILATION DES FRAIS DE PRODUCTION

Estimé du temps:

Pré-production	_____ hrs x _____ pers = _____ hrs/pers
Décors	_____ hrs x _____ pers = _____ hrs/pers
Tournage studio	_____ hrs x _____ pers = _____ hrs/pers
Tournage ext.	_____ hrs x _____ pers = _____ hrs/pers

*Sites de tournage:*

Pré-production:

Réalisateur	\$
Equipement	\$
Personnel (___ pers)	\$

Décors:

Personnel	\$
Matériaux	\$
Dépenses de studio	\$

Production:

Réalisateur	\$
Personnel	\$
Dépenses sur les lieux	\$
Equipement	\$
Matériel	\$

Post-production:

Réalisateur	\$
Equipement	\$
Personnel (___pers)	\$
Séquences "en boîte"	\$

Transport et logement pour personnel de l'agence:

Personnel (___x personnes X per diem) x ___jours = \$_____	\$_____
Frais de déplacement	\$_____

Divers:

Expédition	\$
Télécommunications	\$
Messageries	\$
Total	\$
Marges (30%)	\$
Divers total	\$

Production total      \$

Administrateur publicitaire:

Michel Gauthier

Vis à vis chez le client:

Jacqueline de Bonville

Responsable de la production:

Maria Marino

Producteur délégué:

Sylvie Lachance

On réalise combien il est onéreux de produire un message de télévision quand on connaît le grand nombre de spécialistes qui doivent entrer en action à tour de rôle pour concrétiser une idée. Pour le tournage, graviteront sur le plateau: le producteur délégué de l'agence, les concepteurs scénaristes, le réalisateur, son assistant, le caméraman, son assistant, la script, l'ingénieur du son et ses assistants (perchistes, etc.), l'électricien, l'éclairagiste et ses assistants, la maquilleuse, la coiffeuse, l'accessoiriste, la styliste, le décorateur, etc. sans compter le cas échéant le dresseur d'animaux, le cascadeur, l'artificier, etc. etc. et ainsi de suite jusqu'à une cinquantaine de personnes... sans compter évidemment les comédiennes et les comédiens. La postproduction nécessitera les services d'un grand nombre de techniciens aussi (jusqu'à un trentaine): monteur, mixeur, technicien d'effets spéciaux, bruiteur, etc. etc. De fait, en France, le Syndicat National de la Publicité Cinématographique et Radiotélévisée a recensé 250 postes de facturation possibles dans son devis-type...

### b) Les budgets de production

On vient de réaliser combien la production d'un message de télévision est couûeuse en temps, en personnel et en équipement. De manière générale, une production de qualité emporte un bon pourcentage du budget global de la Crctd comme des autres annonceurs. C'est d'ailleurs une question déchirante sur laquelle doivent prendre position les responsables d'un budget: doit-on consacrer à la production une plus grande partie du budget global en espérant pouvoir réaliser un message plus percutant qui risquerait de percer plus efficacement le mur de l'indifférence des cibles? ou, au contraire, doit-on lui consacrer un pourcentage minime du budget global de manière à réserver le plus d'argent possible à la diffusion, espérant ainsi pouvoir passer son message par le biais de la répétition?

Là-dessus, il n'y a pas de réponse simple. Les avis sont partagés. Certains sont chauds partisans de la qualité maximale pour supporter adéquatement une créativité maximale elle aussi. D'autres restent convaincus que c'est l'intensité de la diffusion qui fait toute la différence: "reach and frequency" lancent nos voisins du sud. Bref, la position mitoyenne est peut-être la solution la plus intelligente.

Non obstant ce qu'on vient de dire, en général, plus le budget global est petit, plus le pourcentage de la proportion réservée à la production sera élevé, et vice versa. Bien sûr, malgré tout, pour un budget "dans les sept chiffres" (les millions), le montant absolu sera grandiose même s'il est petit en pourcentage. Donnons une idée de cette proportion.

## POURCENTAGE DES BUDGETS AFFECTÉS A LA PRODUCTION

<i>Budget annuel global</i>	<i>%</i>	<i>\$ absolu</i>
\$ 100 000	25-50%	25- 50 000
500 000	15-30%	75- 150 000
1, 000 000	10-25%	100- 250 000
2, 500 000	7.5-20%	185- 500 000
5, 000 000	6-15%	300- 750 000
10, 000 000	5-10%	500- 999 999

On peut faire le calcul des frais de production impartis aux budgets de Procter and Gamble, le plus gros annonceur au monde depuis la fin des années 60 (Sears Rœbuck dépense encore davantage si on inclut son catalogue!); ce budget s'élevait au début des années 80 à près de 700 millions de dollars, ce qui est moins de 6% de ses ventes. Si on arrête le taux à 5%, P&G dépensent encore \$ 35 millions en frais de production...

Un message publicitaire de 30 secondes d'allure professionnelle peut coûter aujourd'hui entre \$ 5 000 s'il est produit par une jeune équipe avec la collaboration de l'équipe de production de la station de télévision locale, et facilement \$ 100 000 s'il est produit par une grande agence avec les ressources sophistiquées de la technologie contemporaine. (Évidemment, on peut toujours, avec quelques milliers de dollars, s'acharner à produire un message inefficace mettant en scène sa secrétaire dans une série de diapos réalisées par le neveu...)

### . *Les cachets d'artistes*

De multiples facteurs influencent les coûts de production, mais grossso modo, cela se répartit en cachets d'artistes et en frais de production-équipement. Prenons les artistes. Les coûts sont fixés d'avance par convention entre l'Union des artistes et les producteurs conjoints (Association Canadienne des Annonceurs, Institut Canadien de la Publicité, Conseil des Agences de Publicité du Québec et Association des Dirigeants d'Agences de Publicité Francophones du Québec). Nul ne peut paraître dans un message télévisuel ou autre sans être ou devenir membre de l'Union des artistes qui gère les redevances. Le coût minimal est fixé par la convention, revisée en octobre 1984, selon le rôle joué par l'artiste. Comme suit:

## CACHETS D'ARTISTES POUR UN MESSAGE

<i>Catégorie</i>	<i>1.Un poste</i>	<i>2.Réseau</i>
Acteur principal	\$ 593	831
Voix hors champ Rôle muet	408	572
Choriste Figurant princ	264	368
Démonstrateur (tête absente)	284	- - -
Figurant	132	- - -

Les sommes mentionnées le sont toujours pour un seul cycle, défini comme une période de treize semaines à partir de la première diffusion. Pour chaque cycle ou partie de cycle subséquent, le même tarif s'applique. Un contrat-type a été prévu pour être signé par les parties. Le même genre de cédule a été prévu par la Guilde des musiciens. Par ailleurs, ces coûts sont des coûts minimaux. Si on veut s'assurer les services d'une "vedette de l'heure" comme le dingue de Ding et Dong pour un message "Terrible! terrible! terrible!", il s'agit de trouver un terrain d'entente. Ou encore, s'il faut mettre la main sur un sozie du Premier Ministre ou de la Reine d'Angleterre en recourant à une agence de modèles spécialisée comme John Hoffman's Look-a-Like de New York, il faut se préparer à sortir ses piastres... Le prix est alors, comme dans tout commerce, fonction de l'offre et de la demande: \$ 10 000 ou \$ 50 000 ou \$ 100 000 pour une utilisation tous médias annuelle?

### . *L'équipement*

Quant aux frais de production-équipement, "sky is the limit" comme on dit chez nos voisins du sud. Les frais s'engagent dès l'idéation elle-même quand on fait appel au graphiste pour mettre au point un scénario-maquette (storyboard) présentable. Des planches pré-imprimées existent pour faciliter la mise en place des éléments, texte et image. L'ensemble correspond à un gabarit-guide standard donnant les proportions de l'écran télé, la zone de sécurité des images, la zone de sécurité du texte éventuel.

Pour les besoins de la cause, un scénario-maquette comprendra de quelques unes à quelques dizaines de cases. Parfois, on recourt à une seule image composite. Selon la qualité du rendu exigé, un graphiste exigera de \$ 20 à \$ 100 par case. Il utilisera le dessin, la photographie, le collage ou tout autre moyen susceptible d'évoquer avec efficacité l'aspect du message fini, cela

avant même qu'il soit commencé. Suivent toutes les opérations techniques qui sont évoquées dans la soumission détaillée plus haut et qu'il est impossible de commenter ici dans le détail.

#### *. Le coût de la musique*

Quant à la production du message radio, elle est évidemment à la fois beaucoup moins dispendieuse et beaucoup plus rapide. Des coûts plus élevés sont cependant rattachés à la production des ritournelles publicitaires (jingle). En ce cas, on doit faire appel à un musicien-compositeur plus ou moins spécialisé. Au Québec, la grande majorité des ritournelles sont composées par un cénacle de musiciens -créateurs -arrangeurs qui se comptent sur les doigts de la main. On peut citer les noms de François Cousineau, François Dompierre, Yves Lapierre, Jean Robitaille ou Stéphane Venne qui sont "les gros" de la musique publicitaire. Mais toute une flopée de bons musiciens s'y essaient. Evidemment, comme ailleurs, les vedettes se paient cher. Compte-tenu du nombre et de la notoriété des interprètes, une ritournelle coûtera de quelques milliers à plusieurs dizaines de milliers de dollars. Un prix de \$ 5 000 est tout à fait normal pour un "demo" bien sonné destiné à une campagne nationale.

Par ailleurs, la Guilde des musiciens règlememente le monde des musiciens exécutants. C'est elle qui impose au monde de la publicité ses tarifs et ses conditions de travail. Certains règlements sont extrêmement contraignants... pour ne pas dire plus! Il faut se renseigner minutieusement avant de se lancer dans l'utilisation d'une musique qui n'est pas encore dans le domaine public.

Il faut encore mentionner la disponibilité de musique "en canne", libre de tous droits. Bien sûr, on ne peut, en y recourrant, se prévaloir d'un usage exclusif. Les messages produits directement par les stations de radio sont largement construits à partir de cette musique en discothèque. Elle est beaucoup moins chère, mais en contrepartie, elle répond rarement parfaitement au besoin.

#### **c) Les délais de production**

Gauthier restait perplexe. Il pensait pouvoir s'en tirer conformément aux prévisions budgétaires mais même en s'arrachant tous les poils de la tête, réussirait-on à produire le message pour la date prévue de diffusion. Deux mois est un délai bien court pour réaliser un message de télévision de l'envergure de celui prévu. Ainsi Procter and Gamble demande à ses agences de prévoir un délai minimum de neuf semaines pour la production d'un message télévisuel standard. On suggère d'ajouter deux jours pour du tournage en extérieur (repérage, etc.), quatre autres jours si on a besoin de faire créer de la musique originale, encore une semaine pour des effets optiques, un mois pour de l'animation, etc. Voici à titre indicatif une cédule de production dans des délais moyens:

#### UNE CÉDULE DE PRODUCTION

<i>Opération</i>	<i>Nombre de jours</i>

<i>Idéation:</i>		<i>17</i>
Scénario	3	
Maquette	2	
Avis juridique	5	
Pré / préproduction	1	
Approbation interne	1	
Approbation client	5	
<i>Pré-production:</i>		<i>14</i>
Demande de soumissions		
Choix maison production		
Distribution rôles		
Repérage des lieux		
Pièces graphiques		
Construction décor		
Tests d'effets spéciaux		
Meeting formel:		
	costumes	
	accessoires	
	détail des plans	
	jeux de cameras	
<i>Production:</i>		<i>4</i>
Tournage	3	
Rushes	1	
<i>Post-production:(combinée film et vidéo)</i>		<i>23</i>
Montage	3	
Avis juridique	1	
Approbation client	1	
Interpositifs	3	
Négatifs préoptiques	2	
Inter optiques	1	
Copies corrigées	2	
Mixage sonore	1	
Interlock (+son)	1	
Épreuve slop (+graph)	1	
Épreuve answer (trame son)	1	
Transfert sur vidéo	2	
Duplication	2	
Expédition	2	
	Total	<i>58 jours</i>

Et ce sont des jours "ouvrables"! 58 jours ouvrables font plus de onze semaines. Ce délai est un délai moyen dans les meilleures circonstances. Ainsi, si de l'équipement spécial est requis, disons une caméra hydropneumatique portative louée d'une maison hollywoodienne à \$ 7 000 par jour, ou un ordinateur de mixage et d'effets spéciaux très en demande par les temps qui courrent, ou si le travail de laboratoire doit être exécuté à l'extérieur, ou si un ou l'autre des intervenants n'est pas disponible au moment précis où il était prévu, il se peut fort bien que la cédule de production doive encore être décalée.

Par ailleurs, les ressources de la vidéo permettent de nos jours de raccourcir considérablement ces délais tout en assurant une qualité pratiquement équivalente à celle de la pellicule photographique conventionnelle. Naguère encore, on se méfiait de la production magnétoscopique qui ne pouvait produire des images avec une définition aussi grande qu'un film 35mm pouvait offrir. Mais désormais, la qualité est équivalente sans compter que la production magnétique permet des manipulations d'images autrement plus facilement comme on l'a vu ailleurs.

## 2. LA PRODUCTION IMPRIMÉE

La production imprimée comprend la production des annonces pour les quotidiens et les périodiques, celle des affiches pour les panneaux-réclame, et celle des pièces pour distribution (postale ou autrement). La production imprimée est beaucoup moins complexe que la production électronique. Partant, elle est moins chère. Néanmoins, elle nécessite la collaboration d'un grand nombre d'intervenants. La différence réside surtout en ce que, en production imprimée, l'agence gère elle-même le projet alors qu'en production électronique, elle confie cette fonction à une maison de production. Prenons comme exemple une pièce imprimée toute simple: un dépliant 8.5 x 11 pouces trois panneaux, pleine couleur, comprenant des illustrations et des photographies. Une telle pièce, comme toutes les autres d'ailleurs, passera par trois grandes étapes: l'esquissage, la production des éléments constituants et la transcription reprographique.

### a) Le maquettage

Le maquettage consiste à donner un aperçu visuel de la pièce avant que les éléments constituants ne soient disponibles. Ce travail est accompli par un graphiste-maquettiste à partir des esquisses fournies par le directeur artistique de l'agence.

Une maquette peut être plus ou moins poussée, selon le budget de diffusion en cause, les nécessités de la production ou les exigences du client. La plus sommaire est appelée croquis (thumbnail). Cela consiste à crayonner sur une feuille la mise en place des éléments devant participer à la composition: textes, images, éléments décoratifs. Cela se fait rapidement, en format réduit, un seul instrument (crayon, feutre) simulant les divers types d'éléments. Les croquis sont généralement faits par le directeur artistique lui même qui les présentera à l'administrateur publicitaire, et généralement au personnel interne de l'agence seulement.

Si on a manifesté un intérêt pour quelques unes des propositions, on en fera des maquettes plus poussées que l'on appelle esquisses (rough sketch). Les esquisses seront faites si possible au format, en simulant avec une précision suffisante pour que le non spécialiste qu'est le client puisse bien percevoir de quoi il est question. La couleur sera intégrée, le style typographique sera suggéré, les images seront identifiées comme dessins ou photos. Si le besoin se fait sentir, on fera une maquette rendue (comp, disent les américains pour abréger comprehensive layout) représentant au format avec la plus grande précision l'aspect fini de la pièce.

Évidemment, les prix évolueront parallèlement à la précision demandée. Quelques heures de croquis permettent d'en rassembler plusieurs dizaines pour \$ 100 ou \$ 200. Deux ou trois esquisses commanderont déjà un prix de \$ 300 à \$ 500. Une seule maquette poussée peut coûter aussi cher que \$ 1 000. Aussi, faut-il savoir ce que l'on veut et s'attendre à payer un montant en conséquence. Voici, à titre indicatif, une table de prix proposée par la National Graphic Artists Guild des Etats-Unis; les prix sont similaires au Québec.

#### TABLE DE PRIX POUR TRAVAUX GRAPHIQUES

---

-illustration de campagne selon complexité	\$ 1500-3 000
-maquette pour les quotidiens	\$ 300- 700
-scénario-maquette: selon la précision et la grandeur, par case	\$ 20- 70
-symbole d'entreprise recherche et suggestions	\$ 1000- 2500
application de base	\$ 700- 1500
-dessin d'humour	\$ 100- 300

---

Par ailleurs, ces prix ne sont mentionnés qu'à titre indicatif seulement. Ils varient énormément en fonction de la notoriété du graphiste ou de la diffusion présumée de l'œuvre. Ainsi, il sera demandé plus cher si le travail concerne une campagne nationale importante que s'il émarge d'un budget régional ou local. L'importance même de l'entreprise qui fait appel à un professionnel des arts graphiques est susceptible d'influencer le montant des honoraires; non pas que le graphiste soit porté à la surenchère gratuite mais simplement parce que, s'il en a la latitude, il se laissera aller à pousser plus avant ses recherches s'il sait que son client jouit d'une

capacité de payer plus élevée. Exemple: un logotype existant de quelques mots auquel on voudrait ajouter des effets visuels ronflants (perspective, chamarrage de couleurs, découpages, halos lumineux, ombres portées, reflets étoilés, etc.) avec un ordinateur perfectionné commandera déjà des déboursés de l'ordre de \$ 3 000 C'est qu'un tel ordinateur est facturé à \$ 200 l'heure et si la manipulation des images est instantanée, l'entrée de nouvelles images est longue et fastidieuse encore.

## b) La production graphique

Une fois que le client a donné son accord sur une maquette, il faut mettre en production les éléments constituants. On fait appel pour cela à divers spécialistes: photographes, illustrateurs, maisons de composition typographique. On choisit chacun des sous-traitants en fonction des budgets disponibles, du style recherché, de la disponibilité.

### . Photo vs dessin

Prenons une photographie. Sa réalisation exigera peut-être des préparatifs similaires à ceux d'une séquence filmée: distribution de rôles, repérage de sites, accessoires, etc. Les coûts en seront alors affectés d'autant. Une photo coûte facilement \$ 1 000 ou plus en fonction des difficultés de réalisation et de la notoriété du photographe. Mais il est difficile de donner une idée précise des prix en ce domaine; chaque image est un projet différent. La fourchette des prix est donc très ouverte. Il en va de même en illustration.

Par ailleurs, on ne peut utiliser indistinctement photo et dessin. La décision ne doit surtout pas être prise en fonction des budgets, de la disponibilité du personnel ou des goûts du client... Une photographie ne dit pas la même chose qu'une illustration dessinée même si elle représente apparemment les mêmes objets. Ce qui doit motiver une telle décision, c'est le but communicationnel poursuivi. Ainsi, une photo est toujours individualisante: ce qui est représenté est toujours perçu comme un double exact de la réalité. Si donc, sur un menu de restaurant, on présente par une photo couleur le ragoût de boulettes aux pattes de cochon, les convives s'attendront toujours à voir exactement dans leur assiette ce qu'ils auront vu sur l'image photographique. Avoir utilisé l'illustration aurait permis plus de latitude dans la présentation du plat car un dessin jouit de qualités généralisantes: les clients accepteraient plus facilement le dessin comme représentation schématique et approximative du plat offert aux palais conviviaux. On pourrait résumer ce qui fait la valeur respective du dessin et de la photo comme ceci: la photo vise à toucher le cœur en montrant l'apparence superficielle des choses; le dessin tente de convaincre en révélant une partie cachée de la réalité telle que saisie par l'illustrateur et présentée selon son échelle de valeurs propre. Cette différence ne se démarque pas au couteau de manière aussi différenciée dans les faits, mais ce sont des qualités inhérentes à chacune des techniques. Aussi, le choix de la photo et du dessin doit se faire en se basant sur la nature intrinsèque de chaque technique, sans quoi on risque de passer à côté de la solution.

Si on ne veut pas (ou on ne peut pas) payer pour une image exclusive, il faut savoir qu'il existe de nombreuses banques d'images dessinées ou photographiques dans lesquelles on peut trouver des images quelconques aussi bien que des images extraordinaires. Ainsi le Bettman Portable Archives est un recueil de 3,500 gravures couvrant l'histoire, la culture, la vie quotidienne; d'autres livres publiés aussi chez Dover offrent des ressources similaires (les gravures de Durer, les illustrations bibliques de Gustave Doré, etc.). Le Clipper Creative Art Service consiste en un abonnement à un cahier mensuel de 24 pages 12 x 19 comprenant illustrations ligne, encadrements, bordures, symboles, textures de fond, photo traitements, etc. Des fonds photographiques importants sont accessibles à des prix dérisoires. On peut citer ceux qui sont du domaine public. Les Archives Nationales du Québec disposent à Québec des 300 000 photos du fond Livernois couvrant la vie quotidienne au Québec de 1854 à 1960; le Musée

McCord à Montréal dispose des 400 000 photos du fond Nottman montrant mille aspects de la vie canadienne; l'Office National du Film à Montréal vend un catalogue de milliers de photos de gens et de paysages; les Archives Publiques du Canada disposent à Ottawa de 3 millions de documents, des gravures, aux photos, aux affiches. Et toutes ces images sont libres de droit. Sans compter les images ("stock", comme on dit dans le jargon du métier) conservées par les photographes professionnels ou les agences privées: Sygma ou Antoine Désilets à Montréal, Canapress, Image Bank ou Miller Services à Toronto. Et pour boucler la boucle, Reference Pictures de New York dispose d'une collection de plusieurs millions d'images tirées des journaux, périodiques et livres sur tous les sujets imaginables.

#### *. La typographie et le papier*

Choisir les caractères typographiques pour un message publicitaire consiste à lui donner une forme communicationnelle. C'est un art délicat qui pour le profane a l'air banal. D'autant plus que les moyens de composition typographique disponibles aujourd'hui rendent cette tâche accessible au commun des mortels. Les lettre-transfert, les pantographes automatiques, la photocomposition électronique, les traitements de textes sophistiqués, autant d'outils qui donne l'impression que la typographie est un domaine trivial. Et pourtant! En effet, la question n'est pas de pouvoir obtenir un texte typographié en telle grosseur, sur telle largeur et telle hauteur. Cela est effectivement facile. Ce qu'il s'agit de faire, c'est de transposer un texte en une forme signifiante. Là est tout l'art du typographiste. Malheureusement, les excellents typographistes sont rares. Et surtout, le profane ne voit pas la différence entre un mot d'un dollar et un autre de cent piastres... Aussi, trop souvent se contente-t-il des caractères disponibles sous la main, de ceux qui sont les moins chers, ou de ceux qu'il trouve les plus beaux, ce qui n'est guère mieux.

En fait, il y a des caractères à lire et des caractères à voir. Les caractères à lire sont les caractères classiques qui ont été dessinés par des maîtres forgés dans la connaissance fouillée de l'évolution historique des écritures et des ressources techniques qui permettent la composition de ces caractères. Ils servent à composer les livres, les périodiques, les quotidiens, les brochures et habituellement aux travaux qui sont destinés à être lus. Ils doivent passer inaperçus de manière que l'œil puisse glisser en douce sur eux. Tout à l'opposé, les caractères à voir sont destinés à attirer l'œil par leur dessin original, leur nouveauté, voire leur exotisme. Ce sont des caractères qui se démodent vite, qui sont même parfois difficiles à lire. Ils sont dessinés par des visualistes de tout acabit et lancés sur le marché par les entreprises qui œuvrent davantage dans le domaine du titrage (Letraset, Phototypositor, etc.). Ce sont les caractères recherchés par les graphistes publicitaires pour les titres, les textes-acroche, les slogans, les thèmes courts. Ces caractères doivent être utilisés avec la plus grande prudence. Voyons une classification des principales familles de caractères.

### PRINCIPALES FAMILLES DE CARACTÈRES inspiré du Codex 80 du graphiste Jean Alessandrini

---

Les *Simplices* sont ces caractères les plus simples dont les jambages sont des bâtons. Inspirés de l'antiquité grecque, c'est depuis relativement récemment qu'on en fait un usage extensif. Ils

sont utilisés dans leur variation grasse comme caractère de titrage dans les journaux et périodiques. Leur version demi-grasse est utilisée pour les textes à lire surtout dans les imprimés publicitaires et les livres d'enfants. Par leur extrême simplicité, ils suggèrent une certaine froideur.

Les *Claviennes* sont ces caractères classiques dont les jambages se terminent en évasements qui forment empattements. Ils ont été dessinés dès l'origine de l'imprimerie d'après l'écriture calligraphique à la mode à la chancellerie papale. Ce sont les caractères les plus répandus pour la lecture courante, tel dans les romans et les journaux. Discrets, ils sont synonymes de culture humanistique.

Les *Emparectes* sont ces caractères dont les jambages en forme de bâtons sont coupés par un empattement de même graisse. Ils ont été créés à la fin du siècle dernier pour répondre aux besoins nouveaux de la publicité naissante. Leur allure un peu spéciale oblige à les réservier pour le titrage et exceptionnellement pour certains documents d'allure mécanographique. Ils ont un caractère tranché et percutant.

Les *Filextres* sont ces caractères dont les jambages gras se terminent par un trait perpendiculaire filiforme. Leur dessin s'inspire des formes permises par la gravure sur cuivre à la fin du 18e siècle. Leur alternance gras / maigre marquée leur donne un caractère particulier qui fait qu'ils servent souvent à suggérer les événements de l'Empire; ils servent dans certaines versions poussées à l'extrême au titrage. Ils ont une allure un peu guindée.

Les *Deltapodes* sont ces caractères dont les jambages en forme de bâton se terminent en évasement triangulaire. Ils s'inspirent vaguement des textes en majuscules gravés dans la pierre. Ils sont peu répandus et sont réservés à des usages particuliers. Ils sont souvent un peu lourdeaux à moins qu'on y ait ajouté des arabesques décoratives.

Les *Gestuelles* sont ces caractères inspirés de la lettre calligraphique tracée à la plume de fer ou au pinceau. Les premiers créés s'inspiraient de l'écriture manuscrite scolaire de l'Angleterre victorienne; par la suite, ils ont pris mille formes de lettres tracées au pinceau. La version classique sert surtout à composer les textes de civilité formelle (cartons d'invitation, faire-part, etc.); les autres servent souvent au titrage dans la publicité bon marché. Ils expriment tous les sentiments, de la déférence la plus protocolaire au raccolage le plus vulgaire.

Les *Manuscrites* sont ces caractères calqués sur les lettres à la plume large des manuscrits qui précèdent l'invention de l'imprimerie. L'exemple typique est le premier caractère d'imprimerie fondu par Gutenberg. Ils sont utilisés presqu'exclusivement pour simuler les documents anciens ou pour composer des textes que l'on veut doré du poids de la tradition (diplômes, chartes, déclarations fondamentales, etc.). Ils apportent souvent une connotation monacale ou au moins antique aux textes qu'ils mettent en forme.

Les *Ludiques* sont ces caractères dessinés dans une stricte perspective de recherche formelle. Les moyens techniques contemporains ont permis de porter sur le marché une quantité innombrable

de ces caractères affriolants mais vite démodés. Souvent peu lisibles, ils sont tout de même utilisés à satiéte par les graphistes publicitaires pour le titrage.

---

Le choix du bon style typographique est une décision importante en communication persuasive. En effet, le caractère typographique utilisé peut annuler (ou renforcer!) le contenu sémantique des mots qu'on met en forme. On peut le constater en caricaturant: quelle signification tirerait-on du mot "bulldozer" transcrit en fine Scripte anglaise de la famille des Gestuelles? ou du mot "dentelle" en massive Futura Black majuscule de la famille des Simplices? Cette influence qu'exerce la forme typographique sur le contenu textuel est importante même si dans la majorité des cas, elle s'exprime de manière plus subtile. Aussi ne doit-on pas hésiter à recourir à toutes les ressources de la typographie pour donner sa forme la plus percutante à tout message publicitaire.

De même le choix du papier doit-il être fait de manière fonctionnelle. Le papier gruge une part importante des coûts d'impression; souvent autant que le tiers. Aussi faut-il se poser les bonnes questions. Le plus cher n'est pas nécessairement le plus approprié. Le plus glacé n'est pas nécessairement le plus souhaitable.

Le papier est disponible en un nombre important de finis, du plus rude au plus glacé. De manière générale, plus il est glacé (coated), plus il a subi d'apprettage, donc plus il sera dispendieux. Plus le papier est glacé, plus il permet de reproduire les images en demi-teintes avec exactitude. Par contre, les nombreux reflets qu'il produit, surtout en lumière artificielle, rendent fastidieuse la lecture de textes suivis. C'est pourquoi, normalement, les romans sont tirés sur papier bouffant et les livres d'art, sur papier couché. Il arrive toutefois, que pour produire des effets spéciaux, on utilise -avec certains inconvénients inhérents!- le papier de manière originale: papier brun d'emballage pour tirer une affiche, papier journal pour un programme-souvenir anniversaire...

Un mot en passant sur les formats standardisés. On peut chercher à produire des pièces de format original, par exemple un format parfaitement carré ou particulièrement allongé. Mais ce sera toujours au détriment de l'économie: le papier est produit en formats standards, avec le format 8 1/2 x 11 comme base. Mettre de côté ce format de base entraînera toujours des frais additionnels en pertes de papier. Sans compter que ce format original rendra la pièce non manipulable et inclassable: les reliures disponibles "stock" ne pourront être utilisées, les documents ne pourront être rangés facilement dans les portefeuilles, chemises, classeurs, etc. C'est pourquoi, malgré la volonté de certains concepteurs graphiques "avant-gardistes", il faut fuir les formats métriques. Bien qu'il existe des tables de correspondance, le papier est produit, pour le moment encore, dans des formats standardisés en mesures anglaises.

#### *. Le prêt-à-photo*

Le montage des éléments scripto-iconiques constitue la dernière étape sous la complète maîtrise de l'agence avant que les messages ne soient tirés à de multiples exemplaires. Ce travail consiste à faire subir aux maquettes une préparation technique de telle sorte que les sous-traitants qui réaliseront effectivement les tirages puissent faire leur travail sans encombre. On procède de

manière qu'aucune intervention subjective de leur part ne risque d'altérer la pièce telle que conçue par l'agence.

Ce travail est habituellement réalisé par des graphistes techniciens-monteurs spécialisés dans ce genre de travail. Le recours à leur collaboration est encore ce qu'il y a de moins cher à qualité égale (voire, supérieure!). Ils sont d'ailleurs souvent appelés à la rescoufse comme sous-traitants par les studios de graphistes-maquettistes.

C'est un travail beaucoup trop technique pour être abordé dans le détail ici. Le matériel est maintenant disponible pour reproduction à multiples exemplaires.

### c) La transcription

Quand l'agence a finalement en mains son annonce, elle passe à l'étape de la transcription reproductrice. Elle fait appel alors au photograveur et à l'imprimeur. C'est le cas pour les annonces de quotidiens et de périodiques. Mais souvent, c'est l'imprimeur qui assume la responsabilité des étapes subséquentes.

#### . *La qualité de l'impression*

On peut toutefois se poser la question de la qualité de l'impression. Là comme en tant d'autres domaines, on risque "d'en avoir pour son argent". On doit sans doute demander des "cotations" à trois imprimeurs. Mais il faut que les trois jouent dans la même ligue. Sinon on risque facilement de se retrouver avec des prix inférieurs de 50% mais avec une qualité inférieure de 50% elle aussi. Les prix peuvent tellement varier!

Même chez un même imprimeur et pour le même travail à trois semaines d'intervalle. C'est que ces prix sont estimés en rapport avec deux groupes de paramètres. Le premier groupe constitue le prix "objectif" qui est basé sur les coûts du papier, la complexité du travail, et le taux horaire des machines et du personnel nécessaires à la réalisation de l'opération, et le tirage, bien entendu. Le deuxième groupe est constitué des coûts "subjectifs" qui sont situationnels: la machine la plus économique n'est pas libre, l'obligation d'augmenter les marges vu les pertes d'opération de l'entreprise accumulées au cours du dernier trimestre, le fait que ce client soit perçu comme particulièrement exigeant donc particulièrement coûteux, le carnet de commande qui déborde, la volonté de récupérer une perte constatée sur le dernier contrat réalisé pour ce client, sont tous des facteurs qui produisent une soumission à la hausse. Raisons de plus pour demander de soumissions à plus d'un sous-traitant... d'une même ligue, bien entendu!

#### . *Les supports*

Ce qu'on vient de dire est vrai pour les travaux destinés aux imprimeurs généralistes. Car il existe nombre de travaux qui ne peuvent, en fait, être réalisés que par un nombre très restreint d'entreprises spécialisées. Ainsi, les circulaires pleines couleurs des chaînes d'alimentation, ou leurs assimilés qui remplissent les boîtes aux lettres quelques semaines avant les fêtes de Noël sont produites habituellement en rotogravure; cela donne une meilleure qualité aux images quoique le texte en souffre. Les "papiers" destinés à habiller les panneaux-réclame sont produit

en sérigraphie. Les boîtes d'emballage sont imprimées en flexographie. A chaque fois donc, on recourt à des spécialistes.

Bien d'autre matériel imprimé oblige à recourir à des firmes sur-spécialisées. Les titres du domaine de la finance sont imprimés par gravure, les formules d'affaires (factures, récépissés, etc.) en multiples copies sont le domaine réservé des imprimeurs spécialisés en "formules continues", les billets de spectacle à place spécifique nécessitent tout un processus de numérotation, etc.

#### **d) Les délais de production**

Les délais de production dans le domaine des arts graphiques sont importants. En tout cas, ils le sont aux yeux de ceux qui attendent après le travail fini. C'est que peu de personnes sont conscientes de la complexité des travaux d'imprimerie. Le nombre des opérations consécutives nécessaires totalisent plusieurs dizaines, réparties entre plusieurs entrepreneurs. Il faut bien se rendre compte qu'en imprimerie, il n'existe pas de prêt-à-porter; chaque pièce est fabriquée sur mesure. Disons, comme un ensemble de fauteuils recouverts d'une étoffe spéciale, ou dans celui d'une automobile avec des options bien précises... dans lesquels cas on est pourtant prêt à attendre facilement trois ou quatre mois. Mais il faudra bien finir par s'y résoudre comme on le résume sur l'affichette: "Ici, on offre qualité, service et prix; vous pouvez choisir une ou l'autre de ces options".

En effet, exiger des délais de livraison excessivement courts, amènera infailliblement des frais supplémentaires (travail de nuit, procédés plus couteux, etc.) à moins que l'on accepte le risque d'un travail imparfait (matières premières de remplacement, procédures d'épreuves escamotées, etc.). Exiger la livraison d'un travail plus que parfait fera s'allonger, par prudence, les délais, et par excessive exigence dans les matières premières et le tirage, des coûts additionnels. Exiger des prix excessivement bas, forcera le producteur à couper dans les matières premières et les opérations de tirage, et à reléguer le travail en deuxième priorité dans les cédules de production.

Bref, il faut absolument admettre que la production graphique prend un temps énorme parce que c'est en réalité une chaîne humaine d'une trentaine de personnes qui œuvrent à la réalisation d'un travail, même simple. C'est dire que le seul temps de flottement -même écourté à une heure à peine- pour la passation du travail en cours d'une main à l'autre équivaut déjà à près d'une semaine ouvrable. C'est en effet une trentaine de personnes qui doivent travailler sur une pièce aussi simple qu'un petit dépliant 8 1/2 x 11, deux couleurs, recto-verso, plié en trois. Vraiment? Voyons cela.

**ÉCHÉANCIER DE PRODUCTION**  
pour une pièce imprimée

<i>Opération</i>	<i>Professionnel</i>	<i>Nombre de jours</i>
<i>Esquissage:</i>		<i>8</i>
Croquis	Directeur artistique	1
Esquisses	Graphiste concepteur	1
Examen par le client:	Directeur de la publicité	1
Maquette poussée	Graphiste maquettiste	2
Approbation du client	Directeur de la publicité	3
<i>Production:</i>		<i>18</i>
Contact sous-traitants	Chef de la production	3
Rédaction du texte	Rédacteur	3
Calibrage typo	Graphiste technicien	1
Composition typo	Claviste	2
Lecture d'épreuves	Agence	1
Epreuves repro	Claviste et technicien	1
Réalisation de l'image	Photographe ou illustrateur	7
<i>Transcription reproductrice:</i>		<i>16</i>
Montage du p-à-p	Graphiste technicien	3
Approbation du client	Directeur de la publicité	1
Négatif des documents	Photograveur	1
Montage imposition	Monteur photograveur	1
Épreuves photogravure	Photograveur	1
Approbation du client	Directeur de la publicité	1
Brûlage des plaques	Photograveur	1
Commande papier encre	Chef de production imprimeur	2
Tirage	Pressier	3
Façonnage	Techniciens d'imprimerie	1
Emballage livraison	Techniciens d'imprimerie	1
	=====	
Total (jours ouvrables):		42

On constate que le processus exige plus d'une vingtaine d'opérations consécutives principales, sans parler des sous-opérations. Les délais mentionnés sont des délais minimaux moyens, la

complexité du projet étant la variable la plus contraignante sur le plan du temps. Certaines opérations peuvent sans doute être exécutées en moins de temps que celui mentionné, mais plusieurs sont susceptibles d'en exiger davantage, ne serait-ce que celui des approbations du client qui sont souvent fois exaspérément longues. Remarquons aussi qu'il suffit de quelques heures de flottement entre deux opérations, et la cédule sera décalée d'autant. Et cela est tout à fait normal puisque chaque technicien n'est pas là à attendre que l'agence se présente avec son projet pour se précipiter immédiatement dessus. Et rappelons encore que 42 jours ouvrables veut dire un délai de huit semaines! Sans doute que certaines opérations peuvent être exécutées concurremment; il en va ainsi des prises photographiques et de la composition typographique. Mais malgré tout, les délais exigés par une production graphique de qualité sont nécessairement longs.

\* \* \*

Gauthier arrive en coup de vent dans le bureau de Lalonde toujours penché sur sa calculatrice.

-Richard, appuie sur ton bouton marqué "Panique". Sais-tu ce que je viens de réaliser en feuillettant accidentellement le Card?

-Non? Mais je sais en revanche que *L'Actualité* de McLean-Hunter a été acheté par Péladeau!

-C'tu vrai? Et combien a-t-il payé pour ça?

-Ben voyons: comme tout le monde, \$ 2.50 pour son exemplaire.

-Non, non! Arrête tes farces. Ce qui vient de me sauter dans la face, c'est que l'heure de tombée de *L'Actualité* est "le 1er du deuxième mois précédent la parution". Et ça, c'est demain!

-Ben oui, mon vieux, pas de panique. Tout est sous contrôle: ça va partir par les Messageries coopératives à cinq heures.

## Chapitre 12

# Le message a-t-il persuadé?

**1 QU'EST-CE QU'UNE BONNE CAMPAGNE?**

**2 COMMENT ÉVALUER UNE CAMPAGNE?**

**a) Rentabilité**

**b) Rendement**

**c) Efficacité**

**3 L'ÉVALUATION: UN PROCESSUS**

# Le message a-t-il persuadé?

Michel Gauthier ne savait plus si c'était son cœur ou sa tête qui laissait Jacqueline muette. Pour la troisième fois, il sonda le terrain:

- Je propose que dès maintenant nous esquissions les objectifs de communication de la prochaine campagne, parce que...
- Ecoute Michel, n'exagère pas. La présente campagne vient à peine d'entrer en ondes. Je suis bien d'accord pour qu'on se penche sur la prochaine campagne dans les plus brefs délais, mais pour cela, il faut s'appuyer sur du tangible, en particulier, savoir si celle-ci est efficace ou pas. Pour le moment, tout n'est que présomption.
- Mais ch... Jacqueline, c'est toi-même qui n'a cessé ces dernières semaines de me redire la satisfaction d'Anne et du Président du conseil de la Crctd. Sans compter que la campagne a reçu le Prix Méritor du grand public, ce qui n'est pas rien.
- Allons, Michel, tu sais comme moi qu'il existe des façons plus scientifiques d'évaluer une campagne de publicité!
- Oui, oui. Je ne dis pas que ça prouve quelquechose. D'ailleurs, Chantale, notre directrice de la recherche est en train de fignoler une recherche super pour mesurer l'évolution des attitudes de nos cibles.

Evaluer la publicité est une idée ambitieuse. Chaque annonceur voudrait bien savoir si sa campagne a été une bonne campagne, a été "efficace", comme on dit souvent. Mais qu'entendent-on par efficacité? Pour l'un, l'efficacité consistera en ce que son entourage, sa femme, ses enfants, ses collègues du golf ou sa secrétaire, lui affirment péremptoirement: "Que votre campagne est originale! Quelle idée extraordinaire!" Pour l'autre, l'efficacité, ce sera un chiffre de vente accru... ou d'avoir pu placer son produit sur les tablettes des Provigo. Pour l'autre, ce sera une agence peu exigeante financièrement. Pour l'autre encore, ce sera la notoriété qu'aura atteint sa marque dans le pays... ou le nombre de Coqs d'or remportés... ou quoi encore...

Pour décider si la Crctd a joui d'une "bonne campagne" cette année, il faut d'abord préciser ce que l'annonceur entend par bonne campagne et comparer cette définition avec ce que l'agence estime, elle, être une bonne campagne.

## 1. QU'EST-CE QU'UNE BONNE CAMPAGNE?

Il faut d'abord situer l'ensemble de la question dans son environnement. Toute campagne se situe à un point de coordonnées où on retrouve en ordonnée, les campagnes précédentes, et en abscisse, les autres éléments du marketing mix. Une campagne, n'englobe pas toutes les activités de l'entreprise. En effet, on ne peut imputer à la seule publicité les effets résultant normalement de l'ensemble des communications, relations publiques et promotion incluses. Si

on a dévolu à chaque forme de communication un rôle particulier pour attendre des effets escomptés, il faudra évaluer chaque forme de communication. Par ailleurs, si la communication joue un rôle important dans la persuasion, les autres éléments du marketing-mix, produit, prix et canaux de distribution, n'en ont pas moins le leur qui est, lui aussi, capital. Une excellente communication ne peut garantir le succès à long terme à un produit ou un service déficient. Comme l'a si brillamment synthétisé cet extraordinaire communicateur qu'était Abraham Lincoln: "It is true that you may fool all the people some of the time; you can even fool some of the people all the time; but you can't fool all the people all the time." La communication a peut-être persuadé les consommateurs, mais si les canaux de distribution sont défectueux et sont incapables de rendre les biens accessibles aux consommateurs... La communication a peut-être changé les attitudes des consommateurs, mais si le prix est devenu un frein insurmontable...

En fait, avant de questionner ce qu'est une bonne campagne de communication, il faut bien distinguer les trois niveaux d'objectifs qu'une entreprise établit. Ultimement, l'objectif de toute entreprise, souvent appelé objectif corporatif, est de faire des profits afin de pouvoir verser des dividendes à ses actionnaires. L'atteinte de cet objectif est la responsabilité du Président directeur général qui verra à mettre à contribution les diverses forces de l'entreprise, les 4M comme disent les américains: le capital (Money), le personnel (Men), les immobilisations (Machinery) et, enfin et non la moindre, la commercialisation (Marketing). Dans cette optique, même le marketing pris globalement ne peut être tenu responsable des profits ou des pertes.

A un deuxième niveau, on retrouve les objectifs marketing qui consistent essentiellement à générer des ventes. Pour y arriver, le directeur du marketing concoctera son enveloppe marketing-mix dont la communication n'est qu'un des quatre ingrédients et, à ce titre, ne pourra être accusée elle seule d'un chiffre d'affaire non réalisé. Bien sûr, la promotion des ventes est un outil de communication susceptible de conduire à court terme le consommateur à l'acte d'achat; mais les autres "P" du marketing ont aussi leur large part de responsabilité dans l'atteinte de ces objectifs. Sans compter qu'il est rare que l'ensemble des efforts de communication soit réservé à la promotion seule.

Il faut donc situer l'évaluation de la campagne de communication à un troisième niveau, celui des objectifs de communication qui doivent être libellés en termes de changements d'attitudes escomptés. Voilà où doit se faire l'évaluation. Déterminer donc si une campagne de publicité a été une "bonne campagne" devrait essentiellement consister à vérifier si les objectifs de communication ont été atteints, mesurer le chemin parcouru dans cette direction.

Encore une fois, une bonne campagne n'est pas celle qui fait parler d'elle, celle que tout le monde aime, mais celle qui a permis d'atteindre les objectifs -ou une partie des objectifs- pour lesquels un budget réaliste de communication a été fixé.

## 2. COMMENT ÉVALUER UNE CAMPAGNE?

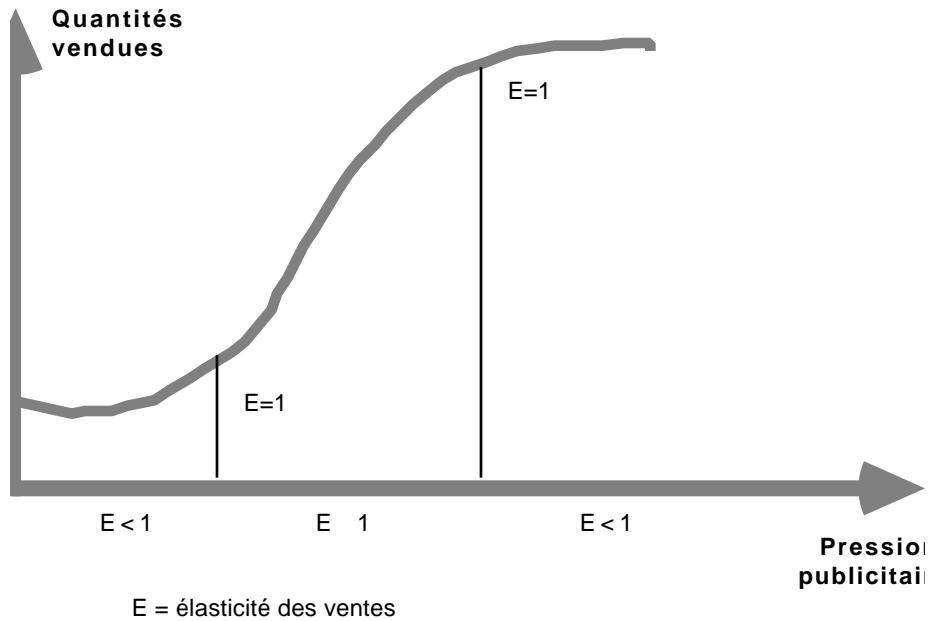
L'évaluation d'une campagne est une tâche délicate mais, la prudence aidant, réalisable. Préciser sa rentabilité est impossible, à tout le moins illusoire. Certains chercheurs prétendent pouvoir,

grâce à l'ordinateur, réaliser des analyses statistiques multivariées de régression et de corrélation qui permettraient d'impartir à la publicité, à partir de ce complexe environnement socio-économique dans lequel s'insère l'entreprise, précisément ceux des effets qui lui sont dus. Nous pensons que c'est là un point de vue théorique. Et utopique. Cela dit, il n'en reste pas moins que les gens d'affaires désirent, selon leur personnalité ou des circonstances particulières, évaluer trois éléments distincts. Soit l'efficacité d'une campagne en termes d'atteintes d'objectifs, soit le rendement en termes de comportements d'achats provoqués par la communication, soit la rentabilité en termes de revenus générés par les sommes investies.

### a) Rentabilité

Malgré le désir tenace des annonceurs de savoir si les sommes investies rapportent, nous pensons donc qu'il demeure impossible de déterminer la rentabilité proprement dite des investissements publicitaires; cela, parce que l'on sait que l'on ne peut isoler les effets de la publicité de ceux des autres variables du marketing mix et de la conjoncture commerciale dans son ensemble. D'ailleurs, c'est synergiquement que les variables du marketing produisent leurs effets.

La rentabilité, c'est la possibilité pour une somme donnée de générer par une opération commerciale des profits. Pour être rentable, un investissement publicitaire doit répondre à la règle classique de la marginalité: chaque somme supplémentaire dépensée en publicité doit générer un profit supérieur à elle. Sous cet aspect, la seule affirmation démontrée que l'on puisse faire, c'est que les investissements faits en publicité produisent une courbe en "S" suivant la loi des rendements croissants/décroissants. Un budget insuffisant pour un marché donné ne produira aucun effet; un budget adapté créera un effet suffisant pour couvrir les coûts de la publicité; un budget optimal générera des effets qui dépasseront les sommes investies en publicité. Pourtant, au delà, les budgets supplémentaires seront vains: l'effet marginal produit (par exemple, ventes supplémentaires donnant la possibilité de réaliser des profits supplémentaires) sera insuffisant pour couvrir les sommes supplémentaires dépensées.



Un certain nombre d'expériences sur le terrain ont démontré la véracité de cette affirmation. Plus de publicité semble en effet générer (même indirectement!) plus de ventes. Mais, passé un point optimal, le coût de cette publicité sera plus élevé que les profits supplémentaires réalisés. Mais cette vérification sur le terrain ne peut être faite de manière réaliste et concluante que pour les campagnes axées sur une publicité de type promotionnel. Par essais et erreurs, on pourrait donc en venir à connaître ce point optimal. Mais cette méthode serait longue, dispendieuse et questionnable.

Mais la façon de voir les choses est surtout liée à la personnalité même de l'entrepreneur. Pour certains, les sommes réservées à la publicité sont une dépense "out of the pocket" qui réduit d'autant les profits en fin de course; on peut deviner que c'est là une comportementalité d'inertie. Pour d'autres, les budgets publicitaires sont considérés comme des investissements susceptibles, comme d'autres investissements avec certains risques, de rapporter; ils sont semblables en cela à ceux faits en machinerie ou en personnel. Comme il demeure pratiquement impossible d'estimer la rentabilité des investissements publicitaires, on peut supposer qu'une partie des sommes réservées à la publicité sont mal dépensées, hélas! aux yeux de l'investisseur strictement comptable. On a cité plus haut Wanamaker, le fondateur des grands magasins de Philadelphie, qu'on ne peut donc pas soupçonner d'être antipublicitaire, cette affirmation qui pose le problème en 10 mots: "Half the money I spend on advertising is wasted; the trouble is I don't know which half." L'environnement communicationnel est trop complexe pour qu'il permette d'impartir à certaines actions plus qu'à d'autres les effets

constatés: comment les attribuer à la télévision plutôt qu'au quotidien, au message no 1 plutôt qu'au no 2 ou 3, à la campagne en cours ou à celle qui l'a précédée, etc.

Certains publicitaires ont le culot de faire un pari avec leur client-annonceur: si la campagne réussit, vous payez; si elle échoue, vous ne me devez rien. Offre tentante pour certains annonceurs. Transposons cette offre dans une autre situation. Votre présumé cancérologue vous donne le rapports de vos tests: "Ils sont positifs: vous avez une tumeur maligne au cerveau. Mais vous savez, aujourd'hui, on a 50% de chances d'en sortir... D'ailleurs, je vous fais une offre: je vous opère; si l'opération échoue, votre femme ne me doit rien; si je réussis, vous me payez le double du tarif." Qui confierait sa vie à cet apprenti-sorcier? Pour ma part, je n'accorderais jamais mes budgets de publicité à de tels "gamblers". Jacques Séguéla, à la tête d'une des plus grandes agences françaises, affirme avoir fait une offre semblable à Mitterrand qui fut élu Président de la France. Mais le fut-il à cause de la publicité, de son programme, de sa personnalité... ou de la conjoncture politique? Si c'est à cause de l'excellence de son parti, Mitterrand en fut néanmoins quitte (ou double?) pour payer. D'autres offrent d'être rémunérés à pourcentage des ventes. Je me méfierais des effets à long terme des campagnes planifiées dans cette optique: on investirait à outrance dans la promotion au risque de ternir l'image de marque. Or on sait que de nos jours, les produits et services sont davantage choisis sur l'image de marque que sur des qualités intrinsèques qui, dans la pratique, sont techniquement indifférenciables. Comme annonceurs, il faut donc plutôt accepter de payer le prix de publicitaires conseils excellents, ou de se contenter de collaborateurs optimals en regard des budgets disponibles.

Il est donc extrêmement difficile -pour ne pas dire impossible!- de mesurer directement la rentabilité des investissements publicitaires. La principale raison, c'est qu'un budget publicitaire professionnellement établi, ne l'est jamais en ces termes. Il est déterminé d'après des considérations objectifs-tâches qui émergent des considérations multi-disciplinaires d'un comité compétent. Et le rapport logique entre objectifs-tâches et rentabilité proprement dite est difficile à établir avec évidence.

## b) Rendement

Par contre, on peut réussir à établir avec une relative précision le rendement des actions publicitaires, c'est à dire les actes d'achat provoqués par la communication.

Toutes les tentatives connues s'inspirent plus ou moins d'une méthode mise de l'avant conjointement par une maison de recherche, Starch, et une agence de publicité, Bates. La méthode dite Netapps (Net Advertising Produced Purchases) établit le nombre net d'achats produits par la publicité. On y arrive en précisant le nombre: de ceux qui ont perçu (P) la publicité, de ceux qui ont perçu la publicité et qui sont devenus consommateurs de la marque (Pc), de ceux qui n'ont pas perçu la publicité et qui sont néanmoins consommateurs de la marque (C). Avec ces chiffres, on établit le nombre de ceux qui, parmi ceux qui ont perçu et consommé la marque, l'auraient quand même consommée même s'ils n'avaient pas perçu la publicité (Cp) de cette manière:  $Cp = \%C \times P$  où  $\%C = C$  divisé par  $(100 - \%P)$ . Ceux qui ont acheté la marque parce qu'ils ont perçu la publicité (CP) s'établit ainsi:  $CP = C - Cp$ . Soit, en pourcentage:  $CP = \frac{Pc - Cp}{P} \times 100$ .

Donnons un exemple relié à la Crctd. Sur 100 personnes, 70 ont perçu (P) la publicité mise au point par Communimark et 50% d'entre elles sont effectivement devenues des consommateurs, en l'occurrence des voyageurs-clients de la Crctd ( $P_c = 70 \times 50\% = 35$ ). Par ailleurs, sur les 30 qui n'ont pas perçu la publicité, 20% sont tout de même clients de la Crctd ( $C = 6$ ). Le nombre de clients totalise alors 41 voyageurs. On peut supposer conséquemment que sur les 70 qui ont perçu (P), le même pourcentage de 20%, soit 14 personnes ( $C_p$ ), seraient, même s'ils n'avaient pas perçu la publicité, des voyageurs Crctd. On peut donc conclure en toute logique que des 35 voyageurs qui ont perçu la publicité ( $P_c$ ), seulement 21 ( $35 - 14$ ) sont des voyageurs qui sont devenus clients parce qu'ils ont perçu la publicité (CP). Soit, en pourcentage (voir formule plus haut): % de CP =  $(35 - 14)$  divisé par  $(35 + 14) = 42.8\%$

Ceci dit, il demeure difficile de préciser avec une fiabilité scientifique les effets qui sont dus à un effort publicitaire donné. Des méthodes savantes sont proposées par certains théoriciens en chambre, mais le temps et les frais inhérents à une telle recherche sont si élevés que, sur le plan pécuniaire aux yeux des gestionnaires, le jeu n'en vaut pas la chandelle. Une recherche universitaire de moyenne envergure en sciences sociales nécessite plusieurs centaines de milliers de dollars de budget et exige facilement cinq, sept ans ou davantage pour être menée à terme. Les gens de marketing ne peuvent miser autant ni attendre si longtemps. A leurs yeux, les sommes investies en recherche le sont d'autant moins en publicité... Et, de toute manière, tous les gens d'affaire savent que la publicité produit des effets. Ainsi, les plus grandes entreprises sont aussi celles qui, de manière absolue, investissent le plus en publicité. En pourcentage des ventes pour un secteur d'activité donné, seuls les quelques leaders arrivés peuvent consacrer un peu moins aux activités de communication. La brochette des grands pays industrialisés, ceux dont le produit national brut par habitant est le plus élevé, sont aussi ceux dont les dépenses publicitaires par habitant sont au plus haut. Bien qu'on ne puisse, bien sûr, prouver un lien de cause à effet, il n'en demeure pas moins qu'il est le plus souvent impossible de réussir le marchéage d'un produit ou d'un service de masse sans publicité. Ce dont tout entrepreneur est intuitivement convaincu.

Les détaillants prétendent souvent pouvoir mettre le doigt sur la publicité qui est efficace: c'est celle qui amène les clients dans le magasin. On a vu ailleurs que la forme de communication habituelle du commerce de détail est la promotion. Même là, il demeure difficile d'identifier une Annonce efficace. Il semble que la réclame de détail attire en soi le consommateur et que sa forme influe peu sur les effets... Les produits annoncés susciteront bien sûr un plus grand intérêt, mais comment estimer l'achalandage qu'ils créent autour d'autres produits? comment évaluer la durée des effets d'annonces passées? En réalité, pratiquement seulement le marketing direct permet d'estimer de manière simple et réaliste le rendement d'une opération puisque celle-ci se déroule, si on peut dire, en circuit fermé. Voyons un exemple concret.

## ÉVALUATION DU RENDEMENT d'une opération de marketing direct

---

Une offre de calculatrice électronique "d'affaire" est faite par un envoi postal expédié à 35 000 exemplaires; un cadeau d'une plaquette "Les 50 trucs de Péladieu pour réussir en affaire" est promis en cadeau si on commande avant une date fixée; le taux de réponse est de <3%, pour un total de 1000 réponses avec droit de retour.

	<i>dollars</i> <i>unitaires</i>	<i>nombre</i> <i>de pièces</i>	<i>dollars</i> <i>totaux</i>
<i>Ventes</i>			
Prix de vente	98.25	1 000	98 250
Frais d'envois facturés	1.75	1 000	1 750
<i>Total</i> ventes brutes			100 000
<i>moins</i> 10% de retours	100.00	100	(10 000)
<i>Total</i> ventes nettes	100.00	900	90 000
<i>Coûts des ventes</i>			
Marchandises	24.50	900	22,050
20% retours invendables	24.50	20	490
Facturation:			
timbres de la facture	.64	900	576
personnel (1/8 heure)	3.00	900	2 700
50% par carte crédit à 3.5%	1.575	450	1 575
service client 5% cas	20.00	50	1 000
manutention (1/10 heure)	2.40	1 000	2 400
frais de poste	3.50	1 000	3 500
Retours:			
frais de poste	3.50	100	350
manutention	1.50	100	150
remise en état	2.50	80	200
Mauvaises créances (3%)	100.00	27	2 700
frais de collection	4.00	27	108
Coût des cadeaux	5.00	1 000	5 000
Coût de l'envoi postal	0.714	35 000	25 000
Frais fixes d'adm.(10% des ventes)	10.00	1 000	10 000
<i>Total</i> des coûts			77 799
Ventes			
<i>moins</i> Coûts			90 000
Profit net			77 799
<i>moins</i> impôts, etc.			12 201
			(?)

Quelle leçon tirer de cette opération? Le nombre minimum de ventes qu'il faut faire pour amortir le coût de l'envoi postal, c'est le point mort. Peut-on prévoir ce point mort? Oui, bien sûr. Voyons voire. Si on excepte le coût de l'envoi postal lui-même (\$ 25 000), le profit net ne serait pas \$ 12 201 mais \$ 37 201 et \$ 37 201 divisé par 900 ventes réalisées veut dire

\$ 41.33 de profit (très brut pour le moment puisque le coût de l'envoi postal n'est pas compris) par vente de \$ 100. Pour payer donc l'envoi postal, il aurait suffit de réaliser \$ 25 000 divisé par autant de fois \$ 41.33 soit 605 ventes. Au delà, on réalise un profit véritable. On estime généralement qu'il faut dépasser le point mort du tiers pour naviguer en zone de sécurité.

### c) Efficacité

Nous en arrivons donc à la mesure réelle de ce qu'est une bonne campagne de publicité: son efficacité. Cette efficacité est relative aux objectifs qui lui ont été assignés. C'est pourquoi chaque campagne doit être évaluée de manière différente, en fonction de ses objectifs de communication qui sont spécifiques. Comme on l'a vu plus haut sur cette matière, les objectifs de communication doivent être libellés en termes chiffrables d'attitudes ou de comportements à changer chez un segment-cible défini. Si c'est surtout les attitudes que l'on vise à changer, on recourra surtout aux relations publiques et à la publicité; si ce sont les comportements, on recourra davantage à la promotion des ventes. Par ailleurs, certains messages ne visent qu'à augmenter la notoriété d'une marque alors que d'autres prétendent faire évoluer la perception que les consommateurs ont d'une marque, alors que d'autres encore ont simplement pour but de provoquer une décision d'achat ponctuelle. Si bien qu'une "bonne campagne" sera, selon le cas, celle qui aura su soit attirer l'attention sans plus, soit assurer la mémorisation du message, soit garantir la compréhension de la communication, soit encore soutenir la vraisemblance de l'argumentation, soit encore d'emporter la conviction des destinataires, soit même de les amener à agir.

Prenons un exemple de campagne à grande notoriété diffusée au Québec ces dernières années, celle du lait. La Fédération des producteurs de lait du Québec voyait, depuis plusieurs années, son marché stagner, voire vaciller: la consommation de lait par habitant baissait. Une des causes identifiées vers 1978 était que les 13-18 ans hésitaient à consommer du lait en public parce qu'ils pensaient que leur geste serait considéré par leurs pairs comme "bébé"; ils optaient donc plutôt pour d'autres boissons, jus, café ou sodas. C'est ainsi qu'on en vint à proposer de boire du lait dans des situations sociales appréciées des adolescents comme les partys. Des jeunes vedettes admirées par les 13-18, dans un décor résolument universaliste, avaient le courage de s'affirmer dans leur groupe en lançant: "Moi, j'bois mon lait comme ça m' plaît." Cette campagne eut des effets certains. La consommation annuelle per capita de lait est passée entre 1980 et 1983 de 94.8 litres à 100.1 litres (alors par exemple qu'en Ontario elle a baissé de 5.2% pendant la même période). La croissance démographique étant nulle, le marché étant envahi par des types divers de boissons, les freins psychologiques des jeunes consommateurs étant toujours là, le marché du lait devra se faire toujours plus créatif. Le prix étant fixé par décret gouvernemental, on s'y essaie au niveau du produit: yogourt aux essences exotiques congelé sur bâtonnets, boissons lactées parfumées et pétillantes, etc. On se le propose au niveau communication: en 1984, on a investi \$ 1,2 million. Mais il s'est dépensé pour le même période \$ 27 millions pour les boissons alcoolisées, près de \$ 5 millions pour les jus, \$ 4,5 pour les boissons gazeuses et \$ 3,2 pour le café et le thé. Que faire avec un ratio de 1 à 40 ? Viser d'autres segments de marché? On peut espérer travailler en profondeur le segment privilégié (frequency) mais difficilement l'étendre en largeur (reach): augmenter la notoriété chez les buveurs naturels mais difficilement changer l'attitude des autres. Pourtant, si on tente

de porter un jugement sur la campagne du lait avec les renseignements dont nous disposons, on peut conclure deux choses: le rendement a été bon (les ventes ont augmenté) et l'efficacité a été bonne (les attitudes ont évolué).

Remarquons cependant que si c'est l'efficacité que l'on veut juger, dans chaque cas, le test utilisé diffèrera. Mais de manière générale, la méthode s'inspirera au départ, comme la plupart des méthodes crédibles d'évaluation, de la méthode Dagmar (Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results). Cette méthode jouit d'une bonne notoriété parce qu'elle fut patronnée par l'Association of National Advertisers qui rassemble les grands annonceurs nationaux des Etats-Unis.

### 3. L'ÉVALUATION: UN PROCESSUS

Pour arriver donc à estimer avec une relative justesse si une campagne a permis d'atteindre les objectifs fixés, il faut s'astreindre à un processus d'évaluation qui répond à un déroulement logique serré. Ce processus se déroule en cinq étapes: 1. rappel des aspects quantitatifs du libellé des objectifs de la campagne et mise en relation avec le segment-cible visé; 2. identification de la tâche communicationnelle assignée: attention, mémorisation, compréhension, vraisemblance, conviction, action; 3. choix de la technique d'évaluation et exécution; 4. analyse des résultats; 5. conclusions. Appliquons cela à notre client, la Crctd.

Si on se rappelle le libellé des objectifs de communication, cela consistait à "convaincre 30% supplémentaire d'hommes et de femmes de 18 à 35 ans, de comportementalité amovible et habitant le Québec, que le voyage en train est rapide et confortable." Remarquons tout de suite que le 30% "supplémentaire" donne à entendre qu'il faut connaître *avant* la campagne la proportion des cibles qui sont déjà convaincues que le voyage en train est rapide et confortable. La plupart des campagnes de communication ont un objectif qui est une continuité logique des campagnes précédentes. L'évaluation post-campagne précédente devient ainsi souvent l'évaluation pré-campagne suivante. Dans la mesure du possible, il faut utiliser des outils d'évaluation qui permettent des études comparatives de l'évolution des attitudes d'une campagne à l'autre. En effet, souvent les informations colligées n'ont pas de valeur absolue mais comparativement seulement avec des informations similaires colligées précédemment. Ce sont alors les tendances qui sont significatives.

La tâche communicationnelle assignée est la conviction: "convaincre 30% ..."; la communication doit alors persuader, changer les attitudes, les manières de penser, de voir, la façon de considérer le voyage en train. Notons toutefois que qui peut le plus, peut le moins: un message qui doit convaincre doit être vraisemblable et compréhensible, doit pour l'essentiel être mémorisé, et bien sûr, avoir dans un premier temps percé le mur de l'indifférence. C'est en ce sens que la qualité essentielle d'un message n'est pas son originalité. L'originalité est nécessaire pour franchir la première étape: attirer l'attention. Mais elle n'est pas suffisante pour convaincre. C'est pour cela que les concepteurs publicitaires doivent "avoir des bonnes idées", oui, mais au surplus, ils doivent savoir "comment dire quoi à qui" pour les persuader, les convaincre de quelque chose de particulier, changer leurs attitudes, éventuellement les inciter à l'action, provoquer un comportement d'achat.

Selon le cas donc, on choisira une technique d'évaluation adaptée. Ces techniques, ce sont celles que l'on connaît pour la plupart puisqu'elles ont été décrites sommairement au chapitre concernant la recherche. Ainsi, pour évaluer l'attention suscitée, on utilisera par exemple la technique Starch, ou le Day-After-Recall (DAF). Pour évaluer la mémorisation et la compréhension, Gallup et Robinson recourent à un instrument (Idea Playback Profile) qui mesure jusqu'à quel point l'argument de vente a été compris et retenu; le DAF peut servir les mêmes fins. On peut estimer la vraisemblance et la conviction en utilisant comme thermomètre "l'intention d'achat". L'action qui mène à l'acte d'achat lui-même est concrètement chiffrée par les ventes réalisées. Ces méthodes répondent toutes aux questions relatives à l'efficacité en tant qu'on suppose la valeur du message lui-même.

On peut encore évaluer l'efficacité d'une campagne en tant qu'on soupèsera les effets produits sur la conscience que les consommateurs-cible ont de la marque. On peut tester leur capacité à citer le nom de la marque en mention spontanée ("Mentionnez-moi les noms de compagnies de transport-voyageur?") ou en mention assistée ("Connaissez-vous la compagnie de transport-voyageur Crctd?"). L'ultime réussite étant de parvenir à porter sa marque à la surface de la conscience du consommateur ("top of mind").

Plus globalement, on peut évaluer l'attitude moyenne des consommateurs-cible vis-à-vis une marque sur une échelle adhoc. Les échelles les plus utilisées sont celle de type-Likert et le différentiateur sémantique d'Osgood dont on a parlé plus en détail au chapitre sur la recherche. Parlons brièvement de l'échelle de type-Likert. On détermine une série d'énoncés se rapportant aux attitudes que la communication avait comme objectif de modifier. Par exemple: "Les jeunes hommes d'affaire préfèrent voyager par train qu'autrement"; "Les trains Crctd sont aussi rapides que les autres moyens de transport-voyageur"; "Les jeunes parents aiment mieux voyager par les trains Crctd que par les autres moyens de transport"; "Voyager par train est confortable"; etc. Chaque répondant exprime jusqu'à quel point il est d'accord avec chaque énoncé en marquant d'une croix une échelle semblable à celle-ci:

Sur l'échelle ci-dessous, encercllez le chiffre qui correspond le plus à votre sentiment sur l'énoncé:



Une fois, la technique d'évaluation choisie et l'exécution sur le terrain réalisée, il reste à faire la compilation des résultats, mais surtout leur analyse, ce qui est plus délicat. Colliger de l'information est encore relativement facile; c'est en extraire les données significatives qui est difficile. Expérience et talent sont nécessaires pour dégager d'une masse de chiffres, ceux qui apprennent quelque chose à savoir si les objectifs de communication ont été atteints, et jusqu'à

quel point. Les chiffres sont neutres, et même s'ils proviennent du ventre d'un puissant ordinateur, ils demeurent sans vie, sans sens. Il faut pouvoir les éclairer, expliquer, établir des liens, extrapoler... avec intelligence.

\* \* \*

C'est pourquoi, un bon matin, notre ami Gauthier se retrouva dans le bureau de Chantale Moisan.

- Ecoute Chantale, il faut absolument que tu m'interprètes les chiffres de notre évaluation post-campagne. Moi, je m'y perds dans cette pile de tableaux chiffrés...
  - Voyons, Michel. Pas de panique! As-tu examiné cela avec l'évaluation des attitudes pré-campagne?
  - J'ai regardé le rapport post-test qu'avait fait l'agence de l'an dernier mais ça ne m'éclaire pas beaucoup. Eux ont l'air de parler de créativité, d'engouement du public, de satisfaction des cadres de la Crctd et de ceux de l'agence...
  - C'est toujours ça le maudit problème: il est impossible de comparer des choux avec des carottes. Leur technique d'évaluation est tellement vague qu'on ne peut s'en servir pour évaluer jusqu'à quel point on a avancé sur le chemin que l'on s'était tracé. C'est pour ça que j'avais, avec le mince budget de recherche qu'on m'avait accordé, réussi à réaliser une évaluation pré-campagne des attitudes. Voyons cela. J'ai déjà poussé pas mal l'analyse. Après avoir fait la moyenne pour l'ensemble des répondants sur chaque échelle, j'ai fait la moyenne de ces moyennes puisque toutes les échelles voulaient mesurer la même attitude: "la perception de la rapidité et du confort des voyages en train". J'ai trouvé que l'attitude de nos cibles prises globalement a évolué. Au pré-test, elle se situait à 3.26 sur notre échelle et au post-test, elle se situe à 5.77. Il reste du chemin... de fer à parcourir, mais c'est un beau chemin de parcouru tout de même.
  - Effectivement, c'est pas mal... Mais ce qui me chicotte, c'est de savoir jusqu'à quel point on a atteint notre "30% supplémentaire".
  - Ben voyons. On a déjà une idée là-dessus: notre recherche Netapps (voir plus haut) nous dit déjà que 42.8% de nos voyageurs-clients sont le fruit de notre publicité. Mais puisque l'objectif de notre campagne est de "convaincre une tranche supplémentaire (30% de plus) de nos cibles que le train est rapide et confortable", c'est ce point précis que nous devons examiner, l'évolution des attitudes. J'ai pu le faire et voici comment je m'y suis prise... et déprise (hum)!...
- J'ai d'abord travaillé sur notre test pré-campagne d'attitudes. J'ai compilé le nombre des répondants qui sur l'ensemble des énoncés avaient un score moyen supérieur à 5.5, marque que j'ai fixée arbitrairement comme étant celle d'un voyageur vraiment convaincu de la rapidité et du confort des voyages en train. J'ai trouvé qu'un maigre 24% des répondants étaient convaincus à ce point. Il fallait augmenter ce taux à 31.2% qui est +30% de 24 points-pourcentage ( $30\% \text{ de } 24 = 7.2$ ). J'ai fait exactement le même type de compilation sur le test post-campagne et devine ce que j'ai trouvé?
- Euh! Euh...
  - Ben oui: 35.5% des répondants dépassent la marque des 5.5 et j'ai donc conclu que notre campagne avait atteint ses objectifs.
  - Ouf! Merci.

Et notre ami Gauthier repartit sans rien ajouter, mais la gueule fendue jusqu'aux oreilles par un large sourire.

# **Chapitre 13**

## **Y a-t-il une “morale” du métier?**

- a) Le publicitaire, un mouton noir?**
- b) Les publicitaires devenus moralistes**
- c) Axiologie, éthique et déontologie**
- d) Un code de normes**
- e) Rapports dominants / dominés**
- f) Agir en professionnels**
- g) Quoi faire?**
- h) Vers un monde plus humain**

# Y a-t-il une “morale” du métier?

On sait maintenant en quoi consiste le métier de publicitaire. On connaît les remous de la "publicité en action". Mais une question importante demeure: à quoi sert cette publicité? à quels intérêts obéit-elle? quelles valeurs supporte-t-elle?

## a) Le publicitaire, un mouton noir?

Les critiques sociaux de tout acabit, sociologues, moralistes, consommateuristes, jeunes vertueux, etc, ont tendance à montrer le publicitaire du doigt, à le conspuer comme mouton noir. On lui reproche souvent de mettre de l'avant les valeurs les plus bassement matérielles, d'être au service du pouvoir tant économique que politique, de refléter l'image d'une société définitivement ancrée dans une structure mesquine de riches/pauvres, dominants/dominés. Tout cela est vrai. Le publicitaire est d'abord au service des marchands et des puissants. Mais il est vain d'accuser les publicitaires de tous les maux de nos sociétés. Comme d'autres grands groupes sociaux qui sont pointés du doigt chacun à son tour (la police, les curés, les médecins, etc.), la publicité n'est qu'un bouc émissaire. *Le mal est ailleurs: c'est notre égoïsme.* Comme l'égoïsme est un péché personnel, c'est sur lui qu'il faut exercer sa vertu.

Le reste est péché de société. Le romancier théologien Thomas Merton nous le rappelait: "La société matérialiste et la soi-disant culture qui s'est développée sous les auspices du capitalisme, ont poussé il est vrai la frivolité jusqu'à ses limites extrêmes; nulle part sauf peut-être dans la Rome païenne on n'a assisté à un épanouissement de convoitises et de vanités mesquines, dégoûtantes et communes, tel qu'on le voit dans le monde capitaliste où le mal est entretenu et encouragé par amour de l'argent. Tout la politique de notre société consiste à exciter chaque nerf du corps humain et à le maintenir au plus haut degré de tension artificielle, à bander à l'extrême tous les désirs et à en créer de nouveaux." Description peu rose du monde dans lequel nous vivons et que, souvent, nous voulons laisser en héritage à nos enfants dans un état plus bêtement matériel encore: qui d'entre nous se soucie davantage de laisser en héritage une manière de vivre plus humaine plutôt que des biens matériels?

## b) Les publicitaires devenus moralistes

Les publicitaires eux-mêmes rougissent parfois de cette société de "l'avoir" bien plus que de "l'être". Aussi, poussés parfois par les groupes de pression, ils se penchent de loin en loin sur la question. On trouve de temps en temps des articles dans certaines revues spécialisées comme *Advertising Age*, *Journal of Advertising*, mais exclusivement sur des sujets à la mode comme la persuasion subliminale, les rôles sexuels ou la self réglementation. A ma connaissance, le dernier livre publié sur les aspects éthiques de la publicité date de 1933 (réédité en 1978 par Ayer). Il s'agit de *The Ethical Problems of Modern Advertising* qui rassemble les

communications d'un symposium d'universitaires et de professionnels tenu à Chicago à l'époque. Néanmoins, les publicitaires canadiens ont, sous l'égide de l'Ecole de théologie de l'Université de Toronto, patronné en 1972 un comité d'experts; il en a émergé un maigre rapport *Truth in Advertising* (Fitshenry et Whiteside, Toronto 1972) faisant état de positions extrêmement générales. Ils se sont aussi donné un code d'éthique, résumé dans le Code canadien des normes de la publicité qui est plus général encore. Mais est-ce vraiment un code d'éthique?

### c) Axiologie, éthique et déontologie

Diverses branches de la philosophie se penchent sur la question du bien et du mal, et des règles personnelles et sociales de fonctionnement dans la perspective d'atteindre au bonheur.

L'axiologie est une réflexion sur les valeurs, toutes les valeurs, aussi bien morales, qu'esthétiques, techniques ou économiques. Elle cherche à préciser comment ces valeurs se sont constituées, quelle place les diverses sociétés leur font, comment elles s'imposent à la conscience individuelle.

L'éthique est une réflexion en profondeur sur les grandes valeurs qui doivent gouverner nos actions. C'est l'identification du système auquel nous adhérons plus ou moins consciemment et qui nous permet de porter un regard cohérent sur la vie. C'est donc une morale éclairée en ce qu'elle permet d'identifier les lois qui nous guideront dans la prise de décision devant chaque situation particulière. L'éthique permet donc de comprendre, de systématiser, d'intérioriser les tenants et aboutissants d'une morale qui apparaîtrait autrement imposée artificiellement par la société.

On appelle plutôt "déontologie" cet ensemble de petites règles qui explicitent les comportements souhaitables dans une série de situations moralement subtiles. C'est l'équivalent de la casuistique catholique qui s'évertuait à cataloguer tous les cas de conscience prévisibles... La déontologie ne fait que recenser les principaux "devoirs" —ce qui doit être fait— relatifs à une pratique profes- sionnelle.

A notre sens, ce discernement entre ce qui est axiologie, éthique et déontologie n'a jamais été fait par les publicitaires. En tout cas, ils ne ont pas rendus très loin dans une réflexion d'ordre éthique. Ils ont plutôt identifié un certain nombre de situations délicates les plus répandues dans lesquelles ils préconisent une manière de faire. C'est ce qui est résumé dans le Code canadien des normes de la publicité.

### d) Un code de normes

Mais ce code que les publicitaires croient être un code d'éthique est en réalité un ramassis tautologique de règles élémentaires de bienséance. C'est d'ailleurs davantage une courte liste d'incitations plutôt qu'un code d'obligations et d'interdictions. Sur douze points principaux énoncés, sept décrivent des comportements obligés par la loi (n'être pas mensonger, respecter la morale publique, ne pas tromper sur les prix, expliciter les garanties, ne pas causer de préjudices aux enfants, ne pas plagier, ne pas faire d'affirmation frauduleuse); un point est

relatif à une attitude de simple décence: ne pas exploiter la détresse des gens; un est davantage une règle de self protection: ne pas déprécier les concurrents. Les trois autres ne sont tout simplement pas respectées dans leur esprit: ne pas abuser de la crédulité des consommateurs (—combien de fois les prix sont mentionnés de manière à escamoter les conditions de disponibilité à ce prix donné? "à partir de", "occupation double", etc. en caractères minuscules, —que penser des messages persuasifs déguisés en vidéo-clips ou en matière éditoriale dans les journaux et revues?); n'utiliser que des témoignages véritables (—qui sait le nombre d'interviews de consommateurs réalisées avant de pouvoir obtenir le témoignage diffusé? —que penser de l'utilisation des vedettes qui affirment leur conviction sur un produit...?); ne pas biaiser les résultats scientifiques (—quelle prudence manifeste-t-on dans l'interprétation des statistiques? —que penser de l'utilisation de termes pseudo-scientifiques neutres que l'on présente avec des connotations positives?). Dans ces conditions, peut-on dire que les publicitaires ont fait tout ce qu'ils pouvaient faire pour l'édition d'un monde plus vrai?

### e) Rapports dominants / dominés

En réalité, les publicitaires agissent souvent comme des dominants vis à vis les simples consommateurs que nous sommes tous. Et de nos jours, la puissance n'appartient pas à celui qui jouit de la force brute mais plutôt à celui qui contrôle l'information, à celui qui sait. Et les publicitaires succombent souvent à ce penchant mesquin bien humain. Ainsi au Québec, on investit 20 millions \$ en recherche publicitaire chaque année. Ce qui produit déjà une bonne quantité de connaissances sur les comportements économiques des Québécois, sur leurs attitudes face à la consommation, à des classes de produits ou de services, sur l'image mentale qu'ils ont de marques particulières, sur l'opinion qu'ils ont de la communication publicitaire, etc. Malheureusement, la quasi totalité de cette information est gardée confidentielle sous le sceau du secret professionnel. Comment cela se peut-il?

En effet, ces chercheurs qui travaillent pour les publicitaires sont pour une partie des employés salariés, mais une autre partie sont des contractuels experts, professeurs d'universités pour un bon nombre. Comment ceux-ci ne réussissent-ils pas à rendre publique une partie de cette information sans manquer à l'éthique professionnelle. Ou ne manquent-ils pas déjà à l'éthique en gardant indûment secrète cette information? C'est que plusieurs sont des timorés qui plient sous la pression de leurs mandants. Voici par exemple le genre d'affidavit qu'une grande entreprise fait signer à ses chercheurs: "utilisés ou non dans le rapport de recherche, seront traités comme strictement confidentiels toutes les données, les renseignements et la connaissance en découlant /.../ les données ne seront pas publiées, ni utilisées, ni divulguées, ni communiquées à des tiers, ni en tout ni en partie, ni directement ni indirectement /.../ cette interdiction s'applique aussi bien à des présentations dans des séminaires, à des conférences ou des mémoires, même sous forme d'allusions à des connaissances acquises au cours du projet de recherche, et même si on camouflait noms, marques et chiffres réels." Une autre a institué comme politique d'interdire à ses cadres de faire des conférences. Une autre, prévient ses publicitaires mêmes de ne faire *aucun commentaire d'aucune sorte* (souligné par nous!) à des tiers. Aussi bien dire qu'on impose ainsi un baillon à la diffusion scientifique.

Sur cet aspect déjà important, les publicitaires devraient prendre position en faveur de la diffusion de toute l'information publicitaire qui n'est pas strictement privée. Ils agiraient ainsi en

véritables professionnels des sciences humaines qui veulent aussi bien servir la société dans un sens large, que les intérêts de leurs clients, et les leurs propres.

#### f) Agir en professionnels

Les publicitaires sont bien sûr des professionnels, mais ils ne sont pas seulement des professionnels. En fait, la plupart agissent concurremment à trois titres:

- ils prodiguent des conseils sur les matières de leur compétence contre des honoraires; ils agissent donc ainsi à titre de professionnels;
- ils achètent des espaces média au nom de leurs clients, activité pour laquelle ils sont rémunérés le plus souvent à commission; ils agissent ainsi à titre de courtiers;
- ils ajoutent des marges à des articles qu'ils font fabriquer sur commande et qu'ils revendent avec profit à leurs clients (ils sont en fait considérés comme des fabricants et/ou des commerçants par les services de taxes de vente fédéral et provincial); ils agissent ainsi à titre de commerçant.

Les publicitaires portent donc, selon le lieu et l'heure, l'un ou l'autre de leurs trois chapeaux. Considé- rerions-nous comme professionnel l'ophtalmologiste qui s'essaierait à vendre à profit des aides visuelles? Que pensons-nous du pharmacien qui gagne sa vie à vendre n'importe quel bric-à-brac plutôt que de se consacrer à la consultation pharmaceutique? Quelle opinion aurions-nous de l'architecte qui servirait d'intermédiaire pour l'achat des matériaux nécessaires à la construction de l'édifice dont il est responsable? Les autres professionnels ne consentiront à les considérer comme leurs égaux seulement si les publicitaires acceptent d'abandonner leurs rôles de courtiers et de commerçants. Alors, ils pourront consacrer leur temps et leur énergie à la consultation professionnelle. Alors ils seront devenus des professionnels. Et sans risque de conflit d'intérêt.

Les publicitaires voudraient pourtant tellement être considérés comme des professionnels. On sait que, sur le plan professionnel, le jugement social qui est porté sur eux, ils sont rassemblés dans le même peloton que les politiciens... C'est en partie dû au fait que, jusqu'à maintenant, ils ont davantage agi en vue de défendre leurs priviléges plutôt que de défendre les intérêts du public. Henry Ford, qui avait des comportements parfois abusifs mais qui était doué souvent d'une vision économique prophétique, disait: "Business needs more of the professional spirit. The professional spirit seeks professional integrity, from pride, not from compulsion. The professional spirit detects its own violations and penalizes them." En effet, si les publicitaires veulent jouir des priviléges des professionnels, ils doivent comprendre qu'il s'y rattache aussi des devoirs. Et le plus grand de ces devoirs, c'est la droiture d'esprit, l'intégrité. Benjamin Franklin qui était communicateur en tant qu'imprimeur, journaliste et bibliothécaire, avait compris cela en homme d'affaires qu'il était aussi: "Honesty is the best policy", disait-il.

L'idée d'une éthique publicitaire explicite et publicisée court dans les milieux de la communication-marketing. C'est à la mode. Toute profession qui se respecte a un code d'éthique. Et, on ne sait jamais, ça peut toujours provoquer des retombées positives... Les publicitaires disent aimer l'éthique. Ils aiment surtout le mot. Ils cajolent la chose. Mais ils ne sont pas à proprement parler mus par une éthique. D'ailleurs, souvent, ils ont pris une position déontologique —mais seulement déontologique— quand ils sentaient la soupe chaude, quand ils voyaient poindre la

loi à l'horizon. Le grand Chateaubriand qui était aussi bien un homme de réflexion qu'un homme d'action connaissait cela. Il synthétisait la situation en des termes lapidaires: "La morale va au devant de l'action; la loi l'attend". Et on se soumet tellement mieux à sa propre morale qu'à celle des autres. Attendre la loi pour agir bien, c'est risquer de la considérer comme un mal. Le prix Nobel, avocat et poète indien Tagore disait: "Wrong is wrong only when you are at liberty to choose." Mais les publicitaires ont-ils la liberté de choisir leurs comportements éthiques? Le professeur Bernard Motulsky, dans un ouvrage sur le sujet (*La Publicité et ses normes*. Québec: PUL, 1980), a recensé plus de vingt-cinq lois contraignant directement la pratique publicitaire. C'est tout dire...

### **g) Quoi faire?**

Si les publicitaires décidaient de se pencher sur l'éthique de leur profession, ils accepteraient de soulever les véritables questions relatives à la communication publicitaire. Ils s'efforceraient d'apporter des réponses claires et détaillées à ces questions. Les publicitaires démontreraient leurs préoccupations éthiques SI:

- s'ils mettaient au point un code de "manière d'être" qui couvre par le détail les points sur lesquels ils sont le plus souvent critiqués pour leur "malhonnêteté" et s'ils diffusaient largement ce code comme ils sont capables de le faire; une telle prise de position claire serait pour tous les publicitaires une incitation motivante à une conduite plus morale;
- s'ils acceptaient eux-mêmes de dénoncer publiquement les nombreux exemples de publicité fallacieuse; la peur d'être critiqué par leurs pairs préviendrait peut-être un certain nombre de se risquer avec des messages trompeurs;
- si, plutôt que les penchants les plus bas des gens, ils s'exerçaient à utiliser dans leurs stratégies motivationnelles un éventail de qualités hautement humaines comme l'intelligence, la sagesse, l'altruisme plutôt que comme toujours ils le font, la beauté, la jeunesse, ou l'ego pour ne citer que ceux-là;
- s'ils mettaient de l'avant l'idée d'inclure dans chaque message publicitaire un minimum d'information objective; des affirmations mesurables donneraient plus de poids à des messages qui autrement sont jugés avec raison de contenant agréables mais vides;
- s'ils prenaient les devants pour convaincre les gouvernements de coordonner et d'uniformiser les diverses législations; une loi simplifiée et coordonnée à l'échelle du pays serait d'autant plus observée et respectée;
- enfin, s'ils travaillaient avec les autorités universitaires compétentes à ouvrir une "chaire de publicité" de plein droit; par l'enseignement et la recherche de type universitaire, on arriverait rapidement à déceler les grands courants éthiques en cette discipline.

Bref, si les publicitaires s'y mettaient, ils pourraient se doter d'une véritable éthique.

### **h) Vers un monde plus humain**

Par ailleurs, je peux bien jeter la pierre aux publicitaires, mais qu'est-ce que je fais, moi, de plus qu'eux pour aider à la construction d'un monde de plus grande justice, de plus grande paix, de plus grand bonheur? Le grand philosophe et écologiste (pour employer un terme à la mode!) Lanza del Vasto nous ressert cette idée de la manière concrète et élégante qui le caractérise: "Révolution bien ordonnée commence par soi-même. Changeons-nous d'abord. Tu veux

retourner le monde, eh bien, retourne ton cœur. Et puis témoigne de ton bonheur à tes proches et ils seront peut-être amenés à vivre de la façon dont tu conçois qu'il faudrait vivre, quelle que soit cette conception, vraie ou fausse. Tu y crois? Eh bien, fais-le. Tu veux la paix, tu veux la fraternité? Avec qui es-tu fraternel, avec qui vis-tu en paix? Tu veux simplifier l'économie? Tu veux éviter l'exploitation de l'homme par l'homme? Ne paie personne et ne te laisse payer par personne (toutes les utopies ont d'abord été rêvées). Fais ce dont tu as besoin. Essaie. Tu verras que ce qui est impossible est possible. Mais d'abord tenté en petit... le grand suivra." Bien sûr, cette position est celle d'un idéaliste. Mais est-il si sûr que ce ne soit pas la bonne?

Évidemment, on peut toujours se dire que les questions d'éthique ne préoccupent en réalité personne. Les consommateurs eux-mêmes —que les publicitaires voient comme des "cibles"!— en redemandent: ils ne trouvent pas, eux, qu'il y a trop de publicité ou que la publicité est "mensongère" comme le révèle à répétition les études sociologiques. Ils se précipitent au cinéma pour visionner deux heures de films publicitaires en bouts de 30 secondes ou de deux minutes; ils aiment autant les pages d'annonces que les pages éditoriales des périodiques; ils achètent les journaux pour les spéciaux. Tout cela est connu. Mais, comme le dit l'adage, "il n'y a rien de nouveau sous le soleil": il y a 3000 ans, le grand inspiré Isaïe, dans une illumination intérieure, annonçait cette Parole de Dieu:

*«Ce peuple est un peuple rebelle  
ce sont des fils indociles  
/.../  
eux qui disent /.../ aux visionnaires:  
"Ne venez pas nous dévoiler la vérité;  
montrez nous de beaux rêves"»*

\* \* \*

Le processus de mise au point de campagnes de communication que nous avons exposé dans ce livre est celui qui a fait ses preuves au service du pouvoir et de l'argent. Il appartient aux personnes de bonne volonté d'appliquer la "méthode publicitaire" au service des petits, des démunis, des causes justes, au service de la Justice, de la Paix, de l'Amour.

Nous venons d'expliquer comment vendre, vendre n'importe quoi. Mais surtout "du pain et des jeux" comme disaient les politiciens romains qui savaient comment faire taire le bon peuple. Mais, "l'homme ne vit pas seulement de pain". L'homme moderne est sollicité sans cesse à consommer. Ce qu'il doit réapprendre, c'est à se consumer. «Il n'y a pas de plus grande preuve d'amour que de donner sa vie pour ceux qu'on aime», disait Jésus.

# Bibliographie

- BOGART, Leo. *La Stratégie publicitaire*. Paris: Éditions d'organisation; 1971.
- BOISVERT, Jacques. *Administration de la publicité*. Chicoutimi: Gaétan Morin; 1979.
- BOUCHARD, Jacques et autres. *La Publicité québécoise: ses succès, ses techniques, ses artisans*. Montréal: Héritage; 1976.
- BROCHAND, B. et LENDREVIE, J. *Le Publicitor*. Paris: Dalloz; 1983.
- BRUNE, François. *Le Bonheur conforme: essai sur la normalisation publicitaire*. Paris: Gallimard; 1981.
- COSSETTE, Claude. *Les Images démaquillées: approche scientifique de la communication par l'image*. Québec: Riguil; 1983.
- COSSETTE, Claude. *La Segmentation des marchés selon la comportementalité*. Québec: Riguil; 1982.
- COSSETTE, Claude et autres. *Communication de masse et consommation de masse*. Montréal: Boréal; 1975.
- COURTIAL, Jean-Pierre. *La Communication piégée*. Paris: Jauze; 1979.
- ELGOZY, Georges. *Les Paradoxes de la publicité*. Paris: Denoël; 1969.
- FOUILHÉ, Pierre. *La Psychologie commerciale*. Paris: PUF; 1966.
- GENZEL, David. *De la publicité à la communication*. Paris: Rochevignes; 1984.
- GÉRARD, Alain B. L. *La Publicité: branche-clé du marketing*. Paris: Dunod; 1972.
- GOUREVITCH, Jean-Paul. *La Propagande dans tous ses états*. Paris: Flammarion; 1981.
- JOANNIS, Henri. *Le Processus de création publicitaire: stratégie, conception et réalisation des messages*. Paris: Dunod; 1978.
- KAPFERER, Jean-Noël. *Les Chemins de la persuasion: le mode d'influence des médias et de la publicité sur les comportements*. Paris: Gauthier / Villars; 1978.
- KATCHOURINE, Alec. *La Psychologie sociale: clé du marketing*. Paris: Entreprise Moderne d'édition / Sabri; 1967.

- LAGNEAU, Gérard. *La Sociologie de la publicité*. Paris: PUF; 1977.
- LE BLANC, Gabrielle. *Psychosociologie de la vente*. Paris: Éditions universitaires; 1971.
- LE BON, Gustave. *Psychologie des foules*. Paris: Quadrige / PUF; 1981.
- LEDUC, Robert. *La Publicité: une force au service de l'entreprise*. Paris: Dunod; 1979.
- DRU, Jean-Marie. *Le Saut créatif: ces idées publicitaires qui valent des milliards*. Paris: Lattès; 1984.
- MARTIN, Yvon. *La Publicité: une force pour réussir*. Montréal: LeJour; 1981.
- MASSON, Jean-Émile et WELLHOFF, Alain. *A la découverte du merchandising: les produits de grande consommation face au commerce moderne*. Paris: Dunod; 1972.
- MOTULSKY, Bernard. *Consommation, publicité et législation*. Québec: PUL; 1975.
- MOORS, Bernard. *Comment réussir sa publicité avec un petit budget: 18 cas de PME*. Paris: Éditions d'organisation; 1979.
- NEYRYNCK, Jacques et HILGERS, Walter. *Le Consommateur piégé: le dossier noir de la consommation*. Bruxelles: Éditions ouvrières; 1973.
- OGILVY, David. *Les Confessions d'un publicitaire*. Paris: Dunod; 1963.
- PENINOU, Georges. *Intelligence de la publicité*. Paris: Laffont; 1972.
- REEVES, Rosser. *Le Réalisme en publicité*. Paris: Dunod; 1963.
- SAINT-GEOURS, Jean. *La Société de consommation*. Paris: Hachette; 1971.
- SÉGUÉLA, Jacques. *Hollywood lave plus blanc*. Paris: Flammarion; 1982.
- TILLMAN, Rollie et KIRKPATRICK, C. A. *Promotion: communication en marketing*. Montréal: PUQ; 1975.
- VICTORIff, David. *La Publicité et l'image*. Paris: Denoël-Gonthier; 1978.
- VIELFAURE, Claude et autres. *La Publicité de A à Z*. Paris: Retz / Cepl; 1975.
- WATIER, Maurice. *La Publicité*. Montréal: Éditions Paulines; 1983.

## STRATEGIES GENERIQUES D'ENTREPRISE

Selon Michael Porter, il existe 3 grandes stratégies génériques pour conduire une activité. Il s'agit des stratégies de DOMINATION PAR LES COUTS, de DIFFERENCIATION et de CONCENTRATION. Ce document vous en présente les grandes lignes.

### A. La stratégie de DOMINATION PAR LES COUTS

La stratégie de DOMINATION PAR LES COUTS (1) est fondée sur la capacité de l'entreprise à contrôler ses coûts opérationnels de façon si efficace qu'elle sera en mesure de proposer ses produits ou services à des coûts inférieurs à ceux de la concurrence et possédera ainsi un avantage concurrentiel significatif. Ces faibles coûts se traduisent par des marges bénéficiaires supérieures à la moyenne de l'industrie.

La mise en oeuvre et la pérennité d'une stratégie de Domination par les coûts dépend des capacités de l'entreprise à :

1. Maîtriser de façon rigoureuse ses dépenses opérationnelles

Il faut que la stratégie soit conduite par une équipe de management expérimenté et rigoureux (notamment le DG et le DF).

2. Gérer une activité de production/logistique efficace

Pour que votre activité production/logistique soit performante, il faut que vous ayez des facilités et des équipements appropriés, un personnel expérimenté, une bonne gestion des approvisionnements et des stocks ainsi que des fournisseurs fiables.

3. Se fixer des objectifs mesurables et les atteindre

Fixez-vous des objectifs quantitatifs tels que " chaque commercial devra réaliser 100 visites de clientèle ou un CA de 300 000 F par mois ou nous devons fabriquer 500 pièces du produit X par mois ". Il est de ce fait plus facile de mesurer les écarts entre les objectifs à réaliser et l'en-cours.

4. Distribuer votre service à bas prix

Quel que soit le mode de commercialisation retenu, il faudra que celui-ci soit d'un coût faible ou en tout cas inférieur à ce que vos concurrents s'acquittent pour ce même mode de commercialisation.

### B. La stratégie de DIFFERENCIATION

La stratégie de DIFFERENCIATION consiste à offrir un produit ou service qui apparaît comme unique lorsqu'il est comparé à l'offre concurrente. Ce caractère d'unicité peut porter sur des aspects aussi divers que : l'image de marque, la technologie, les options ou caractéristiques du produit, le service à la clientèle, le réseau de commercialisation (2) et bien d'autres. En règle

générale, une stratégie de Différenciation est élaborée à partir d'une combinaison d'au moins 2 de ces aspects.

La mise en oeuvre et la pérennité d'une stratégie de Différenciation dépend de vos capacités à :

1. Créer et conserver un degré suffisant de différenciation du service

Il faut que vous ayez de bonnes aptitudes en Ingénierie et R&D, que vous disposiez d'un personnel à la fois créatif et brillant, que la communication au sein de l'entreprise soit optimale et que les prestations offertes à votre personnel soient supérieures à la moyenne pratiquée dans votre industrie.

2. Etablir et conserver une différenciation opérationnelle

Il faut que vous ayez une fonction marketing/vente puissante, une assistance à la clientèle performante et de bons canaux de distribution.

3. Conserver la fidélité de vos clients

Il faut que vous ayez une position forte dans l'industrie ou que vous travailliez votre image institutionnelle, que vos prospects aient souvent besoin de solution " sur mesure " et que de ce fait ils privilégient la valeur du produit par rapport à son prix et que vous proposiez, si nécessaire, une gamme de produits ou services complémentaires à votre offre.

Les aspects suivants peuvent servir de fondement à une stratégie de différenciation : Fonctionnalité, Technologie propriétaire, Qualité, Sûreté, Maintenance/Assistance, Potentiel d'économie etc...

## C. La stratégie de CONCENTRATION

La stratégie de CONCENTRATION est peut-être la plus sophistiquée et la plus compliquée des stratégies génériques en ce sens qu'il s'agit d'une forme intense de stratégie de Domination par les coûts ou de stratégie de Différenciation. Elle consiste à se concentrer sur un ou plusieurs segments (3) d'un marché dont les besoins ont été parfaitement identifiés puis à élaborer (4) sur le segment retenu une stratégie de Domination par les coûts ou de Différenciation. Cette approche est généralement adoptée lorsqu'il s'avère inadéquat d'appliquer une stratégie généralisée de Domination par les coûts ou de Différenciation. Il s'agit donc de servir de façon exceptionnelle une cible de prospects bien délimitée empêchant de ce fait à d'autres acteurs de concourir sur ce segment parfois appelé "niche". Cela sous-entend généralement que l'on va s'adresser à un segment plus petit que ceux sur lesquels vos concurrents évoluent; mais du fait de la très faible concurrence rencontrée sur ce segment les marges dégagées peuvent être très élevées.

On peut également adopter l'approche qui consiste à, plutôt que de partir d'un marché dont on isolera un segment, se spécialiser sur un type de service qui est bien adapté à vos capacités de livraison ou de prestation.

## D. Conclusion

Selon Porter, l'ensemble des firmes poursuivant la même stratégie constitue un groupe stratégique au sein duquel l'entreprise la plus capable de mener à bien la stratégie obtiendra les meilleurs résultats. Ainsi la société capable d'abaisser le plus ses coûts de production réalisera le meilleur bénéfice par rapport aux entreprises appartenant au même groupe.

Porter signale en fin et surtout que les entreprises qui n'ont pas de stratégie claire - les adeptes de la voie médiane - risquent de s'enliser. Les difficultés de Bull dans l'informatique, et les échecs de Creusot-Loire dans la métallurgie/sidérurgie ou de Talbot dans l'Automobile sont liés au fait qu'aucune de ces entreprises n'a été capable d'être la meilleure dans le domaine du contrôle des coûts, ni de se spécialiser avec succès dans une gamme de produit déterminée. Les champions de la voie médiane s'efforcent d'être bons dans tous les domaines, mais comme les conditions de réussite de chaque stratégie varient, et même parfois s'opposent, ils n'arrivent à rien.

---

(1): Domination par les coûts ne veut pas dire prix bas. Certains leaders par les coûts comme Daewoo peuvent opter pour un prix bas afin d'atteindre une pénétration rapide du marché mais beaucoup d'entre eux adoptent un prix médian ou proposent leurs produits ou services à des prix bien supérieurs à la moyenne du marché.

(2): Ex: Vente domiciliaire pratiquée par Tupperware ou par Avon.

(3): L'adoption d'une stratégie de Concentration presuppose que le marché peut être segmenté. Cela veut dire que par rapport à l'expression générale du besoin, on va être en mesure d'identifier plusieurs typologies de prospects dont les attentes diffèrent. Il s'agira alors de répondre parfaitement aux attentes d'un ou plusieurs segments. Les Fromageries Bel, par exemple, commercialisent la marque Kiri qui est spécialement adaptée aux besoins des enfants.

(4): Voir les stratégies de Domination par les coûts concentrée et de Différenciation concentrée dans Business Insight, section Graphiques & Ratios, partie A2a.

## Stratégies de prix : conjuguer l'instant et la durée

**Définir une véritable stratégie de prix, dans un contexte de généralisation des guerres de prix, peut conférer un avantage exceptionnel sur la concurrence.**

Parmi les diverses modalités de l'action marketing, la politique de prix présente l'avantage de l'autofinancement. La publicité, la constitution d'une image, la détermination de l'offre et de la gamme et même l'accès efficace à un circuit de distribution - fût-il sur le Net - demandent un investissement initial, ce que les anglophones désignent par un « up front ». Le succès est alors apprécié après la dépense. Mais la politique de prix, elle, ne se finance qu'au moment précis où l'acheteur, sensible à l'argument tarifaire, engage une dépense ; elle procure ainsi une recette à l'offreur.

Le prix peut être analysé selon deux modalités : la première est relative à la stratégie de fixation, c'est-à-dire les modalités de choix ; la seconde à la détermination de son niveau absolu et des modalités de perception.

La majorité des firmes ne traitent que la seconde approche et négligent la première, faute de compétences internes et surtout parce qu'elles agissent souvent dans la hâte de la commercialisation, laissant de côté ou pour le dernier moment la réflexion tarifaire. Le terme anglais de pricing désigne autant la stratégie de prix, l'action donc, que le résultat de cette action, à savoir le niveau du prix.

La stratégie de prix est aujourd'hui essentielle pour des raisons simples et fortes. La tendance à la généralisation de la guerre des prix est pourtant mal dominée par les entreprises, de même qu'elle est mal vécue par les dirigeants commerciaux, alors que de véritables opportunités s'ouvrent. Une stratégie de prix peut en effet conférer un avantage exceptionnel sur la concurrence.

### Systèmes de référence

La difficulté de l'analyse économique des prix est manifeste, malgré d'excellentes publications, souvent anglo-saxonnes et de façon surprenante assez anciennes en regard de leur modernité d'application (1). Trois systèmes dominent et dépendent du secteur d'activité, de la culture de l'entreprise et du leadership en matière de prix : ils se fondent sur les coûts, la concurrence et la valeur.

\* Le prix comme contrepartie des coûts

Fonder ses prix sur les coûts est d'autant plus facile que le marché est mûr, sans perspectives majeures de productivité et que la concurrence est stabilisée. Nous disons bien le marché et non le produit. Par exemple, les communications téléphoniques internationales ont été longtemps un oligopole (2), avant que les déréglementations ne viennent mettre fin à ce système de club se partageant des rentes issues de la

protection publique de prix élevés.

Mais ce système de prix n'est pas aussi simple qu'il y paraît en surface. En effet, sur quels coûts est-il aujourd'hui légitime de s'appuyer pour fixer un prix ? Le coût moyen, égal au coût total divisé par le volume produit, est intuitivement la bonne référence. Pourtant, les entreprises sont amenées à rechercher constamment des gains de productivité et c'est le coût marginal - à savoir celui de la dernière unité produite (3) - qui mène le jeu tarifaire.

On se retrouve donc aujourd'hui fréquemment devant une situation en séquence de concurrence extrême à cause de prix fondés sur les coûts et qui est la suivante : les firmes investissent pour abaisser leurs coûts de production. De fait, elles y arrivent et le coût marginal est inférieur au coût moyen, abaissant mécaniquement ce dernier. Mais l'investissement nécessaire pour cet abaissement est lui-même un coût fixe qui entre en compte dans le coût moyen et tend à l'élever temporairement. De ce fait, l'écart se creuse à court terme entre le coût moyen et le coût marginal. La tendance à la baisse des prix est alors engagée par cette logique de la guerre des coûts.

La dynamique de la concurrence par les prix se fait en référence au coût marginal et non au coût moyen, pour la simple raison que tout prix supérieur au coût marginal dégage une contribution à la couverture des coûts fixes, une marge sur coût variable. Dans cette course typique du monde industriel, les gagnants sont les survivants, à savoir ceux qui disposent d'argent ou de temps, ce qui revient parfois au même concept en management.

La surabondance de l'offre actuelle en biens et services rend plus délicate la pertinence de l'investissement : ne doit-on pas sauter une génération d'équipement ? Un concurrent qui serait plus prudent ne va-t-il pas simultanément mieux rentabiliser ses équipements, mieux investir et peut-être même envisager une croissance externe qui lui permettra de reconstituer souvent à faible coût de transaction une offre moderne située chez une proie moins solide ou désireuse de réaliser ses actifs ? Plus généralement, l'observation des firmes actuelles montre que les actions d'abaissement des coûts sur une structure donnée sont essentiellement une affaire de technique. Ce qui est important, difficile et stratégique pour une entreprise dans la relation entre les coûts et les prix, c'est premièrement de savoir dépenser et choisir les investissements en intégrant les objectifs de prix de vente des productions qui en seront issues, et deuxièmement de mener une stratégie qui fasse du prix le reflet de l'ensemble des autres éléments du marketing mix. Le prix est, en effet, une parole unique et synthétique que la firme énonce en contre-champ de l'ensemble des qualités de son offre. C'est sous cette condition que la stratégie de prix fondée sur les coûts sera pertinente et acceptée par les analystes financiers.

\* Le prix fondé sur la concurrence

Imiter la concurrence et en être imité est le moteur même de l'analyse des marchés. Dans cette course sans fin, les avantages marginaux deviennent essentiels car toutes les firmes tendent à s'aligner sur un prix jamais décidé et partout appliqué. Néanmoins,

plusieurs stratégies sont possibles dans ce système de prix de concurrence. La difficulté de toutes est de savoir qui est légitimement son concurrent le plus proche, le plus menaçant, sans chercher à affronter une théorique concurrence générale. On peut en particulier ne jamais être innovant en termes de prix mais suivre, moyennant une légère baisse, le concurrent jugé le plus proche afin de prendre sur lui un avantage final (théorie du « fast follower »). A ce jeu, des secteurs entiers révèlent des tendances suicidaires sur les prix.

L'informatique en est un bel exemple contemporain. Les composants électroniques et les mémoires ont su enrayer cette chute annoncée. Demain, la concurrence sur le Web risque d'amener un effondrement non seulement de nombre d'opérateurs, mais aussi de ceux qui n'auront pas retiré leurs engagements boursiers de façon intelligente, en les réservant pour les firmes qui seront véritablement les vainqueurs de la partie époustouflante qui se poursuit dans les technologies et services de l'information. De même, les industriels des sciences de la vie devront rapidement avoir des stratégies de prix dignes de ce nom en relais des actions de communication et de recherche, sur fond d'alliances et de restructurations brutales.

\* Le prix fondé sur la valeur

Beaucoup non seulement fondent leurs espoirs de sortie de guerre des prix sur la fixation des prix sur la valeur, mais aussi l'érigent en véritable idéologie. C'est l'apothéose du consommateur, un client sachant ce qu'il veut, ce que cela vaut et quels avantages il retirera d'une offre qui lui est faite. Il y a certes beaucoup de justesse dans cette analyse. Mais tant de firmes portent leurs espoirs sur une approche quasi naïve de la valeur, sans voir que presque tous leurs concurrents se mettent à cette approche, qu'il faut les en alerter. L'enjeu n'est pas de donner le plus de valeur à son offre pour un client, mais le plus de conformité à la promesse et le plus de surplus (4). Les méthodes de compréhension et de mesure de la valeur se développent activement aujourd'hui et constituent un axe majeur de développement du marketing du prix.

Lorsqu'une entreprise choisit l'un des trois systèmes, les deux autres deviennent des contraintes qui s'imposent à elle : le prix de concurrence est-il compatible avec nos coûts et la valeur de notre offre, les prix fixés par les coûts sont-ils concurrentiels, les prix que le marketing appuie sur la valeur sont-ils cohérents avec nos coûts et les prix du marché de concurrence ?

## **Agir stratégiquement**

C'est en premier lieu vers elle-même que la firme doit se tourner. L'opposition renforcée entre les gens de marketing et les commerciaux, sous le regard vigilant du contrôle de gestion, empoisonne trop souvent les possibilités de détermination d'une stratégie de prix. Les commerciaux, payés essentiellement au volume des ventes et non aux marges, sont tentés de baisser les prix et d'être les délégués économiques de leurs clients envers leur employeur. Le marketing, souvent coincé entre des entreprises à culture technique et des commerciaux rompus aux négociations avec les clients, ne tient pas assez la place qui lui revient : déterminer le potentiel de vente par ligne de

produit et par marchés et trouver un moyen optimum de l'atteindre, en particulier par la stratégie de prix. Le prix représente alors le potentiel réaliste de recette unitaire moyenne sur un marché.

En deuxième lieu, il importe de distinguer les marchés instantanés, marchés à fonctionnement de type boursier, des marchés à plus long terme. Les premiers, qui fonctionnent de façon essentiellement spéculative lorsqu'il s'agit de très court terme mais de manière assez inerte à long terme, demandent une observation de deux paramètres : le désir d'achat et la capacité à payer.

L'efficacité d'un « yield », c'est-à-dire d'un ajustement des prix discriminé dans l'espace et dans le temps afin de maximiser les recettes et les marges totales, est une réponse des offreurs à cette conjonction du désir et de la capacité à payer des consommateurs : prix des places de théâtre, des sièges d'avion ou soldes en sont des exemples classiques. La valeur d'achat d'une entreprise relève aussi de ce cas de figure. Les marchés à plus long terme, plus traditionnels de conception, s'accompagnent souvent d'opérations d'ajustements instantanés que nous pouvons qualifier de trading (pétrole, énergie) : l'industriel régule ses prix par une optimisation à court terme de ses approvisionnements.

Enfin, et pour limiter le propos à trois formes d'actions, agir stratégiquement sur les prix suppose que l'on sache limiter ses ambitions aux clients que l'on juge véritablement intéressants pour la firme. La course au volume et à la taille ne donne pas forcément plus de valeur dans un monde économique où la valorisation boursière est un critère qui domine non seulement l'emploi créé, mais aussi le profit généré.

Dès lors que le marché n'est plus, au sens économique classique, seulement le lieu où l'offre et la demande s'équilibrent par le prix, mais désigne l'ensemble des concurrents que l'on rencontre sur une offre donnée (définition de Derek Abell), les stratégies de prix ne visent plus à se soumettre à l'équilibre, mais à l'affirmation des choix de l'entreprise. En ce sens, elles permettent à l'entrepreneur de retrouver des libertés d'action. Sur la base de ces réflexions parfois austères, on pourra alors développer des attaques ou des défenses stratégiques d'importance en sachant anticiper les positionnements, les réactions des concurrents et les évolutions de la nature de la demande. \*

(1) J. Robinson, « The Economics of Imperfect Competition », Cambridge 1933, E.H. Chamberlin, « The Theory of Monopolistic Competition », Harvard University Press, Cambridge 1965, R.L. Hall, « Price Theory and Business Behaviour », Oxford Economic Papers, numéro 2, mai 1939, pages 12 à 45.

(2) Lorsque quelques firmes dominent un marché. Le « ticket d'entrée » dans l'activité est dissuasif pour des petites firmes. Les membres de l'oligopole arrivent à imposer une politique de prix garantissant les marges. L'oligopole peut être collusif, ce qui est interdit, mais la collusion est souvent plus implicite qu'explicite, sa visibilité peut être faible.

(3) Si CT est le coût total et Q la quantité produite, le coût moyen CM est égal à  $CT/Q$  et le coût marginal Cm est la dérivée mathématique du coût total, soit  $dCT/dQ$ . De fait, si CT est constitué de coûts fixes CF et de coûts variables CV, alors  $Cm = dCV/dQ$  puisque la dérivée des coûts fixes est nulle. Sans manipuler d'équations, les documents comptables permettent en général d'approcher assez bien ces valeurs.

(4) Au sens microéconomique : à savoir l'écart entre le prix de réservation que le client serait prêt à mettre dans le bien ou le service et le prix réel. Ce surplus, indicateur de contentement, est donc virtuel et ne se conçoit que combiné à une segmentation marketing rigoureuse et intelligente de la clientèle pour être opérationnel.

### Résumé

Trois systèmes de référence dominent en matière de stratégie de prix : les coûts, la concurrence, la valeur pour les clients. Le choix d'un système n'est pas libre. La liberté de la firme s'affirme dans sa capacité à agir sur les prix en mettant en place une organisation non conflictuelle de détermination des prix, en arbitrant entre des prix de court terme et des prix de tendance et, enfin, en sachant choisir, limiter même, sa clientèle afin de renforcer sa crédibilité tarifaire.

## STRATÉGIE DE PRIX

- Stratégie d'établissement d'un prix minimal bas, modéré, élevé
- Acceptabilité du marché de votre prix; Quel prix votre consommateur est-il prêt à payer?
  - Le prix fixé correspond-il au positionnement de votre produit?
  - Pouvez-vous réaliser un profit sur votre prix de vente? analyse du seuil de rentabilité
  - Consentirez-vous, de façon régulière, des rabais sur vos prix?
  - Quel est le prix demandé par vos concurrents?
  - Justifiez les prix que vous exigez.

## STRATEGIES GENERIQUES D'ENTREPRISE

Selon Michael Porter, il existe 3 grandes stratégies génériques pour conduire une activité. Il s'agit des stratégies de DOMINATION PAR LES COUTS, de DIFFERENCIATION et de CONCENTRATION. Ce document vous en présente les grandes lignes.

### A. La stratégie de DOMINATION PAR LES COUTS

La stratégie de DOMINATION PAR LES COUTS (1) est fondée sur la capacité de l'entreprise à contrôler ses coûts opérationnels de façon si efficace qu'elle sera en mesure de proposer ses produits ou services à des coûts inférieurs à ceux de la concurrence et possédera ainsi un avantage concurrentiel significatif. Ces faibles coûts se traduisent par des marges bénéficiaires supérieures à la moyenne de l'industrie.

La mise en oeuvre et la pérennité d'une stratégie de Domination par les coûts dépend des capacités de l'entreprise à :

1. Maîtriser de façon rigoureuse ses dépenses opérationnelles

Il faut que la stratégie soit conduite par une équipe de management expérimenté et rigoureux (notamment le DG et le DF).

2. Gérer une activité de production/logistique efficace

Pour que votre activité production/logistique soit performante, il faut que vous ayez des facilités et des équipements appropriés, un personnel expérimenté, une bonne gestion des approvisionnements et des stocks ainsi que des fournisseurs fiables.

3. Se fixer des objectifs mesurables et les atteindre

Fixez-vous des objectifs quantitatifs tels que " chaque commercial devra réaliser 100 visites de clientèle ou un CA de 300 000 F par mois ou nous devons fabriquer 500 pièces du produit X par mois ". Il est de ce fait plus facile de mesurer les écarts entre les objectifs à réaliser et l'en-cours.

4. Distribuer votre service à bas prix

Quel que soit le mode de commercialisation retenu, il faudra que celui-ci soit d'un coût faible ou en tout cas inférieur à ce que vos concurrents s'acquittent pour ce même mode de commercialisation.

### B. La stratégie de DIFFERENCIATION

La stratégie de DIFFERENCIATION consiste à offrir un produit ou service qui apparaît comme unique lorsqu'il est comparé à l'offre concurrente. Ce caractère d'unicité peut porter sur des aspects aussi divers que : l'image de marque, la technologie, les options ou caractéristiques du produit, le service à la clientèle, le réseau de commercialisation (2) et bien d'autres. En règle

générale, une stratégie de Différenciation est élaborée à partir d'une combinaison d'au moins 2 de ces aspects.

La mise en oeuvre et la pérennité d'une stratégie de Différenciation dépend de vos capacités à :

1. Créer et conserver un degré suffisant de différenciation du service

Il faut que vous ayez de bonnes aptitudes en Ingénierie et R&D, que vous disposiez d'un personnel à la fois créatif et brillant, que la communication au sein de l'entreprise soit optimale et que les prestations offertes à votre personnel soient supérieures à la moyenne pratiquée dans votre industrie.

2. Etablir et conserver une différenciation opérationnelle

Il faut que vous ayez une fonction marketing/vente puissante, une assistance à la clientèle performante et de bons canaux de distribution.

3. Conserver la fidélité de vos clients

Il faut que vous ayez une position forte dans l'industrie ou que vous travailliez votre image institutionnelle, que vos prospects aient souvent besoin de solution " sur mesure " et que de ce fait ils privilégient la valeur du produit par rapport à son prix et que vous proposiez, si nécessaire, une gamme de produits ou services complémentaires à votre offre.

Les aspects suivants peuvent servir de fondement à une stratégie de différenciation : Fonctionnalité, Technologie propriétaire, Qualité, Sûreté, Maintenance/Assistance, Potentiel d'économie etc...

## C. La stratégie de CONCENTRATION

La stratégie de CONCENTRATION est peut-être la plus sophistiquée et la plus compliquée des stratégies génériques en ce sens qu'il s'agit d'une forme intense de stratégie de Domination par les coûts ou de stratégie de Différenciation. Elle consiste à se concentrer sur un ou plusieurs segments (3) d'un marché dont les besoins ont été parfaitement identifiés puis à élaborer (4) sur le segment retenu une stratégie de Domination par les coûts ou de Différenciation. Cette approche est généralement adoptée lorsqu'il s'avère inadéquat d'appliquer une stratégie généralisée de Domination par les coûts ou de Différenciation. Il s'agit donc de servir de façon exceptionnelle une cible de prospects bien délimitée empêchant de ce fait à d'autres acteurs de concourir sur ce segment parfois appelé "niche". Cela sous-entend généralement que l'on va s'adresser à un segment plus petit que ceux sur lesquels vos concurrents évoluent; mais du fait de la très faible concurrence rencontrée sur ce segment les marges dégagées peuvent être très élevées.

On peut également adopter l'approche qui consiste à, plutôt que de partir d'un marché dont on isolera un segment, se spécialiser sur un type de service qui est bien adapté à vos capacités de livraison ou de prestation.

## D. Conclusion

Selon Porter, l'ensemble des firmes poursuivant la même stratégie constitue un groupe stratégique au sein duquel l'entreprise la plus capable de mener à bien la stratégie obtiendra les meilleurs résultats. Ainsi la société capable d'abaisser le plus ses coûts de production réalisera le meilleur bénéfice par rapport aux entreprises appartenant au même groupe.

Porter signale en fin et surtout que les entreprises qui n'ont pas de stratégie claire - les adeptes de la voie médiane - risquent de s'enliser. Les difficultés de Bull dans l'informatique, et les échecs de Creusot-Loire dans la métallurgie/sidérurgie ou de Talbot dans l'Automobile sont liés au fait qu'aucune de ces entreprises n'a été capable d'être la meilleure dans le domaine du contrôle des coûts, ni de se spécialiser avec succès dans une gamme de produit déterminée. Les champions de la voie médiane s'efforcent d'être bons dans tous les domaines, mais comme les conditions de réussite de chaque stratégie varient, et même parfois s'opposent, ils n'arrivent à rien.

---

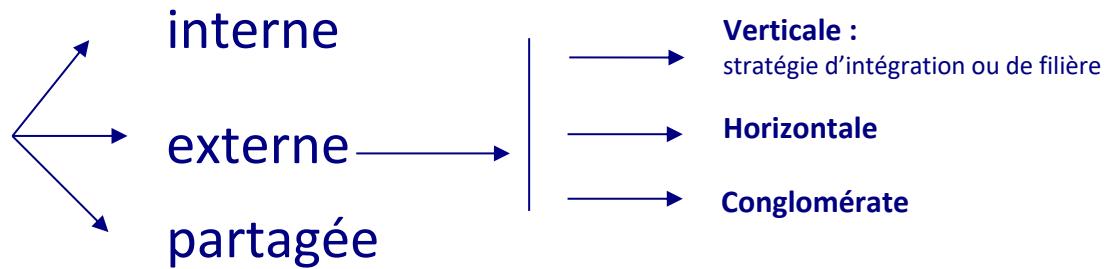
(1): Domination par les coûts ne veut pas dire prix bas. Certains leaders par les coûts comme Daewoo peuvent opter pour un prix bas afin d'atteindre une pénétration rapide du marché mais beaucoup d'entre eux adoptent un prix médian ou proposent leurs produits ou services à des prix bien supérieurs à la moyenne du marché.

(2): Ex: Vente domiciliaire pratiquée par Tupperware ou par Avon.

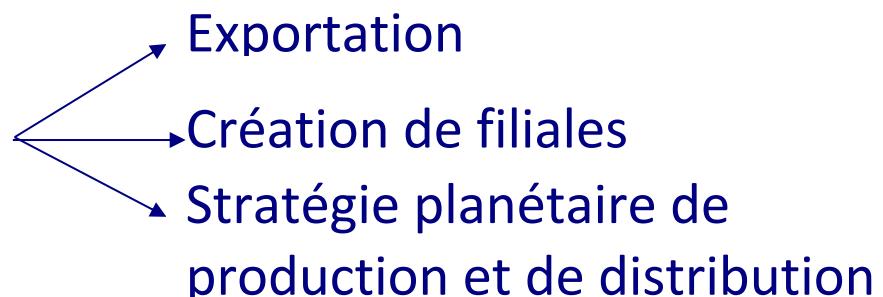
(3): L'adoption d'une stratégie de Concentration presuppose que le marché peut être segmenté. Cela veut dire que par rapport à l'expression générale du besoin, on va être en mesure d'identifier plusieurs typologies de prospects dont les attentes diffèrent. Il s'agira alors de répondre parfaitement aux attentes d'un ou plusieurs segments. Les Fromageries Bel, par exemple, commercialisent la marque Kiri qui est spécialement adaptée aux besoins des enfants.

(4): Voir les stratégies de Domination par les coûts concentrée et de Différenciation concentrée dans Business Insight, section Graphiques & Ratios, partie A2a.

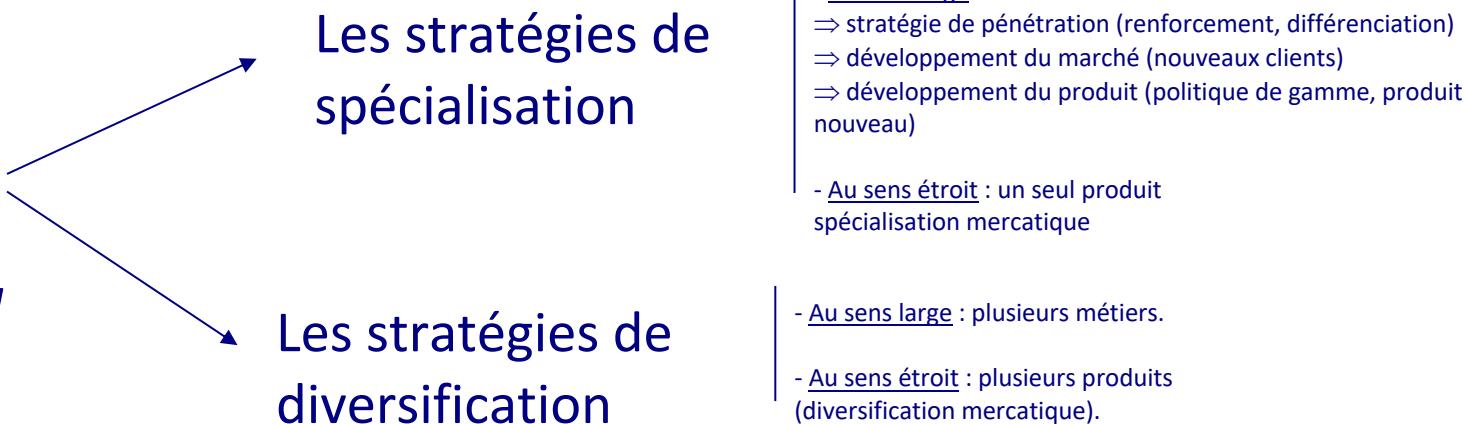
## *Les stratégies de croissance*

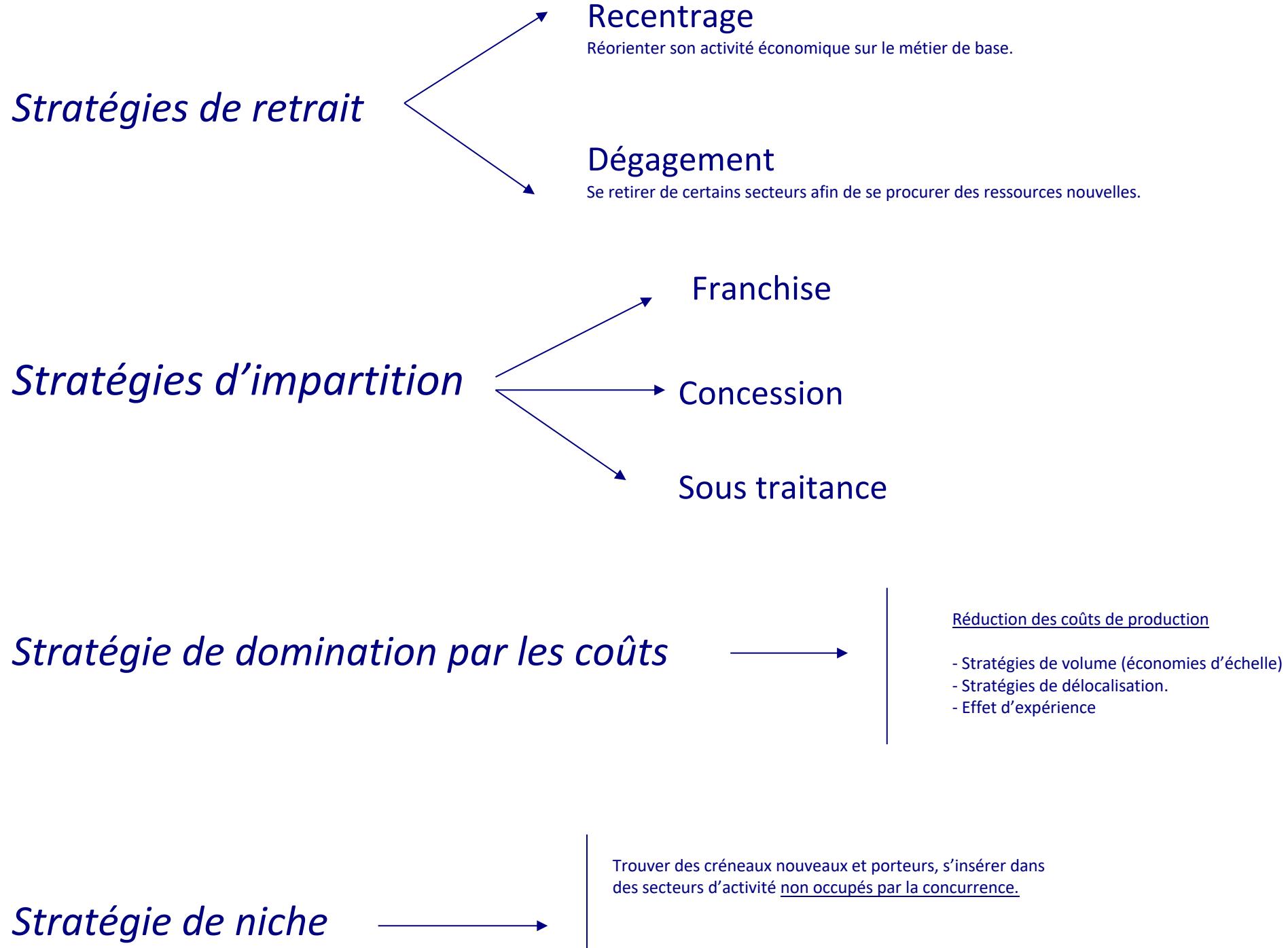


## *Les stratégies d'internationalisation*



## *Stratégies Fondées sur le choix du métier ou du produit*





AVANTAGES	INCONVENIENTS
Bonne efficacité face aux situations complexes Création d'espaces d'innovation Réactivité Compétitivité	Motivation des individus par le risque et la responsabilisation Culture d'entreprise doit être forte

# STYLES de VIE en FRANCE

## pour l'an 2000

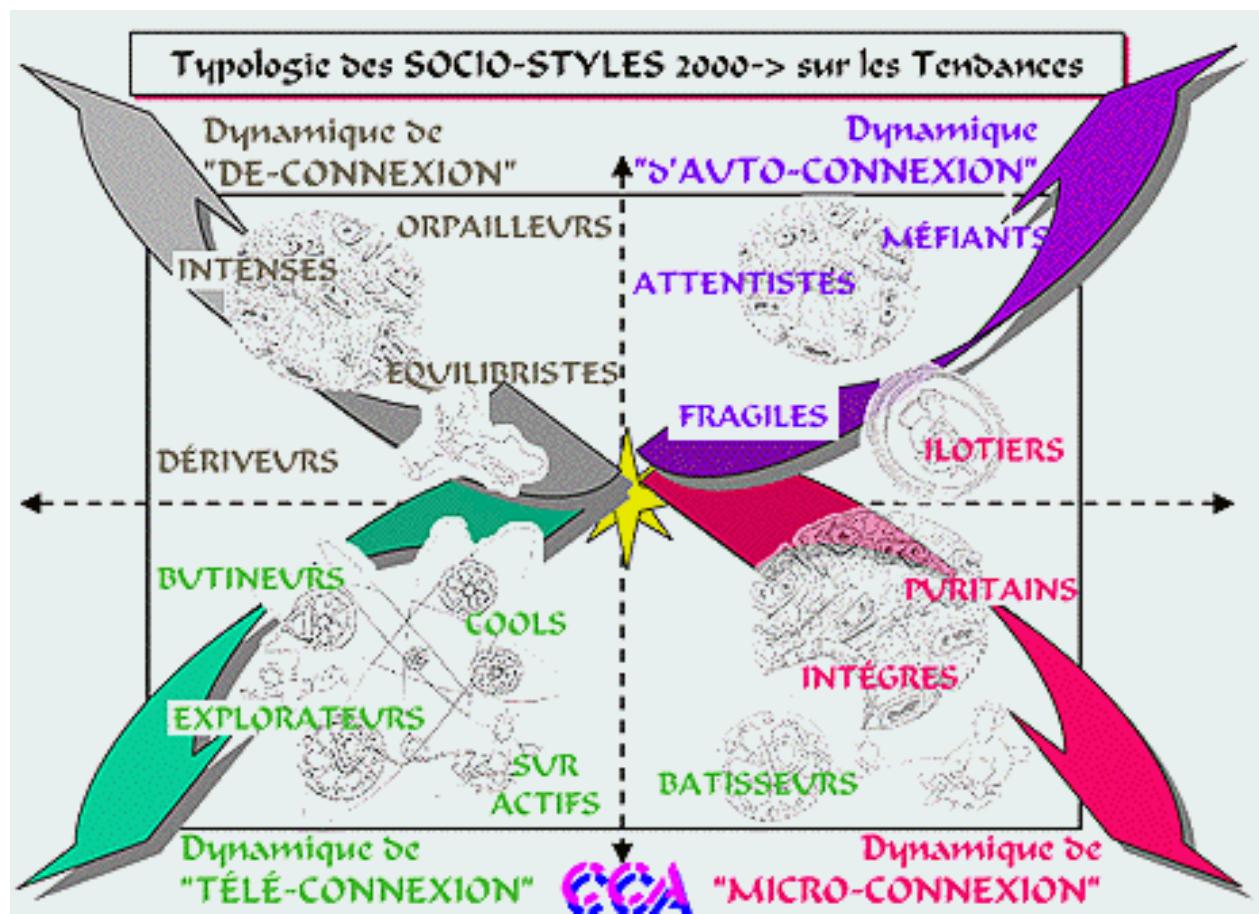
### UNE CARTOGRAPHIE SOCIOCULTURELLE

1° aperçu de la toute nouvelle Typologie de "Socio-Styles de Vie" des Français

- une segmentation en **15 familles sociologiques** qui abordent l'an 2000 chacune à leur manière...
- que ce soit du point de vue Politique et sur les problèmes de société,
- sous l'angle de leurs consommations et dépenses, de leurs comportements de shopping et d'achat,
- ou de leur exposition aux media et leur sensibilité publicitaire.

Plus que les millésimes précédents, c'est une typologie très largement axée sur **les tendances prospectives**, c'est à dire sur les objectifs de styles de vie de chaque profil dans les 10 prochaines années... en référence aux principales tendances socioculturelles des "PROSPECTIVES DE VIE 2000" observées dans la même enquête.

- **En Sociologie**, c'est une manière de comprendre la diversité de notre société, éclatée en une mosaïque de communautés de "life-styles"...
- 
- **En Marketing** (commerciale ou politique) : c'est un "jeu des 15 familles" pour identifier "votre" public : ceux que vous touchez bien aujourd'hui et ceux que aimeriez attirer..
- .et savoir que leur offrir, dans quelle direction innover, comment leur en parler et dans quels media, où les toucher et dans quelle ambiance ?...



# STYLE de VIE en France dans les années 1996-1997

Le "Trou Noir sociologique", apparu dans la conscience collective depuis 1990 n'a cessé de se développer.... La crise est devenue crise de civilisation autant qu'économique...

Et désormais les grands modèles de mentalités et Styles de vie se définissent par la manière de fuir ou de conjurer cette crise généralisée des modes de vie d'après guerre, dans une société fracturée.

Une première grande opposition se manifeste entre :

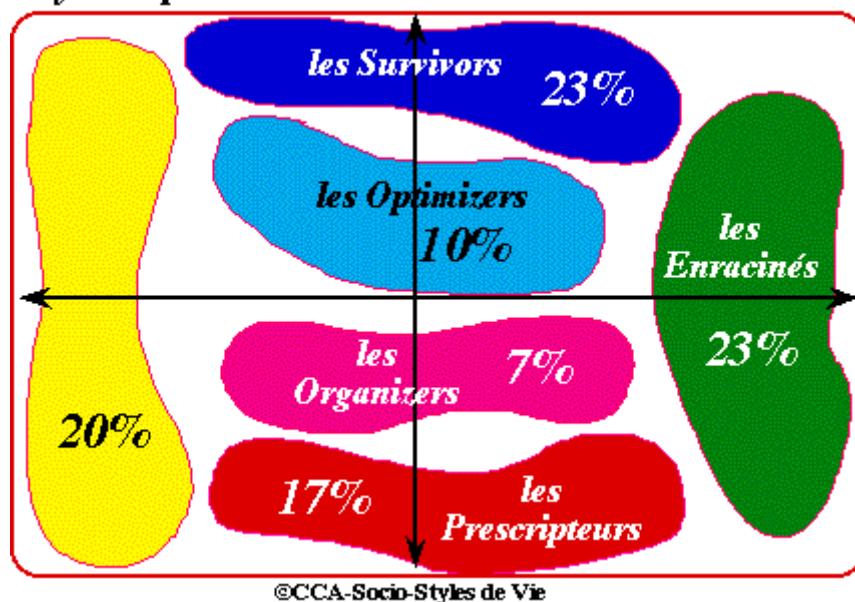
- l'esprit "d'Enracinement" qui veut se protéger de la crise par un repli sur les valeurs sûres du passé, des micro communautés, des habitudes = la solution isolationniste protectionniste et quelque peu xénophobe
- et l'esprit des "Surfer" qui pensent échapper individuellement à la crise par la souplesse et la mobilité d'adaptation, en se projetant ailleurs et demain... mais sans guère construire aujourd'hui

Une 2° divergence s'exprime entre :

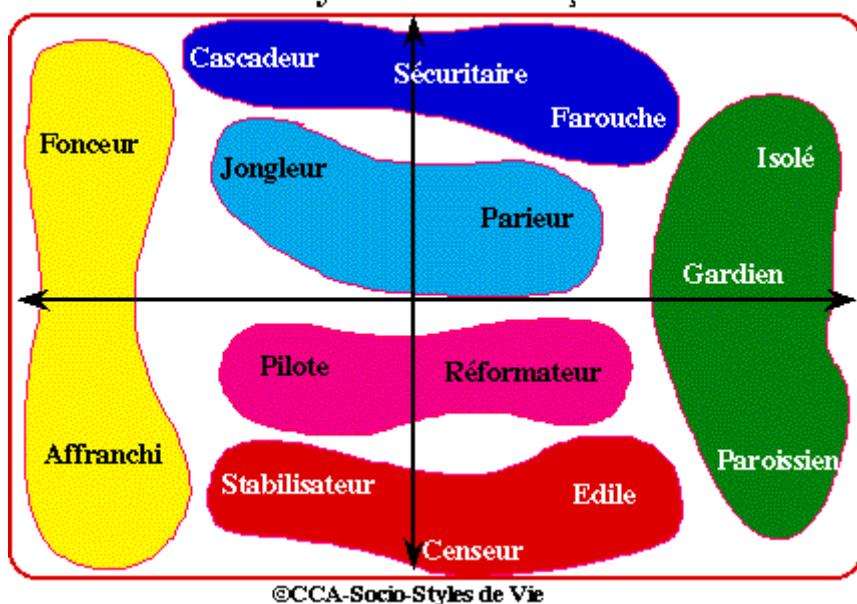
- des mentalités de loups (les "Survivors") et de renard malin ( les Optimiseurs") qui se résignent à une société-jungle et cherchent à y survivre le mieux possible, chacun pour soi, sans autre solidarité que tribale, en chasseurs de primes (commerciales ou sociales) matérialistes et cyniques = dans la lignée des anciens "Egocentrés", un groupe social important dans les classes populaires, potentiellement explosif par extrême frustration, coupé des institutions
- à l'opposé, des mentalités de responsabilisation ( chez les adultes diplômés surtout) qui commencent à envisager la crise comme une inévitable mutation de civilisation et tentent de redéfinir un modèle de civilisation, un modèle collectif nouveau contre les fractures sociales , à base de rigueur
- soit dans la tradition rationaliste et gestionnaire de l'esprit de rigueur technocrate = "les Organizers"
- soit dans la recherche de nouvel humanisme, de réarmement moral , de renouveau d'un dialogue social, de redéfinition d'un projet de Société .

- La dynamique sociale actuelle, en direction de l'an 2000, favorise la divergence des sociostyles de vie extrêmes, en l'absence de dialectique d'un débat de société et en particulier :
  - l'esprit "Survivor" qui concrétise la dérive d'un quart de la population vers un modèle clanique de survie contre le système social et contre tous les autres groupes sociaux, potentiellement violent par conscience d'un no-futur
  - et l'esprit "Prescripteur" qui tâtonne au contraire à la recherche d'un modèle de société nouveau mais sans l'avoir encore découvert.

Dynamique des 6 Socio-Mentalités en France en 1996



## Les 15 Socio-Styles de Vie Français en 1996



# Action et Communication Commerciales

## Etude de cas

### Durée : 4 heures

Depuis quelques années, ce constat revient comme un refrain obsédant : le rayon fromage à la coupe va mal. Pas un article, pas un rapport, pas un compte-rendu qui n'insiste sur son "inévitable déclin" et sur la montée en puissance du libre-service.

Vous êtes employé au service du développement du rayon fromagerie d'une grande enseigne de distribution et on vous demande de réaliser un certain nombre de tâches afin de juger de votre réflexion marketing (mercatique).

#### Travail à faire

##### Partie 1

Vous disposez en **annexe 1** d'un tableau traçant l'évolution du marché "fromage à la coupe".

1. Représentez sous forme d'un graphique approprié l'évolution de ce marché.
2. Calculez le taux de croissance entre chacune des années et entre la première et la dernière année. Qu'en déduisez-vous?
3. A l'aide de la méthode des moindre carrés, calculez le volume prévisionnel pour 1998.

##### Partie 2

A partir des documents fournis dans les **annexes 2 et 3**, réalisez une analyse du marché du fromage à la coupe. Vous disposez, pour ce faire, d'un document pour guider votre travail en **annexe 4**. Votre réponse doit être rédigée et structurée.

##### Partie 3

**L'annexe 5** vous donne une matrice de positionnement du marché du fromage en hypermarché. Les différents chiffres que vous pouvez trouver sur cette matrice sont tirés de l'enquête dont vous avez un extrait en **annexe 5bis**.

Votre mission est de réussir à nommer les axes et bien sûr de justifier votre réponse.

##### Partie 4

Votre employeur voudrait mener une enquête dans les magasins de son enseigne dont le sujet serait : "Comment rendre plus attractif le rayon fromage à la coupe?".

Il vous demande :

1. de lui spécifier sous forme de schéma la démarche que vous suivriez;
2. de préciser quelle méthode d'échantillonnage (probabiliste ou non probabiliste) vous adopteriez : faites un schéma représentant les différentes méthodes et commentez-le;
3. de concevoir la structure du questionnaire. pour ce faire, vous vous aiderez de **l'annexe 6** et donnerez votre réponse sous la forme d'une arborescence.

## **Annexe 1**

Evolution du marché "Fromage à la coupe"

<b>Années</b>	<b>Volume en tonne</b>
1991	169 000
1992	165 000
1993	162 000
1994	163 000
1995	149 000
1996	145 000
1997	140 500

## **Annexe 2**

Evolution du volume entre 1996 et 1997 par types de fromages

<b>Fromages</b>	<b>Taux de croissance</b>
Fromage d'Auvergne	15,90%
Croûtes lavées	10,00%
Petites meules	6,80%
Pyrénées	5,00%
Chèvres	1,30%
Tommes	1,10%
Fromage de Hollande	-0,10%
Roquefort	-3,00%
Comté	-3,70%
Raclette	-5,40%
Brie	-10,60%
Saint Paulin	-13,60%

## Annexe 3

### Optimisme en hyper et sur certains fromages DES RAISONS D'ESPERER...

*L'image d'un rayon coupe en déclin, vampirisé par les performances du libre-service, fera-t-elle bientôt partie du passé? Possible. Car le pessimisme des intervenants, quasi général il y a deux ou trois ans, a quelques raisons aujourd'hui d'être nuancé. Certes, les ventes globales sont toujours orientées à la baisse. Mais certains fromages enregistrent des performances louables. Et en hyper; les efforts des enseignes portent leurs fruits. Pour le plus grand bonheur des fidèles de la coupe.*

Depuis quelques années, ce constat revient comme un refrain obsédant : le rayon fromage à la coupe va mal. Pas un article, pas un rapport, pas un compte-rendu qui n'insiste sur son "inévitable déclin" et sur la montée en puissance du libre-service. Comme si les consommateurs, devenus peu à peu allergiques à la vente assistée et aux files d'attente, avaient définitivement rangé la crémière aux oubliettes. La raison d'un tel pessimisme? Des chiffres qui, à première vue et si l'on considère l'ensemble des circuits de commercialisation, donnent raison aux partisans du libre-service. Car depuis 1991, les ventes de la coupe reculent avec une désolante régularité. 1994 a pu faire croire à une stabilisation des ventes. Mais l'embellie fut de courte durée. Et depuis lors, le rayon poursuit sa lente descente aux enfers.

#### **Les fromages typés épargnés par la crise**

Pour autant, la situation n'est pas aussi désespérée qu'il y paraît. D'abord parce que les chiffres sont toujours sujet à caution. Les erreurs d'étiquetage, la démarque, le frais emballé sont autant de phénomènes qui compliquent la tâche des panélistes. Et bien des industriels se plaignent de volumes sous-évalués. En outre, la situation varie énormément d'une famille de produits, voire d'un fromage à l'autre. L'emmental, la famille des Saint-Paulin ou le brie connaissent certes des chutes vertigineuses qui atteignent cette année ...sommets! Mais il en va tout autrement de produits plus typés comme les petites meules - Leerdammer ou équivalents -, les croûtes lavées ou

les fromages d'Auvergne. Ces derniers, avec près de 16 % de progression, portent d'ailleurs la palme du rayon.

« *Les fromages gustatifs et à forte valeur ajoutée se comportent mieux que les autres* », résume Hervé Bethoux, directeur marketing des Fromageries Perreault. En d'autres termes, le marché se valorise et le chiffre d'affaires se stabilise, tempérant quelque peu les bilans catastrophistes entendus ici ou là. Surtout, le succès de certains fromages typés laisse entrevoir une « issue de secours » pour le rayon traditionnel : le goût. Car s'il est un domaine où les consommateurs estiment que le rayon coupe doit faire son travail et se démarquer du LS, c'est bien la qualité. Elle constitue même, avec la possibilité de déterminer soi-même la taille de la portion, l'une des seules raisons valables les incitant à prendre un ticket et à patienter.

Cas d'espèce, l'emmental souffre ainsi depuis plusieurs années d'une mauvaise image. D'après les fabricants, les références premier prix se sont multipliées, prenant parfois en rayon une place démesurée. Sans compter les produits vendus comme du milieu de gamme, alors qu'il s'agit en réalité de premiers prix. Résultat, les volumes dégringolent et les consommateurs se reportent en partie sur le libre-service. En partie seulement car, pour certains consommateurs, le LS s'assimile au rayon des fromages industriels ». Il est donc écarté d'embrée. « *Sur 100 kg d'emmental perdus pour la coupe, 25 se reportent sur d'autres pâtes pressées, 34 vont vers le libre service, et 41 sont définitivement*

*perdus pour le marché* », analyse Stéphane Renut, de Juragruyère Reybier Comté. En clair, les fidèles adeptes de la vente assistée existent, et il suffit souvent d'une qualité plus suivie et d'un minimum de professionnalisme pour les satisfaire. Deux valeurs qu'une seule personne, parce qu'elle constitue l'interlocuteur unique aux yeux des consommateurs, peut véhiculer avec efficacité : la crémière.

#### **Le renouveau se confirme en hyper**

A cet égard, les reproches sont plus fréquents que les louanges dans la bouche des intervenants, industriels en tête. Pourtant, les efforts des enseignes sont réels et ils commencent à porter leurs fruits. En hyper, où le rayon est plus souvent jugé stratégique, le niveau de formation du personnel et la présentation des rayons se sont sensiblement améliorés. Au point même qu'il devient difficile de parler du « malaise de la coupe dans ce format de magasin: les volumes progressent cette année de 3,7 % et la hausse frôle même les 5 % dans les magasins de plus de 6500 m<sup>2</sup>. A l'inverse, les supermarchés peinent à sortir de l'ornière et enregistrent encore une baisse de 5,6 %. Il est plus difficile, en effet d'offrir un choix suffisant sur une superficie réduite, à laquelle les industriels, de surcroît accordent rarement les faveurs de leurs animations. En outre, la rentabilité du point de vente impose souvent de partager le personnel avec le rayon charcuterie-traiteur, voire la marée. Et cette polyvalence imposée semble difficilement conciliable avec le professionnalisme requis au rayon fromage. Malgré tout, la tendance devrait logiquement s'inverser dans les années qui viennent. Les rayons

coupe qui "vivotent" ou qui grèvent les résultats des magasins devraient en effet disparaître d'eux-mêmes. Quant aux autres, en particulier dans les grands

supers, ils n'ont aucune raison de rester à l'écart du renouveau qui touche les hypers. Car le contact humain, pour peu qu'il apporte un réel plus au consommateur, reste

une composante irremplaçable du commerce.

**M. Reidiboym**

### Une qualité et une liberté de choix plébiscitées

## LES CONSOMMATEURS VEULENT LE « RAYON À TOUT FAIRE »

Heureux, les consommateurs de la coupe? Fidèles en tout cas, et surtout bien moins prompts à «changer de crémerie» que les adeptes du libre-service. Sur 400 acheteurs interrogés par Sonica pour Linéaires, 72 % savaient en effet, en entrant dans le magasin, qu'ils iraient quoi qu'il arrive faire un tour au rayon coupe. Et la grande majorité d'entre eux (85 %) y a finalement acheté quelque chose, quand ils n'ont pas purement et simplement accordé l'exclusivité à la coupe (71%). Certes, l'enquête reflète d'abord les avis des acheteurs du stand traditionnel, et non de ceux du libre-service. Malgré tout, une telle unanimité est rare et rassure quant à l'avenir du métier de crémière, au moins en hyper. «Supprimer la coupe, c'est supprimer une raison de fréquenter le magasin», analyse Frédéric Dokhan, directeur des études chez Sonica. Le rayon constitue clairement une source de trafic "irremplaçable".

Le terme « coupe », au fait, est-il bien celui que les consommateurs emploient pour désigner cette partie du magasin? Plus généralement, le jargon des professionnels, souvent repris tel quel dans la signalétique du rayon fromage, est-il compris et employé par la clientèle? Pour le rayon traditionnel, la réponse est oui dans 85 % des cas. Les deux termes cités spontanément par les consommateurs - «la coupe» et «le stand fromage» - sont à la fois exacts et valorisants. On ne peut pas en dire autant du libre-service ni surtout du fraîchement emballé. Pour le premier, la dénomination exacte n'est citée que par 34 % des personnes interrogées, et les termes employés sont moins précis («rayon fromage», «fromagerie»), voire carrément négatifs («fromages industriels», «sous Cellophane», «fromages ordinaires»). Un vocabulaire qui en dit long sur la perception de l'offre du LS et que suggèrent déjà certaines motivations des exclusifs de la coupe.

**Linéaires N°121 Décembre 1997**

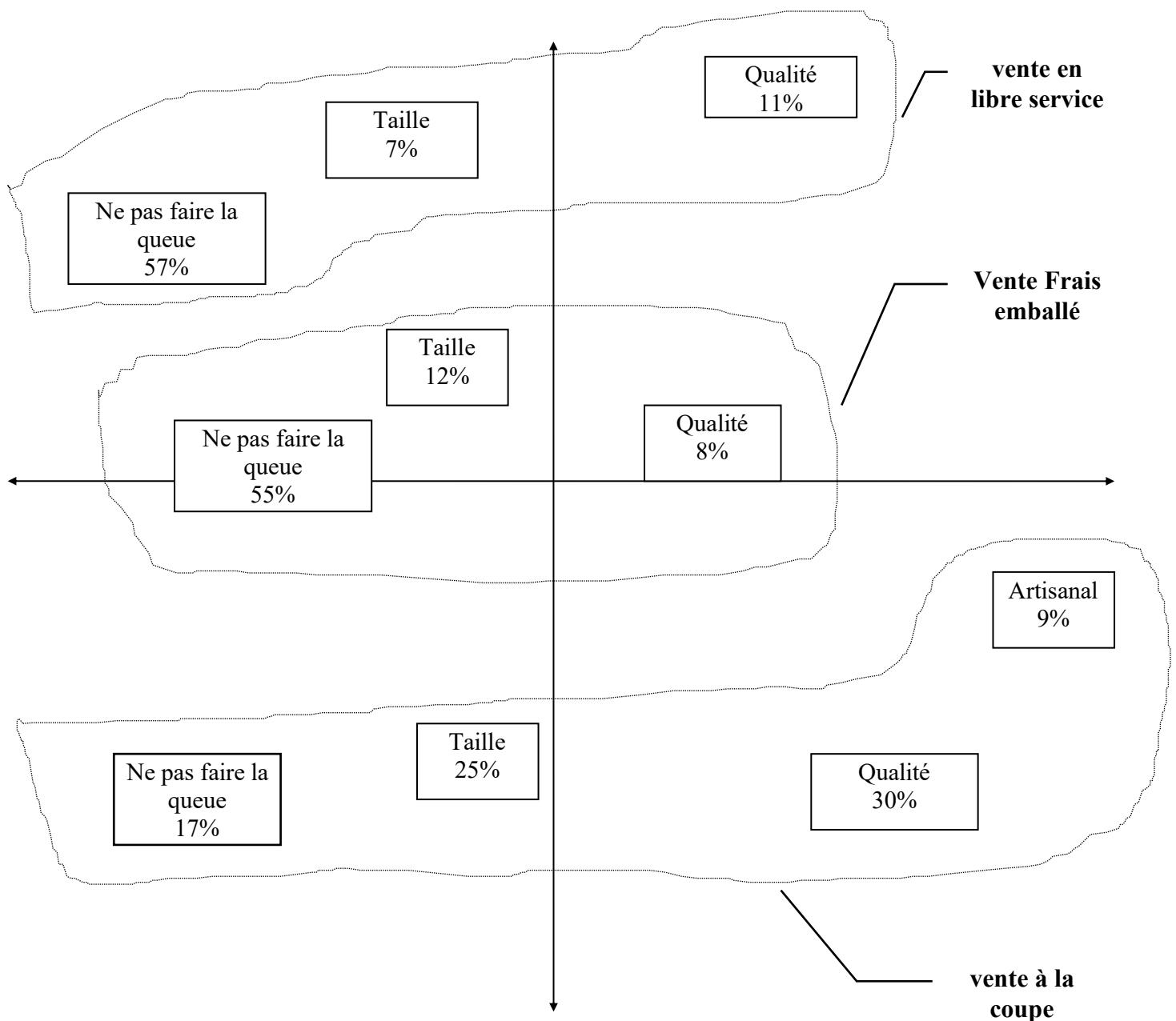
## Annexe 4

### Analyser un marché

Voici les principaux points à étudier pour réaliser une analyse complète d'un marché :

	<b>LE CONSTAT</b> Les caractéristiques du marché	<b>L'EVOLUTION</b> Tendance actuelle
<b>La demande</b>		
<b>ASPECT QUANTITATIF</b>		
• Volumes, chiffres d'affaires • Consommation individuelle • Structure de la consommation		
<b>ASPECT QUALITATIF</b>		
• Besoins • Motivations, freins • Comportements		
<b>L'offre</b>		
<b>LE PRODUIT</b>		
• Ses caractéristiques matérielles • Ses caractéristiques immatérielles • La gamme		
<b>LES PRODUCTEURS</b>		
• Leur nombre • Leur classement • Leur positionnement		
<b>LA DISTRIBUTION</b>		
<b>LES ECHANGES EXTERIEURS</b>		

## Annexe 5

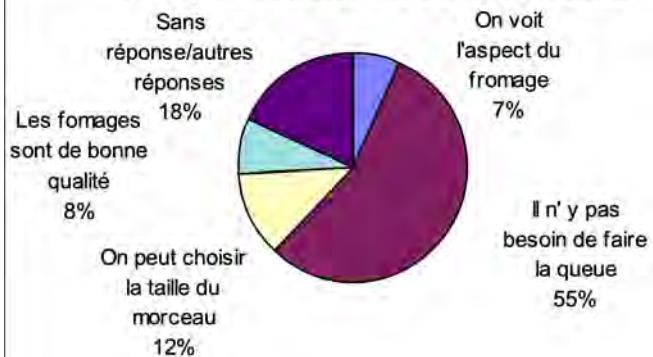


## Annexe 5bis

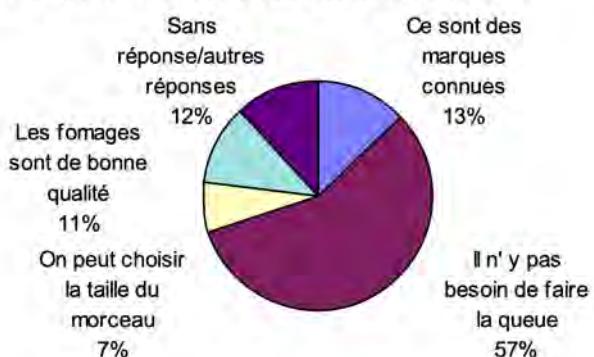
### Pour quelle raison achète-t-on à la coupe?



### Pour quelle raison achète-t-on au frais-emballé?



### Pour quelle raison achète-t-on au libre-service?



## Annexe 6

*Le Consommateur de la coupe est fidèle à son rayon. Il sait, avant d'entrer en magasin, s'il le visitera ou non. Et il consent à se rendre au LS ou au frais-emballé seulement pour des motifs précis : éviter la queue ou acheter du râpé, par exemple. Il suffirait donc de peu pour qu'il effectue tous ses achats à la coupe: une offre complète et quelques services supplémentaires. Mais avant d'y songer, les enseignes doivent encore améliorer l'accueil, renforcer le conseil et la lisibilité. En un mot, rendre la coupe plus attractive.*

En d'autres termes, la coupe n'est pas uniquement fréquenté par les « intégristes » de la tradition fromagère, mais aussi, dans une proportion importante, par des familles. Et ce type de clientèle constitue une cible privilégiée pour développer les ventes : soucieuses de leur budget, mais aussi d'une certaine diversité et de l'authenticité des produits - faute de quoi elles iraient uniquement au LS -, les mères de famille concernées sont ouvertes à la diversité. Il faut donc veiller à équilibrer l'offre en proposant, à côté des références originales, voire haut de gamme, des fromages plus courants. En outre, il peut sembler judicieux de compléter encore l'offre, quitte à faire finalement de la coupe un « rayon à tout faire » plutôt qu'un sanctuaire de fromages authentiques. Objectif : éviter aux clients fidèles le passage obligé par le libre-service. Pour l'heure en effet, ceux-ci vont d'abord au LS pour y trouver les produits destinés aux enfants et les fromages pour la cuisine, râpé en tête. Et la coupe gagnerait peut-être à se diversifier, sur le mode « offrez à vos enfants autre chose que des fondus ou du Saint-Paulin ». « Cela me semble difficile à envisager », estime pourtant Hervé Bethoux, directeur marketing des Fromageries Perreault. *Les enfants sont peu prescripteurs à la coupe, et un produit de grignotage doit pouvoir se prendre en main, être à la portée des bambins en magasin.* « Nos enfants veulent une portion à leur taille et qui leur soit réservée », renchérit Marie de Metz Noblat, responsable marketing de Valmont. Il n'empêche, des expériences de produits de grignotage commencent à voir le jour à la coupe, notamment chez

Carrefour. Et avec l'introduction de nouveaux services, comme le fromage râpé à la demande ou les commandes de plateaux de fromages pour des occasions spéciales, il s'agit sans doute d'une voie à creuser.

### Six minutes pour se faire servir

En attendant la généralisation de telles idées, il reste toutefois des chantiers plus urgents. La propreté et la bonne tenue du rayon, par exemple, ne suscitent pas de critiques massives. Mais les scores varient sensiblement d'un magasin à l'autre. Et 86% des consommateurs évitent un rayon qu'ils jugent peu propre. Leur avis sur la question est donc primordial, et le port de gants semble d'ailleurs les impressionner très favorablement.

Autre motif fort d'insatisfaction : l'attente. Elle constitue l'une des seules vraies raisons de se passer de la coupe. Et le problème n'a pas été résolu, loin s'en faut, par la généralisation du frais-emballé l'attente moyenne est encore de 3 minutes 15, auxquelles il faut ajouter le temps passé avec la vendeuse, soit six minutes passées en moyenne dans le rayon! Certes, beaucoup estiment que ce n'est pas un véritable problème, puisque les « vrais » amateurs de fromage accepteront de faire la queue de toute façon. Mais il s'agit précisément, pour relancer les ventes, de convaincre tous les autres Les deux tiers des consommateurs choisissant leurs fromages pendant l'attente, la solution consiste probablement à mettre ce temps à profit pour faire déguster expliquer, voire, pourquoi pas, proposer une liste de fromages pour aider les consommateurs indécis à faire leur choix.

Car la demande, là encore, existe : la vendeuse propose des fromages dans 5 % des cas seulement, alors que, pour la majorité des consommateurs, un conseil judicieux est le signe même de la crémierie professionnelle. En la matière, c'est à elle de prendre l'initiative, car les consommateurs ne sont pas spontanément demandeurs. Toutefois, ils citent assez volontiers le type d'information qu'ils attendent : origine des fromages, goût et texture d'un fromage inconnu reviennent le plus fréquemment. Ils souhaitent également davantage d'opérations à thèmes et plus de dégustations. Au point que l'on peut s'interroger sur la pertinence d'une organisation totalement nouvelle, qui traduirait toutes ces préoccupations dans les faits. « *Dans son état actuel, la majorité des consommateurs trouve le rayon peu visible, estime Frédéric Dokhan. Ils ne voient qu'un amoncellement, alors qu'il faudrait des informations sur les familles de produit, leur goût et leur texture, l'usage que l'on peut en faire, etc. Sous prétexte que la vendeuse est là, la coupe ne doit pas se dédouaner de ces tâches.* » Un travail de merchandising déjà maintes fois envisagé, mais que beaucoup estiment utopique. Pour ces détracteurs, le rayon perdrat une grande part de son attractivité s'il était organisé de façon rationnelle. Et les consommateurs français, du fait de leur culture latine, attendraient davantage la multitude et le foisonnement que l'ordre la rigueur. Il n'empêche. Avec un panier moyen, modeste par rapport à d'autres rayons à service, de 46 F et 2,7 fromages par acte d'achat, il existe sans doute des améliorations à apporter. Et un juste milieu à trouver.

M. Reidiboym

## Etude de cas

### Durée : 4 heures

Depuis quelques années, ce constat revient comme un refrain obsédant : le rayon fromage à la coupe va mal. Pas un article, pas un rapport, pas un compte-rendu qui n'insiste sur son "inévitable déclin" et sur la montée en puissance du libre-service.

Vous êtes employé au service du développement du rayon fromagerie d'une grande enseigne de distribution et on vous demande de réaliser un certain nombre de tâches afin de juger de votre réflexion marketing (mercatique).

### Travail à faire

#### **Partie 1**

Vous disposez en ***annexe 1*** d'un tableau traçant l'évolution du marché "fromage à la coupe".

1. Représentez sous forme d'un graphique approprié l'évolution de ce marché.
2. Calculez le taux de croissance entre chacune des années et entre la première et la dernière année.  
Qu'en déduisez-vous?
3. A l'aide de la méthode des moindre carrés, calculez le volume prévisionnel pour 1998.

#### **Partie 2**

A partir des documents fournis dans les ***annexes 2 et 3***, réalisez une analyse du marché du fromage à la coupe. Vous disposez, pour ce faire, d'un document pour guider votre travail en ***annexe 4***. Votre réponse doit être rédigée et structurée.

#### **Partie 3**

***L'annexe 5*** vous donne une matrice de positionnement du marché du fromage en hypermarché. Les différents chiffres que vous pouvez trouver sur cette matrice sont tirés de l'enquête dont vous avez un extrait en ***annexe 5bis***.

Votre mission est de réussir à nommer les axes et bien sûr de justifier votre réponse.

#### **Partie 4**

Votre employeur voudrait mener une enquête dans les magasins de son enseigne dont le sujet serait : "Comment rendre plus attractif le rayon fromage à la coupe?".

Il vous demande :

1. de lui spécifier sous forme de schéma la démarche que vous suivriez;
2. de préciser quelle méthode d'échantillonnage (probabiliste ou non probabiliste) vous adopteriez : faites un schéma représentant les différentes méthodes et commentez-le;
3. de concevoir la structure du questionnaire. pour ce faire, vous vous aiderez de ***l'annexe 6*** et donnerez votre réponse sous la forme d'une arborescence.

## **Annexe 1**

Evolution du marché "Fromage à la coupe"

<b>Années</b>	<b>Volume en tonne</b>
1991	169 000
1992	165 000
1993	162 000
1994	163 000
1995	149 000
1996	145 000
1997	140 500

## **Annexe 2**

Evolution du volume entre 1996 et 1997 par types de fromages

<b>Fromages</b>	<b>Taux de croissance</b>
Fromage d'Auvergne	15,90%
Croûtes lavées	10,00%
Petites meules	6,80%
Pyrénées	5,00%
Chèvres	1,30%
Tommes	1,10%
Fromage de Hollande	-0,10%
Roquefort	-3,00%
Comté	-3,70%
Raclette	-5,40%
Brie	-10,60%
Saint Paulin	-13,60%

## Annexe 3

### Optimisme en hyper et sur certains fromages DES RAISONS D'ESPERER...

*L'image d'un rayon coupe en déclin, vampirisé par les performances du libre-service, fera-t-elle bientôt partie du passé? Possible. Car le pessimisme des intervenants, quasi général il y a deux ou trois ans, a quelques raisons aujourd'hui d'être nuancé. Certes, les ventes globales sont toujours orientées à la baisse. Mais certains fromages enregistrent des performances louables. Et en hyper; les efforts des enseignes portent leurs fruits. Pour le plus grand bonheur des fidèles de la coupe.*

Depuis quelques années, ce constat revient comme un refrain obsédant : le rayon fromage à la coupe va mal. Pas un article, pas un rapport, pas un compte-rendu qui n'insiste sur son "inévitable déclin" et sur la montée en puissance du libre-service. Comme si les consommateurs, devenus peu à peu allergiques à la vente assistée et aux files d'attente, avaient définitivement rangé la crémière aux oubliettes. La raison d'un tel pessimisme? Des chiffres qui, à première vue et si l'on considère l'ensemble des circuits de commercialisation, donnent raison aux partisans du libre-service. Car depuis 1991, les ventes de la coupe reculent avec une désolante régularité. 1994 a pu faire croire à une stabilisation des ventes. Mais l'embellie fut de courte durée. Et depuis lors, le rayon poursuit sa lente descente aux enfers.

#### **Les fromages typés épargnés par la crise**

Pour autant, la situation n'est pas aussi désespérée qu'il y paraît. D'abord parce que les chiffres sont toujours sujet à caution. Les erreurs d'étiquetage, la démarque, le frais emballé sont autant de phénomènes qui compliquent la tâche des panélistes. Et bien des industriels se plaignent de volumes sous-évalués. En outre, la situation varie énormément d'une famille de produits, voire d'un fromage à l'autre. L'emmental, la famille des Saint-Paulin ou le brie connaissent certes des chutes vertigineuses qui atteignent cette année ...sommets! Mais il en va tout autrement de produits plus typés comme les petites meules - Leerdammer ou équivalents -, les croûtes lavées ou

les fromages d'Auvergne. Ces derniers, avec près de 16 % de progression, portent d'ailleurs la palme du rayon.

« *Les fromages gustatifs et à forte valeur ajoutée se comportent mieux que les autres* », résume Hervé Bethoux, directeur marketing des Fromageries Perreault. En d'autres termes, le marché se valorise et le chiffre d'affaires se stabilise, tempérant quelque peu les bilans catastrophistes entendus ici ou là. Surtout, le succès de certains fromages typés laisse entrevoir une « issue de secours » pour le rayon traditionnel : le goût. Car s'il est un domaine où les consommateurs estiment que le rayon coupe doit faire son travail et se démarquer du LS, c'est bien la qualité. Elle constitue même, avec la possibilité de déterminer soi-même la taille de la portion, l'une des seules raisons valables les incitant à prendre un ticket et à patienter.

Cas d'espèce, l'emmental souffre ainsi depuis plusieurs années d'une mauvaise image. D'après les fabricants, les références premier prix se sont multipliées, prenant parfois en rayon une place démesurée. Sans compter les produits vendus comme du milieu de gamme, alors qu'il s'agit en réalité de premiers prix. Résultat, les volumes dégringolent et les consommateurs se reportent en partie sur le libre-service. En partie seulement car, pour certains consommateurs, le LS s'assimile au rayon des fromages industriels ». Il est donc écarté d'embrée. « *Sur 100 kg d'emmental perdus pour la coupe, 25 se reportent sur d'autres pâtes pressées, 34 vont vers le libre service, et 41 sont définitivement*

*perdus pour le marché* », analyse Stéphane Renut, de Juragruyère Reybier Comté. En clair, les fidèles adeptes de la vente assistée existent, et il suffit souvent d'une qualité plus suivie et d'un minimum de professionnalisme pour les satisfaire. Deux valeurs qu'une seule personne, parce qu'elle constitue l'interlocuteur unique aux yeux des consommateurs, peut véhiculer avec efficacité : la crémière.

#### **Le renouveau se confirme en hyper**

A cet égard, les reproches sont plus fréquents que les louanges dans la bouche des intervenants, industriels en tête. Pourtant, les efforts des enseignes sont réels et ils commencent à porter leurs fruits. En hyper, où le rayon est plus souvent jugé stratégique, le niveau de formation du personnel et la présentation des rayons se sont sensiblement améliorés. Au point même qu'il devient difficile de parler du « malaise de la coupe dans ce format de magasin: les volumes progressent cette année de 3,7 % et la hausse frôle même les 5 % dans les magasins de plus de 6500 m<sup>2</sup>. A l'inverse, les supermarchés peinent à sortir de l'ornière et enregistrent encore une baisse de 5,6 %. Il est plus difficile, en effet d'offrir un choix suffisant sur une superficie réduite, à laquelle les industriels, de surcroît accordent rarement les faveurs de leurs animations. En outre, la rentabilité du point de vente impose souvent de partager le personnel avec le rayon charcuterie-traiteur, voire la marée. Et cette polyvalence imposée semble difficilement conciliable avec le professionnalisme requis au rayon fromage. Malgré tout, la tendance devrait logiquement s'inverser dans les années qui viennent. Les rayons

coupe qui "vivotent" ou qui grèvent les résultats des magasins devraient en effet disparaître d'eux-mêmes. Quant aux autres, en particulier dans les grands

supers, ils n'ont aucune raison de rester à l'écart du renouveau qui touche les hypers. Car le contact humain, pour peu qu'il apporte un réel plus au consommateur, reste

une composante irremplaçable du commerce.

**M. Reidiboym**

### Une qualité et une liberté de choix plébiscitées

## LES CONSOMMATEURS VEULENT LE « RAYON À TOUT FAIRE »

Heureux, les consommateurs de la coupe? Fidèles en tout cas, et surtout bien moins prompts à «changer de crémerie» que les adeptes du libre-service. Sur 400 acheteurs interrogés par Sonica pour Linéaires, 72 % savaient en effet, en entrant dans le magasin, qu'ils iraient quoi qu'il arrive faire un tour au rayon coupe. Et la grande majorité d'entre eux (85 %) y a finalement acheté quelque chose, quand ils n'ont pas purement et simplement accordé l'exclusivité à la coupe (71%). Certes, l'enquête reflète d'abord les avis des acheteurs du stand traditionnel, et non de ceux du libre-service. Malgré tout, une telle unanimité est rare et rassure quant à l'avenir du métier de crémière, au moins en hyper. «Supprimer la coupe, c'est supprimer une raison de fréquenter le magasin», analyse Frédéric Dokhan, directeur des études chez Sonica. Le rayon constitue clairement une source de trafic "irremplaçable".

Le terme « coupe », au fait, est-il bien celui que les consommateurs emploient pour désigner cette partie du magasin? Plus généralement, le jargon des professionnels, souvent repris tel quel dans la signalétique du rayon fromage, est-il compris et employé par la clientèle? Pour le rayon traditionnel, la réponse est oui dans 85 % des cas. Les deux termes cités spontanément par les consommateurs - «la coupe» et «le stand fromage» - sont à la fois exacts et valorisants. On ne peut pas en dire autant du libre-service ni surtout du fraîchement emballé. Pour le premier, la dénomination exacte n'est citée que par 34 % des personnes interrogées, et les termes employés sont moins précis («rayon fromage», «fromagerie»), voire carrément négatifs («fromages industriels», «sous Cellophane», «fromages ordinaires»). Un vocabulaire qui en dit long sur la perception de l'offre du LS et que suggèrent déjà certaines motivations des exclusifs de la coupe.

**Linéaires N°121 Décembre 1997**

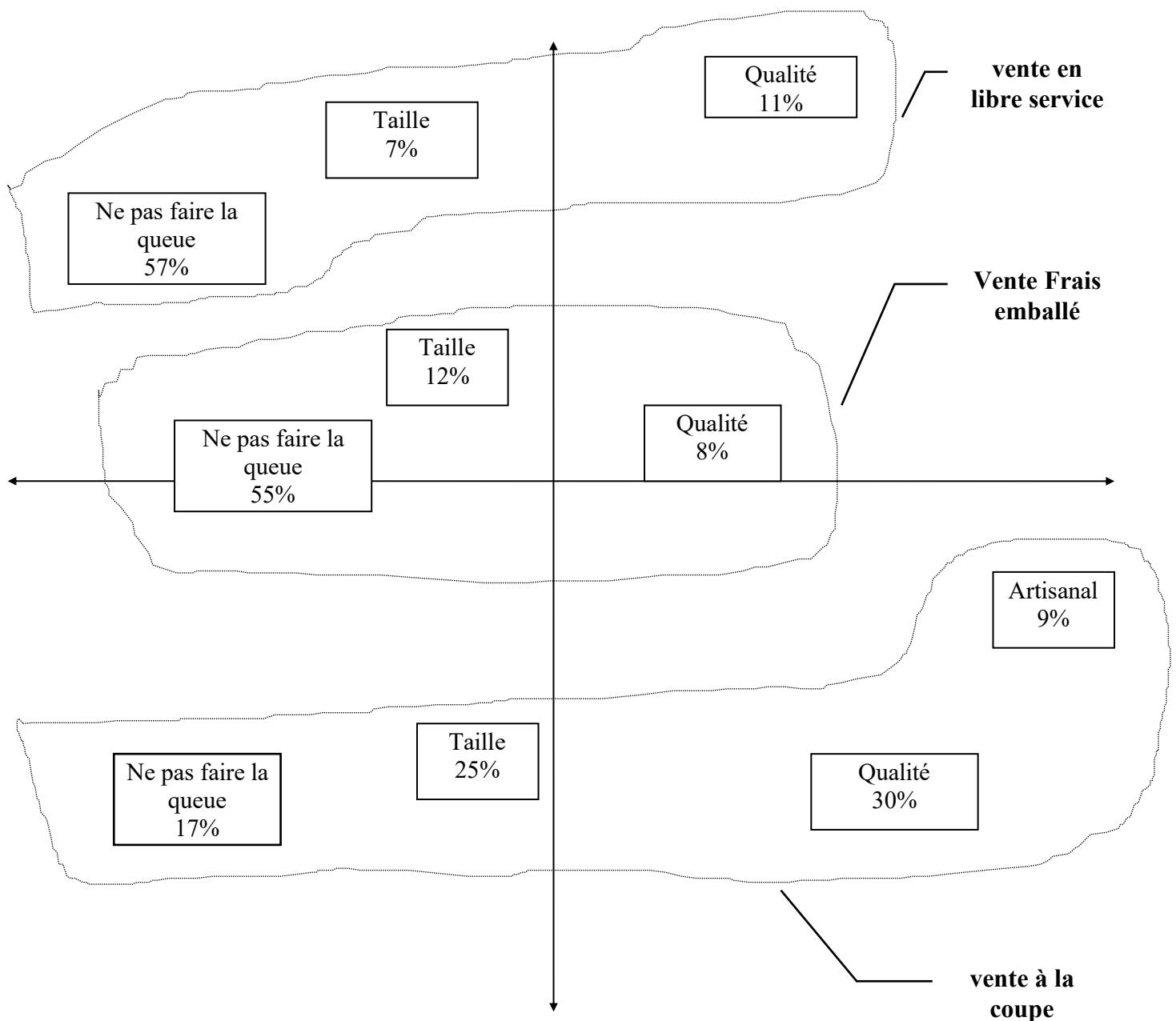
## Annexe 4

### Analyser un marché

Voici les principaux points à étudier pour réaliser une analyse complète d'un marché :

	<b>LE CONSTAT</b> Les caractéristiques du marché	<b>L'EVOLUTION</b> Tendance actuelle
<b>La demande</b>		
<b>ASPECT QUANTITATIF</b>		
• Volumes, chiffres d'affaires • Consommation individuelle • Structure de la consommation		
<b>ASPECT QUALITATIF</b>		
• Besoins • Motivations, freins • Comportements		
<b>L'offre</b>		
<b>LE PRODUIT</b>		
• Ses caractéristiques matérielles • Ses caractéristiques immatérielles • La gamme		
<b>LES PRODUCTEURS</b>		
• Leur nombre • Leur classement • Leur positionnement		
<b>LA DISTRIBUTION</b>		
<b>LES ECHANGES EXTERIEURS</b>		

## Annexe 5

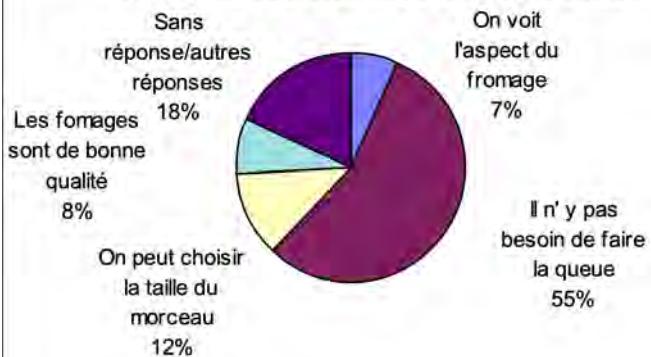


## Annexe 5bis

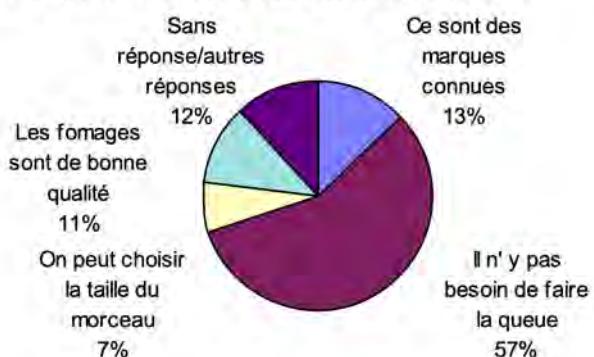
### Pour quelle raison achète-t-on à la coupe?



### Pour quelle raison achète-t-on au frais-emballé?



### Pour quelle raison achète-t-on au libre-service?



## Annexe 6

*Le Consommateur de la coupe est fidèle à son rayon. Il sait, avant d'entrer en magasin, s'il le visitera ou non. Et il consent à se rendre au LS ou au frais-emballé seulement pour des motifs précis : éviter la queue ou acheter du râpé, par exemple. Il suffirait donc de peu pour qu'il effectue tous ses achats à la coupe: une offre complète et quelques services supplémentaires. Mais avant d'y songer, les enseignes doivent encore améliorer l'accueil, renforcer le conseil et la lisibilité. En un mot, rendre la coupe plus attractive.*

En d'autres termes, la coupe n'est pas uniquement fréquenté par les « intégristes » de la tradition fromagère, mais aussi, dans une proportion importante, par des familles. Et ce type de clientèle constitue une cible privilégiée pour développer les ventes : soucieuses de leur budget, mais aussi d'une certaine diversité et de l'authenticité des produits - faute de quoi elles iraient uniquement au LS -, les mères de famille concernées sont ouvertes à la diversité. Il faut donc veiller à équilibrer l'offre en proposant, à côté des références originales, voire haut de gamme, des fromages plus courants. En outre, il peut sembler judicieux de compléter encore l'offre, quitte à faire finalement de la coupe un « rayon à tout faire » plutôt qu'un sanctuaire de fromages authentiques. Objectif : éviter aux clients fidèles le passage obligé par le libre-service. Pour l'heure en effet, ceux-ci vont d'abord au LS pour y trouver les produits destinés aux enfants et les fromages pour la cuisine, râpé en tête. Et la coupe gagnerait peut-être à se diversifier, sur le mode « offrez à vos enfants autre chose que des fondus ou du Saint-Paulin ». « Cela me semble difficile à envisager », estime pourtant Hervé Bethoux, directeur marketing des Fromageries Perreault. *Les enfants sont peu prescripteurs à la coupe, et un produit de grignotage doit pouvoir se prendre en main, être à la portée des bambins en magasin.* « Nos enfants veulent une portion à leur taille et qui leur soit réservée », renchérit Marie de Metz Noblat, responsable marketing de Valmont. Il n'empêche, des expériences de produits de grignotage commencent à voir le jour à la coupe, notamment chez

Carrefour. Et avec l'introduction de nouveaux services, comme le fromage râpé à la demande ou les commandes de plateaux de fromages pour des occasions spéciales, il s'agit sans doute d'une voie à creuser.

### Six minutes pour se faire servir

En attendant la généralisation de telles idées, il reste toutefois des chantiers plus urgents. La propreté et la bonne tenue du rayon, par exemple, ne suscitent pas de critiques massives. Mais les scores varient sensiblement d'un magasin à l'autre. Et 86% des consommateurs évitent un rayon qu'ils jugent peu propre. Leur avis sur la question est donc primordial, et le port de gants semble d'ailleurs les impressionner très favorablement.

Autre motif fort d'insatisfaction : l'attente. Elle constitue l'une des seules vraies raisons de se passer de la coupe. Et le problème n'a pas été résolu, loin s'en faut, par la généralisation du frais-emballé l'attente moyenne est encore de 3 minutes 15, auxquelles il faut ajouter le temps passé avec la vendeuse, soit six minutes passées en moyenne dans le rayon! Certes, beaucoup estiment que ce n'est pas un véritable problème, puisque les « vrais » amateurs de fromage accepteront de faire la queue de toute façon. Mais il s'agit précisément, pour relancer les ventes, de convaincre tous les autres Les deux tiers des consommateurs choisissant leurs fromages pendant l'attente, la solution consiste probablement à mettre ce temps à profit pour faire déguster expliquer, voire, pourquoi pas, proposer une liste de fromages pour aider les consommateurs indécis à faire leur choix.

Car la demande, là encore, existe : la vendeuse propose des fromages dans 5 % des cas seulement, alors que, pour la majorité des consommateurs, un conseil judicieux est le signe même de la crémierie professionnelle. En la matière, c'est à elle de prendre l'initiative, car les consommateurs ne sont pas spontanément demandeurs. Toutefois, ils citent assez volontiers le type d'information qu'ils attendent : origine des fromages, goût et texture d'un fromage inconnu reviennent le plus fréquemment. Ils souhaitent également davantage d'opérations à thèmes et plus de dégustations. Au point que l'on peut s'interroger sur la pertinence d'une organisation totalement nouvelle, qui traduirait toutes ces préoccupations dans les faits. « *Dans son état actuel, la majorité des consommateurs trouve le rayon peu visible*, estime Frédéric Dokhan. *Ils ne voient qu'un amoncellement, alors qu'il faudrait des informations sur les familles de produit, leur goût et leur texture, l'usage que l'on peut en faire, etc. Sous prétexte que la vendeuse est là, la coupe ne doit pas se dédouaner de ces tâches.* » Un travail de merchandising déjà maintes fois envisagé, mais que beaucoup estiment utopique. Pour ces détracteurs, le rayon perdrat une grande part de son attractivité s'il était organisé de façon rationnelle. Et les consommateurs français, du fait de leur culture latine, attendraient davantage la multitude et le foisonnement que l'ordre la rigueur. Il n'empêche. Avec un panier moyen, modeste par rapport à d'autres rayons à service, de 46 F et 2,7 fromages par acte d'achat, il existe sans doute des améliorations à apporter. Et un juste milieu à trouver.

M. Reidiboym

# L'étude de marché

## Introduction

L'entreprise qui veut assurer sa pérennité se doit de bien connaître son environnement. Par environnement, il faut intégrer les différents acteurs présents sur un marché vers lequel vous êtes vous même présent ou vers lequel vous pensez réussir une pénétration. Voici donc la démarche classique de l'étude de marché proposée pour les entreprises soucieuses d'assurer un développement constant dans un environnement en mutation.

## Etude de la Demande

L'étude de la demande doit nous permettre d'identifier des créneaux sur un marché spécifique. On parle de segments de marchés qui ont des caractéristiques communes et surtout des besoins similaires.

### ■ Aspects Quantitatifs

**Marché étudié** : générique et spécifique, marchés de substitution.

**Demande actuelle du produit et demande potentielle** : clients de l'entreprise, clients de la concurrence, non-consommateurs relatifs et absous.

**Consommation en valeur, en volume** : totaux, variations, prévisions, saisonnalités.

### ■ Aspects qualitatifs

**Déterminants du comportement** : motivations (hédoniste, obлатive, auto-expression), styles de vie, freins (rationnels et irrationnels, prix, qualité...), facteurs personnels (âge, PCS...), environnement (culture, famille...), incitants commerciaux (PLV, publicité, conditionnement...).

**Regroupement de la demande** : Typologie, Segmentation. Ces groupes homogènes constituent la cible des entreprises.

**Motives d'achat** : SONCAS.

**Influences** : prescripteurs, conseiller, leader d'opinion, rumeurs.

Étudier la demande c'est vérifier ou révéler des besoins existants de la part des consommateurs. A cette demande est associée une offre.

## Etude de l'Offre

Pour chaque marché nous retrouvons une offre avec des intervenants plus ou moins importants en nombre, en influence... Une approche ciblée et objective devient nécessaire.

## Aspects Quantitatifs

**Approche structurelle** : monopole, oligopole, concurrentiel.

**Les marchés exploités** : segments, créneaux, niches.

**Position concurrentielle** : leader (Chef de file), challenger (Prétendant), suiveur.

**Indicateurs** : ventes en volume, en valeur (totaux, variations, prévisions), résultats, indicateurs financiers, parts de marché, notoriété spontanée et assistée.

## Aspects qualitatifs

**Image** : entreprise, marques.

**Positionnement** : une entreprise, une marque par rapport aux autres.

**Plan mercatique** : quelles politiques (produit, prix, distribution, communication) des entreprises concurrentes, quelle est notre plan de marché actuel ?

A cette offre nous devons pouvoir nous situer et nous positionner en terme de marché-produit et définir un mode de distribution.

# **Etude de la Distribution**

La distribution, généralement étudiée avec l'offre est un point essentiel dans l'approche d'un marché. Comment sont acheminés les produits ? quelle est l'influence des distributeurs ? Voilà quelques questions essentielles auxquelles il faudra nécessairement répondre.

## Aspects Quantitatifs

**Indicateurs** : formes de commerce, points de vente, quantités distribuées en valeur, en volume (totaux, variations, prévisions).

**Circuits** : longs, courts, nombre de canaux.

## Aspects qualitatifs

**Pratiques commerciales** : marges réalisées, délais de paiement, implantation des produits, utilisation de l'EDI.

**Influence des distributeurs** : vers les producteurs (partenariats...), vers les consommateurs (Image, actions communication...).

Il est clair que le mode de distribution dépend généralement du produit ainsi que du poids de l'entreprise sur son marché.

# **Etude de l'Environnement**

L'environnement est un facteur non négligeable qui entre dans l'appréciation d'un marché commercial. Souvent induit par les mercaticiens, l'environnement doit faire l'objet d'une étude objective et ouverte.

**Démographique** : structure de la population, développement des seniors...

**Juridique** : lois et règlements, normalisation, méthodes de vente...

**Culturel** : mode, styles de vie...

**Économique** : niveau de consommation, niveau de confiance, taux d'endettement...

**Technologique** : durée de renouvellement des produits...

L'étude de l'environnement prendra toute son importance lors d'une approche commerciale vers l'export.

## Conclusion

L'étude de marché doit nous permettre de prendre des décisions commerciales qui vont engagées toute l'entreprise. Il est donc clair que l'ensemble des informations traitées et analysées doivent être fiables et actualisées. Pour cela les entreprises doivent mettre en place une véritable démarche de veille mercatique qui doit nous permettre de prendre des décisions stratégiques et tactiques.

## I - LA PRÉPARATION DE LA VISITE

- 1 - Préparation psychologique
- 2 - Préparation matérielle
- 1- La prise de contact
- 2 - La recherche des besoins et motivations
- 3 - L'argumentation
- 4 - Le traitement du prix

Le tableau suivant met en évidence les principales méthodes utilisées pour minimiser le prix.

### ÉLÉMENTS COMMERCIAUX PERMETTANT DE MINIMISER LE PRIX

- 5 - La réponse aux objections

Ces objections sont :

Toutes les objections ne sont pas de même nature. Il y a :

Comment répondre aux objections ?

### TECHNIQUES DE RÉPONSE AUX OBJECTIONS

- 6 - La conclusion de la vente

Le but de la conclusion est la signature du bon de commande.

Les techniques de conclusion

- a) La technique de l'anticipation (dite de la peau de l'ours).
- b) La technique de l'alternative (dite de l'aiguillage)
- c) La technique du regret (dite du ballon)
- d) La technique de la récapitulation (dite de la ficelle)
- e) La technique comparative (dite méthode de la balance)
- f) La technique de l'identification
- g) La technique indirecte (dite du crochet)

- 7 - Les ventes additionnelles

- 8 - La prise de congés

Trois objectifs :

## III - DES TECHNIQUES CONNUES

Afin d'optimiser l'action du représentant, il existe des moyens mnémotechniques pour organiser son action.

La technique AIDA

La technique DIDADA (de H. M. Goldmann)

- . La Définition :
- . L'Identification :
- . L'Acceptation :
- . Le Désir d'acheter :
- . L'Action :

# TECHNICIEN DE MARCHANDISAGE

Conseiller le chef de rayon

Le marchandiseur est employé par un fournisseur. Il intervient auprès des centrales d'achats, des hypermarchés et de quelques supermarchés.

Avant de donner son avis, le marchandiseur relève les ventes réalisées pendant un mois de tous les produits du rayon, y compris des produits concurrents.

Il est souvent secondé par un chargé d'études qui recueille et exploite ces données, et en ressort la répartition du chiffre d'affaires par produit et la moyenne mensuelle des ventes.

Le marchandiseur compare ces données avec la moyenne des ventes au niveau régional et au niveau national. Il décide, soit de supprimer le produit du rayon, soit d'intervenir.

En fait quatre types d'interventions sont possibles : dans l'assortiment, dans le "linéaire ", dans la présentation dans la publicité.

Le marchandiseur peut proposer :

de mieux adapter la gamme des produits à la logique d'achat du consommateur. Avec son ordinateur, il simule des plans d'organisation et en analyse l'impact ;

d'adapter le "linéaire " au nombre moyen des ventes dans une journée ;

de réorganiser la présentation du rayon ;

de modifier la stratégie publicitaire ou de promotion.

Le marchandiseur, employé par un fournisseur, travaille essentiellement avec le chef du département, ou le chef de rayon de l'hypermarché. Il a de nombreux contacts avec les commerciaux de son entreprise. Il leur communique les derniers chiffres des ventes, les changements dans les habitudes des clients, les produits concurrents... Il les forme au merchandising.

Il peut aussi être directement employé par une centrale d'achat ou un hypermarché. Il a alors la responsabilité d'une gamme plus étendue de produits.

## TECHNIQUE DE CONCLUSION

### "Je vous en mets combien ? "

Votre client est-il prêt à acheter ? Une bonne méthode pour le découvrir consiste à réaliser des essais de conclusion pendant l'entretien de vente.

Plus vous déclerez les objections cachées du partenaire, mieux vous pourrez les aborder de front. Par ailleurs, le risque de voir le client vous dire "non" est relativement réduit. Alors n'ayez pas peur de faire plusieurs essais pour conclure. Voici certaines situations particulièrement favorables...

- **Le client émet des signaux d'assentiment** (langage corporel positif, gestes et paroles d'approbation). Incitez-le à confirmer vos affirmations : "*Je remarque que ce modèle vous plaît particulièrement. Ai-je vu juste ?*" Ou bien encore : "*Il me semble que les performances de ce copieur couleur vous intéressent spécialement. Je me trompe ?*"
- **Vous détectez un avantage essentiel pour l'acheteur.** N'hésitez pas à exercer une légère pression sur lui : "*Dans votre situation, vous conviendrez que ce type de machine est un investissement indispensable. Voulez-vous que j'appelle à l'usine pour savoir si nous pouvons vous livrer immédiatement ?*"
- **Vous répondez à l'une de ses objections.** Faites-lui clairement entrevoir ce qu'il perdrait s'il renonçait à l'achat : "*Je comprends que vous souhaitez réfléchir. Cependant avez-vous pensé à ce que cela vous coûte chaque jour d'attendre ?*" Écartez momentanément l'objection: "*Supposez que le prix ne soit plus un problème. Seriez-vous encore intéressé par ce produit ?*"

### Quel prix attachez-vous au client ?

Conquérir un prospect coûte cher. Vous avez donc intérêt à ce qu'il reste chez vous. Faites-vous le maximum pour le garder ? Répondez par "oui" ou "non" aux questions suivantes. Vous vous apercevrez peut-être, que malgré vous, vous avez déjà donné au client de bons prétextes pour vous quitter!

**Vous est-il déjà arrivé de...**

1. Ne pas vous rendre à un rendez-vous sans excuses préalables ?		
2. Ne pas tenir vos promesses : oublier de rappeler le client ou de lui envoyer la documentation demandée ?		
3. Donner une réponse sans être certain qu'elle soit juste ?		
4. Appeler "gratuitement" votre partenaire sans même avoir de conseils ou d'informations à lui transmettre ?		
5. Ne pas faire remonter des informations provenant d'un acheteur ?		
6. Contredire l'affirmation d'un client ?		
7. Mettre en doute ses connaissances techniques ?		

8. Ne pas prendre sa réclamation au sérieux ?		
9. Lui promettre plus que ce que votre entreprise peut offrir ?		
10. Oublier d'insister sur le mode d'emploi d'une machine ?		
11. Ne pas demander au client, quelques jours après son achat, si tout marche bien ?		
12. Ne pas penser à lui proposer un service auquel il a droit gratuitement : la formation de son personnel ou l'installation d'une machine, par exemple ?		
13. Omettre d'informer un client sur le lancement d'un produit ?		
14. Favoriser un acheteur par rapport à un autre: lui concéder des remises inhabituelles, lui communiquer des tuyaux que vous ne dites à personne ?		
15. Oublier d'inviter un fidèle partenaire à votre journée portes ouvertes ou à une réunion de clients organisée par vous ?		

### Bilan du test

Vous avez répondu "non" à toutes ces questions ? Bravo, vous faites tout pour vous rapprocher de vos clients. Et c'est le meilleur moyen pour les garder! Dans le cas contraire, surveillez de près votre attitude ; ce serait dommage de perdre un client pour quelques points de détail !

### Propos de vendeur

#### " Et votre image ! Y avez-vous pensé ? "

Les décisions de l'acheteur tiennent-elles toujours compte de l'image de marque de votre entreprise ? Si ce n'est pas le cas, une allusion discrète peut y remédier. Voici ce qu'un vendeur d'un distributeur de papier nous rapporte : *"Je voulais convaincre le responsable fournitures de chez Porsche d'acheter mon papier dont le prix était assez élevé par rapport à celui de mes concurrents."*

*Le client : D'accord, votre papier me semble de meilleure qualité, mais celui de chez X est parfaitement utilisable et nettement moins cher!*

*Moi : Je suis étonné que vous me disiez cela.*

*Le client : Pourquoi donc ?*

*Moi : Eh bien, parce que vous représentez la société Porsche et que, chez Porsche, on n'achète pas n'importe quoi !"*

## LA PROSPECTION

### Faites-vous le maximum pour gagner des prospects ?

Ce n'est pas parce que les affaires semblent tourner d'elles-mêmes, que vous devez vous endormir sur vos lauriers... Une clientèle n'est jamais tout à fait acquise et il est toujours bon de glaner de nouvelles recrues. Mais êtes-vous sûr de faire le maximum pour nouer de nouveaux contacts ?

Vérifiez-le en répondant aux questions suivantes.

- ★ Réservez-vous chaque semaine une plage horaire à la prospection des clients ?
- ★ Avez-vous pris le temps de déterminer quelle est votre meilleure cible en matière de prospects ?
- ★ Réfléchissez-vous à de nouvelles méthodes susceptibles d'améliorer votre efficacité (envoi d'un mailing pour signaler votre prochain passage, etc.) ?
- ★ Explorez-vous les journaux professionnels, afin de trouver de nouvelles adresses de clients ?
- ★ Surveillez-vous régulièrement vos concurrents (offres, argumentaires, etc.) ?
- ★ Pensez-vous à interroger vos collègues du service interne sur des contacts qu'ils peuvent avoir et qu'il faudrait 'creuser' ?
- ★ Demandez-vous à vos propres clients de vous donner les coordonnées de certaines de leurs connaissances ?
- ★ Leur offrez-vous des cadeaux pour les remercier de leur collaboration ?
- ★ Savez-vous tirer les leçons de vos échecs ou de vos succès antérieurs concernant la prospection
- ★ Pratiquez-vous certaines méthodes d'auto motivation pour garder intact votre enthousiasme ?

#### Evaluation

Vous avez répondu "oui" à toutes les questions ? Bravo, Sinon, tâchez de revoir les points où le bât blesse. Et n'objectez pas que vous avez autre chose à faire que de prospection des clients : ce devrait toujours être l'une de vos priorités !

## Attention au " pourquoi "

Poser des questions est le meilleur moyen de connaître votre client -voire de réfuter ses objections. Méfiez-vous cependant lorsque vous les introduisez par le terme 'Pourquoi'. Car en poussant votre dans ses derniers retranchements,vous risquez aussi de l'acculer à la défensive. Alors s'il vous dit: "Nous ne pouvons remplacer actuellement nos appareils". demandez-lui plutôt: "Quand pensez-vous pouvoir les remplacer ?"

## Levez-vous !

Augmenter de 43 % la probabilité de convaincre le client au cours d'une présentation, c'est possible !

Grâce aux moyens visuels bien sûr mais pas seulement. Levez-vous au lieu de rester assis d'un côté du bureau ! Si vous restez debout,c'est encore mieux : le prospect sera disposé à payer votre service 26 % plus cher. Et pour cause...

Le seul effet de vous lever déclenche chez l'acheteur le sentiment que vous êtes plus :

- ★ professionnel
- ★ compétent
- ★ crédible
- ★ sérieux
- ★ intéressant

Avouez que cela vaut le coup d'essayer

## 3 conseils amorcer l'entretien

Vous devez présenter votre produit à un client. Vous n'avez pas encore trouvé une introduction personnalisée. Voici trois bonnes idées pour commencer !

- ★ 1. Adressez un compliment à l'acheteur concernant par exemple la situation de son entreprise : "Je me réjouis de pouvoir m'adresser au leader sur le marché du jouet!" Attention ! N'exagérez rien et tenez-vous-en aux faits.
- ★ 2. Mettez en évidence vos points communs : "Il y a seulement deux ans, j'étais encore votre client; aujourd'hui je suis heureux de pouvoir collaborer avec vous sur une autre base..."

★ 3. Jouez de l'humour. C'est une bonne manière de faire accepter votre visite : "Le criminel revient toujours sur le lieu de son crime. Mais cela est valable aussi pour le vendeur ! Et me voici pour la troisième fois chez vous. ..."

Ne présentez jamais un service ou un produit avant d'avoir parfaitement compris les objectifs du prospect.

## Proposer plus, c'est vendre plus...

Voici le témoignage d'un représentant en vins et spiritueux. Son expérience se passe de tout commentaire mais n'en mérite pas moins votre réflexion !

" Durant de longues années, j'ai été en contact avec un riche industriel. Je pensais connaître très exactement ses goûts et être son unique fournisseur en vins de qualité. Mais un jour, lorsqu'il m'invita à visiter sa cave, je n'en crus pas mes yeux. Il disposait d'une énorme réserve de vins plus chers encore que ceux que je lui avais vendus. Et j'aurais très bien pu les lui proposer moi-même ! Mon erreur était de ne jamais lui avoir posé de questions ni présenté d'autres produits que ceux qu'il avait l'habitude de commander. Lors de mes visites de routine, je me contentais d'enregistrer ce que le client m'indiquait comme étant nécessaire pour remplir sa cave

Quelles méthodes utilisez-vous pour conquérir de nouveaux clients ? Déployez-vous les "grands moyens" 1 avec campagne de mailings et télémarketing ? Ou êtes-vous de ceux qui vont doucement mais sûrement ? Voici, de la bouche même des meilleurs vendeurs des stratégies qui font chaque jour leurs preuves. Car ceux qui les appliquent le font régulièrement... Et c'est ça aussi qui est payant!

" La patience est une qualité indispensable dans les affaires : les gens préfèrent souvent qu'on écoute leurs histoires plutôt qu'on leur accorde ce qu'ils demandent." Le comte de Chesterfield

## DÉNICHER LE PROSPECT UTILE

" J'interroge les utilisateurs. "

Demandez-vous qui, en dehors du client, utilise vos produits et est donc susceptible de vous donner des "tuyautes". C'est la méthode utilisée par Jean-François Caselli, représentant en chariots élévateurs : " Trois fois par mois, je m'arrange pour être avant huit heures du matin à la gare de marchandises. On peut encore y trouver les chauffeurs des camions de livraison. Et à cette heure, il y en a toujours quelques-uns pour fumer une

petite cigarette avec moi. "Vous pouvez certainement m'aider, leur dis-je. Je vends des chariots élévateurs dans région et la plupart sont utilisés pour le chargement et le déchargement de vos véhicules. Dans les entreprises pour lesquelles vous travaillez, y en a-t-il qui ont des chariots élévateurs vétustes ou pas de chariot du tout ? Au bout de quelques minutes, la première page de mon bloc-notes est déjà remplie ! "

## Je demande des références à mes prospects.

Un autre vendeur, Kévin Muller, utilise une méthode peu conventionnelle - mais efficace - pour obtenir des adresses de nouveaux clients : " Lorsque je conclus une vente, j'ouvre mon carnet de notes et j'y inscris les uns au-dessous des autres les chiffres de 1 à 5. Je demande alors à l'acheteur de me citer les noms de cinq clients aussi désireux de réussir que lui. La plume à la main et toujours souriant, je ne quitte pas mon siège avant d'avoir obtenu ces cinq adresses ! "

## Je prospecte sur mon lieu de vacances.

Les possibilités d'entrer en contact avec des clients potentiels sont infinies. Ainsi la période des congés offre-t-elle des opportunités de commandes très lucratives, si vous choisissez avec stratégie votre lieu de vacances. C'est ainsi que Bernard Chappaz, agent d'assurances, passe chaque année quatre semaines à Ténériffe : " Beaucoup de patrons du commerce et de l'industrie séjournent ici durant leurs congés. Les rapprochements sont plus faciles en vacances, lors d'excursions par exemple. L'ambiance est détendue et les sujets de conversation ne manquent pas. Il m'est arrivé de conclure davantage de contrats d'assurances en un mois de vacances que durant le reste de l'année ! "

# CONTACTER LE BON INTERLOCUTEUR

" J'étudie systématiquement les offres d'emploi. "

Les offres d'emploi sont des sources d'informations précieuses pour gagner du temps sur la concurrence. Le vendeur David Prekel les épingle régulièrement : " J'analyse les annonces de recrutement des prospects qui m'intéressent. Et dès lors que le profil du candidat recherché laisse à penser qu'il sera un interlocuteur valable pour moi, je relève l'annonce et je la mets de côté pendant 60 jours : 30 jours, le temps pour l'entreprise de recruter le titulaire du poste, et 30 jours pour qu'elle le mette au courant de tout. Ensuite, je téléphone. Et très souvent, je suis le premier à contacter le nouveau venu alors qu'il est justement en train de réfléchir à ses prochains investissements. "

## Je n'ai pas peur de contacter les décideurs.

Certains vendeurs répugnent à prendre contact avec les décideurs. C'est une erreur. Ce sont généralement des partenaires plus agréables que leurs subordonnés. Ils savent écouter et sont à même de vous procurer d'autres contacts intéressants, comme en témoigne le commercial Francis Guillaume: " J'étais encore nouveau dans le métier et un jour, alors que je passais en revue mon fichier clients, je repérai le nom de Dorier. Je ne sais pas pourquoi, mais ce nom me plût et je décidai de visiter ce client. De fil en aiguille, les relations deviennent excellentes - il m'invite même chez lui - et il finit par me signer un contrat d'assurances. Depuis cette époque, notre collaboration est des plus fructueuses. Je résous ses problèmes et il me recommande à son entourage. Il me donne même les coordonnées de certains clients. "

### PRÉSENTER SES ATOUTS

" Je présente les produits, mais aussi l'entreprise. "

" Devant des clients nouveaux, je parle autant de mon entreprise que des produits que je propose, déclare un lecteur de Force de Vente infos. Les prospects veulent savoir " à qui . ils ont affaire. J'aborde en particulier les thèmes suivants : la taille de la société, la gamme de produits, les clients, les exemples d'application. Lorsque le client ne me paraît pas très disposé à écouter, j'emploie un style télégraphique et j'écoule les explications sur l'entreprise : pas plus de trente secondes. Mais pour les autres, je leur fournis une photocopie de deux pages, résumant les bases de notre politique. "

## Je m'appuie sur les témoignages de mes clients.

Le vendeur Jérôme Vannier a fait des expériences très positives avec une liste de références qu'il a lui-même confectionnée : " Lors de mes visites, je demande à chacun de mes clients de me dire en une phrase pour quelle raison il apprécie sa collaboration avec moi. Je note mot pour mot sa réponse et lui demande de signer en face. Généralement mes partenaires le font très volontiers. Et je n'ai plus qu'à imprimer les dix déclarations qui me semblent les meilleures. "

## Je fais les louanges de mes concurrents.

Frank Bettger, réputé pour être un des meilleurs vendeurs aux États-Unis, racontait volontiers un entretien de vente qu'il considérait comme l'une de ses plus grandes réussites: " Mon interlocuteur n'avait jamais entendu parler de ma compagnie d'assurances. Et il était déjà assuré auprès de trois concurrents. On pouvait donc penser que les chances que je décroche un contrat étaient très faibles. J'ai commencé par faire l'éloge de ces trois compagnies en les qualifiant d'importantes et de réputées. Mon partenaire en a été d'abord étonné, puis satisfait. Il était également très impressionné par le fait que je connaisse ces sociétés et que je puisse lui apporter des informations complémentaires. Et c'est par ce

désintéressement apparent que j'ai réussi à gagner sa confiance. Lorsqu'ensuite j'ai glissé quelques mots sur ma propre compagnie, il l'a assimilée aux concurrentes dont je venais de lui parler - en bien - et lui a reconnu de fait une valeur égale. Au point qu'il a signé le contrat. "

## Six étapes pour conquérir le prospect

Selon le commercial Jean Potier, six à sept contacts sont nécessaires pour réaliser la conquête d'un client nouveau.

**SE PRÉSENTER.** " Moi, j'envoie d'abord des courriers. Je commence par une lettre dans laquelle je présente mon entreprise.

**APPÂTER.** Cinq ou six jours plus tard, j'envoie un mailing avec une annexe destinée à être prise en main. Un truc qui a marché du tonnerre, c'est quand on a joint un petit train en bois avec cette invitation "Vous pouvez encore sauter dans le train de l'Europe !"

**INVITER.** Ensuite, j'appelle mon prospect et je lui propose de participer à un événement (journée portes ouvertes, etc.) ou bien je lui offre un bonus exceptionnel.

**RENDRE CONFIANT.** Par la suite, je lui envoie un cadeau qui n'exige aucune contrepartie . e.

**FIXER UN RENDEZ-VOUS.** Jusque-là, toutes mes actions n'ont qu'un seul objectif : amener le client à connaître mon entreprise, l'appâter et lui donner confiance. Maintenant, je vise le rendez-vous.

**DISCUTER.** Et lorsque j'ai enfin l'opportunité de rencontrer le client, je prépare à fond mon premier entretien. Même si je sais pertinemment qu'il en faudra certainement un deuxième pour le convaincre totalement.

## PRENDRE RENDEZ-VOUS

### " J'emploie des citrons... "

Le client veut qu'on le surprenne et qu'on lui fasse plaisir. Dans cet esprit, voici la méthode utilisée avec succès par un vendeur' : " Je me procure quelques citrons. Sur chacun d'eux je colle une étiquette portant cette phrase: "C'est le premier et le dernier citron que vous recevrez de ma part. Et je donne ce citron, accompagné de ma carte, à chaque client que je visite pour la première fois. La plupart du temps, ça les fait sourire et apparemment ça les rend curieux de voir a qui ils ont affaire. Car il est rare que je ne décroche pas un rendez-vous de cette manière ! "

Je propose un marché peu ordinaire.

Le vendeur Jean-Michel Longeray ne jure que par le téléphone pour obtenir un contact - même avec les clients les plus entêtés : " Cela faisait

plus de trois semaines que la secrétaire d'une entreprise informatique me tenait éloigné de son patron jusqu'au jour où j'ai changé de stratégie. Alors qu'elle essayait encore une fois de m'éconduire, je lui dis : "Voulez-vous avoir l'obligeance de demander à votre patron s'il peut m'accorder seulement cinq minutes. Dites lui que si je dépasse le temps imparti , ne serait-ce que d'une seconde, je suis prêt à verser la somme de 1000 francs à une oeuvre de bienfaisance de son choix. Résultat: le lendemain matin, son chef m'attendait à 9 heures ! "

## Je mise sur une certaine passivité du client

" J'avais du mal à obtenir un rendez-vous auprès d'un chef de publicité d'une grande entreprise industrielle, dit ce vendeur d'espaces publicitaires. Et je ne voulais pas non plus lui rendre visite sans m'annoncer Je décidai de lui écrire : -Monsieur, la semaine prochaine, je suis de passage à Orléans. J'aimerais vous exposer les avantages de mes revues professionnelles. Sauf avis contraire de votre part, je me présenterai donc à votre bureau, mercredi 23 décembre à 16 heures. " Et le jour J, j'ai été reçu ! Je suis étonné de constater que les clients préfèrent noter le rendez-vous sur leur agenda plutôt que de prendre la peine de vous rappeler "

## JOUER SUR LA CORDE SENSIBLE

" Je demande conseil à l'acheteur. "

Le vendeur Christophe Lemercier raconte comment, lorsque l'on sollicite l'opinion du prospect, on obtient un bien meilleur contact avec lui : " Récemment, j'ai simplement demandé à un acheteur d'Amiens de me dire quel hôtel il me recommandait, et à un autre de Bordeaux, quel était le meilleur itinéraire pour rejoindre l'autoroute - bien que je le savais déjà ! Les clients aiment donner des renseignements. Ils ont le sentiment de vous rendre service et ils en sont heureux. Ça les rend plus ouverts à vos propositions et, cela vous donne, en plus, une bonne occasion de les remercier C'est comme ça que les liens se font "

## J'offre un cadeau d'adieu.

Dans la vente, ce n'est pas uniquement l'acheteur qu'il vous faut séduire, mais également l'homme. Montrez-lui que vous l'appréciez en tant que tel. Pour ce faire, le vendeur Didier Garnier offre des cadeaux à ses prospects : " Si, au bout du cinquième entretien, je ne parviens pas à obtenir une commande, je prends congé - avec une petite attention. Et ça rapporte ! Cela faisait déjà plusieurs mois que je réalisais de gros efforts pour arracher une commande à une cliente. Mais l'affaire ratait toujours à la dernière minute. Au bout de six mois de ce manège, j'en ai eu assez. En guise d'adieu, je lui ai offert une rose. Elle a paru soudain très surprise d'entendre que je ne voulais plus revenir Et ce jour-là, nous avons

poursuivi l'entretien... J'ai décroché une commande de plus de 40 000 francs ! "

## AGIR AVEC PERTINENCE

"Je suis là quand il faut !"

Le représentant Henri Cotte, plus de 25 ans de métier, est un vendeur têtu. C'est cette qualité qui lui permet d'établir des relations professionnelles fructueuses : " Cela ne me fait pas peur lorsqu'un prospect me dit : "Désolé, Monsieur, je travaille depuis dix ans avec la société X et j'en suis parfaitement satisfait." Au contraire, ça me motive encore plus ! Pendant trois années, j'ai visité le propriétaire d'une usine de textiles à raison de quatre fois par an. Jusqu'au jour où il avait justement des problèmes avec deux nouvelles machines. Apparemment son fournisseur ne se pressait pas pour le dépanner J'ai aussitôt mis deux machines à sa disposition. Et depuis cinq ans que je travaille avec lui, il m'en a acheté quinze de plus ! "

## Pour moi, c'est la rapidité qui prime.

Beaucoup d'entreprises s'accordent un délai de plusieurs semaines avant de soumettre leur offre. Ce qui vous laisse une excellente opportunité de conquérir des prospects. À condition de réagir vite ! Faites comme ce chef des ventes: " Chaque fois qu'un client me manifeste son intérêt, je lui adresse un devis, par fax ou par courrier spécial" Et je ne sais combien de fois on m'a déjà dit: "Je ne m'attendais pas à avoir votre réponse si tôt. Ça prouve au moins que vous êtes sérieux !"

### ÊTRE FERME SUR LA COMMANDE

" Je mets le carnet de commandes sur la table."

" Le client aime voir des documents, affirme la commerciale Irène Parthenay. Dès le début de l'entretien de vente, je dispose sur la table les fiches techniques de nos produits, un bloc-notes, une liste de clients, une calculette, différents crayons... Cela me donne de l'assurance. Et lorsqu'il s'agit du deuxième entretien, je fais apparaître en bonne place le carnet de commandes. C'est ma façon de signaler, qu'aujourd'hui, il nous faut conclure ! Et la plupart des clients le comprennent parfaitement. "

## C'est tout de suite où jamais.

Le vendeur Rémi Fournier est certain que la fermeté du vendeur conforte le client dans sa décision d'acheter: " C'était mon ultime entretien avec une commission d'achats. J'avais exposé tous les avantages du produit levé les derniers freins et je savais que le client était décidé à acheter. Quand soudain, sous prétexte de réfléchir encore, le patron propose de remettre la décision à plus tard. Je me vois encore le regarder droit dans les yeux et lui dire : "Monsieur Virot vous savez tout ce que vous devez savoir J'ai satisfait toutes vos conditions. L'heure est venue de signer !" Silence total dans la salle. Une minute après, le client signait. "

## **" Je ne renonce jamais. "**

" En cas de refus direct on se sent mal à l'aise, mais cela vaut pour les deux parties, affirme la commerciale Amandine Perrot. Le prospect est lui-même gêné et vous pouvez en tirer avantage. Lorsqu'on ne me laisse pas entrer, je prends une carte de visite et j'écris au verso : "Je comprends que vous soyez très occupé. Mais j'aimerais vous entretenir d'un produit qui vous fera économiser jusqu'à 35 000 francs par an. Je repasserai demain à 10 h 30. J'espère que vous pourrez nous libérer dix minutes. Sinon, merci de m'indiquer le jour et l'heure qui vous conviennent le mieux. - "

## **Relancez**

De nombreuses commandes se trouvent gâchées parce que le vendeur néglige de relancer le prospect ou y renonce au bout de deux fois. Ce n'est pas la stratégie de Philippe Le Brech, spécialiste des placements financiers : " Je tiens une liste des prospects avec lesquels je suis en contact. Il s'agit de personnes qui hésitent encore ou qui sont en pourparlers avec un autre fournisseur. Et je les contacte régulièrement par téléphone ou par courrier. J'ai toujours un bon prétexte : une information intéressante, une promotion, une invitation... Et tôt ou tard, ils se souviennent de moi. Eh oui, il faut savoir être patient ! "

# Où en êtes-vous de vos objectifs ?

## *Novembre : avez-vous toutes les chances de réaliser votre objectif annuel ? Et comment rectifier le tir ?*

Analysez l'évolution des huit derniers mois et faites vos pronostics. Ne vous contentez pas de vérifier l'état actuel de votre chiffre d'affaires. Passez également en revue l'ensemble des objectifs et des stratégies que vous vous étiez fixés.

Compte tenu de la situation actuelle, atteindrez-vous pour la fin de l'année vos objectifs de marge, de volume de commandes, de part de marché prévus de vos grands comptes, etc. ?

Faites l'inventaire des points critiques.

Supposons qu'après avoir évalué votre chiffre d'affaires global sur l'année (par extrapolation), vous constatez que vous allez certainement rater votre objectif. Il convient alors de déterminer précisément les domaines où vous vous trouvez en dessous de la ligne de flottaison.

**La situation est critique...**

- pour lesquels de vos produits ?
- pour quelles catégories de clients ?
- pour quels canaux de distribution ?
- pour quelles régions de votre secteur ?

Étudiez maintenant les mesures qui vous permettront de renverser la vapeur. Votre stratégie de vente est-elle adaptée à votre secteur ? Concentrez-vous vos efforts sur les produits rentables et sur les acheteurs qui rapportent ?

Comment parvenir à reconquérir les clients perdus ?

**Sur quels postes budgétaires pouvez-vous jouer** pour réduire les frais fixes et améliorer les bénéfices ? Vous y parviendrez, par exemple, par une organisation plus rigoureuse de vos itinéraires de tournées ou par une surveillance plus attentive de la solvabilité de vos clients.

**Luttez-vous pour préserver vos prix ?** Avez-vous instauré une grille pour les concessions ou vous laissez-vous facilement entraîner dans le jeu de poker des conditions spéciales ? Si vous parvenez à justifier vos tarifs - y compris lorsque vous les augmentez - votre effort se répercutera directement sur vos marges bénéficiaires. Réunissez des arguments qui vous permettront de faire comprendre ces augmentations aux clients : une hausse du prix des matières premières, une qualité supérieure, des délais de livraison moins longs, etc.

**Avisez en temps utile votre chef des ventes** de la nécessité de rectifier le tir et expliquez-lui le sens de vos propositions. Pour cela, faites référence aux informations que vous détenez sur le marché, votre secteur et de la bouche même de vos clients. Votre supérieur vous posera certainement des questions.

Soyez prêt à y répondre, mais ayez suffisamment d'humilité aussi pour reconnaître que vous êtes dans une impasse. Votre chef est là pour vous aider et le seul fait de discuter avec lui de vos difficultés vous permettra d'y voir plus clair sur les orientations à prendre.

**L'objectif du vendeur est de faire passer ses clients occasionnels dans la catégorie des clients réguliers.**

TECHNIQUE DE CONCLUSION w

## "Je vous en mets combien ? "

Votre client est-il prêt à acheter ? Une bonne méthode pour le découvrir consiste à réaliser des essais de conclusion pendant l'entretien de vente.

Plus vous décèlerez les objections cachées du partenaire, mieux vous pourrez les aborder de front. Par ailleurs, le risque de voir le client vous dire "non" est relativement réduit. Alors n'ayez pas peur de faire plusieurs essais pour conclure. Voici certaines situations particulièrement favorables...

- **Le client émet des signaux d'assentiment** (langage corporel positif, gestes et paroles d'approbation). Incitez-le à confirmer vos affirmations : *"Je remarque que ce modèle vous plaît particulièrement. Ai-je vu juste ?"* Ou bien encore : *"Il me semble que les performances de ce copieur couleur vous intéressent spécialement. Je me trompe ?"*
- **Vous détectez un avantage essentiel pour l'acheteur.** N'hésitez pas à exercer une légère pression sur lui : *"Dans votre situation, vous conviendrez que ce type de machine est un investissement indispensable. Voulez-vous que j'appelle à l'usine pour savoir si nous pouvons vous livrer immédiatement ?"*
- **Vous répondez à l'une de ses objections.** Faites-lui clairement entrevoir ce qu'il perdrait s'il renonçait à l'achat : *"Je comprends que vous souhaitez réfléchir. Cependant avez-vous pensé à ce que cela vous coûte chaque jour d'attendre ?"* Écartez momentanément l'objection: *"Supposez que le prix ne soit plus un problème. Seriez-vous encore intéressé par ce produit ?"*

# Quel prix attachez-vous au client ?

Conquérir un prospect coûte cher. Vous avez donc intérêt à ce qu'il reste chez vous. Faites-vous le maximum pour le garder ? Répondez par "oui" ou "non" aux questions suivantes. Vous vous apercevrez peut-être, que malgré vous, vous avez déjà donné au client de bons prétextes pour vous quitter!

**Vous est-il déjà arrivé de...**

1. Ne pas vous rendre à un rendez-vous sans excuses préalables ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Ne pas tenir vos promesses : oublier de rappeler le client ou de lui envoyer la documentation demandée ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Donner une réponse sans être certain qu'elle soit juste ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Appeler "gratuitement" votre partenaire sans même avoir de conseils ou d'informations à lui transmettre ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Ne pas faire remonter des informations provenant d'un acheteur ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Contredire l'affirmation d'un client ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Mettre en doute ses connaissances techniques ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Ne pas prendre sa réclamation au sérieux ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Lui promettre plus que ce que votre entreprise peut offrir ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Oublier d'insister sur le mode d'emploi d'une machine ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Ne pas demander au client, quelques jours après son achat, si tout marche bien ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Ne pas penser à lui proposer un service auquel il a droit gratuitement : la formation de son personnel ou l'installation d'une machine, par exemple ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Omettre d'informer un client sur le lancement d'un produit ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
14. Favoriser un acheteur par rapport à un autre: lui concéder des remises inhabituelles, lui communiquer des tuyaux que vous ne dites à personne ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15. Oublier d'inviter un fidèle partenaire à votre journée portes ouvertes ou à une réunion de clients organisée par vous ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## Bilan du test

Vous avez répondu "non" à toutes ces questions ? Bravo, vous faites tout pour vous rapprocher de vos clients. Et c'est le meilleur moyen pour les garder ! Dans le cas contraire, surveillez de près votre attitude ; ce serait dommage de perdre un client pour quelques points de détail !

## "Et votre image ! Y avez-vous pensé ?"

Les décisions de l'acheteur tiennent-elles toujours compte de l'image de marque de votre entreprise ? Si ce n'est pas le cas, une allusion discrète peut y remédier. Voici ce qu'un vendeur d'un distributeur de papier nous rapporte : "Je voulais convaincre le responsable fournitures de chez Porsche d'acheter mon papier dont le prix était assez élevé par rapport à celui de mes concurrents."

*Le client : D'accord, votre papier me semble de meilleure qualité, mais celui de chez X est parfaitement utilisable et nettement moins cher !*

*Moi : Je suis étonné que vous me disiez cela.*

*Le client : Pourquoi donc ?*

*Moi : Eh bien, parce que vous représentez la société Porsche et que, chez Porsche, on n'achète pas n'importe quoi !*

## Idée d'action

### De l'ordre dans vos papiers

Votre temps est trop précieux pour le gaspiller à rechercher des dossiers égarés. De bonnes petites habitudes quotidiennes vous aideront à faire le tri dans vos documents.

- Avant la fin du mois, consacrez une journée à attribuer une place définitive à tous les dossiers dont vous avez la charge. Faites deux piles comprenant respectivement ceux que vous devez régler "de toute urgence" et "à moyen terme". Quant aux autres, archivez-les ou jetez-les dans la corbeille à papiers !
- À la fin de chaque journée, prélevez cinq affaires en cours dans les piles de documents qui s'élèvent encore

- sur votre bureau. Et traitez-les immédiatement!
- Vous avez fait le ménage sur votre bureau ? Il vous reste à faire de même dans votre ordinateur... Bon courage!

## Quand un concurrent dit du mal de vous..

Vous apprenez de la bouche d'un prospect que l'un de vos concurrents répand de fausses informations sur votre produit, votre entreprise ou vous-même. Comment vous comporter lorsque l'on vous confronte à de telles contre-vérités ? Réagissez sans manifester ni surprise, ni colère. Et pour éviter de médire sur la concurrence - c'est une preuve de faiblesse ! - renvoyez la balle dans le camp du client : "Pour quelles raisons pensez-vous que X dit cela de nous ?"

*Les deux choses  
les plus importantes  
n'apparaissent pas au bilan  
de l'entreprise : sa réputation  
et ses hommes. -  
Henry FORD (1863 - 1947),*

[retour vers le sommaire](#)

### Osez comparer votre offre !

*Ne craignez pas de comparer votre offre avec celle des autres fournisseurs. Vous donnerez de la valeur à votre produit. Alors tâchez d'en savoir le maximum sur vos concurrents et leurs relations avec tel ou tel client voire argumentation aura davantage de poids*

*Exemple :*

*Le fournisseur actuel de votre prospect ne respecte pas toujours les délais de livraison. C'est un inconvénient majeur pour l'acheteur. Pourquoi ne pas souligner en passant cette faiblesse du concurrent:*

*"Contrairement à certaines entreprises, nous respectons toujours les délais de livraison. Il n'est pas question pour nos clients de tomber en rupture de stock et nous le comprenons !"*

*"Compte tenu de votre activité, je suppose qu'il faut absolument que vous soyiez livré à temps ?" Attendez la réponse du client et poursuivez: "Vous arrive-t-il d'avoir des problèmes avec votre fournisseur ?"*

*Mais évitez de vous comparer point par point avec un fournisseur. Vous risqueriez de lasser le prospect - ou, pire, de mettre en lumière certains atouts de la concurrence.*

**"Il faut savoir accrocher son wagon à une locomotive. " RALPH EMERSON**

## Quel médiateur pour le client tenace ?

Tout commercial, si expérimenté soit-il, se heurte parfois à un client plus coriace que les autres - par exemple celui qui ne veut rien entendre ! Cela ne signifie pas qu'il faille renoncer à ce prospect. Peut-être un nouvel interlocuteur arrivera-t-il à lui faire entendre raison. Si vous êtes un jour confronté à ce genre de difficulté, il vous faudra trouver un bon porte parole capable de débloquer la situation.

### Votre chef des ventes

Du fait même de sa position, un supérieur hiérarchique apparaît plus crédible qu'un simple vendeur pour exposer quelques données telles que parts de marchés de votre produit ou encore expériences favorables d'entreprises renommées.

### Certains clients

Interviewez quelques-uns de vos bons acheteurs et résumez sur un feuillet recto-verso leurs appréciations concernant votre produit et ses possibilités d'utilisation.

### Un collègue du service fabrication

Faites-vous accompagner par un technicien ; il pourra témoigner de la qualité et de la spécificité de votre offre - dans un style et avec un point de vue radicalement différents des vôtres.

### Un partenaire de longue date

Au fil des mois et des années, vous avez gagné la sympathie de clients. Parlez-leur de vos difficultés ; peut être l'un d'entre eux exprimera-t-il un argument de poids concernant votre produit. N'hésitez pas à lui demander son concours pour une conversation de quelques minutes par téléphone avec votre prospect.

### Le personnel du client récalcitrant

Amenez l'acheteur potentiel à faire essayer et évaluer votre matériel par ses employés. Des utilisateurs convaincus peuvent souvent déplacer des montagnes !

**Il n'est pas toujours nécessaire de faire monter au crêneau toutes ces personnes. Le simple fait d'évoquer votre partenariat avec une entreprise reconnue dans la branche ou de présenter une recommandation écrite permet la plupart du temps d'ouvrir le débat. Réservez l'intervention d'un porte-parole aux cas de grosses commandes ; votre médiateur vous offrira une nouvelle chance de mener l'entretien de vente à bonne fin.**

## Quel est l'état d'esprit du partenaire ?

*La façon dont un individu ressent les événements - et agit - dépend pour une large part de son humeur.*

### **Quand l'humeur est bonne**

- L'individu perçoit avant tout ce qui est positif
- Il est davantage attentif à la personne qui lui parle
- Il se laisse plus facilement convaincre
- Il fait spontanément confiance au vendeur

### **Quand l'humeur est mauvaise**

- L'individu perçoit autant - voire plus - les informations négatives
- Il fait davantage attention au contenu de la discussion qu'à son interlocuteur
- Seuls des arguments puissants peuvent le convaincre
- Son jugement est plus critique ; il se méfie du vendeur

*A vous d'en tirer les conclusions... et de trouver les solutions pour mettre vos clients de bonne humeur. Les moyens les plus simples sont parfois les meilleurs. Rien de tel pour remonter d'entrée de jeu le moral des troupes qu'un franc: "Bonjour Monsieur Lemoine, cela me fait réellement plaisir de vous rencontrer !"*

## Faites-vous des erreurs au téléphone ?

**Téléphoner fait partie de votre métier. Raison de plus pour vérifier que vous êtes toujours au top niveau en la matière...**

Vos entretiens téléphoniques	Oui	Non
<b>Avez-vous du mal à passer le cap des vingt premières secondes avec certains clients ?</b> Réfléchissez à une autre manière de présenter les choses... et souriez - ça s'entend !	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Vous arrive-t-il de débiter votre argumentaire avant même d'avoir interrogé le prospect sur ses besoins ?</b> Attention de ne pas tomber à côté du sujet !	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Vous permettez-vous de ne pas prendre de notes ?</b> C'est un tort ; votre mémoire peut vous jouer des tours et les traces écrites sont particulièrement utiles en cas de litige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Oubliez-vous parfois de vous présenter, vous et votre société ?</b> C'est une question de politesse mais cela permet aussi au client de mémoriser votre appel et votre nom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Les correspondants vous demandent-ils souvent de répéter un mot ?</b> Sans doute est-ce un problème d'articulation... à moins que vous ne parliez trop vite ou que l'intonation de votre voix soit trop grave.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Oubliez-vous de citer certains arguments particulièrement importants ?</b> Vous avez beau avoir l'habitude de téléphoner, il faut toujours écrire noir sur blanc une check-list des thèmes à aborder dans votre discussion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Échouez-vous systématiquement sur tel ou tel type de négociation ?</b> Lorsque le cas survient, inutile de poursuivre la conversation ; prenez directement rendez-vous avec le client.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Perdez-vous parfois l'habitude de téléphoner ?</b> C'est pourtant une façon rapide et économique de prospection de nouveaux clients et de maintenir le contact avec les autres...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Vous avez répondu non à toutes les questions.** Bravo ! Vous êtes pour le moins branché et vous savez ce qu'il faut faire pour discuter avec un client au téléphone. Vous avez d'ailleurs certainement quelques tuyaux susceptibles d'aider vos confrères. N'hésitez pas à nous en faire part; nous les publierons volontiers !

**Vous avez répondu oui à certaines questions.** Concentrez tous vos efforts à améliorer vos points faibles. Vous ne tarderez pas à progresser.

## LANGAGE CORPOREL

### **Vos gestes inspirent-ils confiance ?**

*Dans un échange entre deux individus, les messages ne sont pas seulement transmis par la parole. Les gestes, le mouvement des mains, le contact regard, le ton de la voix, la façon de marcher sont autant de manières de s'exprimer. Surveillez de près votre attitude : il s'agit d'inspirer confiance au client...*

*Habillez-vous à l'image du partenaire : pas question de dépareiller ! Si vous vous adressez au responsable d'une agence de publicité, troquez le costume cravate contre le blouson de cuir, plus décontracté. Il aura de suite l'impression que vous faites partie de la même famille...*

*Montrez-vous sûr de vous. Marchez d'un pas assuré, pénétrez dans le bureau du client la tête haute, et donnez lui une poignée de main ferme : vous avez quelque chose d'important à lui dire Regardez-le droit dans les yeux, penchez-vous vers lui et adoptez un ton de voix dynamique. A aucun moment de l'entretien, vous ne devez faiblir.*

*Traitez votre produit avec grand soin, il est précieux Et s'il est précieux, cela vaut certainement le coup de l'acheter...*

***Vous devez être convaincu de la valeur de ce que vous vendez. Faute de quoi, vos gestes auraient vite fait de trahir votre pensée...***

## **Le prix est tout à fait correct !**

Votre client vous dit fréquemment que votre prix est trop élevé - c'est le lot de tous les vendeurs ! Mais comment le convaincre de payer un peu plus cher pour votre produit ?

### **Trois techniques pour justifier vos tarifs**

#### **1. Reporter la réponse**

Avant d'évoquer la question du prix, le client doit avoir une vue d'ensemble des avantages de votre offre. A une objection prématurée sur le prix, vous pouvez répondre :

*-Je comprends que vous vous intéressiez au prix, et je vais y venir en détail. Mais dites-moi d'abord si notre service correspond à vos attentes.*

#### **2. Tronçonner le prix**

Le prospect s'étonne du prix que vous lui annoncez ? Calculez avec lui combien votre produit lui coûtera par jour, par semaine, par mois. L'investissement n'en sera que plus relatif !

#### **3. Souligner l'aspect exclusif de l'"offre**

Quel est l'avantage exclusif de votre offre par rapport à celles de vos concurrents ? Choisissez des critères significatifs et veillez à ce que le service que vous proposez justifie la différence de prix.

[Retour vers le sommaire](#)

## **Analysez vos performances !**

*Que la négociation aboutisse ou non, l'essentiel est que vous sachiez toujours pourquoi. Les check-lists suivantes vous aideront à faire le point sur le déroulement de l'entretien, les facteurs de réussite - ou d'échec - par rapport à la concurrence, le suivi du client ainsi que vos propres forces ou faiblesses.*

### **Comparez vos résultats !**

Tous les trois mois au moins, comparez vos résultats. C'est le moyen le plus sûr d'évaluer vos performances avec objectivité : vous vous apercevrez peut-être que vous êtes efficace là où vous ne pensiez pas l'être et vice versa. En outre, l'image révélée par les chiffres correspond généralement à la perception que vos supérieurs

ont de vous. C'est toujours bon à savoir ...

**N'oubliez pas de relativiser vos résultats :**

- par rapport à ceux que vous avez réalisés les mois précédents
- par rapport aux performances de vos collègues, dont le potentiel et la charge de travail sont similaires.

## Le suivi du client : préparer la prochaine visite

**Une fiche contact client est un outil indispensable pour suivre chaque partenaire. Juste après la visite, prenez soin d'y noter :**

1. L'intitulé de l'entreprise cliente, le nom et la fonction du ou des interlocuteurs contactés
2. La date et la durée de la visite
3. La situation du client : son budget, ses besoins, ses motivations d'achats, ses craintes
4. Le processus de décision à respecter
5. Les articles commandés - avec chiffre d'affaires par produit et chiffre d'affaires total
6. S'il n'y a pas eu commande, les articles proposés  
(mettre en évidence ceux pour lesquels le client a marqué un intérêt particulier)
7. La manière d'approfondir et d'intensifier les relations avec le client (actions de relance à entreprendre - date de la prochaine visite, courriers envoyer, appel téléphonique - catégories d'offre à proposer, etc.)
8. Le respect des engagements du client (quelques jours après la visite, vérifier par exemple s'il a oui ou non passé commande)

**La fiche client vous aidera non seulement à préparer votre prochain entretien mais aussi à évaluer le temps que vous pouvez raisonnablement consacrer à votre partenaire.**

## Traitement de l'objection

### " Je ne suis pas intéressé ! "

Ne vous en laissez pas compter par certains clients qui croient pouvoir mettre court à l'entretien par le simple fait d'objecter : "Je ne suis pas intéressé !" Raccrochez-vous plus que jamais au fil de votre argumentation et posez les bonnes questions

#### 1. Éveillez la curiosité du prospect

- Cela ne vous intéresse pas de savoir comment *vous pourrez gagner de nouveaux clients en améliorant la qualité de votre service après-vente ?*

#### 2. Présentez des références

- N'hésitez pas à contacter Monsieur André Dubois de la société Lemaire. Il utilise notre appareil depuis huit ans. Voici son numéro... Quand comptez-vous l'appeler ?

#### 3. Appuyez-vous sur des exemples

- Monsieur Alain Dutertre de la société XY a dit *comme vous qu'il n'était pas intéressé. Aujourd'hui, grâce à l'emploi de notre appareil, il réalise 20 % d'économie et offre à sa clientèle un service de grande qualité.*

#### 4. Demandez-lui pourquoi

- Puis-je vous connaître vos raisons ?

Vous obligerez ainsi l'acheteur à se justifier... de quoi le faire revenir sur sa parole

## Pour que l'acheteur vous livre ses secrets...

- Établissez de solides contacts à tous les niveaux de l'entreprise cliente.
- Donnez des preuves de votre loyauté à l'égard de l'acheteur. S'il vous fait des confidences, gardez-les pour vous !
- Exprimez clairement, par vos paroles et par vos actes, votre volonté de collaboration.
- Montrez-vous franc, sérieux et digne de confiance.
- Soutenez le partenaire dans son développement professionnel et privé.

## Téléphone :

### Gare aux questions hors sujet !

Au téléphone, les clients ont peu de temps pour aborder toutes les questions qui leur tiennent à cœur. Ne vous laissez pas pour autant déborder et maîtrisez votre sujet jusqu'au bout !

### Raccrochez-vous aux principes de base

- Le temps est précieux - le téléphone coûte cher priorité aux problèmes les plus importants !

[Retour vers le sommaire](#)

Ce n'est pas en jouant au moulin à paroles que vous convaincrez le

### LES QUESTIONS QUI FONT GAGNER !

- Souhaitez-vous uniquement augmenter la mémoire de votre P.C.

Les questions d'approfondissement, comme leur nom

 Impossible d'afficher l'image liée. Le fichier a peut-être été déplacé, renommé ou supprimé. Vérifiez que la liaison pointe vers le fichier et l'emplacement corrects.

ces ?

### • **uent toute ambiguïté**

ondre que par oui ou non ce qui l'oblige à ccélèrent en outre le rythme de l'entretien. ez pas de ce type de questions ; elles r votre entretien en interrogatoire sans a possibilité de s'exprimer librement.

*tre fournisseur actuel ?*

### • **vous rapprochent du but**

stion ont pour objectif d'influencer la ilisez-les comme accroche.

*s intéressé de savoir quelle est la valeur de ?*

ves empêchent les réactions de refus ient la possibilité de choisir.

*nous rencontrions demain vers 16 heures atinée ?*

étendent l'atmosphère : elles permettent en rythme d'une argumentation trop cinglante. e l'évolution si rapide des techniques est un l'activité ?

ctoires sont des constatations de principe e à préciser son point de vue.

*firmement que la rentabilité de ce placement*

ses expériences. Elles

*n'est pas garantie. D'autres ne jurent que par lui !*

sont le plus souvent introduites par qui, comment, pourquoi, quand, où.

- *Dans votre service, qui est responsable de l'entretien des machines ?*

### Les questions sur les besoins forgent votre argumentation

Grâce à elles, vous cernez les motivations d'achat du client, c'est-à-dire l'objet même de l'entretien. Car rien ne sert de passer du temps avec un prospect qui au départ n'est pas concerné par tel ou tel point de votre offre voire la totalité!

l'indique, vont au fond des choses. - *Pourriez-vous me donner un exemple concret de l'expérience que vous en avez tirée ?*

### • **Les questions récapitulatives**

Ce type de questions vous permet de vérifier si vous-même et votre partenaire vous êtes réellement compris. Elles amorcent la conclusion d'un entretien de vente.

*Si je vous ai bien compris, vous préférez finalement opter pour le photocopieur X, plus simple d'utilisation et plus résistant au choc ?*

**Servez-vous des questions pour faire avancer la négociation mais en aucun cas pour duper l'adversaire. C'est la manière la plus difficile d'agir... mais à coup sûr la plus loyale et la plus payante à long terme !**

### Vos questions démontrent au client que :

vous avez du temps à lui consacrer  
vous savez l'écouter  
vous cherchez à le comprendre  
vous avez de la considération et du respect pour lui.

## Rien ne vaut les références de vos clients

A défaut de ne pouvoir présenter à ses prospects une liste prestigieuse de références clients, Bertrand Vannier, commercial dans la région bordelaise, en construit une à partir des témoignages de ses partenaires - anonymes mais convaincus :

*"J'obtiens un impact fabuleux grâce aux déclarations personnelles de mes dix meilleures clients. A l'occasion de mes visites, je leur demande de définir en une ou deux phrases pourquoi ils apprécient leur collaboration avec mon entreprise. Je note leurs propos mot pour mot et leur demande une signature - ce qu'ils font généralement volontiers. Le tout fait l'objet d'un imprimé spécial... adressé en supplément aux prospects qui demandent une documentation !"*

### Temps d'attente : un rapport de force entre le client et vous

Lorsque vous visitez un prospect, vous attendez parfois un peu, parfois beaucoup, ou pas du tout. Certes, il arrive que votre interlocuteur soit effectivement très occupé, mais de façon générale sachez que plus il vous fait patienter et moins il éprouve de la considération à votre égard. Voici de façon précise ce que signifient vos temps d'attente.

1 à 10 minutes 'Vous te un fournisseur important'

10 minutes 'Mon temps est précieux'

15 minutes 'Je suis plus important que vous'

20 minutes 'Je vous ignore'

30 minutes 'Vous m'importunez'

## Objections : jouez la curiosité !

*Comment réagissez-vous en général devant les objections du client ? Optez de préférence pour l'empathie et la curiosité !*

*Mais qu'est-ce que l'empathie ? C'est cette troisième oreille qui vous permettra d'écouter le client d'une autre façon - avant tout pour mieux le connaître et le comprendre - et non pas seulement pour satisfaire immédiatement une demande commerciale.*

*Posez-lui des questions : une vérité doit en amener une autre, à l'image de ces poupées russes qui s'emboîtent et que l'on découvre l'une après l'autre ! Raccrochez-vous à tel ou tel mot clé de votre interlocuteur pour continuer à explorer ses besoins, ses craintes, ses problèmes ; faites-lui préciser certains concepts s'il y a lieu.*

*Exemples :*

*Le client: "Je suis désolé mais actuellement nous n'envisageons aucun changement."*

*Le vendeur: "Qu'entendez vous par actuellement aucun changement ?"*

*C : "je ne peux pas financer cette année d'autres dépenses de formation."*

*V: "Pourquoi plus cette année ?"*

*C : "Parce que sinon je dépasserais mon budget*

*V: "Cela vous arrangerait-il que nous facturions nos prestations seulement en janvier au lieu de décembre ?"*

*" La réponse est "oui". Mais quelle était la question ?*

**WOODY ALLEN**

[Retour vers le sommaire](#)

## Les techniques de déstabilisation des acheteurs !

Les acheteurs en GMS sont désormais tous formés aux techniques comportementales qui comprennent des exercices de déstabilisation, avec des nuances d'une enseigne à l'autre (les 13 Commandements Carrefour, la Bible Leclerc, etc) Ces "leurres", sont autant de test pour commercial.

- Le jeu du bon et du méchant

Un classique du genre qui fait souffler le chaud et le froid et qui se joue à deux acheteurs.

- Dire toujours non

A une première offre, quelle qu'elle soit.

- Commencer par une exigence trop élevée, sans se justifier
- Garder le silence ou au contraire monopoliser la parole
- Quand le vendeur croit la partie gagnée faire intervenir une 3<sup>e</sup> personne qui remet tout en cause.

*Le métier d'acheteur s'étant profondément transformé, les forces de vente doivent se mettre à niveau. Des formations les aident à mieux résister à la formidable pression qui s'exerce à la table des négociations. Et à démystifier le rôle écrasant de l'acheteur en se mettant dans la peau de l'autre.*

Le nouveau visage de la fonction achat a des répercussions directes sur le métier du vendeur. Auparavant gestionnaire du fichier des fournisseurs et négociateur autodidacte sans réel pouvoir de décision, le rôle de l'acheteur

professionnel s'est considérablement étoffé, intervenant très en amont de l'acte d'achat. Il est devenu stratégique, la direction des achats étant de plus en plus rattachée à la direction générale. L'acheteur collecte des informations sur l'évolution des marchés fournisseurs, contrôle la qualité des produits, jongle avec les analyses de coût et les indicateurs de performance. Le prix n'est plus son seul critère déterminant : il chasse la valeur ajoutée à tous les niveaux chez ses sous-traitants. Son métier englobe des notions de marketing, de gestion, de finance, de logistique, de communication, de juridique, d'assurance Qualité. "Les responsabilités de l'acheteur se sont élargies. Il gère aujourd'hui une filière produit complète depuis les sources d'approvisionnement jusqu'au client final", confirme Gordon Crichton, directeur de l'Institut du management de l'achat industriel (le M.A.I.) à l'ESC Bordeaux et qui intervient aussi dans des séminaires de formation de commerciaux.

"Depuis peu de temps, les acheteurs ont enfin acquis le droit de cité dans les entreprises. Mieux, la fonction Achat est reconnue comme une des composantes de la stratégie, une pièce maîtresse dans la construction de l'avenir des entreprises", reconnaît Michel Raffet, président de la CDAF, Compagnie des dirigeants d'approvisionnement et acheteurs de France. De fait, dans certains secteurs, les achats pèsent plus de 50 % du chiffre d'affaires.

"Jusqu'à, il y a 4 ou 5 ans, les acheteurs en grande distribution étaient peu formés à la négociation mais plutôt aux questions de droit et de conditions tarifaires. Aujourd'hui, ils sont tous, formés à une approche comportementale de la négociation", confie Corinne Le Maître, responsable du stage inter-entreprise "Faire face à la pression des acheteurs" à la Cegos et ancienne acheteuse (chef de file) chez Anchan.

## MANQUE DE FORMATION

Or, les commerciaux sont rarement formés aux techniques d'achat ou juste sensibilisé à l'approche prix. Pour Alain Poirier, directeur d'Altitude Formation, la raison en est simple : "Il y a une certaine gêne de la part du vendeur de demander ce type de formation à son responsable commercial. Pour un commercial, il est de bon ton de dire "moi je connais les techniques de déstabilisation des acheteurs. En revanche, quand on arrive à leur prouver la nécessité de ces stages, les directeurs commerciaux sont ravis : les progrès sont réels." "Le métier d'acheteur s'est beaucoup professionnalisé, en particulier en grande distribution", confirme Laurent Plantévin, dg de Fora Formation qui forme autant des vendeurs que des acheteurs en centrale. "Avec le phénomène de concentration des enseignes, les commerciaux ont en face d'eux des mastodontes. Ceux qui pensent que leur bagou et leurs 10 ans de terrain suffisent se trompent. Il faut posséder une vraie technicité à la hauteur des enjeux stratégiques. Un point de vue partagé par Alain Poirier : "Les commerciaux oublient que derrière l'acheteur il y a une stratégie d'entreprise. Ou alors ils seront un monde des techniques d'achat Carrefour, Auchan, Leclerc... qui pourtant fonctionnent sur les bases. La fameuse "bible" des acheteurs et leurs 10 commandements ne sont pas si éloignés des méthodes de vente connues type Rank Xerox ou Danone. La différence se fait surtout sur les comportements, plus ou moins déstabilisants et sur des questions de rythme. C'est là que le travail doit porter" Ce type d'approche ne concerne pas seul et l'univers de la grande distribution mais tous les secteurs fortement concurrentiels. "Prenez les marchés médicaux par le.

Récemment sont apparus dans les hôpitaux des acheteurs qui ne sont plus des médecins mais des gestionnaires et dont la mission est la réduction drastique des coûts. La vente s'est considérablement durcie. Les forces de vente des différents fournisseurs n'ont pas été préparées à ce changement. Une formation appropriée leur redonne confiance en elles-mêmes", lance Frédéric Hermet, senior consul tant chez Krauthammer International. Cette démarche trouve également un écho favorable chez les entreprises qui passent par un réseau de distributeurs indépendants qui sont en quelque sorte leurs acheteurs internes : compagnies d'assurance et leurs courtiers, pétroliers et les patrons de stations-service, industriels de l'automobile et leurs concessionnaires... But : mieux se comprendre et résoudre ensemble les conflits d'intérêts.

## L'AXE COMPORTEMENTAL

En pratique, les formations dédiées aux techniques d'achat pour les commerciaux se développent essentiellement en intra-entreprise, car elles demandent un travail personnalisé sur des situations réelles de négociation. Cela dit, les cabinets qui ont pignon sur rue commencent à inclure dans leur catalogue de formation inter-entreprise. Par nature très orientés "négociation", leurs programmes diffèrent des séminaires classiques "techniques de vente", même si le participant y retrouve des outils qu'il connaît bien : entretiens filmés, sketches sur des scénarios de négociation, training sur cas réel...

Ces stages travaillent surtout l'aspect comportemental de la relation acheteur-vendeur. "Le but est de modifier les comportements des commerciaux face à l'acheteur de les aider à mieux prévoir ses réactions pour ne pas être déstabilisés et à être plus en confiance", explique Frédéric Hermet, senior consultant chez Krauthammer International. Le travail portera sur l'assertivité, le sang-froid, la gestuelle et le non verbal pour éliminer les blocages d'entrée du vendeur, dont la tendance est de se mettre inconsciemment sur la défensive face à l'acheteur qui apparaît comme un adversaire puissant, "inviolable". En fait, cette supériorité de l'acheteur n'est effective qu'en fin de la négociation, lors de la décision finale.

Pour une meilleure prise de conscience, l'une des méthodes les plus efficaces est d'inviter des acheteurs à venir parler de leur métier devant la force de vente. Les connaissances relationnelles du formateur s'avère ici déterminante. Une autre possibilité pour organiser de telles rencontres consiste à passer par les écoles qui forment les futurs acheteurs (M.A.I de Bordeaux, IUP de Sceaux, ESMA de Grenoble, mastère à Dauphine, etc.).

## DESACRALISER LA FIGURE DE L'ACHETEUR

"C'est à ce moment qu'on s'aperçoit que si les vendeurs se font souvent une montagne de leurs acheteurs, l'inverse est aussi vrai !", lance François Champeyrol, spécialiste de la formation de l'acheteur à la CIME Sodae, qui a mené une opération de ce type pour un gros équipementier automobile français. De même, le groupement national FDG qui fabrique et vend à la grande distribution des articles pour les rayons bazar, DPH et parapharmacie, a pu faire intervenir en région des acheteurs de grandes enseignes. "Les acheteurs ont bien voulu jouer le jeu pendant plus d'une heure, expliquant l'évolution de leur métier, leurs exigences, leurs contraintes. Le thème de ce séminaire était "il n'y a pas de forteresses imprenables, mais des, forteresses bien gardées", explique Alain Poirier d'Altitude Formation. Quand les acheteurs leur ont expliqué que tout réside dans la préparation des entretiens, les commerciaux ont pris conscience qu'il s'agissait d'un jeu, d'une partition qu'il faut apprendre à décoder. Leur vision de la négociation est devenue beaucoup plus sereine."

Un des bénéfices principaux de ces formations est de désacraliser l'image de l'acheteur professionnel, de revenir à un jeu égal entre deux négociateurs qui tendent vers le même but : développer leur chiffre d'affaires. Même si le chemin pour y arriver diverge : l'acheteur aura intérêt à négocier "par tiroirs" pour obtenir à chaque fois de nouveaux avantages alors que le vendeur essayera de négocier globalement, en verrouillant chacune de ses concessions.

"L'acheteur est un être humain normal, confie en conclusion Corinne Le Maître. Quand le commercial en prend conscience et qu'il sait reconnaître les "leurre" qu'on lui tend, 80 % du chemin est fait. "Le vendeur n'a pas le privilège du stress. L'acheteur lui aussi est sous pression. Derrière lui, la direction générale (pour les gros volumes), la production, la comptabilité attendent une qualité de services, des délais de livraison courts, de bonnes conditions de règlement. Les acheteurs devront souvent "revendre" par la suite leurs décisions en interne.

En se mettant dans leurs peaux, les commerciaux comprennent ainsi la dimension de leurs interlocuteurs et leurs propres contraintes. Ils comprennent qu'acheteurs et vendeurs ne sont finalement que les deux faces d'un seul et même métier commercial.

## Coller de près au terrain

Ce n'est que si vous présentez à vos clients des offres nouvelles que vous connaîtrez la réussite à long terme.  
Ne leur proposez pas de solutions toutes faites !

Pour savoir quelles adaptations vous devez opérer sur tel ou tel produit, il vous faut connaître parfaitement les contraintes du client mais aussi ses habitudes de travail et la façon dont il utilise votre produit. Rien de tel pour cela que de nouer de bonnes relations avec les techniciens

### Repérer les besoins de l'acheteur

- Visitez les ateliers de production. C'est sur place que vous ferez une idée précise du traitement ou de l'utilisation des pièces que vous livrez. Discutez avec les techniciens des problèmes qu'ils rencontrent ; ce sont des spécialistes pétris d'expérience et ils ont des solutions judicieuses à vous proposer ! Au passage, vous apprendrez tout le bien et le mal qu'ils pensent des gammes concurrentes.
- Invitez à votre tour les techniciens à visiter votre entreprise. Ce sera l'occasion de leur montrer comment vous travaillez et de les mettre en contact avec vos ingénieurs.
- Recueillez les différents prospectus de vos clients : plaquette, fiches techniques, etc. Vos produits y tiennent-ils une grande place ? Ne pourriez-vous remplacer certains produits concurrents ?

### Rationaliser votre offre

À la lumière de ces informations, établissez un profil des exigences formulées à l'égard de vos produits : quelles sont leurs fonctions et leurs qualités indispensables ? À quels niveaux sont-ils surdimensionnés ? Faites bien sûr la comparaison avec les produits concurrents ! Vous pourrez alors examiner s'il est possible de

- diminuer la quantité de matériau utilisée
- réduire le nombre de rebuts
- employer d'autres matières premières (meilleur marché)
- abaisser les seuils de tolérance des produits, éliminer certaines normes trop pointues (qualité, sécurité, etc.)
- rationaliser la production grâce à de légères modifications dans la fabrication ou dans l'outillage
- fabriquer intégralement certaines pièces
- normaliser certains produits individuels
- étendre l'utilisation d'une pièce à plusieurs domaines d'activité
- simplifier l'emballage et l'expédition.

### Faites le bilan

## Rédigez votre rapport d'activité

Tous les six mois, établissez un rapport sur la situation du marché et la proposition de votre entreprise par rapport à la concurrence. Voici une liste des différents thèmes à étudier.

### RAPPORT D'ACTIVITÉ

Nom du commercial:

Secteur:

Date

## **1. Ventes**

- Situation et évolution économique du secteur de vente
- Évolution des ventes
- Évaluation des perspectives de développement

## **2. Cibles**

- Inventaire des entreprises clientes : créations, extensions d'entreprises, fusions, faillites
- Modifications des besoins chez les différentes catégories d'acheteurs
- Nombre de prospects visités
- Nombre de prospects conquis
- Méthodes de prospection

## **3. Offres (produits services)**

- Les produits poussés ou abandonnés
- Problèmes dus à des erreurs en interne ou aux conditions du marché
- Suggestions par rapport à la stratégie marketing développement de nouveaux produits, enrichissement de la gamme
- Évaluation du service client (respect des délais de livraison, etc.) et du suivi clientèle
- Félicitations, réclamations, suggestions des clients

## **4. Organisation**

- Critiques concernant les services administratifs enregistrement de la commande, facturation, paiements, etc.
- Propositions d'améliorations: procédures, méthodes, moyens
- Évaluation de la stratégie de communication et de promotion des ventes
- Suggestions pour motiver la force de vente : formation, primes, etc.

## **5. Concurrence**

- Produits et stratégies des concurrents (politique de prix, argumentaire, etc.)
- Motifs de perte de clients

# **Conquérir les clients de vos concurrents**

***Les clients de la concurrence sont une cible idéale. Soyez patient autant que prévenant et vous les gagnerez un jour ou l'autre !***

Vous avez tout à fait le droit de chercher à conquérir les clients de vos concurrents. Bien plus, vous devez exploiter toutes les opportunités et en particulier celle d'attirer à vous les acheteurs mécontents de leur fournisseur. N'êtes-vous pas justement celui qu'il leur faut ?

**1. Développez la relation**, que le client achète ou pas chez vous. Cela vous permettra de découvrir quels sont ses besoins. Prenez le temps qu'il faut pour lui poser des questions ! Habituez-le à votre présence et sachez vous faire apprécier. Prouvez-lui que vous êtes à ses côtés : apportez-lui - gratuitement - de nouvelles idées. Parlez-lui non seulement de votre offre mais surtout de sa valeur.

**2. Proposez une "commande sans risques".** Les clients fidèles à leurs fournisseurs ne sont pas pour autant opposés à l'idée de commencer une expérience avec vous. À condition que vous osiez le leur demander et que vous leur donniez des garanties tout à fait exceptionnelles. La première commande en particulier devra être exécutée à la perfection !

**3. Tentez de conquérir le prospect par étapes.**

S'il n'est pas prêt à vous passer une grosse commande, pensez à la fractionner en plusieurs petites. Il prendra peu à peu confiance.

**4. Soyez persévérant.** Gardez-vous d'abandonner la partie quand un prospect vous déclare qu'il est satisfait de son fournisseur actuel. Les besoins du client changent et son fournisseur du moment peut ne pas réagir comme il convient... Maintenez le contact. Envoyez-lui votre plaquette de nouveautés. Invitez-le à vous appeler s'il a besoin de conseils. Seule la persévérance vous permettra d'établir les conditions du succès à long terme.

*En fin d'entretien*

# **Attention à la montre !**

**Une erreur et l'entretien de vente peut tourner court. Veillez en particulier à rester dans les temps !**

L'entretien se passe comme sur des roulettes quand, tout à coup, le client se met à s'agiter. Que se passe-t-il ? Vous avez dépassé le temps imparti et son prochain rendez-vous l'attend. Résultat : vous prenez congé à la va-vite en lui proposant un rendez-vous par téléphone le jour suivant. Avouez que c'est plutôt décevant !

- Avant l'entretien, assurez-vous toujours du temps dont vous disposez. Regardez régulièrement votre montre du coin de l'**oeil**. Quand la fin arrive, récapitez les points d'accord.
- Vous vous apercevez que vous allez dépasser l'heure. Définissez alors la prochaine étape avec le client : "*On s'était programmé une demi-heure d'entretien. Souhaitez-vous que l'on continue ou préférez-vous que l'on se revoie ?*"
- S'il y a lieu, fixez immédiatement le rendez-vous : "*Je peux venir faire une démonstration le 10 à 9 heures, à moins que vous ne préfériez l'après-midi ?*"
- Si l'entretien suivant est espacé de quelques jours, envoyez un courrier pour confirmer vos conclusions. Mieux encore, **si** vous disposez d'un micro-portable doté d'une imprimante et que vous êtes un pro de la frappe, en moins de cinq minutes vous résumerez l'entretien avec votre partenaire : "*Nous sommes bien d'accord que...*" Et **il** vous saura gré de lui remettre aussi vite une copie conforme de la discussion.

## Objections : attaquez-les de front!

Entendez-vous souvent la même objection exprimée par des clients différents ? Si c'est le cas, mettez vous-même ladite objection sur le tapis.

## Avantages

- Vous gagnez en crédibilité votre prospect peut constater que vous n'avez pas peur de répondre aux questions difficiles.
- Vous gardez le contrôle de l'objection puisque c'est vous qui l'abordez, au moment le plus opportun pour vous et sous l'angle qui vous convient.
- Vous parvenez plus vite à la conclusion en coupant ainsi l'herbe sous le pied du client.

### Dans la pratique

Prenez les quatre objections qui reviennent le plus souvent et reformulez-les sous forme de questions. Dites par exemple à l'acheteur : "*Vous allez me dire que le prix est trop cher !*"

Si celui-ci prend l'objection à son compte, posez-lui d'autres questions afin de connaître ses raisons profondes : "*Par rapport à quoi ?*"

Vous découvrirez ainsi si l'objection est un frein absolu à la décision d'achat du client - et il y a lieu alors d'y répondre immédiatement - ou si vous pouvez la réfuter un peu plus tard, lorsque votre partenaire sera convaincu des avantages cruciaux de votre offre.

## Nouveaux produits : le client a des idées, écoutez-le.!

Énormément de produits, de prestations, de circuits de distribution voient le jour grâce aux suggestions des clients. Mais ne vous attendez pas à ce qu'ils vous livrent leur "super" idée sur un plateau. C'est à vous de les 'cuisiner' finement et de savoir interpréter leurs paroles ...

C'est par la critique que votre acheteur exprime le plus souvent ses besoins et ses désirs :

- "*Pourquoi ne trouve-t-on pas chez vous un tel modèle ?*" Voici ce qu'il vous dit en fait : '*Vous devriez penser à le commercialiser !*'
- '*Votre produit est trop sophistiqué pour l'emploi que nous en faisons.*' Sous-entendu : '*il vous faut élargir votre gamme !*'

### Comment détecter les suggestions du client ?

**Sachez accepter la critique.** Et plutôt que de vous renfermer, demandez à chaque partenaire insatisfait s'il entrevoit une meilleure solution : "*Je comprenais votre point de vue, mais avez-vous une idée de ce qu'il faudrait faire pour... ?*"

**Vos questions ne doivent en aucun cas ressembler à un interrogatoire...** N'essayez pas de trouver la perle rare à tous les coups; à force d'insister, vous finiriez par irriter votre interlocuteur. Restez naturel car l'essentiel est de montrer au client que vous cherchez - non pas à l'exploiter - mais à le comprendre... et il vous en dira beaucoup plus long !

**Reformulez les propos de l'acheteur.** Résumez régulièrement les termes de l'entretien : "*Vous pensez donc que nous devrions remplacer, compléter, supprimer, bouleverser... Est-ce exact ?*"

**Remerciez le client pour chacune de ses suggestions** - même si elle ne vous semble pas d'un grand intérêt. C'est le meilleur moyen de l'inciter à vous donner d'autres tuyaux...

### Votre idée est intéressante...

Abstenez-vous de tout jugement quant à l'idée émise par le client et ne lui promettez rien ; vous lui éviterez de faux espoirs.

Si l'idée de l'acheteur a déjà été rejetée dans le passé, il faudra lui en expliquer les raisons. Mais si vous réussissez à la mettre en pratique, ne manquez pas de lui indiquer que vous avez tenu compte de ses observations ! De quoi lui donner envie de vous soumettre d'autres suggestions... et puisque la première était précieuse, il y a tout lieu de penser que les autres le seront aussi !

### N'interrompez que vous !

**N'interrompez jamais un client pendant son exposé. Ce n'est pas seulement une banale question de savoir-vivre; c'est aussi une façon de lui prouver que vous savez l'écouter; et c'est encore le plus sûr moyen de ne pas le vexer... Trois bonnes raisons de vous taire quand il parle ou de lui donner la parole chaque fois que vous avez l'impression qu'il la souhaite !**

## Processus de décision : que se passe-t-il dans la tête du prospect ?

Le client voit rouge lorsqu'un vendeur tente de lui forcer la main... Vous n'obtiendrez rien par la contrainte; efforcez-vous plutôt de faciliter la tâche à votre partenaire. Car il n'est jamais facile de décider ! Prenons l'exemple d'un client qui veut acheter une nouvelle voiture et étudions comment s'élabore le processus de décision.

### 1. Énumération des désirs non satisfaits, voire des craintes

Au lieu d'une deux-portes comme prévu, le client souhaite maintenant acheter une voiture à quatre portes. Il pense à un modèle japonais, encore qu'il éprouve quelque doute en ce qui concerne la qualité. Voilà qui vous donne idée de ce qu'il veut et de ce qu'il ne veut pas !

### 2. Élaboration de solutions alternatives

Le client décide de visiter différents concessionnaires afin de comparer leurs offres. C'est tout à fait normal et vous devez le comprendre. C'est encore mieux si c'est vous qui le lui conseillez... mais soyez alors sûr que vous l'emporterez !

### 3. Contrôle et appréciation de chaque solution

Cette étape peut s'avérer pour certains acheteurs une affaire de longue haleine ; pour d'autres il s'agira d'une action très spontanée. C'est ici que vous devez suivre avec attention le raisonnement de l'acheteur. Et l'éclairer s'il y a lieu... à votre avantage bien sûr !

### 4. Prise de décision

Le partenaire finit par prendre sa décision. Confortez-le dans son achat : "Vous serez content de votre voiture. Elle a une tenue de route parfaite, ce qui est particulièrement important lorsque l'on fait autant de kilomètres que vous "

### 5. Concréétisation de la décision

Le client discute des dernières formalités, accepte de signer le contrat de vente, etc. Ne laissez rien au hasard, vous évitez bien des réclamations ultérieures... mais n'apparaissiez pas pour cela trop tatillon !

### 6. Évaluation des résultats

C'est dans cette phase que le client prend conscience du professionnalisme de votre entreprise. En fonction de la qualité du suivi que vous exercerez sur lui, il regrettera - ou non - son achat. Ne l'abandonnez pas !

## Réagir vite aux devis

Chez un gros constructeur, voici comment procède le chef des ventes lorsqu'un client demande des renseignements :

*"Chaque fois qu'un prospect nous fait part de son intérêt pour tel ou tel projet, nous lui envoyons par fax, le jour même - au maximum le lendemain une proposition avec devis. Et il est toujours étonné de la rapidité avec laquelle nous réagissons ; c'est pour lui un gage de sérieux et de qualité du travail. Sans compter qu'il a le sentiment que nous faisons tout pour répondre favorablement à ses exigences."*

De nombreux fournisseurs s'accordent souvent un délai de plusieurs jours avant de faire une offre. Si vous réagissez très vite, vous vous distinguez dès le départ de vos concurrents et vous démontrez à l'acheteur vos capacités d'adaptation... Tenez-vous fin prêt !

## Savez-vous dire " merci " ?

*En matière de remerciements, il faut savoir doser. Certes vous devez dire "merci" - mais pas pour tout ! Et si vous ne voulez pas galvauder la formule, tâchez d'être précis.*

*Merci...*

- *d'être fidèle à notre entreprise depuis plus de dix ans (et non pas seulement : de votre fidélité).*
- *d'avoir finalement retenu notre projet (et non pas : de votre confiance)*
- *d'avoir recommandé notre entreprise auprès de Pierre Favre (et non pas : de votre gentillesse).*
- *d'avoir bien voulu attendre les résultats de notre enquête (et non pas : de votre patience).*
- *d'avoir accepté de différer les délais de livraison (et non pas : de votre collaboration).*
- *de ne pas nous avoir tenu rigueur de notre erreur de facturation (et non pas : de votre compréhension).*
- *de nous avoir signalé l'incident (et non pas : de votre réclamation).*
- *de nous avoir contacté pour votre problème (et non pas : de votre appel).*

*Notez que vous pouvez utiliser au choix l'expression "**merci de...**" ou "**merci pour...***

*" L'essentiel est de remercier*

# RÉSUMÉ DES TECHNIQUES DE VENTE

## I - LA PRÉPARATION DE LA VISITE

Une bonne visite du client passe par une parfaite connaissance :

- de l'entreprise et de sa situation sur son marché : concurrence ;
- de son ou de ses produits : argumentaires ;
- de ses clients : motivations.

### 1 - Préparation psychologique

- Faire de la vente : c'est positiver et on ne peut réussir dans la vente si avant de partir on pense trop à l'échec ;
- Pour penser positif, il faut connaître ses produits parfaitement et bien étudier sa clientèle afin de trouver l'accord entre les besoins de ses clients et les produits sans jamais douter de soi.

### 2 - Préparation matérielle

- soigner sa présentation et son attitude ;
- pour gérer son temps efficacement il est souhaitable de prendre rendez- vous.

Intérêts pour le représentant :	Intérêts pour le client :
- Évite les déplacements	- Organise son emploi du temps
- Permet d'organiser une tournée	- Peut définir ses besoins et préparer ses demandes
- Assure la disponibilité du client	

- préparation de la "valise". La valise du représentant : c'est son bureau.

Elle contient (outre petit matériel tel que calculatrice, stylos...) :

- des documents administratifs souvent remplacés par un matériel informatique portable :

- ◆ plan de tournée
- ◆ comptes rendus de visite
- ◆ bons de commande
- ◆ fiches clients

◆ les documents de soutien à la vente :

- ◆ tarifs
- ◆ fiches techniques
- ◆ argumentaires
- ◆ catalogues
- ◆ des échantillons.

## II - LES ÉTAPES DE L'ENTRETIEN DE VENTE

La vente est une recherche d'accord entre les besoins d'un client et les caractéristiques du produit (concept produit). Les éléments variant selon les situations, il serait peu crédible de donner une méthode type. Les meilleurs atouts du vendeur seraient sa personnalité et son adaptabilité.

Toutefois, des règles permettent de mieux aborder l'entretien :

- ◆ établir une relation d'égalité avec le client ;
- ◆ écouter le client ;
- ◆ rester maître de l'entretien de vente ;
- ◆ vendre un produit non pas pour ce qu'il est mais pour ce qu'il représente pour le client (concept produit) ;
- ◆ respecter les étapes de la vente :

1. Prise de contact
2. Recherche des besoins et motivations
3. Argumentation, démonstration
4. Réponse aux objections
5. Conclusion de la vente
6. Vente additionnelle
7. Prise de congés

### 1- La prise de contact

Elle doit être rapide et permettre de créer un climat favorable à la communication.

\* A éviter :

- ◆ s'excuser de déranger
- ◆ dire que l'on vient par hasard
- ◆ faire un exposé trop long
- ◆ partir sur des sujets divers éloignant du motif de la visite
- ◆ se taire
- ◆ faire une entrée "fracassante"
- ◆ invoquer la recommandation d'un supérieur hiérarchique du client

\* A faire :

- ◆ présenter en une ou deux phrases ce que l'entreprise peut apporter au client
- ◆ montrer un "échantillon" marquant, un article de qualité...

## 2 - La recherche des besoins et motivations

Avant d'aller en clientèle, le vendeur maîtrise les caractéristiques du produit et les motivations auxquelles elles correspondent.

Il faut maintenant cerner les motivations individuelles du client pour y adapter son argumentaire et proposer le produit approprié.

Le vendeur doit pour cela pratiquer :

- ◆ *l'écoute* : en étant récepteur
- ◆ *l'observation* : penser aux paralangages (signes du corps)
- ◆ *le questionnement* : le vendeur doit poser ses questions avec beaucoup de discernement pour ne pas transformer l'entretien en interrogatoire.

L'objectif est de créer une situation de conversation et de mise en confiance.

Varier les méthodes : questions ouvertes, fermées alternatives, choix multiples, reformulation, supposition d'utilisation.

## 3 - L'argumentation

Elle consiste à mettre en valeur les caractéristiques du produit adaptées aux besoins du client, à les transformer en avantages pour le client.

La démonstration simultanément, quand cela est possible, permettra de fixer l'attention du client sur des éléments précis, ou de le mettre en situation d'utilisation.

Il existe plusieurs types d'argument :

- ◆ *arguments généraux* : mise en avant de la société historique, évolution, notoriété, S.A.V....
- ◆ *arguments spécifiques* : ils sont bâtis à partir des caractéristiques du produit. Ils peuvent être techniques (composition lin et polyester = ne se froisse pas) ou commerciaux (garantie deux ans = gage de fiabilité).

Chaque argument doit être structuré :

= *Caractéristiques produit + Avantages Client + Preuve*

\* Il est préférable de développer un petit nombre d'arguments bien choisis, plutôt que de noyer le client sous une énumération d'avantages qui ainsi perdraient de leur valeur.

\* Il faut être clair dans sa formulation.

\* Respecter une gradation dans les arguments : accroche puis soutien.

\* L'argumentation est un atout dynamique, aussi pour lui donner plus de poids, le vendeur doit adopter une formulation positive et s'exprimer au présent, valorisant le service rendu et en étant bref.

Exemple :

Ne pas dire	Dire
- Cette machine ne tombera pas en panne	- Cette machine est d'une fiabilité

	certaine
- C'est un appareil très performant	- Avec cet appareil vous économisez 15 % EDF
- Vous avez la possibilité d'obtenir un règlement différé, c'est à dire un délai de 30 Jours.	- Nous vous offrons un crédit de 30 jours.

\* La démonstration quand elle est possible peut permettre de mieux argumenter mais aussi de placer le client en situation d'anticipation à la possession.

Bien vérifier le fonctionnement de l'appareil avant de proposer une démonstration.

#### 4 - Le traitement du prix

- ◆ Quand le vendeur annonce le prix, il doit être très clair et préciser les éléments qui constituent ce prix (Transport, mise en marche...)
- ◆ Quand Si le client le demande car il sera difficile de le laisser sans réponse.  
annoncer  
le prix  
? ■
  - Quand on est sûr que le client est prêt à l'accepter, c'est à dire quand il y a équilibre entre les motivations et le prix.
- ◆ Comment ? Voir tableau

#### Négocier : choisir des arguments pour minimiser le prix

**Le tableau suivant met en évidence les principales méthodes utilisées pour minimiser le prix.**

Méthode	Principe	Exemple
<b>L'addition</b>	Additionner des arguments et montrer au client que la somme des avantages procurés par l'achat du produit justifie pleinement le prix.	" ...Sans compter que la peinture métallisée est comprise Ajouter les vitres teintées..."
<b>La soustraction</b>	Montrer au client ce qu'il perd en n'achetant pas le produit à ce prix.	" La semaine prochaine, vous ne bénéficiez plus de nos prix salon."
<b>La division</b>	Diviser le prix du bien ou du service par sa durée d'utilisation.	" Abonnez- vous à Canal plus pour 5 F par jour." et non 150 F par mois.

<b>Les pourcentages</b>	<p>Face à un client- revendeur, aborder la marge bénéficiaire qu'il réalisera :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en % lorsque le prix unitaire de l'article est faible,</li> <li>- en francs lorsque le prix unitaire de l'article est élevé.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Prix unitaire du produit 1,20 F ; marge bénéficiaire pour le revendeur 0,30 F : dire "Marge de 25 % "</i></li> <li>2. <i>Pour un produit à 40000 F, dire "Marge de 10000 F " et non de 25 %.</i></li> </ol>
-------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Outre ces méthodes, il est possible de réduire l'importance du prix, soit en modifiant sa valeur, soit en fournissant gratuitement des services complémentaires.

### ÉLÉMENTS COMMERCIAUX PERMETTANT DE MINIMISER LE PRIX

Éléments liés directement prix		Fournitures gratuites de services complémentaires
<b>Sans modification de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la quantité pour un même prix (13 à la douzaine).</li> <li>- Règlement par carte de crédit.</li> <li>- Crédit fournisseur (effets de commerce à 30, 60, 90 jours).</li> <li>- Paiement échelonné sans intérêts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transport (Franco de port).</li> <li>- Installation.</li> <li>- Mise en service.</li> <li>- Formation des utilisateurs.</li> <li>- Garantie longue durée.</li> <li>- Service après-vente</li> </ul>
<b>Avec modification de la valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escompte pour paiement comptant.</li> <li>- Remise sur quantités.</li> <li>- Ristourne sur chiffre d'affaires.</li> <li>- Rabais sur fin de série;</li> <li>- Vente à tempérament (crédit).</li> </ul>	

### 5 - La réponse aux objections

Quelle que soit la valeur du produit et du vendeur, il est rare que le client ne fasse pas d'objection.

Ces objections sont :

\* *un réflexe de défense :*

- le client peut ainsi s'affirmer comme étant le décideur.
- le client veut prouver qu'il peut résister au vendeur.

- le client exprime certains freins et la peur de prendre une décision d'achat.
- \* *un désir de s'informer :*
- c'est le moyen de demander des précisions.

Toutes les objections ne sont pas de même nature. Il y a :

- \* *l'objection prétexte* : le but est de se débarrasser du vendeur.
- \* *l'objection réelle* : exprime un frein ou un doute.
- \* *l'objection test* : fréquente quand le client est technicien, elle a pour but de vérifier les compétences et le sérieux du vendeur.
- \* *l'objection cachée* : non exprimée verbalement, se manifeste par des mimiques de doute, d'étonnement, d'agacement...

Ces objections sont la preuve de l'écoute du client et doivent permettre au vendeur de renforcer son argumentation.

Comment répondre aux objections ?

- \* Écouter le client jusqu'au bout, le laisser s'exprimer puis répondre.
- \* Déceler les objections prétextes par une question de contrôle.
- \* Déceler les objections cachées car cela peut permettre de lever un frein.
- \* Traiter les objections avec respect du client sinon blocage, agressivité.
- \* Rester calme.
- \* Choisir une des techniques de formulation pour répondre. cf tableau
- \* Vérifier après votre réponse que le client a accepté celle- ci.
- \* Si vous ne savez pas répondre à une question technique, par exemple, notez l'objection et différez la réponse. Ne jamais répondre n'importe quoi.
- \* Éviter la critique de la concurrence.

## TECHNIQUES DE RÉPONSE AUX OBJECTIONS

Techniques de réfutation	Exemple d'objection	Exemple de réponse à
<b>OUI - MAIS</b>  Accepter la remarque et la reformuler sous un autre angle en poursuivant sur des arguments.	" C'est trop cher... "	" Je comprend votre préoccupation relative au prix d'achat, nous considérons la rentabilité...
<b>BOOMERANG</b>	" Vos unités de vente sont trop..."	" Ces dernières vous permettent de...

Renvoyer au client son objection.	<i>importantes. "</i>	bénéficier d'un prix plus
<b>AFFAIBLISSEMENT</b> Diminuer la force de l'objection.	" <i>Cet article se vend mal.</i> "	" Disons que le niveau de moins progressé que ces années. "
<b>COMPENSATION</b> Éliminer une objection mineure en donnant des avantages importants.	" <i>La roue de secours est dans le coffre.</i> "	" C'est une berline de classe puissante. C'est un détaillé rapport à toutes les qualités du véhicule. "
<b>SILENCE</b> Ignorer l'objection (utiliser ce procédé avec parcimonie).	" <i>Il n'y a pas delève- glace électrique</i> "	" ...Fermeture des portes magnétiques, essuie-glaces... "
<b>ANTICIPATION DE L'OBJECTION</b> Devancer une objection certaine.		" Je sais ce que vous allez dire... "
<b>REFORMULATION INTERROGATIVE</b> Reformuler l'objection en une question, de façon à avoir le temps de trouver une réponse.	" <i>Vos conditions de vente sont peu avantageuses...</i> "	" Si je vous ai bien compris, vous aimeriez connaître... "
<b>SÉLECTIVE</b> Dans une série d'objections, choisir de répondre à celle qui favorise la meilleure réfutation.	" <i>Je n'aime pas la couleur, le tissu est salissant et nécessite un nettoyage à sec...</i> "	" Nous avons un grand choix de coloris... "
<b>TÉMOIGNAGE</b> Appuyer la réponse à l'objection par l'expérience d'autres clients.	" <i>Ce produit n'est pas connu...</i> "	" Nous avons, entre autres, plusieurs clients la centrale d'achat et les grands hypermarchés X... "
<b>QUESTIONNEMENT</b> Demander au client d'expliquer son objection.	" <i>Je n'aime pas les voitures étrangères...</i> "	" Pourquoi ? "

## 6 - La conclusion de la vente

**Le but de la conclusion est la signature du bon de commande.**

**Le vendeur doit être capable de détecter le moment opportun par certains signes émis par le client.**

<b>Signes d'approbation verbaux</b>	<b>Signes d'approbation non verbaux</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- " Oui " à une série d'arguments principaux.</li> <li>- Acceptation de la réfutation d'une objection importante.</li> <li>- Questionnement sur des points précis ou des conditions de vente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquiescement (mouvement de la tête).</li> <li>- Sourire.</li> <li>- Décontraction du visage.</li> <li>- Manipulation intéressée du produit.</li> <li>- Comportement général.</li> </ul>

### **Les techniques de conclusion**

**Le vendeur devra choisir la mieux adaptée. Certaines sont à appliquer de façon modérée.**

#### **a) La technique de l'anticipation (dite de la peau de l'ours).**

<b>Objectif</b>	Obtenir l'accord du client.
<b>Principe</b>	Anticiper la possession grâce à une formulation et à un comportement qui mettent le client en situation de possesseur.
<b>Exemples</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- " Quand voulez-vous être livré ? "</li> <li>- " Où pensez-vous installer cet appareil ? "</li> <li>- " Je vous mets cet article de côté. "</li> </ul>

#### **b) La technique de l'alternative (dite de l'aiguillage)**

<b>Objectif</b>	Amener le client à prendre une décision positive.
<b>Principe</b>	Laisser au client le choix entre 2 solutions qui toutes deux entraînent l'achat.
<b>Exemples</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- " Préférez-vous la robe rouge ou la robe verte ? "</li> <li>- " Gardez-vous les mocassins ou les chaussures à lacets ? "</li> <li>- " Payez-vous comptant ou à crédit ? "</li> </ul>

#### **c) La technique du regret (dite du ballon)**

<b>Objectif</b>	Accélérer la prise de décision du client.
<b>Principe</b>	Présenter des avantages précis dont le client ne pourra pas bientôt se décider.
<b>Exemples</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- " Nos prix vont augmenter la semaine prochaine. "</li> <li>- " Les soldes se terminent ce soir. "</li> <li>- " Nos prix ne sont valables que pendant la durée du salon. "</li> <li>- " Nos stocks disponibles sont limités. "</li> </ul>

#### **d) La technique de la récapitulation (dite de la ficelle)**

<b>Objectif</b>	Obtenir l'accord motivé du client.
<b>Principe</b>	Amener le client à approuver les arguments tout au long de l'entretien et à récapituler les accords obtenus pour justifier une décision d'achat.
<b>Exemples</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- " Si j'ai bien compris, vous cherchez un costume sombre, habillé et confortable, que vous pourriez porter tous les jours, de forme croisée et avec un noeud papillon. C'est cela ? "</li> </ul>

	46. <i>Regardez ce modèle, c'est exactement ce qu'il vous faut. "</i>
--	--------------------------------------------------------------------------

#### e) La technique comparative (dite méthode de la balance)

<b>Objectif</b>	Lever les dernières objections et obtenir l'accord.
<b>Principe</b>	Récapituler les inconvénients relevés par le client puis les avantage de votre proposition, en les valorisant.
<b>Exemples</b>	- " <i>Ce bijou est cher mais il représente un placement et procure plaisir à votre épouse.</i> "

#### f) La technique de l'identification

<b>Objectif</b>	Déclencher la décision d'achat en citant des références.
<b>Principe</b>	Le vendeur utilise comme " écran " l'exemple d'un acheteur satisfait pour justifier une acquisition. Cet acheteur doit présenter les mêmes caractéristiques que le client et avoir les mêmes désirs que l'interlocuteur.
<b>Exemples</b>	- " <i>Votre confrère de Lyon, dont la capacité de production est similaire à la vôtre, se trouvait confronté à la même situation. Il a choisi notre matériel et en est pleinement satisfait.</i> "

#### g) La technique indirecte (dite du crochet)

<b>Objectif</b>	Arracher la décision d'achat.
<b>Principe</b>	Face à une objection pouvant compromettre la vente, donner l'assurance au client d'abandonner, pour ensuite renforcer un argument convaincant.
<b>Exemples</b>	- " <i>J'ai omis de vous signaler que le coût de l'installation de ce matériel était inclus dans le prix.</i> "

### 7 - Les ventes additionnelles

- Ne l'envisager que lorsque la vente principale est conclue sinon vous risquez de tout perdre.**
- Elle est souhaitable si elle correspond à des besoins réels et améliorera la satisfaction du client.**
- En aucun cas le vendeur ne doit forcer le client.**

### 8 - La prise de congés

Trois objectifs :

- conforter l'impression favorable du client.**
- le sécuriser, le rassurer sur son choix.**
- préparer une prochaine vente.**

### **III - DES TECHNIQUES CONNUES**

**Afin d'optimiser l'action du représentant, il existe des moyens mnémotechniques pour organiser son action.**

**Objectif : optimiser l'action de vente en s'appuyant sur des techniques**

**Pendant longtemps, les métiers de la vente ont été dévalorisés.**

**Au vendeur était associé la notion de " Baratineur ". Combien de fois a-t-on pu entendre une réflexion de ce type : " Avec son bagout, il serait capable de vendre n'importe quoi à n'importe qui. "**

**Cette approche de la vente est néfaste et dangereuse.**

- néfaste car l'entretien de vente n'aboutit à une conclusion positive que si le client a la conviction d'avoir pris la décision d'achat correspondant exactement à ses besoins ;**
- dangereux car il peut subsister dans l'esprit des consommateurs la crainte d'avoir été grugé ; la crédibilité des vendeurs peut a priori en être affectée.**

**L'efficacité des vendeurs repose sur d'immenses qualités personnelles : dynamisme, présentation, aptitude aux contacts humains, disponibilité, psychologie, connaissance des produits et de l'entreprise, ...**

**Afin de conduire avec efficacité l'entretien de vente et pour franchir à son profit les différentes étapes de la vente, le vendeur peut utiliser des techniques permettant d'optimiser son action.**

**Ces techniques facilitent la tâche du vendeur, en donnant une " colonne vertébrale ", un axe à ses interventions. Elles mettent en évidence un comportement général que devra adopter tout vendeur.**

#### **1 - La technique AIDA**

**AIDA est un système mnémotechnique du même nom que l'opéra de Verdi. Il signifie :**

**A tension**

**I intérêt**

**D désir**

**A action**

**La technique AIDA définit un cadre général dans lequel doit s'intégrer l'action du vendeur.**

**. L'Attention :**

**Le vendeur recherche à capter l'attention de son client, par son comportement, sa présentation, la formulation qu'il adopte, etc.**

**. L'Intérêt :**

**L'offre de vente n'éveille l'intérêt du client que s'il entrevoit la possibilité de réaliser une opération satisfaisant ses besoins. Ceci peut être réalisé grâce à l'utilisation des techniques de présentation et d'argumentation déjà étudiées.**

. Le Désir :

**L'intérêt précédemment éveillé chez le client est un point de départ, insuffisant en soi ; il faut que le client ressente le désir profond d'acquérir le produit offert.**

**Le vendeur doit tenir compte du caractère affectif de l'achat**

. L>Action :

**Quand le vendeur a acquis la certitude que le client désire le produit, il doit conclure la vente, aider son interlocuteur à passer à l'action, à décider clairement de l'achat.**

## 2 - La technique DIDADA (de H. M. Goldmann)

**DIDADA (quelquefois appelée DIPADA) est un autre moyen mnémotechnique qui signifie :**

<b>D</b> définition	<b>D</b>
<b>I</b>	<b>I</b>
<b>D</b> démonstration	ou <b>P</b>
<b>A</b>	<b>A</b>
<b>D</b> désir	<b>D</b>
<b>A</b> chat	<b>A</b>

**Cette technique plus détaillée qu'AIDA, guide étroitement le comportement et la démarche du vendeur.**

. La Définition :

**Une vente ne peut être conclue que si elle concrétise un accord profond entre ce que propose le vendeur et ce qu'attend le client.**

**Au cours de cette phase " Définition ", les vendeur n'évoque pas les produits qu'il offre. Il cherche à cerner son interlocuteur, à définir la nature exacte de ses besoins, à découvrir ses motivations et ses freins.**

**Cette étape permet de mettre en valeur le client, celui- ci étant appelé à s'exprimer**

. L'Identification :

**La phase précédente a permis de " situer " le client ; la tâche du vendeur va en être facilitée car il peut choisir les arguments adaptés et présenter le(s) produit(s) approprié(s).**

**Le vendeur associe chaque élément du produit aux besoins du client, point par point**

**Ainsi, le client, éprouve le sentiment que le bien proposé correspond à ce qu'il désire puisqu'il existe une corrélation étroite entre les caractéristiques de l'offre et ses attentes**

. La Démonstration :

**La démonstration est la preuve des performances du produit et permet de concrétiser l'identification. Elle modifie le rythme de l'entretien de vente et prouve la crédibilité du vendeur.**

**En cas d'impossibilité d'effectuer une démonstration (ex : vente d'un service), il y a moyen de citer des références de notoriété.**

**Au cours de la démonstration, le client se sent inconsciemment propriétaire du produit proposé. Cette anticipation de l'acquisition est déterminante car elle peut déclencher le désir d'achat.**

. L'Acceptation :

**A l'issue de la démonstration, le vendeur doit obtenir l'assentiment de son client quant à la valeur, la crédibilité de son offre.**

**Cette reconnaissance de sa proposition doit venir naturellement de la part du client.**

. Le Désir d'acheter :

**(Voir méthode AIDA - Le désir.)**

. L>Action :

**Le client passe du désir à la décision d'acheter.**

**Remarque : ces deux techniques de vente sont les plus connues**

**Il en existe d'autres.**

**Exemple :**

a) CAIBEC	b) 3 C
C c	C connaître
A	C
I ntérêt	C
B esoin	
E	
C	

# Le contact !

## Établir la communication "NON VERBALE"

- Tenue : élégance = sobriété
- gestes : calmes, mesurés
- présence
- enthousiasme intérieur
- sincérité

## Établir la communication "VERBALE"

- Créer une ambiance favorable
- Valoriser l'interlocuteur : appel à sa fierté !
- Faire s'exprimer le client, le redécouvrir !
- Avec des :
  1. Questions ouvertes, se taire et écouter
  2. Questions fermées, obtenir des oui...

# Découverte du client

## Au plan physique

- s'assurer d'un lieu calme, propice à la négociation
- disposer d'une place nette devant soi

## Au plan du comportement

- valoriser le client...se mettre à son niveau
- prendre le "regard" du client dans ses yeux

## Au plan technique

- ne pas argumenter avant qu'il ne soit prêt à écouter
- technique du silence

- Frapper l'imagination : faire rêver en proposant des images liées aux motivations

:

1. profit
2. orgueil
3. sécurité
4. commodité

### ■ Suggérer les bénéfices client

- faire appel aux 5 sens

1. entendre
2. entendre+voir
3. entendre+voire+toucher+sentir
4. entendre+voire+toucher+sentir+goûter

Résumer la situation, Présenter l'idée

Toujours se mettre à la place du client

## Convaincre !

Être convaincu soi-même PROUVER les avantages annoncés !

- prouver avec des faits irréfutables
- prouver avec des chiffres indiscutables
- prouver en démontrant
- prouver les avantages pour mon client

## OBTENIR

L'adhésion client des oui

Être toujours prêt :

## A ENCHAÎNER LA CONCLUSION

Pour convaincre, il faut :

- conviction personnelle
- enthousiasme mesuré
- conseiller
- justifier
- démontrer

- utiliser le "votre"
- éviter le "si" \*
- expliquer le mécanisme

## Emporter la préférence

Mobiliser l'attention

susciter l'intérêt

créer le besoin

provoquer le désir mais...

1. .CONVAINCRE D'ACHETER MON PRODUIT, MA SOCIÉTÉ !
2. L'IMAGE DE MARQUE SÉRIEUX, COMPÉTENT, ENTHOUSIASTE
3. JE SUIS UN PROFESSIONNEL, J'ASSUME COMPLÈTEMENT MA SOCIÉTÉ
4. VENDRE MA SOCIÉTÉ C'EST BÂTIR L'IMAGE DE MARQUE

## Le traitement des objections

### COMPORTEMENT

- Ne pas craindre l'objection
  - s'y préparer
  - garder son sang-froid
  - laisser l'objection s'exprimer complètement
  - l'écouter avec intérêt
  - comprendre l'objection et montrer que l'on a bien compris
  - ne pas devancer l'objection mais si possible l'anticiper
- L'OBJECTION DOIT PERDRE SA FORCE...

### TECHNIQUE

1. Reformuler l'objection
2. Identifier : l'objection réelle et l'objection prétexte

3. Comprendre, faire préciser par des faits ou des chiffres
4. VÉRIFIER
5. RÉPONDRE
6. Enchaîner rapidement
7. Mais quand cela m'arrange, isoler l'objection pour y répondre plus tard.

LE CLIENT NE DOIT JAMAIS PERDRE LA FACE.

## La conclusion

### COMPORTEMENT

- C'est au vendeur de conclure
- être attentif aux signaux d'achat (parole, attitudes)
- garder son calme
- anticiper la décision
- savoir prendre congé

### TECHNIQUE

- Diriger l'entretien
- saisir chaque occasion de conclure
- adapter la technique à la situation et au client
- l'alternative "quantité, délai, variété, etc..."
- la proposition directe "je vous propose..."
- la proposition limitée dans le temps "valable seulement aujourd'hui..."
- savoir ménager les silences
- obliger le client à s'engager "la signature du bon de commande"
- 

Suggérer quelque chose de facile à faire

NE JAMAIS REVENIR SUR CE QUI EST ACQUIS !

## *Téléphone : l'arme secrète du Marketing Direct et ses principales applications ...*

Utilisé en émission ou en réception d'appels, le téléphone associé à d'autres médias peut s'avérer d'une redoutable efficacité.

Pour visualiser l'ensemble des applications du téléphone, une matrice à double entrée peut être conçue afin de faire correspondre les cibles à l'horizontale et les objectifs à la verticale.

Deux matrices sont conçues : l'une en émission et l'autre en réception d'appels.

### **Les cibles**

Trois grandes populations sont répertoriées : les clients, les prospects et les suspects.

Au sein de ces trois grandes populations différents segments sont répertoriés.

#### **1 - les clients**

##### **a - les clients - de 12 mois**

- les TBC : Les très bons clients
- les BC : Les bons clients
- les MC : Les moyens clients
- et les PC : Les petits clients

##### **b - les anciens clients + de 12 mois**

- les TBC : Les très bons clients
- les BC : Les bons clients
- les MC : Les moyens clients
- et les PC : Les petits clients

#### **2 - les prospects**

Ils se sont manifestés en demandant une documentation, un devis, une visite, mais n'ont jamais passé commande.

- les prospects - de 12 mois
- les prospects + de 12 mois

#### **3 - les suspects**

Ils sont potentiellement dans votre cible mais n'ont jamais fait l'objet de contact.

- les gros potentiels
- les petits potentiels

Quels que soient vos différents acheteurs, vous devez les retrouver parmi ces 12 segments de clientèle.

#### **La double matrice**

Ainsi conçue cette double matrice visualise les centaines d'objectifs qu'une direction

### **Les principales applications**

Voici l'ensemble des utilisations du téléphone à la verticale de la matrice :

#### **1 - ventes directes :**

- a** - nouvelles ventes
- relances
- renouvellement,

#### **b - ventes à l'essai**

#### **c - vente en période d'essai**

Des mailings préliminaires seront utiles en amont de l'appel afin de favoriser les conclusions de vente.

#### **2 - La prise de commande**

- revalorisation
- vente croisée

#### **3 - Qualification de prospects**

- a** - rendez-vous pour les vendeurs
- b** - demande de renseignements supplémentaires

#### **c - création de trafic, invitation**

#### **4 - Étude**

- a** - étude de marché
- b** - mise à jour de fichiers

#### **5 - Le service client**

- a** - revalorisation
- vente complémentaire
- conversion en vente plus importante
- b** - les renseignements et l'information
- les prix
- information sur la qualité, le style ...
- annonce de nouveaux produits

#### **6 - Traitement du crédit**

- a** - filtrage et contrôle des prospects
- b** - demande de crédit

#### **c - recouvrement**

#### **7 - Validation de commandes passées**

- a** - remerciement
- b** - appréciation produits, services

#### **c - accroissement des ventes**

marketing doit mener tout au long d'un exercice.

Ces objectifs seront atteints soit en émission soit en réception d'appels associé à d'autres médias.

## TENDANCES

**"Et bien sûr, il devra s'agir d'un nom court facilement prononçable et facilement mémorisable"...**

Cette petite phrase entendue pendant des années par les sociétés de création de noms en conclusion du briefing de recherche de noms est aujourd'hui parfois remplacée par cette nouvelle remarque : serait-il possible d'avoir une expression du type "AUSSI BON CRU QUE CUIT QUI L'EUT CRU".

La mise sur le marché français de la marque "AUSSI BON CRU QUE CUIT QUI L'EUT CRU", lancée par UNILEVER semble créer un nouvel engouement pour des marques longues.

Cette tendance est l'occasion de rappeler qu'une marque n'est pas forcément un mot, mais peut être aussi :

- une expression
- un slogan
- un dessin en 2 dimensions
- une forme en 3 dimensions
- une partition de musique
- une couleur
- des chiffres
- etc...

D'autres expressions sont ainsi déposées depuis longtemps en tant que marques : "LA PIE QUI CHANTE", "LA VACHE QUI RIT", " MINIMIR, MINIPRIX, MAIS IL FAIT LE MAXIMUM"...

Cette tendance s'observe surtout dans les marques vestimentaires : TOUS LES TOITS DU MONDE, DU PAREIL AU MÊME...

**Alors, marque courte ou expression longue ? Quelle est la bonne marque ?**

Il n'y a pas de réponse à cette question, l'important n'étant pas la longueur du mot mais son impact.

Une bonne marque doit en effet avant tout se démarquer, se remarquer, sortir des sentiers battus pour investir un territoire propre. Au delà du sens et des évocations (le fond), la morphologie (la forme) peut être une façon de se démarquer.

En ce sens un slogan au milieu de marques courtes se remarquera. C'est ainsi que la marque "AUSSI BON CRU QUE CUIT, QUI L'EUT CRU", bénéficie d'un fort impact. A contrario, une expression dans le secteur de l'habillement sera moins impactante car moins inattendue dans le secteur.

Analyser les marques concurrentes en terme de sémantique, de morphologie, de structure et de personnalité permet de positionner la nouvelle marque sur son marché et d'investir ainsi un territoire propre en utilisant toutes les possibilités offertes : mots courts, longs, descriptifs, évocateurs, arbitraires...

## TENDANCES DE CONSOMMATION

Au cours des dernières années, les ouvrages de marketing traitant des tendances de consommation se multiplient. De la futurologie bidonnesque aux écrits les plus inspirés, tout a été tenté pour réussir à voir clair dans un futur qui semble très souvent opaque. De nos lectures, il ressort une certitude: aucun auteur ne possède le monopole de l'identification des tendances. Toutefois, si on les considère collectivement, il est probable qu'ils brossent un tableau assez fidèle de notre avenir. Comme tous ces bouquins peuvent rendre vos vacances sur la plage plutôt pénibles, voici le "top ten" Diesel des tendances actuelles et futures. Ce condensé a été préparé à partir des écrits de Naisbitt, Mermet, Popcorn, McRae, Foot, Dalla Costa et quelques autres illuminés!

### **L'évasion**

Pour mettre un peu de piquant dans une vie rangée et pour se distancer de la réalité moderne, on part à l'aventure. Les expériences procurant un dépaysement sans risques gagnent en popularité. Dans le vent: restos exotiques, magasins à thème, expériences virtuelles, etc. Les baby-boomers cherchent aussi à s'évader dans le passé... Parions que le disco n'en est pas à son dernier retour! L'évasion se trouve aussi dans des petits plaisirs (small indulgences) qui rendent nos journées plus agréables.

### **Le réalisme-scepticisme**

Après des années de consommation déchaînée, on est rompu aux techniques de commercialisation et remettons en question l'honnêteté de plusieurs pratiques marketing. Certaines professions et presque tous les politiciens ont perdu leur lustre. Dans l'avenir, les offres claires et non racoleuses s'imposeront.

### **Le cocooning**

Grande "découverte" de Faith Popcorn, le cocooning continue son évolution. Le cocon familial protecteur, où l'on se replie pour se protéger du monde, peut maintenant compter sur Internet pour "sortir de la maison" sans péril. Il s'étend aussi maintenant à la voiture (cellulaire, ordinateur, assistance routière informatisée, etc.) et au bureau (où l'on retrouve de plus en plus de cuisines, de tables de billard, de vêtements décontractés, etc.).

### **La spiritualité**

On passe d'une ère matérielle à une ère immatérielle. On cherche à donner un sens à la vie autre que matériel. Les religions, la méditation et une foule de formes d'introspection se développent pour atteindre le "grand équilibre".

### **La survie par la santé**

La santé a été depuis des lustres négligée. Alors qu'elle a pris, sous forme d'exercice durant les années 1980, une grande importance pour permettre aux

baby-boomers de garder la ligne, aujourd'hui elle leur permet de se garder en vie! La recherche de la santé vise maintenant une meilleure qualité de vie et est la manifestation du refus de vieillir d'une part importante de la population. En vogue: le végétarisme, les neutraceutiques, les entraîneurs personnels, les produits organiques, etc.

## **L'équilibre**

Après des années à réparer les dégâts laissés par les excès des années 1980, la recherche de l'équilibre est une grande priorité. Le succès se définit de plus en plus en fonction de la capacité d'un individu à jongler avec travail, famille, loisirs et le reste! Nos nouvelles idoles seront des modèles d'équilibre.

## **Le temps, denrée rare**

La vie moderne se déroule à un rythme si effréné que le temps est en voie de devenir aussi précieux que l'argent. De nombreux ménages seront prêts à dépenser davantage pour dégager leur emploi du temps.

## **L'authenticité**

À bas le toc. On recherche le vrai. L'ostentation à travers des possessions futilles n'est plus de mise. Pour bien paraître, il est maintenant préférable d'être minimaliste. La modestie (understatement) est chic et de bon goût.

## **Le consommateur n'existe plus!**

L'indépendance d'esprit est plus forte que jamais. On ne veut plus se faire parler comme un consommateur, mais comme un individu avec ses besoins propres.

## **L'homme et la femme en mutation**

La femme acquiert du pouvoir grâce à l'accroissement de ses revenus. On conçoit pour elle des voitures et des produits financiers. Son influence se fait sentir dans toutes les catégories de produits, et non seulement dans les cosmétiques et les épiceries! L'homme pour sa part trouve son équilibre: il ne sera pas un homme rose, ni un macho. Il a des valeurs plus familiales et soigne sa masculinité avec des produits cosmétiques...

**LE TERRITOIRE DE MARQUE :**  
**Gestion des risques liés à l'extension de marque**

**RESUME :**

Cette recherche s'intéresse au territoire perceptuel associé par les consommateurs à une marque. Dans la première partie, nous ferons le point sur les principaux aspects du capital-marque. Nous discuterons ensuite des avantages et des risques de la stratégie d'extension pour le produit et pour la marque. C'est la prise en compte de ces risques qui a conduit les chercheurs à s'interroger sur l'existence des frontières de la marque et du territoire de marque. Dans la deuxième partie, nous présenterons une mesure cognitive du territoire de marque que nous avons appliquée au secteur des cosmétiques.

**Mots-clé :** Marque, Capital-Marque, Extension de Marque, Territoire de Marque, Risques.

**Introduction :**

Dans un contexte d'encombrement des marchés, de développement des marques de distributeurs, d'accroissement des coûts et des risques de lancement des produits nouveaux, la création de nouvelles marques devient de plus en plus coûteuse et de plus en plus aléatoire. Les conditions concurrentielles actuelles militent en faveur de la réduction des portefeuilles de marques, au niveau national comme au niveau international. Dans ce cadre, les recherches sur la gestion des marques, la force des marques et le capital-marque connaissent un essor remarquable.

Dans la première partie de cette présentation, nous ferons le point sur les divers aspects du capital-marque. Nous discuterons ensuite les avantages et les risques de la stratégie d'extension de marque. Nous indiquerons comment les risques que l'extension de marque peut faire courir au produit nouveau et à la marque-mère ont conduit les chercheurs à s'interroger sur l'existence des frontières de la marque et par conséquent à analyser la notion de territoire de la marque. Dans une deuxième partie, nous détaillerons une mesure cognitive du territoire-produit de la marque que nous avons appliquée au marché des cosmétiques.

**Partie 1 - Les recherches sur le capital-marque, l'extension de marque et le territoire de marque.**

**1. Le capital-marque du point de vue du consommateur**

Défini lors d'une conférence du M.S.I. comme "*l'ensemble des associations et des comportements des consommateurs de la marque, des membres du réseau de distribution et de l'entreprise, qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes et des marges supérieurs à ce qu'ils réaliseraient sans le nom de marque, et qui leur donnent un avantage concurrentiel fort, soutenu et différencié*" (Leuthesser 1988), le capital de marque peut être envisagé de deux points de vue complémentaires :

- **Du point de vue du consommateur, le capital-marque correspond à la valeur ajoutée que le nom de marque apporte au produit, au delà du produit lui-même et de ses attributs (Farquhar 1990, Aaker 1991, Park 1992, Keller 1993).**
- **Du point de vue de l'entreprise propriétaire de la marque, le capital-marque est un actif intangible ayant une valeur financière et comptable, négociable en cas de rachat (Murphy 1990, Barrett et al. 1992, Park 1992, Barwise 1993).**

Nous ne traiterons pas de l'évaluation du capital-marque du point de l'entreprise qui désire vendre ou acheter une marque ou bien qui désire l'inscrire à l'actif de son bilan quand la législation le permet. A ce propos, certaines méthodes d'évaluation financières et comptables ont été présentées par Nussenbaum et al. lors d'un précédent séminaire de l'IREP en 1991.

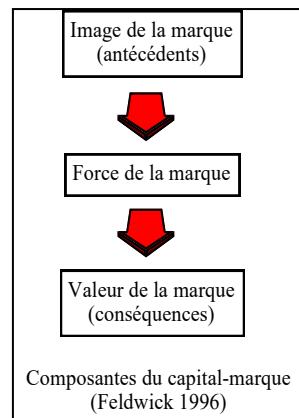
Il semble aujourd'hui admis que la valeur financière de la marque est en grande partie la conséquence de la force concurrentielle de la marque (Srivastava & Shocker 1991, Barrett & al. 1992, Barwise 1993, Keller 1993). Cette dernière dépend elle-même de la présence de la marque dans l'esprit d'une majorité de consommateurs, conjuguée avec l'existence d'associations valorisées par ces consommateurs (dimension perceptuelle), ainsi que d'un différentiel de préférence et de comportement favorable à la marque (dimension affective et comportementale).

Bien qu'il n'existe pas de consensus sur la définition précise du capital-marque et de ses composantes, Feldwick (1996) distingue trois sens différents qui peuvent être donnés au concept. S'appuyant sur une revue de la littérature récente européenne et américaine, son article constitue un point de départ utile pour l'étude de ce concept :

- L'**image de marque**, qui est constituée des associations et des croyances des consommateurs vis à vis de la marque. Ces associations varient en unicité, en force, en cohésion, en favorabilité et en pertinence pour la catégorie de produit (Shocker & Weitz 1988, Aaker 1991, Keller 1993, Broniarczyk & Alba 1994, Dacin & Smith 1994, Aaker 1996). Elles sont considérées, selon les auteurs, comme la source du capital-marque ou sa dimension perceptuelle.

- La **force de la marque**, qui peut être décrite par la répartition de l' "attachement" à la marque parmi les consommateurs de la marque, ce que d'autres auteurs appellent la "*consumer franchise*" (Tauber 1988, McQueen & al. 1993, Dubois & Duquesne 1996).

- La **valeur de la marque**, en tant qu'actif intangible, séparable de l'outil de production, qui correspond à une valeur financière (Murphy 1990, Barwise 1993). Feldwick considère également l'inter-relation entre ces 3 composantes du capital-marque. C'est l'existence d'associations uniques, fortes, cohérentes, favorables et pertinentes qui construisent la force de la marque dans le temps, au delà des facteurs tenant à la taille de la marque. En conséquence, une marque forte peut, entre autres, maintenir un différentiel de prix (*price premium*) et une capacité à fidéliser (*consumer franchise*) et à durer, malgré les attaques des marques concurrentes.



Il faut toutefois distinguer la valeur de la marque au niveau individuel (l'image et la force, selon Feldwick) de sa valeur concurrentielle mesurée au niveau agrégé du marché (et souvent appelée "force concurrentielle") et qui peut résulter d'un effet de taille. La distinction entre force de la marque et taille de la marque permet d'observer que, sur la plupart des marchés de grande consommation, la force de la marque va de paire avec sa taille (Ehrenberg 1993). Par exemple, les marques ayant la plus grande part de marché sont souvent celles dont les acheteurs sont les plus fidèles. Cependant, les deux mesures ne sont pas nécessairement liées, car on peut concevoir l'existence, notamment en phase de lancement, d'une marque jouissant d'un fort attachement auprès du petit nombre de consommateurs qui la connaisse. De même, on peut concevoir qu'une marque bien établie en terme de part de marché voit l'attachement de ses consommateurs s'éroder.

La force de la marque peut être mesurée par un certain nombre d'indicateurs individuels tels que l'effort consenti en temps et en argent pour se procurer la marque, l'émission d'un bouche à oreille positif etc... La force de la marque se reflète également dans sa capacité à couvrir un grand nombre de situations d'usage, dans la fermeté de la préférence souvent mesurée par le *price premium* ainsi que par la fidélité. De même, la capacité de la marque à bien résister à une action promotionnelle des concurrents est un indicateur de sa force. Par exemple :

Force de la marque	Taille de la marque
Attachement Fidélité Préférence Evolution Extensibilité Résistance Permanence	Volumes Parts de marché Notoriété

- à prix égal, meilleure part de marché ou à part de marché égale, prix plus élevé.
- à hausse (baisse) de prix égale, plus faible diminution (forte hausse) de la part de marché.

- plus grande insensibilité à une baisse de prix du concurrent.
- plus grande insensibilité à un accroissement de la distribution du concurrent.

Un autre indicateur de la force de la marque est son potentiel d'extension vers de nouvelles catégories de produits, et de nouvelles associations propre à la faire évoluer et perdurer.

Néanmoins, il semblerait que l'essence du capital marque se situe avant tout au niveau des perceptions individuelles, donc des connaissances des consommateurs sur la marque. De nombreux auteurs ont conceptualisé celles-ci à l'aide de la théorie des réseaux sémantiques développée en Psychologie. Les connaissances stockées en mémoire long-terme sur la marque peuvent être décrites comme un réseau formé d'un noeud "marque" et d'autres noeuds, les associations, reliés entre eux par des liens plus ou moins forts.

Il y a capital-marque quand le consommateur possède au sujet de la marque un réseau d'associations qu'il valorise, c'est à dire qui sont uniques, fortes, cohérentes, exploitables dans plusieurs catégories de produit et stables dans le temps (Aaker1991, Farquhar & Herr 1993, Keller 1993, Milberg 1993). Ainsi :

- Plus une marque partage d'associations avec ses concurrentes, moins elle pourra se différencier et plus elle sera vulnérable aux attaques sur le prix, la promotion ou la distribution.
- Plus les associations liées à la marque sont fortes et plus elles seront accessibles en mémoire et donc exploitables pour le choix.
- La cohésion des associations engendre une position claire et facile à mémoriser.
- La pertinence des associations accroît le potentiel d'extension de la marque à d'autres catégories de produit.

## 2. La stratégie d'extension de la marque

Au cours des dernières années, une grande partie de la littérature sur le capital-marque s'est intéressée à l'extension de marque (Barwise 1993) dans le but d'exploiter ce capital à long-terme. Dans le cadre de l'entrée sur de nouveaux marchés, il apparaît moins coûteux et moins risqué d'étendre une marque existante, utilisant sa position de force, que de créer une marque nouvelle (Tauber 1981 et 1988, Farquhar 1990, Murphy 1990, Aaker 1991, Kapferer 1991).

Mais qu'appelle t'on extension de marque ?

L'extension de marque est habituellement définie comme l'utilisation d'une marque existante (la marque-mère) pour pénétrer une catégorie de produits différente de celles déjà commercialisées (Tauber 1981, Aaker & Keller 1990, Cegarra & Merunka 1993). Le problème réside dans la difficulté à définir ce qu'est une catégorie de produits différente. Cegarra & Merunka (1993) proposent, par exemple, deux critères :

- La nature du produit nouveau (composants, caractéristiques physiques...).
- La fonction du produit nouveau (valeur d'usage, bénéfices consommateurs).

D'autres, comme Ladwein (1993), proposent une définition cognitive de la catégorie de produits. Il semble qu'il existe une distorsion entre la gamme de produits réelle déployée par la marque et la gamme de produits perçue par les consommateurs comme commercialisée par la marque (Ladwein 1993, Changeur & Chandon 1995). Des produits déployés par la marque peuvent ne pas lui être associés, alors que des produits non commercialisés par la marque vont être perçus comme lui appartenant. Cette approche considère comme extension tout produit qui n'appartient pas à la gamme perçue de la marque.

		Nature du produit	
		Identique	Différente
Fonction du produit	Identique	Complément de gamme	Extension de gamme
	Différente	Extension de gamme	Extension de marque

L'extension de marque (Cegarra & Merunka 1993)

### 2.1. Les avantages de la stratégie d'extension de marque :

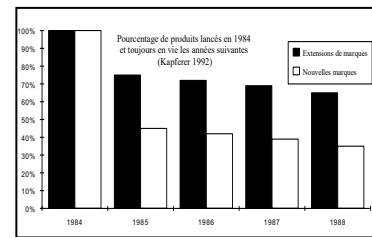
Les coûts de lancement et de publicité sont inférieurs en moyenne à ceux exigés pour la création d'une nouvelle marque (Tauber 1981 et 1988, Kapferer 1992, Barwise 1993).

L'entrée dans les circuits de distribution est facilitée (Tauber 1988, Doyle 1990), les distributeurs accordant plus facilement du linéaire à une marque notoire (Kapferer 1992).

La création de la notoriété est plus rapide en raison de synergies publicitaires d'où une réduction du budget de communication nécessaire (Tauber 1988, Smith & Park 1991, Kapferer 1992). Une étude sur 99 marques dans 11 marchés met en évidence, à réussite égale, des coûts de publicité inférieurs pour les extensions vs. nouvelles marques (Aaker 1990). L'écart semble augmenter au fur et à mesure de la maturité du marché.

D'autre part, l'extension est à même de bénéficier dès le départ d'une image (associations, qualité perçue) transférée par la marque-mère (Tauber 1981 et 1988, Aaker 1990). Toutefois, il semblerait que certaines extensions profitent plus que d'autres de ce transfert. Il s'agit des produits de nature dite expérientielle, c'est à dire ceux que l'on ne peut évaluer qu'après usage (Barwise 1993). Dans ce cas le consommateur dispose des seules informations déjà stockées en mémoire sur la marque pour limiter le risque perçu à l'achat.

La durée de vie des extensions apparaît supérieure, en moyenne, à celle des nouvelles marques (Barwise 1993, Kapferer 1991). Une étude d'OC&C montre que 50% des extensions de marque étudiées survivent plus de 4 ans contre seulement 30% des nouvelles marques (Kapferer 1992).



La part de marché des extensions est supérieure, en moyenne, à celle des produits lancés sous une nouvelle marque (Tauber 1981, Barwise 1993). Le taux d'essai est supérieur (Aaker 1992). A DN/DV égale, l'étude d'OC&C suggère que les extensions de marque bénéficient :

- D'une meilleure probabilité d'essai (taux d'essai +23%).
- D'une meilleure probabilité de fidélisation (taux de fidélisation +61%)

Enfin, l'extension peut faire évoluer de façon positive le positionnement, l'image de marque et le capital-marque (Murphy 1990, Cegarra & Merunka 1993, Kapferer 1991). Dans ce cadre, Dunhill est un exemple de réussite (Murphy 1990). La marque débute comme une marque de cigarettes. Puis elle fut étendue dans les accessoires pour fumeurs. Une fois établie dans les zones adjacentes à son cœur, la marque fut à nouveau étendue vers les accessoires masculins puis, graduellement, vers les parfums et la mode masculine sans jamais menacer son capital.

## **2.2. Les risques associés à la stratégie d'extension de marque :**

Si la stratégie d'extension présente de nombreux avantages, il ne faut pas, néanmoins, négliger ses risques propres :

- Echec du produit lancé en extension.
- Effet retour négatif sur le capital-marque.

### **Comment anticiper le succès ou l'échec du produit nouveau ?**

Disposer d'une marque connue ne constitue pas une garantie de succès pour le produit nouveau (Farquhar 1990). A ce sujet, Tauber (1981) souligne que deux produits ne seront pas perçus comme également acceptables pour la même marque. Cette question du succès ou de l'échec du produit lancé en extension fait référence à l'évaluation de l'extension de marque par les consommateurs, c'est à dire la formation de l'attitude ou de la préférence envers l'extension, ou encore l'inclusion dans l'ensemble évoqué.

Il ressort des recherches que le degré d'éloignement de l'extension par rapport à la marque-mère joue un grand rôle dans le transfert d'informations et d'attitude.

Tauber (1988) appelle cette distance perceptuelle le *fit* qui se manifeste quand "le consommateur accepte le nouveau produit comme logique et qu'il s'attend à voir le produit sous cette marque". Bien qu'il ne le démontre pas empiriquement, Tauber souligne que le *fit* est un élément-clé pour prédire le succès ou l'échec d'une extension. Trois critères sont proposés :

- Le consommateur perçoit le produit comme cohérent avec la marque-mère.
- La marque-mère offre un avantage concurrentiel dans la nouvelle catégorie.
- Un des bénéfices de la marque est identique à l'un de ceux proposés par l'extension.

Aaker & Keller (1990) insistent également sur l'importance du *fit* entre la marque-mère et l'extension. Leurs résultats suggèrent qu'une attitude positive envers l'extension se développe si (1) la marque-mère a une forte qualité perçue et si (2) il y a *fit* entre la marque-mère (et sa catégorie de produits) et l'extension. Trois dimensions du *fit* sont développées dans l'article :

- Le degré de complémentarité perçu entre les classes de produit.
- Le degré de substitution entre les classes de produit.
- Le transfert de compétence perçu.

Les bases sur lesquelles les consommateurs peuvent percevoir le *fit* entre la marque et l'extension sont variées :

- la similarité entre les produits d'origine et l'extension (Boush & al. 1987, Bridges 1989).
- la cohérence avec les associations de la marque, l'image de marque (Park & al. 1991, Aaker 1991, Broniarczyk & Alba 1994).

Park & al. (1991) étudient empiriquement les bases utilisées par les consommateurs pour percevoir le *fit* entre marque-mère et extension : la similarité des produits et la cohérence avec l'image de marque. Ils expliquent que la similarité perçue entre produits de la marque et produits envisagés en extension n'est pas la seule base de perception du *fit* par les consommateurs. En effet, une catégorie peut être formée d'objets non similaires mais régis par une même image. Cette image, appelée concept de marque, contient l'ensemble des associations qui la différencient des autres marques. Les résultats suggèrent qu'une marque dont le concept est surtout fondé sur des attributs abstraits ou émotionnels est plus extensible qu'une autre marque reposant sur des attributs physiques comme la résistance, la couleur, le parfum... (Park & al. 1991, Bridges 1989, Rangaswamy & al, 1993). La publicité "*food, folks and fun*" de McDonald, par exemple, peut laisser penser que les jouets sont une extension possible car ils partagent l'aspect "*fun*".

Broniarczyk & Alba (1994) mettent également en évidence l'importance des associations spécifiques de la marque dans l'évaluation des extensions. Leurs résultats montrent qu'une marque peut s'étendre vers des catégories de produits dissimilaires quand ses associations sont perçues comme pertinentes et/ou importantes dans ces catégories.

Enfin, si l'on considère la marque comme une catégorie cognitive dont les éléments sont les produits, on va pouvoir mesurer la distance perceptuelle entre l'image de la marque et le produit extension par la typicalité perçue de ce produit dans la marque. Des résultats obtenus dans le cadre de l'extension de marque montrent une relation entre la typicalité du produit nouveau dans la marque et l'évaluation de l'extension, c'est à dire le transfert d'attitude et l'intention d'achat (Boush & Loken 1991, Ladwein 1993, Changeur & Chandon 1995).

### ***Comment anticiper l'effet retour de l'extension sur la marque ?***

Une extension peut également affaiblir la marque-mère dans ses catégories d'origine (Farquhar 1990, Aaker 1992 et 1991, Kapferer 1992, Cegarra & Merunka 1993). Farquhar cite le cas de la nourriture contraceptive Lady Friskies dont le développement fut arrêté après que les tests aient souligné un effet négatif pour l'image de la marque Friskies. En France, Cardin est fréquemment citée en exemple comme une marque qui a vu son capital se diluer en raison de nombreuses extensions hétéroclites (Cegarra & Merunka 1993). En fait, une extension peut se révéler un succès (atteinte des objectifs de part de marché, par exemple) tout en risquant de diluer le capital-marque (Farquhar 1990).

Les effets de l'extension sur la marque peuvent être **négatifs** - c'est le cas de la dilution des associations (Romeo 1991, Cegarra & Merunka 1993, Milberg 1993), de la création d'associations indésirables (Farquhar 1990, Cegarra & Merunka 1993) ou de l'affaiblissement de l'attitude -, **positifs** - c'est le cas de la fortification et de l'expansion des associations (Milberg 1993), de l'élargissement du potentiel d'extension (Loken & Roedder-John 1993), du renforcement de l'attitude (Keller & Aaker 1992) - ou **neutres** (Romeo 1991, Loken & Roedder-John 1993). Ce dernier cas est expliqué par le fait que, parfois, quand le consommateur ne réussit pas à faire le lien entre la marque-mère et l'extension, il a l'impression que ce sont deux marques différentes.

La principale recherche est celle de Milberg (1993) qui identifie trois effets possibles :

- la **dilution** : Affaiblissement des associations de la marque et de l'attitude, création d'associations indésirables dues à des extensions disparates.
- la **fortification** : Renforcement des associations par le biais d'extensions vers des produits jugés très cohérents avec la marque par les consommateurs.
- l'**expansion** : Elargissement du métier de la marque par extension dans des catégories plus larges (opposé de la dilution). Deux produits dissimilaires ne seront pas, a priori, reliés par le consommateur. Mais, si celui-ci fait un effort cognitif, il peut être amené à regrouper ces produits dans une catégorie plus abstraite, ce qui va étendre l'image de marque. Par exemple, une montre et un thermomètre sont, a priori, des produits dissimilaires. Néanmoins, ces produits se regroupent dans la catégorie plus abstraite des "instruments de mesure".

L'action de l'extension sur la marque va dépendre de la liaison perceptuelle entre marque-mère et extension. Plus l'extension est éloignée de la marque-mère, plus les risques d'un effet négatif de dilution ou de création d'associations indésirables sont grands pour la marque. C'est le cas quand il y a absence de *fit*, de typicalité, de similarité, de partage d'associations.

L'effet retour peut donc se révéler positif pour la marque, lui permettre de s'étendre ou de se rajeunir. Il peut également se révéler négatif (sur les associations ou l'attitude). Ce risque pour la marque est bien plus grave que le risque d'échec du produit nouveau car on touche là au capital-marque. Or ce capital est le produit du temps, il se construit petit à petit sur le long-terme. Il est clair que les investissements en jeu à ce niveau sont sans comparaison avec les coûts générés par le développement et le lancement d'une extension de marque. C'est la raison pour laquelle Ries & Trout (1986) s'élèvent formellement contre la pratique des extensions de marque en citant de nombreux cas où les extensions ont eu pour résultat une

dilution du capital-marque. La non-anticipation des effets retour risque donc de compromettre bien plus gravement l'avenir de la marque que le risque d'échec du produit nouveau.

### **3. Vers une prise en compte du territoire de marque**

Depuis quelques années, la littérature sur l'extension de marque semble s'intéresser de plus en plus à la question de l'existence d'un territoire spécifique à la marque. A l'heure actuelle, la notion de territoire est principalement utilisée en tant que métaphore. Il n'existe pas de définition précise, ni de conceptualisation ou de mesure de ce territoire. Un certain nombre de points méritent toutefois d'être soulignés.

Ces approches emploient des métaphores spatiales pour décrire la stratégie d'extension et le potentiel d'extension d'une marque. En effet, qu'ils parlent de "zones d'extension" (Kapferer 1991), de "champ de référence de la marque dans l'esprit du consommateur" (Botton & Cegarra 1990) ou de "territoire" (Murphy 1990, Kapferer 1991) et de "frontières" (Tauber 1988, Aaker & Keller 1990), les auteurs font référence à un espace. Cet espace est délimité par des frontières, des bornes. Par analogie avec la géographie, on peut parler de territoire de la marque. Le territoire de la marque peut être décrit par des produits qui forment les repères objectifs permettant d'appréhender l'organisation de cet espace et de ses frontières dans l'esprit du consommateur. Il s'agit donc d'un territoire-produit perceptuel dont l'organisation est fonction de la proximité perçue des produits avec les perceptions des consommateurs sur la marque-mère (Tauber 1981 et 1988, Botton & Cegarra 1990, Murphy 1990, Kapferer 1991, Dimitriadis 1993, Vitrac & Gaté 1993).

Les bases sur lesquelles la cohérence entre marque et produits est perçue est relative aux associations de la marque, au *fit*, à la typicalité : partage de traits d'image de la marque (Botton & Cegarra 1990, Vitrac & Gaté 1993), distance perceptuelle entre le produit et la marque (Tauber 1988, Murphy 1990, Dimitriadis 1993, Vitrac & Gaté 1993).

Pour Tauber, une extension va s'inscrire dans le territoire de la marque si "le consommateur accepte le produit nouveau comme lié logiquement à la marque et qu'il s'attend à voir ce produit sous la marque", c'est à dire s'il y a *fit*. Quant à Dimitriadis (1993), il fait référence à la typicalité du produit dans la marque comme mesure possible du territoire de marque.

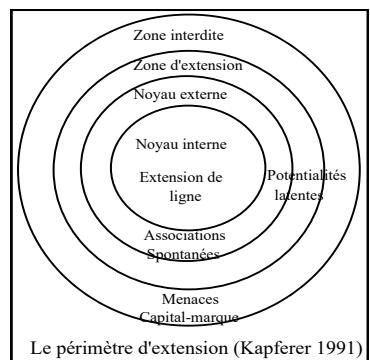
Botton & Cegarra (1990) donnent la définition la plus précise du territoire de marque. Le territoire, "champ de référence de la marque dans l'esprit du consommateur", est

envisagé comme une vision prospective de l'image, c'est à dire intégrant des opportunités stratégiques futures pour la marque. Le territoire s'inscrit donc dans une approche dynamique au contraire de l'image qui permet de visualiser une position perceptuelle à un moment donné. Botton & Cegarra (1990) proposent d'analyser le territoire de la marque sous trois facettes :

- Etendue : produits associés à la marque en spontané ou en assisté.
- Crédibilité : traits principaux de l'image.
- Champ de protection juridique : produits pour lesquels la marque est déposée et pays où elle est protégée.

Enfin, Kapferer (1991) souligne que "les perceptions des consommateurs semblent indiquer l'existence de zones appartenant au halo de la marque (zones d'extension) qui constituent un territoire et de zones interdites" où le risque augmente : risque d'échec du produit lancé en extension, menace pour le capital-marque.

Kapferer (1992) décrit la relation entre la marque et ses produits dans "une double logique temporelle de permanence et de changement". Des actions sur les produits peuvent actualiser la marque (nouveau produit par exemple) mais c'est la marque qui donne "les limites du territoire dans lequel le produit doit évoluer".



L'intérêt du concept de territoire de la marque apparaît à travers deux de ses conséquences sur lesquelles un consensus se dégage :

D'une part se pose la question de l'organisation en mémoire des connaissances et des attitudes des consommateurs sur les marques et leurs produits. Cette organisation est susceptible d'influencer l'évaluation de l'extension de marque et, surtout, de dessiner les contours d'un territoire spécifique à chaque marque d'où des potentiels d'extension, des possibilités d'évolution et d'action sur les frontières différents. Un produit (extension) situé à l'intérieur du territoire de marque aurait une probabilité d'échec inférieure à celle d'un produit situé hors du territoire, il serait mieux évalué (Tauber 1988).

D'autre part, l'existence de zones interdites suggère un effet retour allant de l'extension vers la marque-mère. Une extension située hors du territoire présenterait plus de risques quant au maintien du capital-marque. Tauber (1988) insiste sur la nécessité qu'il y a, dans le processus d'extension, à situer les frontières de la marque. Des extensions répétées peuvent changer l'élasticité de ces frontières, diluer les associations de la marque ce qui peut, à long terme, la rendre générique (Tauber, 1981 et 1988). A l'intérieur du territoire de marque, l'intérêt est aussi de développer des extensions qui auront un effet retour positif sur la marque, fortification ou expansion de son image.

La prise en compte du territoire-produit de la marque permettrait l'évaluation ex-ante des opportunités d'extension et donc de minimiser les risques tant pour la marque que pour le produit-extension lui-même. Murphy (1990) souligne l'importance, pour l'entreprise, de déterminer les frontières de ses marques afin de contrôler les extensions. Savoir précisément où se situent ces frontières permet de savoir lesquelles peuvent être repoussées et, si nécessaires, être étendues et modifiées. Ainsi, quand des opportunités de nouveaux produits se présentent, l'entreprise sait si elles sortent des frontières connues. Elle peut alors décider de redéfinir le territoire de la marque, de développer une nouvelle marque ou d'acquérir une marque établie.

## **Partie 2 - Une approche cognitive du territoire-produit de la marque : Application au marché des cosmétiques.**

Les récents travaux sur le territoire de marque s'orientent vers une prise en compte indirecte des avantages et des risques associés aux extensions de marque. Cette littérature est encore embryonnaire et de nombreuses questions restent en suspens. Des questions relatives à :

### **1. La mesure du territoire de marque :**

- mesure des frontières de la marque sous forme d'espace perceptuel,
- mesure d'une distance perceptuelle permettant de situer la position des produits (actuels ou potentiels) vis-à-vis des frontières, qu'ils soient dans ou hors du territoire de marque,
- mesure de la plus ou moins grande élasticité des frontières (cf. effet retour positif).

### **2. La relation entre territoire de marque et risque/performance :**

- position dans ou hors du territoire et probabilité de performance des extensions,
- position dans ou hors du territoire et évaluation du capital-marque.

### **1. Détermination des frontières cognitives de la marque**

Une possibilité est d'aborder le territoire de la marque sous un angle cognitif. En effet, l'individu organise ses connaissances sur les marques et les produits par des processus cognitifs de traitement des informations. Face à une extension, il va comparer la marque avec la catégorie de produits de l'extension. Cette comparaison débouche sur une perception de la façon dont le produit nouveau est représentatif ou non de la marque-mère, c'est à dire situé à l'intérieur ou à l'extérieur de son territoire. Plusieurs phénomènes peuvent se produire :

- assimilation du produit dans la catégorie cognitive que la marque forme en mémoire,
- réorganisation de la catégorie pour accomoder le nouvel élément (en fonction de l'élasticité des frontières),
- non affectation du produit à la catégorie.

Dans les deux premiers cas, un transfert de connaissances et d'attitude peut se développer de la marque vers le nouvel élément catégorisé. Ce nouvel élément est également susceptible d'agir sur les perceptions vis-à-vis de la marque-mère (fortification ou expansion par exemple).

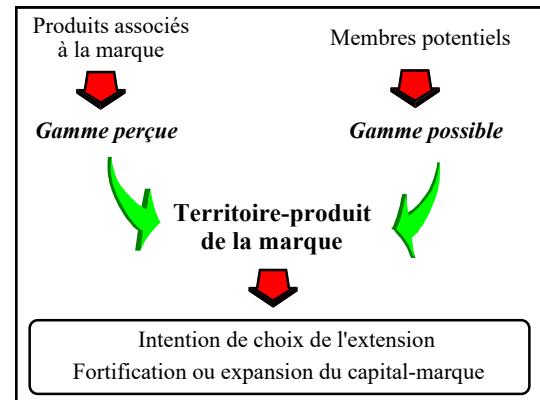
Cette conceptualisation s'appuie sur la théorie de la catégorisation qui a été développée en psychologie pour décrire la façon dont les connaissances sont stockées en mémoire et utilisées (Rosch 1973, 1978, Mervis & Rosch 1981). Les individus perçoivent de la réalité des éléments divers et éparses qu'ils vont interpréter et regrouper de façon "logique" sous forme de catégories cognitives. Une catégorie cognitive comporte des frontières mesurables qui permettent de faire la distinction entre les membres (représentatifs de la catégorie) et les non-membres. Le principal effet de ces regroupements est de simplifier la réalité. Catégoriser un élément permet également à l'individu de transférer à celui-ci des connaissances et des jugements évaluatifs stockés en mémoire sur la catégorie.

Une marque peut être considérée comme une catégorie cognitive composée des produits de ses gammes (Boush & Loken 1991, Ladwein 1993), des connaissances associées aux produits et de celles spécifiques à la marque. Cette structure catégorielle ne correspond pas à la **gamme réelle** mais à une **gamme perçue** qui est regroupée de façon logique par le consommateur. Par exemple, si Roc est perçue comme une marque de soin, il est vraisemblable que les produits antirides seront jugés représentatifs de Roc, logiquement membres de la catégorie cognitive Roc. Une étude de Ladwein (1993) sur des marques d'électro-ménager montre également que les consommateurs ont attribué des produits aux marques de

manière homogène, en fonction de ce qu'ils percevaient de la "destination" principale de celles-ci (ex : "pour la cuisine, pour le soin du corps...").

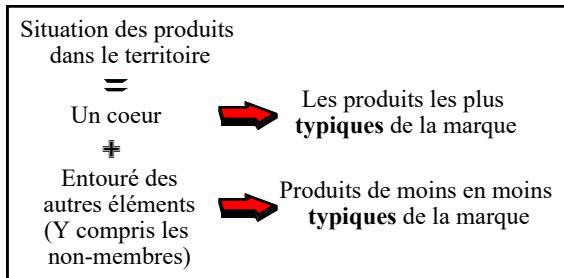
La gamme perçue, catégorie cognitive de la marque, comporte déjà des opportunités d'extension. La marque a tout intérêt à lancer ces produits, ils sont déjà acceptés par les consommateurs, ils font partie de son **territoire de marque**.

Mais le consommateur ne va vraisemblablement pas se contenter d'exploiter la gamme perçue s'il détient des connaissances, des certitudes sur ce que fait la marque. Ainsi, pour définir les frontières du territoire de marque, il est intéressant de prendre en compte les produits stockés dans une autre catégorie : la **gamme possible**. On y trouve les produits dont le consommateur (surtout s'il est expert) sait qu'ils ne sont pas commercialisés par la marque mais dont il estime qu'ils seraient tout à fait logiques pour cette marque. Ils font également partie du territoire de marque.



Pour décrire la façon dont les éléments d'une catégorie sont classifiés et, par conséquent, organisés à l'intérieur de ses frontières, la littérature propose la notion de typicalité. En citant Rosch (1978) : "

*Une catégorie est formée d'un coeur qui contient les éléments les plus typiques, entouré des autres éléments de moins en moins similaires entre eux*". A l'intérieur de la catégorie, certains éléments seront jugés comme plus représentatifs que d'autres,



situés au coeur plutôt qu'aux frontières. Dans le cas de la marque, cela signifie que certains produits seront évalués comme plus représentatifs de son image que d'autres. Ces produits sont plus typiques. Cette notion de typicalité correspond en fait à une distance perceptuelle permettant de situer les produits dans le territoire à partir de leur distance par rapport au cœur. C'est la typicalité qui permet de mesurer les **frontières** du territoire de marque.

La perception de typicalité va avoir des conséquences qui intéressent la relation entre territoire de marque et probabilité de performance de l'extension de marque. La typicalité est susceptible d'influencer la façon dont les produits sont comparés et sélectionnés au cours du processus de choix (Boush & Loken 1991, Ladwein 1993, Changeur & Chandon 1995). Loken & Ward (1986 et 1990) montrent que la typicalité

d'un produit est corrélée positivement avec l'attitude vis à vis de celui-ci. Pour les marques évaluées positivement, plus une extension est typique, plus l'évaluation sera positive car les extensions typiques partagent les avantages promis par la marque (Boush & Loken 1991). Il semble également que les produits fortement typiques d'une marque se retrouvent plus fréquemment inclus dans l'ensemble de considération que les produits faiblement typiques (Changeur & Chandon 1995).

## **2. Illustration, le territoire-produit de cinq marques de cosmétiques**

Cette étude a été réalisée en 1993 sur le marché des produits de beauté et de soin (Changeur & Chandon 1995).

Une étude qualitative a permis d'identifier les marques et les produits à retenir dans l'étude :

- Choix de 6 marques ayant une forte notoriété et des images différentes : Bourjois, Chanel, Clinique, Gemey, Nivéa et Roc.
- Regroupement des produits en 9 destinations par deux experts : produits capillaires, parfum/eau de toilette, ligne de soins homme, produits amincissants, produits d'hygiène et de toilette, produits solaires, maquillage, antirides, produits hydratants corps et visage.

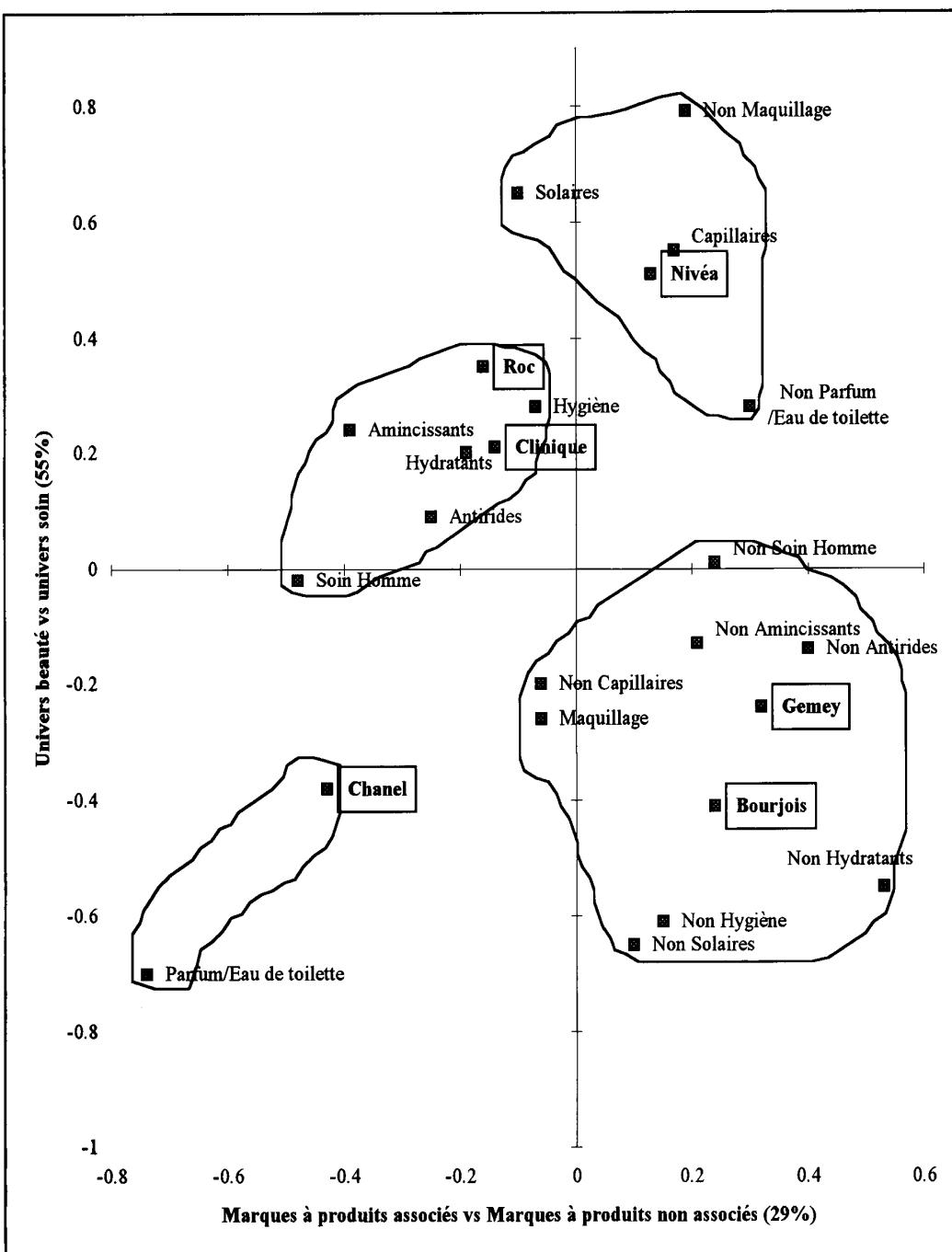
L'échantillon, de 110 individus, a été limité aux femmes et aux utilisatrices de produits de beauté et de soin pour obtenir des répondants familiers avec les produits et les marques.

A titre d'illustration, deux types d'analyses et de résultats sont présentés. Il s'agit de :

- la représentation des territoires-produits des 5 marques étudiées et la visualisation des frontières cognitives,
- la relation entre appartenance au territoire, typicalité perçue, et évaluation de l'extension de marque.

### **2.1. Représentation des territoires-produit et des frontières cognitives des marques :**

La figure 1 présente le résultat des analyses réalisées sur la base des questions de catégorisation (produits attribués aux marques). L'analyse des correspondances (AFC), complétée par une typologie, permet de visualiser des groupes de produits attribués et de produits non attribués par les consommateurs aux différentes marques. Certaines vont alors disposer d'un potentiel d'extension supérieur quand elles possèdent de nombreux produits qu'elles ne fabriquent pas mais qui font déjà partie de leur gamme perçue. C'est notamment le cas des marques ayant des gammes réelles étroites.



**Figure 1 : Territoires-produits de 5 marques de cosmétiques**

Quatre groupes de produits et de marques homogènes délimitent quatre territoires-produits structurés autour des axes "soin" (Roc et Clinique par exemple) ou "beauté" (Gemey et Bourjois par exemple).

On observe que des marques comme Clinique et Roc ont un territoire perçu à la fois précis (le soin en général) et partagé. Ces deux marques ont vraisemblablement des images proches. Leur territoire est également formé de produits attribués. Dans ce cas, peut s'attendre à ce que le potentiel d'extension d'une marque vers une

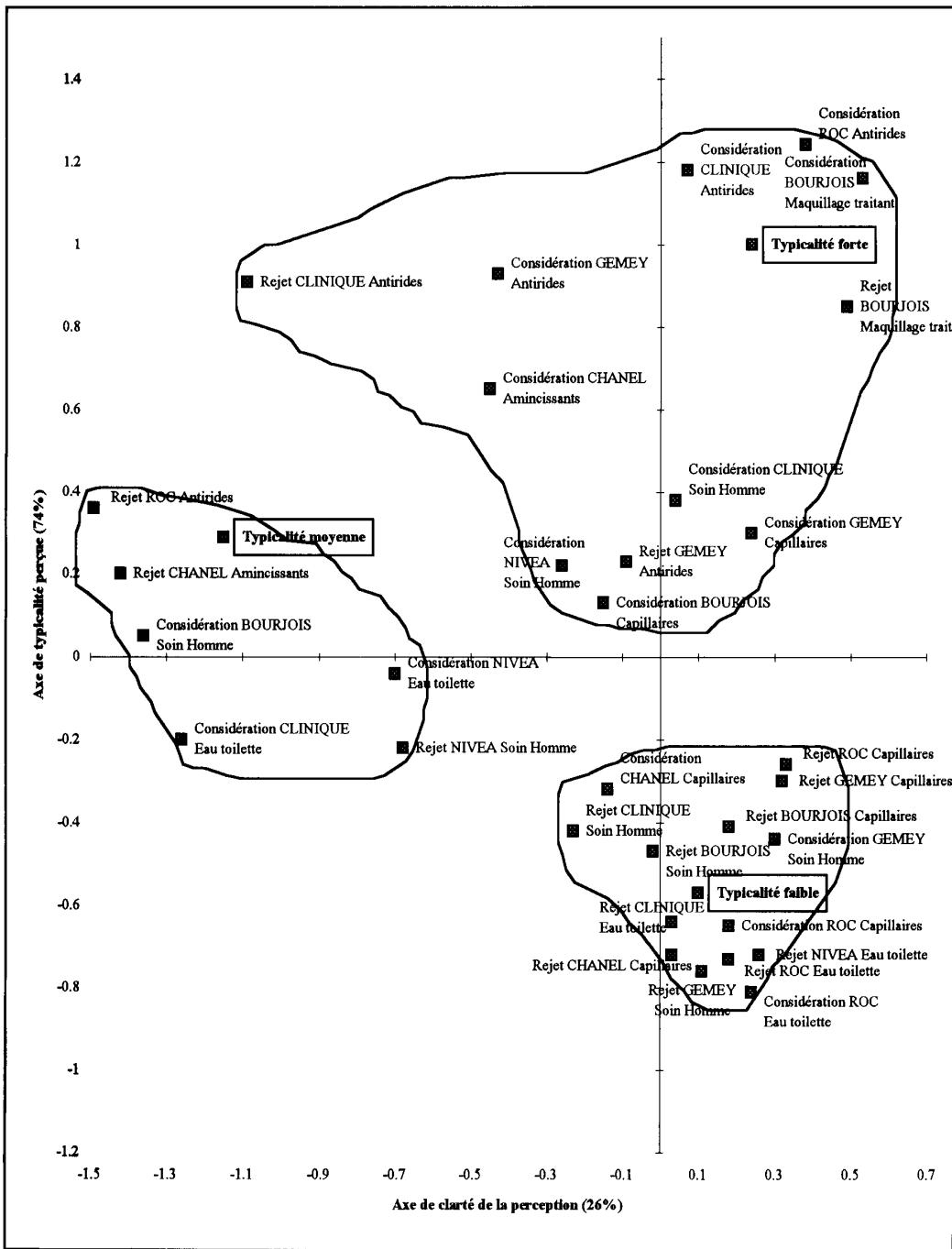
catégorie de produits soit d'autant plus grand que cette catégorie est proche de la marque (forte attribution). En effet, elle fait déjà partie de la gamme perçue. En revanche, des marques comme Gemey et Bourjois ont un territoire essentiellement délimité par des produits non attribués (ensemble des produits de soin). Il est possible que le fait de ne pas attribuer un produit reflète, chez le consommateur une croyance ferme quant à l'impossibilité, pour la marque, de faire ce produit. Dans ce cas, les frontières de Bourjois et Gemey seraient moins élastiques que celles de Clinique et Roc. Si cette hypothèse se vérifiait on pourrait mesurer de cette façon les différences d'élasticité des frontières. Cette mesure serait à relier à l'existence de potentiels d'extension et de possibilités d'action sur les frontières plus ou moins importants selon les marques.

Une AFC a également été réalisée sur la base de la question de typicalité des produits vis-à-vis des marques. Les résultats se sont révélés très proches de ceux présentés dans la figure 1. On retrouve les produits les plus typiques au coeur des territoires, les produits moins typiques situés vers les frontières<sup>1</sup>.

## **2.2. Typicalité perçue et considération des extensions de marque :**

A l'intérieur du territoire de marque, la position des produits d'après leur degré de typicalité les désigne comme des extensions plus ou moins acceptables, plus ou moins possibles pour une marque. En effet, la perception des frontières et l'organisation cognitive des territoires-produit sont fonction des différences de typicalité des produits dans les marques. Il apparaît également qu'une perception de forte typicalité est associée à une inclusion plus fréquente de l'extension dans l'ensemble de considération du consommateur (cf. Figure 2). Cependant, une bonne évaluation de la marque-mère favorise le transfert d'attitude en cas de perception de typicalité faible, surtout pour des produits banalisés (exemple : le shampooing).

<sup>1</sup> Sur la base d'une typologie réalisée sur les 4 dimensions de l'AFC. La figure 1, quant à elle permet de visualiser 2 dimensions, soit 85% de la variance expliquée.



**Figure 2 : Typicalité perçue et intention d'achat**

Pour décrire et visualiser la relation entre la typicalité et l'affectation des couples produit-marque aux ensembles de rejet et de considération, on a utilisé une AFC, complétée par une typologie qui laisse apparaître trois groupes (cf. figure 2) :

Groupe 1 : Forte typicalité, 9 ensembles de considération et 3 de rejet.

Groupe 2 : Faible typicalité, 4 ensembles de considération et 10 de rejet.

Groupe 3 : Typicalité modérée, 3 ensembles de considération et 3 de rejet.

D'après les résultats, les ensembles de rejet sont effectivement associés à une perception de faible typicalité, les ensembles de considération à une perception de forte typicalité. Dans le cas des produits modérément typiques, en revanche, les résultats suggèrent qu'un traitement plus analytique ait été fait par les consommateurs afin d'évaluer les produits marqués.

Dans l'ensemble, les extensions situées à l'intérieur des territoires (produits typiques) ont bénéficié d'une intention d'achat plus forte de la part des consommateurs. A l'extérieur du territoire (produits faiblement typiques), l'intention d'achat est beaucoup plus faible.

### **Conclusion :**

Notre recherche s'est intéressée à la mesure du territoire de marque sous l'angle de l'organisation des perceptions des consommateurs sur les marques et leurs produits. A l'intérieur du territoire, la position des produits est fonction des différences de typicalité. Un produit très typique sera situé au coeur du territoire puis, à mesure que la perception de typicalité diminue, les frontières se rapprochent, jusqu'à sortir du territoire. Cette position d'un produit vis-à-vis des frontières le désigne comme une extension plus ou moins risquée pour la marque.

En l'occurrence, nous avons traité, dans l'étude empirique, le seul risque d'échec du produit lancé en extension. D'après nos résultats, si un produit candidat est situé à l'intérieur du territoire de marque, s'il est typique de la marque, il sera plus facilement inclus dans l'ensemble de considération. Si l'on dispose d'un portefeuille de marques, il est alors possible de décider sous laquelle de ces marques un produit aura le plus de chances d'être "accepté" par les consommateurs. Les résultats suggèrent également que les extensions modérément typiques puissent faire évoluer les frontières du territoire, permettant à la marque, peu à peu, de s'étendre. La plupart de ces produits, en effet, sont situées hors du territoire mais près des frontières. Par la communication, l'entreprise peut amener le consommateur à légèrement déplacer dans son esprit les frontières de la marque pour inclure ces produits dans un territoire étendu. Il est possible d'agir volontairement sur le territoire de marque.

En revanche, le risque que présente une extension pour la marque elle-même n'est pas abordé dans notre étude empirique. Cette question est relative à l'existence de zones interdites, hors des frontières, où le capital de la marque-mère serait menacé en raison d'un effet-retour négatif. Ce problème reste à étudier.

### **Bibliographie :**

Aaker D.A. (1990), Brand Extensions : the Good, the Bad and the Ugly, *Sloan Management Review*, 31, 4, 47-56.

- Aaker D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press.
- Aaker D.A. (1992), Managing the most important asset: Brand Equity, *Planning Review*, Special Issue, 56-58.
- Aaker D.A. (1996), Measuring Brand Equity Across Products and Markets, *California Management Review*, 38, 3, 102-120.
- Aaker D.A. & Keller K.L. (1990), Consumer Evaluations of Brand Extensions, *Journal of Marketing*, 54, 1, 27-41.
- Barrett H. & Bertolotti P. (1992), Brand Evaluation, in *The Challenge of Branding Today and in the Future*, Brussels, E.S.O.M.A.R.
- Barwise P. (1993), Brand Equity: Snark or Boojum ?, *International Journal of Research in Marketing*, 10, 1, 93-104.
- Botton M. & Cegarra J.-J. (1990), *Le nom de marque*, Paris, McGraw Hill.
- Boush D.M. & al. (1987), Affect Generalization to Similar and Dissimilar Brand Extensions, *Psychology and Marketing*, 4, 3, 225-237.
- Boush D.M. & Loken B. (1991), A Process-Tracing Study of Brand-Extension Evaluation, *Journal of Marketing Research*, 28, 1, 16-28.
- Bridges S. (1989), A Schema Unification Model of Brand Extension, Working Paper, The Graduate School of Business, Stanford University.
- Broniarczyk S. & Alba J.W. (1994), The Importance of the Brand in Brand Extension, *Journal of Marketing Research*, 31, 2, 214-228.
- Cegarra J.-J. & Merunka D. (1993), Les extensions de marque: concepts et modèles, *Recherche et Applications en Marketing*, 8, 1.
- Changeur S. (1993), Le territoire de la marque, Mémoire de D.E.A., I.A.E. Aix-en-Provence.
- Changeur S. & Chandon J.-L. (1995), Le territoire produit : étude des frontières cognitives de la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 10, 2, 31-50.
- Dacin P.A. & Smith D.C. (1994), The Effect of Brand Portfolio Characteristics, *Journal of Marketing Research*, 31, 2, 229-242.
- Dimitriadis S. (1993), L'extension des marques et des enseignes, *Recherche et Applications en Marketing*, 8, 3.
- Doyle P. (1990), Building Successful Brands: The Strategic Options, *Journal of Consumer Marketing*, 7, 2, 5-20.
- Farquhar P.H. (1990), Managing brand Equity, *Journal of Advertising Research*, 30, 4, 7-12.
- Farquhar P.H. & Herr P.M. (1993), The Dual Structure of Brand Associations, in *Brand Equity and Advertising*, ed. A. Biel, Hillsdale N.J., L.E.A.
- Feldwick P. (1996), What is brand equity anyway, and how do you measure it ?, *Journal of the Market Research Society*, 38, 2, 85-104.

- Kapferer J.-N. (1991), *Les marques: Capital de l'entreprise*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Kapferer J.-N. (1992), L'extension de marque, Implications des études et recherches, *I.R.E.P.*
- Keller K.L. (1993), Conceptualizing, Measuring and Managing Consumer-based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, 1, 1-22.
- Keller K.L. & Aaker D. (1992), The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions, *Journal of Marketing Research*, 29, 1, 35-50.
- Ladwein R. (1993), Extension de marque et catégories cognitives : contribution expérimentale à l'évaluation de l'extension de marque, Thèse de Doctorat, I.A.E. de Lille.
- Leuthesser L. (1988), Defining, Measuring and Managing Brand Equity, Report 88-104, M.S.I
- Loken B. & Roedder-John D. (1993), Diluting Brand Beliefs : When do Brand Extensions Have Negative Impact, *Journal of Marketing*, 57, 3, 71-84..
- Loken B. & Ward J. (1986), Beliefs and Attitudes Underlying Product Typicality, *Actes du 13ème Séminaire International de Recherche en Marketing*, IAE Aix-en-Provence, 359-376.
- Loken B. & Ward J. (1990), Alternative Approaches to Understanding the Determinants of Typicality, *Journal of Consumer Research*, 17, 2, 111-126.
- McQueen J., Foley C. & Deighton J. (1993), Decomposing a Brand's Consumer Franchise into Buyer Types, in *Brand Equity and Advertising*, ed. D. Aaker & A. Biel, Hillsdale N.J., L.E.A.
- Mervis C.B. & Rosch E. (1981), Categorization of Natural Objects, *Annual Review of Psychology*, 32, 89-115.
- Milberg S. (1993), Reciprocity Effects of Brand Extension : Dilution, Fortification, Expansion, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh.
- Murphy J. (1990), *Brand Strategy*, Cambridge UK, Director Books.
- Murphy J. (1990), *Branding: a key marketing tool*, Londres, Hutchinson Books.
- Park C.S. (1992), Estimation and Prediction of Brand Equities Through Survey Measurement of Consumer Preference Structures, Unpublished Doctoral Dissertation, Stanford University.
- Park C., Milberg S. & Lawson R. (1991), Evaluation of Brand Extensions, *Journal of Consumer Research*, 18, 2, 185-193.
- Ries A. & Trout J. (1986), *Positionning : The battle for your mind*, New-York, McGraw-Hill.
- Romeo J.B. (1991), The Effect of Negative Information on the Evaluation of Brand Extensions and the Family Brand, *Advances in Consumer Research*, 18, 399-406.

- Rosch E. (1973), On the Internal Structure of Perceptual and Semantic Categories, *Cognitive Development and the Acquisition of Language*, ed. T.E. Moore, New-York, Academic Press.
- Rosch E. (1978) Principles of Categorization, *Cognition and Categorization*, ed. E. Rosch & B.B. Lloyd, Hillsdale NJ, L.E.A., 27-48.
- Shocker A.D. & Weitz B. (1988), A Perspective on Brand Equity Principles and Issues, in Leuthesser L., Defining, Measuring and Managing Brand Equity, Report 88-104, M.S.I.
- Smith D.C. & Park C.W. (1992), The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency, *Journal of Marketing Research*, 29, 3, 296-313.
- Srivastava R.K. & Shocker A.D. (1991), Brand Equity: a Perspective on its Meaning and Measurement, Report 91-124, M.S.I.
- Tauber E.M. (1981), Brand Franchise Extension : New Product Benefits from Existing Brand Names, *Business Horizons*, 24, 2, 36-41.
- Tauber E.M. (1988), Brand leverage: strategy for growth in a cost-control world, *Journal of Advertising Research*, August/September.
- Vitrac J.P. & Gaté J.C. (1993) *Design : la stratégie produit*, Paris, Eyrolles.

# TESTER SA MARQUE

---

## LES TESTS D'ÉVOCATION QUALITATIFS

Pour faciliter les choix définitif, il est souvent recommandé de procéder à des tests d'évocation qualitatifs des marques envisagées. Ceux-ci peuvent être réalisés auprès de la cible, soit par entretiens individuels (téléphoniques ou en face à face), soit par réunions de groupes projectifs.

Comparés aux entretiens individuels, les groupes présentent les avantages et les inconvénients suivants.

**\* Avantages :**

- les techniques dites "projectives" permettent sans conteste une expression plus imaginative et plus associative que les techniques d'entretien individuel ;
- elles explorent un champ plus large ;
- elles sont, en outre, plus rapides à réaliser et permettent aux responsables d'être présents.

**\* Inconvénients :**

- l'expression en groupe est soumise à des "effets de groupe", leadership, influences de l'animateur, d'où des biais plus importants ;
- il n'est pas possible de fractionner l'analyse des groupes en y détectant des tendances minoritaires, ce qu'autorisent en revanche les entretiens individuels ;
- de plus, pour des raisons pratiques, des réunions de groupes se font généralement dans une ou plusieurs zones géographiques déterminées ; contrairement aux entretiens individuels, une segmentation géographique fine n'est donc pas réalisable.

Ces techniques qualitatives - qu'il s'agisse de groupes ou d'entretiens individuels - mettent en relief les univers d'évocation des marques testées, en dessinant une sorte de "carte mentale" des chaînes d'associations d'idées. Il importe cependant d'en relativiser les résultats, car le consommateur ne se représente pas toujours très bien la marque accompagnée de chacun des éléments qui lui donnera sa valeur : packaging, communication, etc. La plupart du temps, les utilisateurs finaux sont timides dans leur choix, privilégiant des marques relativement conventionnelles et rejetant les propositions qui, par leur originalité, bafouent les codes du secteur.

On notera également que les jeux de mots et d'associations d'idées négatives prennent un poids excessif lors des tests, alors que la marque, une fois lancée, pourra plus facilement surmonter ces handicaps.

## EVALUER SA MARQUE

Les marques ont une valeur financière, c'est indubitable, et de nombreuses transactions en témoignent quotidiennement. Ainsi, en France, parmi les marques actuellement en vigueur, plus de 40 000 ont fait l'objet de transmission de propriété. Autre élément de fait : en France, les règles comptables (code de commerce, article 12, alinéa 4) n'autorisent pas à incorporer la valeur des marques à l'actif du bilan, sauf si ces marques ont été acquises. Au Royaume-Uni, par contre, la question a été ouvertement posée à l'occasion d'un avis technique du Comité des normes comptables britanniques. Rappelons également que certaines législations n'autorisent pas à séparer la marque des produits qu'elle désigne, ce qui interdit leur négociation.

En tout état de cause, l'intérêt d'évaluer les marques existe, même en l'absence d'incorporation au bilan. Toute la difficulté, évidemment, est de déterminer selon quelles règles sera effectuée cette estimation. Il serait illusoire de rechercher une méthode estimative strictement mathématique. Parmi les multiples paramètres entrant en ligne de compte, un grand nombre sont qualitatifs et parfois très subjectifs.

Mentionnons cependant sous forme de liste non exhaustive quelques-uns des paramètres intervenant dans l'évaluation d'une marque.

### \* Éléments comptables :

- valeur de remplacement du nom de marque ;
- valeur de remplacement des éléments non verbaux de la marque ;
- valeur de rentabilité : résultat analytique net induit par le(s) produit(s) x k (k = coefficient tenant compte du poids de la marque dans la capacité bénéficiaire du produit) ;
- investissements publicitaires et promotionnels ;

### \* État juridique de la marque :

- dépôts (classes, libellés) ;
- territoire géographique de protection ;
- caractère arbitraire de la marque ;
- caractère légal intrinsèque de la marque ;
- antériorités litigieuses ;
- contrats liant la marque ;

- ancienneté de la marque ;
- caractère paisible de l'exploitation (existence d'imitations) ;
- possibilité d'action en déchéance par des tiers ;

**\* Critères marketing :**

- caractère stratégique du marché ;
- durée de vie d'une marque dans le secteur considéré ;
- croissance du marché ;
- évolution et dynamisme propres du secteur ;
- territoire de la marque et extensions possibles ;
- image de la marque ;
- séparabilité de la marque ;
- share of voice ;
- part de marché (et tendance d'évolution) ;
- diffusion numérique et diffusion valeur ;
- notoriété spontanée, top of mind, notoriété assistée ;
- mémorisation (reconnaissance, attribution) ;
- fidélité de la marque ;

**\* Appréciations linguistiques :**

- critères phonétiques : "prononçabilité" du nom de la marque selon les pays ;
- critères sémantiques : "acceptabilité" internationale de la marque.

En fait, selon les interlocuteurs, les nombre de paramètres varie de 100 à plus de 200.

## EVITER LA BANALISATION D'UNE MARQUE

---

L'utilisation des marques est commode pour le consommateur, surtout lorsque le nom de marque est étroitement associé à un produit et plus facile à utiliser que le nom de ce produit ; il est courant de dire SCOTCH au lieu de ruban adhésif, ou d'utiliser le mot KLAXON pour désigner un avertisseur sonore.

Cependant, ce qui pourrait passer pour une consécration flatteuse doit en réalité être perçu comme une perte de souveraineté, voire une déchéance sur le plan juridique.

Le passage de la marque dans le langage courant entraîne :

- des difficultés concernant sa protection juridique
- l'utilisation de la marque pour désigner les produits concurrents (et non plus pour désigner notre produit) qui bénéficient ainsi des efforts de promotion effectifs, de la notoriété et de l'image de la marque
- un champ de crédibilité et un territoire de marque réduits ; et donc des difficultés pour imposer une marque sur des produits extérieurs.

Pour éviter la dégénérence de la marque, **7 règles sont à respecter** :

### **Règle n°1**

- \* Toujours accompagner le nom de marque de la désignation générique du produit (le nom de marque doit être utilisé sous la forme grammaticale d'un adjectif), et, au besoin, la créer, si elle n'existe pas.
- \* Ne pas dire : la qualité d'un Frigidaire
- \* Dire : la qualité d'un réfrigérateur FRIGIDAIRE

### **Règle n°2**

- \* Un nom de marque se distinguera du texte environnant, sur tous les documents où il apparaît.
- \* Ne pas écrire : le dernier modèle des vélomoteurs Solex.
- \* Ecrire : le dernier modèle des vélomoteurs SOLEX.

### **Règle n°3**

- \* Ne jamais faire d'un nom de marque un verbe.
- \* Ne pas dire : cellophaner un produit.
- \* Dire : recouvrir un produit d'un film CELLOPHANE.

### **Règle n°4**

- \* Un nom de marque ne doit pas être utilisé au pluriel.
- \* Ne pas dire : la gamme des STABILOS.
- \* Dire : la gamme des surligneurs STABILO.

### **Règle n°5**

- \* Faire appel au même graphisme, logotype et emblème sur tous les documents où figure la marque.

### **Règle n°6**

\* Indiquer de manière visible, le cas échéant, que la marque utilisée est un nom déposé et protégé, en faisant figurer le symbole international ® à côté du nom de marque : COCA-COLA ®

\* ou préciser celui-ci en faisant clairement apparaître le nom du propriétaire de la manière suivante : FANTA\*

\* FANTA est une marque déposée de COCA-COLA Company

## Règle n°7

\* Ne jamais changer l'orthographe du nom de marque que vous avez retenu.

# LA DEFENSE DE LA MARQUE

### ■ La condition essentielle

Utiliser la marque ou le signe concerné afin :

- \* d'une part, d'être en mesure d'exercer les actions en défense des droits détenus
- \* d'autre part, d'être à l'abri d'une éventuelle action en déchéance

### ■ La situation du propriétaire de la marque

- Il peut agir en contrefaçon
- Il peut agir en concurrence déloyale
- Il peut exercer une action à l'encontre "d'agissements parasites"

### ■ La situation du titulaire d'une dénomination sociale, d'un nom commercial

- Il peut agir en concurrence déloyale
- Il peut exercer une action à l'encontre "d'agissements parasites"

### ■ La situation de l'utilisateur d'une dénomination (en l'absence de droit privatif) telle une "marque d'usage"

- Il peut agir en concurrence déloyale
- Il peut exercer une action à l'encontre "d'agissements parasites"

### L'action en contrefaçon

- Il faut être propriétaire d'une marque ou co-propriétaire d'une marque ou être un licencié exclusif à la condition que le contrat de licence ait été inscrit au Registre National des Marques
- Il faut avoir l'opportunité de réaliser dans certaines hypothèses une saisie description ou une saisie réelle ou de solliciter une demande de retenue en douane

- L'action est portée devant le Tribunal Correctionnel ou le Tribunal de Grande Instance si l'atteinte portée à la marque constitue un délit pénal
- L'action civile en contrefaçon relève quant à elle de la compétence exclusive du Tribunal de Grande Instance

#### - les sanctions pénales de la contrefaçon

Emprisonnement de deux ans et amende de 1 000 000 F; les personnes morales peuvent être condamnées à une amende de 5 000 000 F, affichage et publication intégrale ou partielle du jugement dans des journaux, confiscation des produits et matériels et éventuellement leur destruction

#### - les sanctions civiles de la contrefaçon

Allocation de dommages et intérêts à la victime de la contrefaçon, cessation de l'exploitation de la marque litigieuse sous astreinte, confiscation des produits contrefaits

### L'action en concurrence déloyale

- Elle est fondée sur la responsabilité civile délictuelle
- L'auteur doit avoir commis une faute
- La victime doit avoir subi un préjudice
- Il doit y avoir un lien de causalité entre la faute et le préjudice
- Les agissements sont fautifs lorsque l'auteur et la victime sont en situation de concurrence
- Elle peut être exercée seule (hypothèse de la copie abusive d'une "marque d'usage" non déposée) ou conjointement avec une action en contrefaçon lorsque l'acte de concurrence déloyale est distinct des faits de contrefaçon

### L'action à l'encontre d'agissements parasites

L'hypothèse envisagée : les agissements d'une entreprise portent atteinte aux activités d'une autre entreprise notamment à l'image de marque de celle-ci en l'absence, le plus souvent, de situation de concurrence directe.

## LES ATTEINTES A LA MARQUE

Il y a atteinte à la marque lorsque le signe protégé est reproduit ou imité pour désigner des produits et/ou des services identiques ou similaires à ceux pour lesquels la marque est protégée ou complémentaires de ces derniers.

Toute atteinte portée au droit du propriétaire de la marque constitue une contrefaçon

### Article L.713-2 du Code de la Propriété Intellectuelle : (identité des produits/services)

" sont interdits, sauf autorisation du propriétaire :

**la reproduction, l'usage ou l'apposition d'une marque, même avec l'adjonction de mots tels que "formule, façon, système, imitation, genre, méthode" ainsi que l'usage d'une marque reproduite, pour des produits ou services identiques à ceux désignés dans l'enregistrement; la suppression ou la modification d'une marque régulièrement apposée"**

présentation des atteintes	caractéristiques	applications
Reproduction servile	pas d'exigence d'un risque de confusion	
Reproduction quasi-servile	pas d'exigence d'un risque de confusion	KENZO/KENDO
Reproduction avec une adjonction	pas d'exigence d'un risque de confusion la marque	BEL/TRICOBEL

	reproduite conserve son individualité et son caractère distinctif	ESPRIT/ESP RIT DE LA MODE AUTRE CHOSE/ TOUT AUTRE CHOSE
Reproduction partielle	pas d'exigence d'un risque de confusion reproduction d'un élément essentiel de la marque antérieure	PASSION PRINTS/PASSION
Usage public et commercial, usage écrit ou oral, usage de la marque d'autrui dans la publicité, usage dans les papiers commerciaux, usage à titre de nom commercial ou d'enseigne		publicité orale pour des "esquimaux" dans une salle de cinéma
Délit de remplissage	utilisation de conteneurs marqués pour commercialiser un produit différent de celui correspondant à la marque en question	

### Article L.713-3 du Code de la Propriété Intellectuelle : (similarité des produits/services)

" sont interdits, sauf autorisation du propriétaire, s'il peut en résulter un risque de confusion dans l'esprit du public :

**la reproduction, l'usage ou l'apposition d'une marque, ainsi que l'usage d'une marque reproduite, pour des produits ou services similaires à ceux désignés dans l'enregistrement, l'imitation d'une marque et l'usage d'une marque imitée, pour des produits ou services identiques ou similaires à ceux désignés dans l'enregistrement"**

présentation des atteintes	caractéristiques	applications
reproduction servile	similarité des produits et/ou services en cause exigence d'un risque de confusion	FLEURUS pour des bracelets de montres en cuir et des articles de maroquinerie
reproduction quasi-servile	similarité des produits et/ou services en cause exigence d'un risque de confusion	LES MENUS PLAISIRS pour des sauces et plats

		cuisinés et MENUS PLAISIRS pour des pâtes
reproduction avec une adjonction	similarité des produits/et ou services en cause exigence d'un risque de confusion	LE REVE pour des cafés et DECAREVE pour un décaféiné
imitation et usage d'une marque imitée pour des produits et services identiques ou similaires	* exigence d'un risque de confusion entre les marques dans l'esprit du public (appréciation au regard du consommateur d'attention moyenne n'ayant pas les marques en même temps sous les yeux) * les similitudes entre les marques en présence s'apprécient en fonction des ressemblances et non des différences	l'imitation peut être visuelle et/ou phonétique : FRUSTI contre FRUCCI / PAULINE contre PAOLINA l'imitation peut être intellectuelle : PRONTO contre SUBITO / SOFALINE par CANAPE LINE
Marque d'origine traduite	si la traduction est compréhensible par le public et s'il existe un risque de confusion, il y a par conséquent imitation	ETOILE contre STELLA

## TESTER SA MARQUE

---

### LES TESTS D'ÉVOCATION QUALITATIFS

Pour faciliter les choix définitif, il est souvent recommandé de procéder à des tests d'évocation qualitatifs des marques envisagées. Ceux-ci peuvent être réalisés auprès de la cible, soit par entretiens individuels (téléphoniques ou en face à face), soit par réunions de groupes projectifs.

Comparés aux entretiens individuels, les groupes présentent les avantages et les inconvénients suivants.

**\* Avantages :**

- les techniques dites "projectives" permettent sans conteste une expression plus imaginative et plus associative que les techniques d'entretien individuel ;
- elles explorent un champ plus large ;
- elles sont, en outre, plus rapides à réaliser et permettent aux responsables d'être présents.

**\* Inconvénients :**

- l'expression en groupe est soumise à des "effets de groupe", leadership, influences de l'animateur, d'où des biais plus importants ;
- il n'est pas possible de fractionner l'analyse des groupes en y détectant des tendances minoritaires, ce qu'autorisent en revanche les entretiens individuels ;
- de plus, pour des raisons pratiques, des réunions de groupes se font généralement dans une ou plusieurs zones géographiques déterminées ; contrairement aux entretiens individuels, une segmentation géographique fine n'est donc pas réalisable.

Ces techniques qualitatives - qu'il s'agisse de groupes ou d'entretiens individuels - mettent en relief les univers d'évocation des marques testées, en dessinant une sorte de "carte mentale" des chaînes d'associations d'idées. Il importe cependant d'en relativiser les résultats, car le consommateur ne se représente pas toujours très bien la marque accompagnée de chacun des éléments qui lui donnera sa valeur : packaging, communication, etc. La plupart du temps, les utilisateurs finaux sont timides dans leur choix, privilégiant des marques relativement conventionnelles et rejetant les propositions qui, par leur originalité, bafouent les codes du secteur.

On notera également que les jeux de mots et d'associations d'idées négatives prennent un poids excessif lors des tests, alors que la marque, une fois lancée, pourra plus facilement surmonter ces handicaps.

## EVALUER SA MARQUE

---

Les marques ont une valeur financière, c'est indubitable, et de nombreuses transactions en témoignent quotidiennement. Ainsi, en France, parmi les marques actuellement en vigueur, plus de 40 000 ont fait l'objet de transmission de propriété. Autre élément de fait : en France, les règles comptables (code de commerce, article 12, alinéa 4)

n'autorisent pas à incorporer la valeur des marques à l'actif du bilan, sauf si ces marques ont été acquises. Au Royaume-Uni, par contre, la question a été ouvertement posée à l'occasion d'un avis technique du Comité des normes comptables britanniques. Rappelons également que certaines législations n'autorisent pas à séparer la marque des produits qu'elle désigne, ce qui interdit leur négociation.

En tout état de cause, l'intérêt d'évaluer les marques existe, même en l'absence d'incorporation au bilan. Toute la difficulté, évidemment, est de déterminer selon quelles règles sera effectuée cette estimation. Il serait illusoire de rechercher une méthode estimative strictement mathématique. Parmi les multiples paramètres entrant en ligne de compte, un grand nombre sont qualitatifs et parfois très subjectifs.

Mentionnons cependant sous forme de liste non exhaustive quelques-uns des paramètres intervenant dans l'évaluation d'une marque.

**\* Éléments comptables :**

- valeur de remplacement du nom de marque ;
- valeur de remplacement des éléments non verbaux de la marque ;
- valeur de rentabilité : résultat analytique net induit par le(s) produit(s) x k ( $k =$  coefficient tenant compte du poids de la marque dans la capacité bénéficiaire du produit) ;
- investissements publicitaires et promotionnels ;

**\* État juridique de la marque :**

- dépôts (classes, libellés) ;
- territoire géographique de protection ;
- caractère arbitraire de la marque ;
- caractère légal intrinsèque de la marque ;
- antériorités litigieuses ;
- contrats liant la marque ;
- ancienneté de la marque ;
- caractère paisible de l'exploitation (existence d'imitations) ;
- possibilité d'action en déchéance par des tiers ;

**\* Critères marketing :**

- caractère stratégique du marché ;
- durée de vie d'une marque dans le secteur considéré ;
- croissance du marché ;
- évolution et dynamisme propres du secteur ;
- territoire de la marque et extensions possibles ;

- image de la marque ;
- séparabilité de la marque ;
- share of voice ;
- part de marché (et tendance d'évolution) ;
- diffusion numérique et diffusion valeur ;
- notoriété spontanée, top of mind, notoriété assistée ;
- mémorisation (reconnaissance, attribution) ;
- fidélité de la marque ;

**\* Appréciations linguistiques :**

- critères phonétiques : "prononçabilité" du nom de la marque selon les pays ;
- critères sémantiques : "acceptabilité" internationale de la marque.

En fait, selon les interlocuteurs, le nombre de paramètres varie de 100 à plus de 200.

## **EVITER LA BANALISATION D'UNE MARQUE**

---

L'utilisation des marques est commode pour le consommateur, surtout lorsque le nom de marque est étroitement associé à un produit et plus facile à utiliser que le nom de ce produit ; il est courant de dire SCOTCH au lieu de ruban adhésif, ou d'utiliser le mot KLAXON pour désigner un avertisseur sonore.

Cependant, ce qui pourrait passer pour une consécration flatteuse doit en réalité être perçu comme une perte de souveraineté, voire une déchéance sur le plan juridique.

Le passage de la marque dans le langage courant entraîne :

- des difficultés concernant sa protection juridique
- l'utilisation de la marque pour désigner les produits concurrents (et non plus pour désigner notre produit) qui bénéficient ainsi des efforts de promotion effectifs, de la notoriété et de l'image de la marque
- un champ de crédibilité et un territoire de marque réduits ; et donc des difficultés pour imposer une marque sur des produits extérieurs.

Pour éviter la dégénérence de la marque, **7 règles sont à respecter :**

### **Règle n°1**

\* Toujours accompagner le nom de marque de la désignation générique du produit (le nom de marque doit être utilisé sous la forme grammaticale d'un adjectif), et, au besoin, la créer, si elle n'existe pas.

\* Ne pas dire : la qualité d'un Frigidaire

\* Dire : la qualité d'un réfrigérateur FRIGIDAIRE

## Règle n°2

\* Un nom de marque se distinguera du texte environnant, sur tous les documents où il apparaît.

\* Ne pas écrire : le dernier modèle des vélomoteurs Solex.

\* Ecrire : le dernier modèle des vélomoteurs SOLEX.

## Règle n°3

\* Ne jamais faire d'un nom de marque un verbe.

\* Ne pas dire : cellophaner un produit.

\* Dire : recouvrir un produit d'un film CELLOPHANE.

## Règle n°4

\* Un nom de marque ne doit pas être utilisé au pluriel.

\* Ne pas dire : la gamme des STABILOS.

\* Dire : la gamme des surligneurs STABILO.

## Règle n°5

\* Faire appel au même graphisme, logotype et emblème sur tous les documents où figure la marque.

## Règle n°6

\* Indiquer de manière visible, le cas échéant, que la marque utilisée est un nom déposé et protégé, en faisant figurer le symbole international ® à côté du nom de marque : COCA-COLA ®

\* ou préciser celui-ci en faisant clairement apparaître le nom du propriétaire de la manière suivante : FANTA\*

\* FANTA est une marque déposée de COCA-COLA Company

## Règle n°7

\* Ne jamais changer l'orthographe du nom de marque que vous avez retenu.

# LA DEFENSE DE LA MARQUE

---

- **La condition essentielle**

Utiliser la marque ou le signe concerné afin :

- \* d'une part, d'être en mesure d'exercer les actions en défense des droits détenus
- \* d'autre part, d'être à l'abri d'une éventuelle action en déchéance

- **La situation du propriétaire de la marque**

- Il peut agir en contrefaçon
- Il peut agir en concurrence déloyale
- Il peut exercer une action à l'encontre "d'agissements parasites"

- **La situation du titulaire d'une dénomination sociale, d'un nom commercial**
  - Il peut agir en concurrence déloyale
  - Il peut exercer une action à l'encontre "d'agissements parasites"
- **La situation de l'utilisateur d'une dénomination** (en l'absence de droit privatif) telle une "marque d'usage"
  - Il peut agir en concurrence déloyale
  - Il peut exercer une action à l'encontre "d'agissements parasites"

### **L'action en contrefaçon**

- Il faut être propriétaire d'une marque ou co-propriétaire d'une marque ou être un licencié exclusif à la condition que le contrat de licence ait été inscrit au Registre National des Marques
- Il faut avoir l'opportunité de réaliser dans certaines hypothèses une saisie description ou une saisie réelle ou de solliciter une demande de retenue en douane
  - L'action est portée devant le Tribunal Correctionnel ou le Tribunal de Grande Instance si l'atteinte portée à la marque constitue un délit pénal
  - L'action civile en contrefaçon relève quant à elle de la compétence exclusive du Tribunal de Grande Instance

#### - les sanctions pénales de la contrefaçon

Emprisonnement de deux ans et amende de 1 000 000 F; les personnes morales peuvent être condamnées à une amende de 5 000 000 F, affichage et publication intégrale ou partielle du jugement dans des journaux, confiscation des produits et matériels et éventuellement leur destruction

#### - les sanctions civiles de la contrefaçon

Allocation de dommages et intérêts à la victime de la contrefaçon, cessation de l'exploitation de la marque litigieuse sous astreinte, confiscation des produits contrefaits

### **L'action en concurrence déloyale**

- Elle est fondée sur la responsabilité civile délictuelle
- L'auteur doit avoir commis une faute
- La victime doit avoir subi un préjudice
- Il doit y avoir un lien de causalité entre la faute et le préjudice
- Les agissements sont fautifs lorsque l'auteur et la victime sont en situation de concurrence
- Elle peut être exercée seule (hypothèse de la copie abusive d'une "marque d'usage" non déposée) ou conjointement avec une action en contrefaçon lorsque l'acte de concurrence déloyale est distinct des faits de contrefaçon

### **L'action à l'encontre d'agissements parasites**

L'hypothèse envisagée : les agissements d'une entreprise portent atteinte aux activités d'une autre entreprise notamment à l'image de marque de celle-ci en l'absence, le plus souvent, de situation de concurrence directe.

## **LES ATTEINTES A LA MARQUE**

Il y a atteinte à la marque lorsque le signe protégé est reproduit ou imité pour désigner des produits et/ou des services identiques ou similaires à ceux pour lesquels la marque est protégée ou complémentaires de ces derniers.

Toute atteinte portée au droit du propriétaire de la marque constitue une contrefaçon

### **Article L.713-2 du Code de la Propriété Intellectuelle : (identité des produits/services)**

**" sont interdits, sauf autorisation du propriétaire :**

**la reproduction, l'usage ou l'apposition d'une marque, même avec l'adjonction de mots tels que "formule, façon, système, imitation, genre, méthode" ainsi que l'usage d'une marque reproduite, pour des produits ou services identiques à ceux désignés dans l'enregistrement; la suppression ou la modification d'une marque régulièrement apposée"**

présentation des atteintes	caractéristiques	applications
reproduction servile	pas d'exigence d'un risque de confusion	
reproduction quasi-servile	pas d'exigence d'un risque de confusion	KENZO/KENDO
reproduction avec une adjonction	pas d'exigence d'un risque de confusion la marque reproduite conserve son individualité et son caractère distinctif	BEL/TRICOBEL ESPRIT/ESPRIT DE LA MODE AUTRE CHOSE/ TOUT AUTRE CHOSE
reproduction partielle	pas d'exigence d'un risque de confusion reproduction d'un élément essentiel de la marque antérieure	PASSION PRINTS/PASSION
usage public et commercial, usage écrit ou oral, usage de la marque d'autrui dans la publicité, usage dans les papiers commerciaux, usage à titre de nom commercial ou d'enseigne		publicité orale pour des "esquimaux" dans une salle de cinéma
délit de remplissage	utilisation de conteneurs marqués pour commercialiser un produit différent de celui correspondant à la marque en question	

### **Article L.713-3 du Code de la Propriété Intellectuelle : (similarité des produits/services)**

**" sont interdits, sauf autorisation du propriétaire, s'il peut en résulter un risque de confusion dans l'esprit du public :**

**la reproduction, l'usage ou l'apposition d'une marque, ainsi que l'usage d'une marque reproduite, pour des produits ou services similaires à ceux désignés dans l'enregistrement, l'imitation d'une marque et l'usage d'une marque imitée, pour des produits ou services identiques ou similaires à ceux désignés dans l'enregistrement"**

présentation des atteintes	caractéristiques	applications
reproduction servile	similarité des produits et/ou services en cause exigence d'un risque de confusion	FLEURUS pour des bracelets de montres en cuir et des articles de maroquinerie
reproduction quasi-servile	similarité des produits et/ou services en cause exigence d'un risque de confusion	LES MENUS PLAISIRS pour des sauces et plats cuisinés et MENUS PLAISIRS pour des pâtes
reproduction avec une adjonction	similarité des produits/et ou services en cause exigence d'un risque de confusion	LE REVE pour des cafés et DECAREVE pour un décaféiné
imitation et usage d'une marque imitée pour des produits et services identiques ou similaires	* exigence d'un risque de confusion entre les marques dans l'esprit du public (appréciation au regard du consommateur d'attention moyenne n'ayant pas les marques en même temps sous les yeux) * les similitudes entre les marques en présence s'apprécient en fonction des ressemblances et non des différences	l'imitation peut être visuelle et/ou phonétique : FRUSTI contre FRUCCI / PAULINE contre PAOLINA l'imitation peut être intellectuelle : PRONTO contre SUBITO / SOFALINE par CANAPE LINE
marque d'origine traduite	si la traduction est compréhensible par le public et s'il existe un risque de confusion, il y a par conséquent imitation	ETOILE contre STELLA

## **Enseignes et fabricants: le grand amour?**

Industriels et grande distribution sont de plus en plus nombreux à refuser la logique du conflit pour engager une relation de partenariat total: échange d'informations, opérations de promotion couplées, gestion commune des flux... Le tout est censé réduire les coûts, rationaliser la logistique et optimaliser le service offert au consommateur. Que ne ferait-on pas pour séduire ce dernier? D'autant qu'à la clé, fabricants et distributeurs pourraient se partager un fameux pactole...

En 1988, Pampers introduisait la séparation fille/garçon dans ses fameux langes. Moins de dix ans plus tard, Procter&Gamble renverse la vapeur en lançant des couches-culottes unisexes. Pourquoi un tel revirement? Le fabricant justifie sa décision par une série d'améliorations technologiques qui ont sensiblement optimalisé la capacité d'absorption de ses produits. En gros, jusqu'ici nous avions les mini-capteurs de la première génération, lesquels étaient situés à des endroits précis du lange afin de mieux concentrer leur action: à l'avant pour les garçons, en bas pour les filles. Désormais, on parlera de "micro-capteurs" dont la capacité de travail est telle qu'ils assèchent toutes les zones humides. S'il est un endroit où cette trouvaille ne passera pas inaperçue c'est certainement en grandes surfaces où en général, le rayon couches-culottes n'est pas des plus lisibles. Les segmentations par sexe, poids, prix et autres textures contribuent fortement à l'impression de désordre permanent et d'anarchie totale dans l'agencement des produits. Ce qui semble-t-il, n'est du goût ni du distributeur, ni du consommateur final. Or, c'est précisément là qu'avec ses Pampers Extra, Procter&Gamble pourrait marquer des points. Car en ce faisant, le fabricant s'inscrit parfaitement dans la demande de la grande distribution de voir une rationalisation de l'offre. En clair: des produits moins nombreux mais mieux ciblés et qui occupent moins de place dans les linéaires. Imposé par la distribution, ce volte-face pourrait bien symboliser l'avènement d'une ère nouvelle.

### **UNIS PAR LA FORCE DES CHOSES**

En Europe, le concept de trade marketing est relativement jeune, puisqu'il remonte au début des années 90. Censé traduire la volonté commune à des fabricants et à des distributeurs d'améliorer des relations traditionnellement conflictuelles, le trade marketing part d'un constat: aucun de ces deux acteurs ne peut véritablement se permettre de se passer de l'autre. Tout porte à croire qu'au contraire, ils ont tout à gagner d'un partenariat. Aujourd'hui, le secteur semble avoir franchi un pas supplémentaire avec le category management. Ce dernier n'étant en fait qu'un maillon d'un ensemble plus vaste, l'Efficient Consumer Response (ECR) qui envisage une collaboration intégrale entre la distribution et les producteurs afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs,

améliorer leur rentabilité et renforcer leurs positions respectives sur le marché. Ce qui fait dire à certains que le trade marketing va être rapidement dépassé par son approche quelque peu réductrice. Trade marketing, category management, ECR... Ne nous trouvons-nous pas une fois de plus face à des gadgets lancés par des gourous en mal d'imagination? Quels en sont les tenants et aboutissants? Le consommateur y trouve-t-il effectivement son compte?

## AMELIORATION LOGISTIQUE, COMMERCIALE ET INFORMATIQUE

L'ECR arrive dans un champ de consommation en perpétuelle évolution depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Ainsi les années 50 et 60, marquées par une forte croissance économique voient le début d'une production de masse qui se traduit par l'implantation des premiers supermarchés. Certes, la distribution est encore très peu concentrée et les industriels imposent leurs conditions à tous les réseaux, le marketing restant presque exclusivement tourné vers une optique de production. S'opère ensuite un rééquilibrage progressif dans les rapports entre fabricants et distributeurs, ces derniers privilégiant peu à peu une stratégie de baisse des prix dont la logique veut que l'on mise moins sur les marges que sur les volumes. Les fabricants adoptent pour leur part un marketing dont la vente est le pôle principal. Avec la crise des années 70, la croissance ralentit et alors qu'elles demeuraient jusqu'ici marginales (voire inédites), les marques de distributeurs (MDD) prennent leur envol. Ce qui a pour première conséquence de renforcer le pouvoir de négociation de la grande distribution, laquelle est de plus en plus en mesure de dicter ses exigences aux fournisseurs. Ajoutons à cela l'explosion des grandes surfaces et des concentrations d'enseignes importantes qui déclenchent une remise en question des conditions d'achat au niveau des centrales d'achat. Enfin les MDD au départ médiocres, évoluent très vite vers un bon niveau de qualité. En quelques années, on est donc passé d'un marketing où la seule cible était la consommation, à un marketing où le maillon distribution a pris une importance capitale.

"Pendant des années, nous avons vendu des produits que nos usines fabriquaient sans trop se préoccuper du distributeur ou du besoin du consommateur, reconnaît Georges Vanderkelen, country manager de Colgate-Palmolive Belgium. Aujourd'hui les distributeurs ont clairement repris le dessus et c'est à nous de leur fournir ce dont ils ont besoin et ce, afin d'offrir au consommateur l'assortiment qui répond le mieux à ses attentes." C'est dans ce contexte que l'ECR trouverait toute sa raison d'être. Notamment en visant à améliorer et optimaliser tout l'aspect logistique de gestion des flux et de chaîne d'approvisionnement, via la mise en place d'un système d'échange d'informations -EDI (Electronic Data Interchange)- entre les partenaires. De façon plus générale, les techniques ainsi appliquées pourraient jouer sur les quatre volets: introduction des produits sur le marché, promotion, merchandising, et livraison. "Une des difficultés majeures auxquelles nous avons été confrontés ces dernières années c'est que la relation de négociation peut-être un peu trop âpre entre fournisseurs et enseignes de supermarchés a fait que nous avons peu à peu oublié le consommateur", concède Xavier Ury, responsable commercial ECR chez Delhaize. Le distributeur tente désormais d'éviter les erreurs du passé

et s'est investi dans un projet ECR depuis 1994. Après avoir débuté avec Unilever (Iglo) et Procter&Gamble, il mène aujourd'hui de front plus d'une trentaine de collaborations avec des fournisseurs. L'objectif est d'agir sur les trois axes logistique, commercial et informatique. Avec Henkel par exemple, Delhaize a mené des études assez approfondies dans le domaine de l'agencement des linéaires. De telles expériences, on peut par exemple apprendre qu'un produit occupe trop d'espace par rapport à sa véritable rentabilité, ou encore que placé ailleurs dans le rayon, il serait beaucoup mieux mis en valeur, etc. Depuis le début de 1996, d'autres fournisseurs parmi lesquels Interbrew, Anco, Master Foods, Colgate ou Kraft Jacobs Suchard ont poussé plus loin la complicité avec l'enseigne, avant d'être rejoints par d'autres dont Alken Maes, Bonduelle, Douwe Egberts et autres L'Oréal. Des représentants de chacune des parties se rencontrent régulièrement pour échanger des informations, prendre certaines directions et décisions concernant tel ou tel projet. Aux Etats-Unis, l'efficient consumer response est déjà bien rodée et un groupe comme Procter&Gamble travaille depuis quelques années de façon rapprochée avec le discounter Wall Mart. Certaines expériences sont également en cours chez nos voisins, notamment en France où, depuis trois ou quatre ans, Nestlé a conclu des accords avec Promodès, Casino et Carrefour. Le géant de l'agro-alimentaire possède une direction générale chargée du trade marketing de sorte que toutes les décisions sont centralisées dans cette entité dont l'action couvre tous les secteurs: marketing, promotions, EDI, production, logistique et achats. Exemples d'actions menées: le fabricant peut désormais communiquer tout changement de tarifs deux mois à l'avance, ce qui évite au distributeur des stockages coûteux. Dès qu'un article passe à la caisse où il est scanné, cette information remonte dans un ordinateur central qui le traduit en un besoin de marchandise immédiatement transmis au fournisseur. Ce dernier n'a dès lors plus à attendre une commande pour réagir et peut faire des prévisions de fabrication. Certains distributeurs français -Casino en particulier- ont par ailleurs mis en place des opérations "mariages" dans lesquelles s'opérait une promotion conjointe entre des produits de marques nationales et des marques propres (langes Pampers avec lingettes Casino).

"En Belgique, l'ECR est perçue différemment selon les distributeurs, alors qu'il me semble qu'il y a au contraire une vision assez homogène du concept du côté des fabricants", estime Xavier Ury. Même son de cloche chez un fabricant: "Tous les partenaires du trade n'ont pas la même approche du consommateur: peut-être que pour introduire le produit x chez Delhaize il faudra participer au dépliant qu'ils envoient accompagné de points pour la vente du produit. Alors que GB souhaitera plutôt qu'on investisse en termes de displays dans les magasins, le tout soutenu par une parution dans Ma Semaine GB. Et que chez Colruyt, c'est le produit en rayon qui compte, ils ne demandent ni displays, ni animations particulières, ni hôtesses, uniquement des coupons de réduction dans le toutes-boîtes."

## ACHETEUR OU CATEGORY MANAGER?

Quoi qu'il en soit, cette nouvelle tendance à faire du marketing "autrement" a conduit chez les distributeurs à l'évolution du rôle des acheteurs. Là où ce dernier se consacrait presque exclusivement à négocier avec les producteurs, il assume des fonctions plus stratégiques que par le passé. Déjà baptisé "category manager" dans certaines enseignes, il est à présent responsable pour une ou plusieurs familles de produits depuis la conception jusqu'au service après-vente en passant par le packaging, les actions de communication ou l'approvisionnement. Il en va ainsi chez Delhaize où les acheteurs se sont transformés en de véritables chefs d'orchestre chargés non seulement du développement, du marketing et de la commercialisation des produits de marque propre mais aussi des marques nationales.

Chaque partenaire doit bien sûr pouvoir retirer un bénéfice de la mise en application d'un projet ECR. Avec les différents outils développés, les industriels sont censés reprendre un peu de contrôle sur la distribution, notamment dans les questions de référencement pour s'assurer de la mise en rayon de leurs produits. Pour les distributeurs, l'avantage est clair et se traduirait par une réduction sensible des coûts de gestion des flux d'information, de logistique ou de promotion du magasin. Si tous se déclarent avant tout soucieux d'apporter la meilleure offre possible au consommateur, on ne cache pas non plus qu'à terme, le trade marketing et davantage encore l'ECR peuvent constituer une source d'économies non négligeable. Une étude de Coopers&Lybrand auxquels ont fait écho d'autres experts américains aurait d'ailleurs évalué celle-ci à plusieurs milliards de dollars en Europe... à partager idéalement à 50-50 entre fabricants et distributeurs.

<b>Titre</b>	: Trade-marketing].
<b>Sujets</b>	: <u>Circuits de distribution.</u>
	: Marketing.
<b>(Co-auteurs) / In</b>	: Revue française du marketing {P 4° 5808
<b>AD PER}</b>	(1997) n°5 = n°165, p.5-28.
<b>Analyse entre</b>	: Suite d'articles consacrés aux relations
<b>nécessité</b>	les producteurs et les fournisseurs et à
<b>stratégique,</b>	l'importance du trade-marketing : la
<b>régionaux et</b>	d'évoluer vers un trade-marketing
<b>fondamental des</b>	les relations entre les producteurs
	la grande distribution, le rôle
	marques dans les relations entre les
	distributeurs et les producteurs.

---



## GUERRE INDUSTRIE-COMMERCE : PREPAREZ L'ARMISTICE

Avec le **trade** marketing, les fabricants peuvent tirer parti des opportunités de partenariat commercial proposées par les distributeurs.

Grosse chaleur sur une plage près de Perpignan. Quatre jeunes femmes élancées organisent un match de volley avec les estivants, tandis qu'un animateur propose des jeux filmés à des baigneurs. Tous pourront, le soir même, venir retirer des lots et se voir à l'écran dans le magasin Carrefour voisin. Ils découvriront, en même temps, les produits de Nana, le fabricant de protections féminines, qui s'est associé à la grande surface pour une opération de promotion exclusive et humoristique pendant trois mois. Nana (groupe Peaudouce) est l'une des nombreuses marques à avoir mené, en 1993, une opération de **trade** marketing. En français : partenariat commercial, une méthode de négociation de plus en plus souvent présentée comme la nouvelle potion magique des relations industrie-commerce. A l'heure où la guerre des négos repart de plus belle (voir L'Entreprise96), aurait-on enfin trouvé le remède miracle ? Le **trade** marketing est une notion encore floue, même si nombre de consultants et d'agences de promotion, à la recherche d'un argument commercial original, n'ont pas hésité à s'emparer de l'expression sans forcément apporter une réelle vision stratégique et innovatrice. Pas un mois ne s'écoule sans que l'on annonce un séminaire **trade** marketing. Le sujet passionne les écoles de commerce, mais suscite une méfiance réciproque de la part des acheteurs des grandes surfaces et des vendeurs industriels. Les premiers y voient la dernière astuce des industriels pour desserrer l'étau des négos. Et les seconds, la dernière invention des distributeurs pour les inciter à repasser à la caisse ! Pourtant, les arguments en faveur du partenariat commercial sont nombreux dans les deux camps. Après les différentes vagues de concentrations, les distributeurs se retrouvent avec des puissances d'achat à peu près identiques. Les cinq leaders (Carrefour, Casino, Promodès, Leclerc et Auchan) représentent, à eux seuls, 72% du marché. Ces majors ont des niveaux de prix similaires. Alors que l'espace commercial devient rare, la course au gigantisme s'achève et les grandes surfaces doivent privilégier la croissance interne. C'est pourquoi les organes centraux des enseignes prendront de plus en plus de décisions aux dépens des directions régionales ou des directeurs de magasins, estime Jacques Chapuis, directeur associé du Boston Consulting Group.

Les distributeurs français apprennent donc les deux métiers tabous d'autan : l'informatique et le marketing, espérant qu'une meilleure gestion de la logistique engendrera des gains de productivité et que des opérations de promotion, alliant leur marque et celle d'un industriel, auront un effet turbo sur les ventes et les marges. Comme l'affirme Claude Bagot, directeur de la communication de Carrefour : 1 + 1 = 3 ! Pour l'instant, les distributeurs en sont tout juste au stade des chantiers. On ne peut pas rayer trente ans de culture discount en quelques mois, pas plus qu'apprendre le marketing en quelques semaines. Mais ils s'en donnent les moyens : d'abord en débauchant des industriels pour les phagocytter. En 1992, Patrick Tham Tham, ancien directeur marketing de Pernod-Ricard, a rejoint Casino pour prendre la direction du

marketing et des marques propres. Leclerc débauche aussi des industriels pour chaque catégorie de produits.

Ensuite les grandes surfaces adaptent leur organisation. Depuis le 1er janvier 1992, Casino s'est organisé en filières (épicerie, liquide, produits frais, produits cuisinés, cosmétiques, parfumerie, etc.), sous l'autorité d'un directeur de groupe, qui coiffe l'acheteur, le logisticien, le responsable marketing et le responsable promotion. Quant à Promodès, il a créé, fin juillet, un département **trade** marketing, dirigé par son directeur de la communication, Patrick Langer.

D'autres distributeurs, tiraillés entre les décideurs parisiens et les barons locaux, en sont au stade de l'exploration active.

Carrefour a lancé des groupes de travail avec, entre autres, Mars, Lever et Gillette. Résultat : un cahier des charges publié en novembre dernier. Carrefour planche également avec le cabinet Sportologie sur des opérations d'animation dans les zones de chalandise, en s'appuyant sur des relais locaux (associations sportives, lycées, radios locales).

Conséquence : les distributeurs commencent à prendre des initiatives en fédérant des groupements d'industriels sur un thème donné. Cela a été le cas de Casino, cet été, avec l'opération Pacte Soleil. Elle incitait les automobilistes des autoroutes à avoir le réflexe Casino pour 40 produits saisonniers, de Yop à Cochonou.

Face à cette offensive marketing, comment peuvent réagir les industriels ? Ils n'ont guère le choix et doivent absolument modifier leur approche de la grande distribution, juge le professeur Philip Kotler, le gourou américain du marketing, qui s'exprimait sur ce thème lors d'un séminaire organisé, à Paris, par le consultant ABCP, au printemps dernier. Avec la concentration des enseignes, la montée des premiers prix et des marques distributeurs, l'augmentation des budgets de référencement, ainsi que la baisse de l'efficacité de la publicité pour la consommation de masse (qui rend plus difficile la défense de la marque), leur pouvoir s'est renforcé. D'où la nécessité pour les producteurs d'acquérir une nouvelle logique de travail.

Aujourd'hui, l'entreprise ne cherche pas seulement à satisfaire les besoins du consommateur final, mais aussi ceux du distributeur, du client du distributeur (le chaland), et, enfin (accessoirement), du consommateur en général. La meilleure crème glacée du monde, tests à l'appui, ne se vendra pas si le produit n'est pas référencé et si aucune tête de gondole n'arrête l'attention du pousseur de caddie.

La marque n'est plus une garantie suffisante pour être présente sur un linéaire.

De partenaire logistique, le grand commerce est devenu client stratégique, explique Patrick Molle, fondateur de la chaire industrie et commerce, à l'ESC Lyon, et l'un des rares experts français en **trade** marketing. Mettre en place une telle démarche, poursuit-il, ne signifie pas établir un partenariat systématique avec toutes les entreprises de commerce, mais mieux les connaître pour travailler plus rentablement avec elles et être mieux placé que les concurrents.

Si cette approche concerne, pour l'heure, Yoplait, Evian, Lever et d'autres grands, elle conduira, dans les trois ans à venir, à une révolution culturelle de la négociation commerciale. En pratique, pour se distinguer de ses concurrents, un industriel doit respecter trois règles d'or : mieux connaître les enseignes, réorganiser sa force de vente et, enfin, devancer les besoins des distributeurs.

1bAtir un argumentaire en fonction des besoins Vos produits nous font perdre de l'argent ! En entendant ce leitmotiv classique de l'acheteur de grandes surfaces, il est

difficile, pour un vendeur, de prendre du recul. Pourtant, la première règle en matière de **trade marketing** est de sortir la négociation du seul terrain du prix pour bâtir un argumentaire en fonction des besoins particuliers d'une grande surface.

L'une des références de base est le baromètre annuel de la Sofrès qui indique le jugement et les comportements des ménages français vis-à-vis des 26 principales enseignes (hypers, supers, hard discounters). Réalisée à partir d'un panel de 10 000 personnes (qui pourrait être doublé l'an prochain), cette enquête décèle les points forts (modernisme, plaisir des courses, niveaux des prix, attractivité des promotions, offre produits, etc.) de chaque enseigne, ainsi que sa fréquentation, le panier moyen ou les transferts de clientèle. Cette étude est assez coûteuse (90 000 francs). Pour les PME, l'organisme de formation Perf utilise une partie des résultats de cette enquête pour bâtir des argumentaires commerciaux sur mesure, région par région. Objectif : adapter sa proposition à la politique de gamme de l'enseigne. Par exemple, un fabricant de glaces qui veut lancer un parfum pruneaux-armagnac préférera s'adresser d'abord aux clients de Carrefour plus aventureux dans la recherche de la nouveauté. Ce baromètre sera complété par une étude, réalisée par IRI Secodip, qui quantifie et analyse les zones de chalandise à partir des 10 000 ménages du panel Secodip et de leurs déplacements dans 7 200 magasins. Elle définit une typologie selon le nombre de magasins dans chaque zone, les enseignes et les hard discounters présents. Ensuite, elle intégrera les variables socio-démographiques des ménages tirées du dernier recensement pour offrir des informations sur le profil des consommateurs.

Pour aller plus loin, plusieurs cabinets de conseil éditent des guides, enseigne par enseigne, par souscription. L'Opérationnel des grandes surfaces alimentaires, paru en novembre, référence la politique d'assortiment, la stratégie, la politique vis-à-vis des fournisseurs, des choix logistiques, du merchandising et des promotions. Les agences de promotion, comme IPC, exploitent ce type de savoir-faire. C'est un plus de pouvoir monter des opérations communes avec Auchan et sa filiale Flunch de self-service, dit Olivier Araud, directeur du développement d'IPC, ou encore que la carte de crédit Accord du distributeur permette de mettre en avant des produits.

Pour se différencier, des industriels préfèrent lancer leurs propres études. Lever, par exemple, a demandé au cabinet Alain Curabé de plancher sur les contenus respectifs des marques Carrefour et Skip, et de leurs valeurs communes. Les PME n'ont pas forcément les moyens de s'offrir ces lourdes enquêtes d'exploration. Une solution : se regrouper. L'agence de communication lyonnaise EuroTSG conseille ainsi plusieurs petites entreprises régionales.

En réalité, la meilleure source reste les distributeurs eux-mêmes : Il faut chasser les vieux clichés, dit Michèle Kerrad, de Deloitte & Touche ; les distributeurs évoluent très rapidement, mais les industriels ne s'en rendent pas compte. Ensuite, en 1993, ils connaissent de mieux en mieux leurs clients et les informations qu'ils détiennent (à partir de sondages en sortie des magasins et grâce aux informations tirées des codes barres) constituent un véritable enjeu stratégique. L'industriel qui arrivera à leur en soutirer des bribes vendra mieux et plus que ses concurrents.

2Adapter son organisation commerciale A relation privilégiée, interlocuteur particulier. Depuis deux ans, Lever a ainsi musclé sa force de vente constituée de six National Account Managers (NAM), des commerciaux spécialisés par enseignes (des comptes clés) et coiffés par le directeur des ventes. Objectif : négocier et travailler étroitement

avec plusieurs départements de l'entreprise : merchandising, informatique, finance, logistique.

Pour lever les suspicions mutuelles, conseille Richard Panquiault, l'un des "NAM", les industriels et les acheteurs doivent apprendre à se connaître sur de nouveaux chantiers.

Tour à tour, des entreprises comme Kodak, Candia, Evian ou Quaker ont adopté ce type de structure. Les petites entreprises, regrette Daniel Pigeaire, directeur de la centrale d'achats de Promodès, n'ont pas encore les structures adéquates. Seule solution, selon Philippe Meunier, directeur général de Verger de Savoie, un fabricant de jus de fruits de Chambéry (56 millions de francs de chiffre d'affaires) : Il faut s'allier avec des entreprises complémentaires pour partager des hommes et un savoir-faire.

Proposer des opérations qui profitent aux deux partenaires Une enquête, menée auprès de 100 directeurs commerciaux et de 100 acheteurs de la grande distribution, par l'Institut français de merchandising et l'ESC Lyon, montre que les industriels, obnubilés par le mauvais climat des négos, ne sont pas prêts pour autant à mener une politique de différenciation. Paul-Louis Halley, le patron de Promodès, en voyage dans son berceau normand, était lui-même surpris de la terreur qu'il inspirait aux petits industriels.

Soyez proactifs ! prône Lionel Aboudaram, le directeur de l'agence de promotion IPC. Au lieu de répondre en pompier aux opérations de dernière minute des distributeurs, il faut prendre les devants, rationaliser la démarche commerciale, valoriser un vendeur auprès de sa hiérarchie.

Une proposition industrielle doit être une charte d'alliance, pas une opération coup de poing. Patrick Molle suggère de bâtir un compte d'exploitation prévisionnel par enseigne qui recenserait tous les investissements réalisés par l'industriel avec ladite enseigne (remises, ristournes, promotions, investissements en merchandising, études spécifiques à l'enseigne, relations publiques). Ce compte d'exploitation est à rapprocher d'un diagnostic préalable sur chaque enseigne et d'objectifs quantitatifs (distribution numérique, part de marché chez le client, nombre de produits référencés, linéaire développé) et d'objectifs qualitatifs (image, qualité de la relation, qualité de l'implantation, informations à obtenir ou à fournir, logistique, taux de service...).

Mais ces recettes embryonnaires doivent encore compter avec de nombreux freins.

D'abord, on le sait, la stratégie commerciale de la grande distribution est basée sur le chantage ( Si vous ne me donnez pas 15%, je vous vire ! ). De fait, au sein même des entreprises de commerce, on assiste à une querelle des anciens et des modernes, entre les acheteurs purs et durs et les adeptes du partenariat.

Deuxièmement, les industriels ne jouent pas (toujours) le jeu ! : c'est en tout cas l'avis de Daniel Pigeaire, le patron de la centrale d'achats de Promodès, qui souhaite, en préalable à toute opération de **trade** marketing, la transparence tarifaire. Nous sommes prêts à rationaliser la filière depuis l'usine de l'industriel jusqu'à la mise en rayons, à condition que nous soyons certains qu'un fournisseur ne garde pas un point de commission en réserve. Nous voulons savoir le comment et le pourquoi de ses meilleurs prix, de ses conditions commerciales, qu'il s'agisse de promotions ou de camions complets (qui optimisent le coût du transport).

Le débat de fond est donc celui-ci : jusqu'à quel point distributeurs et industriels sont-ils prêts à partager l'information ? Il est hors de question de laisser à des industriels le soin de gérer mes stocks, confiait Daniel Bernard à L'Entreprise, en mai dernier. De même,

les distributeurs sont réticents à communiquer leurs plans de promotion, de peur que leurs concurrents ne leur coupent l'herbe sous le pied avec des Olymprix ou une Semaine du jean de dernière minute.

Enfin, le **trade** marketing est surtout un outil de marque leader.

D'où le relatif pessimisme de Philip Kotler concernant le rôle des PME. Une PME peut pourtant mettre en avant sa capacité d'adaptation, son innovation, son caractère régional, sa niche. Elle peut également envisager des alliances d'opportunité. Dodo, le fabricant de couettes, vendues sous la marque Tex de Carrefour, a réalisé avec son fournisseur Du Pont de Nemours une campagne de publicité dans le journal de Carrefour et à la télévision. Elle était déclinée en magasin avec, en particulier, l'édition d'un guide, Comment mieux dormir. Le résultat : Du Pont a obtenu la promotion de son label et Dodo une augmentation de 105% de ses ventes. Un signe que la créativité et la réactivité restent payantes. Même pour une entreprise de taille humaine.

## S'UNIR POUR MIEUX SEDUIRE LE CLIENT Que l'on parle ou non de partenariat, un industriel doit aider un distributeur à se distinguer par son offre.

Cette exigence est encore plus forte aujourd'hui et nécessite une collaboration rapprochée. Kodak Labo Service et Carrefour Ils ont ainsi constitué des groupes tests avec des consommateurs pour déterminer leurs attentes en matière de développement des photos.

Résultat : en 1993, la croissance des ventes de Carrefour a été deux fois supérieure à la moyenne réalisée dans les grandes surfaces.

**FAIRE COHABITER SES MARQUES ET CELLES DE SON DISTRIBUTEUR** Au lieu de proposer l'ensemble d'une gamme, il est préférable de sélectionner les références qui correspondent le mieux à l'enseigne, celles qui permettront de contrer une marque leader ou de limiter la percée des 1er prix. Aux Pays-Bas, en 1993, le fabricant de lessive Henkel (Persil, Dixan, Fleuril) n'a pas hésité à s'associer au distributeur hollandais Albert Heijn.

Objectif : promouvoir les marques de l'industriel en même temps qu'Albi, la marque du distributeur. Une première ! Publicité télévisée à l'appui, l'opération a permis une augmentation des ventes de Henkel de 10%, preuve que la marque de lessive de Albert Heijn n'a pas cannibalisé ses produits.

**EXPLOITER LES PROMOTIONS PROPRES A CHAQUE ENSEIGNE** Selon une étude de l'agence de promotion IPC, 90% des offres de promotion sont des offres de hard selling classique où la création se limite, par exemple, à offrir 50% de produit en plus sans même utiliser un événement au service de la marque (comme lorsque l'aliment pour chat Félix profite de la Saint-Félix).

Une analyse comparative de 18 prospectus diffusés par les hypers pour la rentrée 1992-1993 montre que ces offres de hard selling sont en progression de 44%. Effet pervers : comme dans la mode, le consommateur attend les soldes promotions et les marges des distributeurs sur les produits à marque fondent.

Pour y remédier, un industriel doit donc investir dans un thème promotionnel qui colle à l'enseigne, il obtiendra en échange davantage de volumes, une meilleure qualité du prescripteur (prospectus, relais entre l'entrée du magasin et le linéaire, radio, etc.). En

août dernier, plusieurs Carrefour de la région de Perpignan voulaient attirer dans leurs magasins la clientèle des plages. Nana leur a proposé une animation spécial vacances. Les estivants participaient à des jeux. Ils gagnaient des lots adaptés à la période des vacances sous forme de bons d'achat pour des filtres à café, du champagne, des boîtes de paella pour dix, des matelas gonflables...

L'opération était ensuite relayée par une animation dans les magasins où les participants pouvaient admirer leur prestation sur des écrans vidéo. Même leurs chefs de rayons ont participé !

**OPTIMISEZ LA CHAINE LOGISTIQUE AVEC L'INFORMATIQUE** On peut réduire les stocks de trois mois, de l'entrepôt de l'industriel au rayon du distributeur, estime Jean-Claude Turri, président du groupe Ourmanof. L'enjeu : des économies de 5%. Ainsi, début 1994, Lever testera un système de transmission de commandes par EDI (échange de données informatisées) à l'entrepôt de Promodès, à Vendin, dans le Nord. Chaque commande sera préparée en fonction de l'état des stocks de ce dernier et de sa politique d'approvisionnement. Si l'expérience est concluante, l'entrepôt transmettra aussi ses prévisions de sorties sur treize semaines, ce qui permettra à Lever d'ajuster ses ventes.

Ultime étape : communiquer les informations de sorties de caisses pour évaluer l'impact direct des promotions.

# Traitements de l'objection

## " Je ne suis pas intéressé ! "

Ne vous en laissez pas compter par certains clients qui croient pouvoir mettre court à l'entretien par le simple fait d'objecter : "Je ne suis pas intéressé !" Raccrochez-vous plus que jamais au fil de votre argumentation et posez les bonnes questions

### 1. Éveillez la curiosité du prospect

- Cela ne vous intéresse pas de savoir comment vous pourrez gagner de nouveaux clients en améliorant la qualité de votre service après-vente ?

### 2. Présentez des références

- N'hésitez pas à contacter Monsieur André *Dubois de la société Lemaire. Il utilise notre appareil depuis huit ans. Voici son numéro... Quand comptez-vous l'appeler ?*

### 3. Appuyez-vous sur des exemples

- Monsieur Alain Dutertre de la société XY a dit *comme vous qu'il n'était pas intéressé. Aujourd'hui, grâce à l'emploi de notre appareil, il réalise 20 % d'économie et offre à sa clientèle un service de grande qualité.*

### 4. Demandez-lui pourquoi

- Puis-je vous connaître vos raisons ?

Vous obligerez ainsi l'acheteur à se justifier... de quoi le faire revenir sur sa parole

## **LE TRAITEMENT DES OBJECTIONS**

### **A/ Définition d'une objection**

L'objection est une intervention de l'acheteur dans le déroulement de l'entretien de vente, allant à l'encontre de l'argumentation du vendeur.

Elle peut prendre la forme :

d'une question,  
d'une réfutation  
d'argument,  
d'un refus d'achat.

Nous avons vu, dans le chapitre sur la prise de rendez-vous téléphonique, qu'il existait 2 types d'objections :  
les objections d'ouverture et les objections de fermeture.

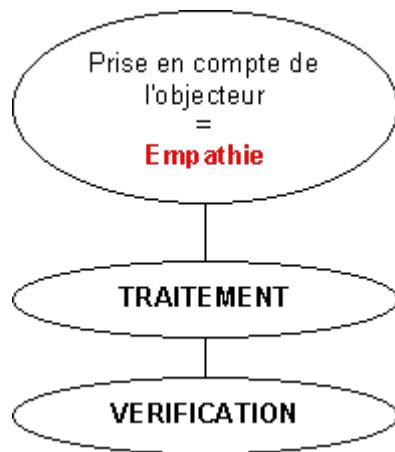
Nous allons y adapter 2 types de traitement.

### **B/ TRAITEMENT DE L'OBJECTION**

#### **1°) Le traitement basique de l'objection**

Généralement il sera employé pour des questions, demande de précision, incompréhension, objections d'ouverture...

Traitez-les immédiatement selon le schéma suivant :



### a) L'empathie

L'empathie est une des clés de la vente, très proche de la sympathie.

Elle consiste à reconnaître la personnalité du client qui objecte et de **se mettre de son côté** un court moment, pour mieux l'amener à notre argument par la suite.

On dira : *Je vous comprends, Je suis d'accord avec vous, Vous avez raison* (de soulever cette question)", ...

Sur l'objection **C'est cher** : *C'est vrai, cela représente une certaine somme*. etc.

Prenez soin de ne pas faire suivre l'empathie de **mais** ... qui renforce l'adversité de l'objecteur.

### b) Le traitement

Cette phase consiste à répondre à l'objection du client. Il faut prendre soin de ne pas le faire d'une manière triomphale (réponse à tout) qui pourrait faire penser au client qu'il est en train de se faire manipuler.

Le traitement utilise souvent la stratégie de justification. *C'est la raison pour laquelle...*

### c) La vérification

C'est une question qui a 2 objectifs :

- s'assurer que l'objection a bien été désamorcée pour continuer son argumentation sans zone d'ombre
- engager progressivement le client dans un processus d'achat par des *oui* répétés. (stratégie de l'entonnoir)

Exemple : Vente de voyage organisé

Client : *Cela doit être pénible de partir en groupe et d'être dans un troupeau de moutons.*

Vendeur : *Vous avez tout à fait raison de soulever la question (Empathie).*

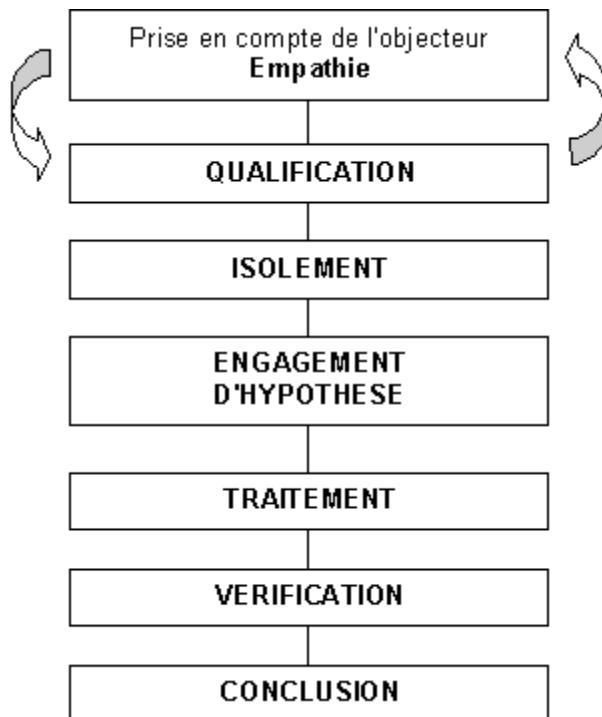
*C'est la raison pour laquelle notre directeur a tenu à ce que ses groupes ne dépassent pas le nombre de 8 personnes. (Traitement avec justification)*

Cela répond à votre inquiétude ? (Vérification)

## **2°) Le traitement des objections avec engagement**

Il est conseillé de l'utiliser sur les objections de fermeture, très bloquantes, et de le conserver pour la fin de l'argumentation car il peut aider à conclure.

Si ce type d'objection arrive tôt dans l'entretien, procédez par empathie et dites :  
*Je note votre question, très importante, et j'y reviens dans 2 minutes.*



### a) Qualification

Méfiez-vous : **une objection peut en cacher une autre.**

C- Je n'ai pas assez de temps.

C- C'est moins que les concurrents.

V- Pas assez de temps pour quoi faire ?

V- Moins dans quel domaine ?

C- Ca n'a pas l'air solide.

C- C'est cher.

V- Qu'est-ce qui vous fait dire ça ?

V- Par rapport à quoi ?

Je prends très souvent dans mes cours l'exemple, le vendeur de voiture à qui le client dit :  
*Elle est trop grande.*

Si le vendeur ne qualifie pas plusieurs fois, il ne pourra jamais traiter l'objection.

V. Trop grande à quel niveau ?

A. Elle fait 15 centimètres de trop.

V. En quoi cela vous gêne-t-il ?

A. Elle ne rentrera pas dans mon garage.

V. Pourquoi est-il indispensable qu'elle rentre dans votre garage ?

A. Parce que j'ai peur de me la faire voler.

Et là, le vendeur peut traiter en proposant un système antivol, alors qu'il n'aurait jamais pu raccourcir la voiture ou agrandir le garage du client.

Très souvent, quand le client s'exprime avec des adverbes comparatifs : *trop cher, pas assez équipé*, c'est que mentalement il compare avec autre chose.

Pour mieux traiter l'objection, cherchez le **point de référence** en demandant : *Par rapport à quoi ?*

#### b) Isolement

Isoler, c'est poser une question pour être sûr que l' objection du client est unique.

- d'une part, le travail de diagnostic du vendeur est parfait, car il s'assure de ne rien oublier,
- d'autre part, les réponses du client vont entraîner ce dernier dans un entonnoir qui devrait normalement le rapprocher de la décision.

*Est-ce là, le seul frein à votre achat ?*

*Y a-t-il d'autres questions qui vous font réfléchir ?*

*Est-ce que c'est la seule chose qui vous arrête ?*

En cas de comparaison, l'isolement se fera sur la **différence**.

*Est-ce que la différence de ... entre ..... et (ma solution) est le seul élément qui vous arrête ?*

Si la réponse est NON, retournez en arrière pour chercher d'autres objections.

#### c) Engagement d'hypothèse

Engagez pour être certain de ne pas travailler pour rien, et que l'énergie dépensée à traiter l'objection serve bien à basculer vers la vente.

*Si nous arrivons ensemble à trouver une solution à votre question,  
est-ce que vous passerez commande ?*

*Si vous êtes convaincu que la différence entre ... et (ma solution) est largement compensé par... est-ce j'aurai le plaisir de vous avoir comme client ?*

Évitez de dire : *si je vous démontre, si je vous prouve...*, vous allez renforcer la résistance du client.

Si la réponse à cette question est OUI, le client est fortement engagé.

Si la réponse est NON, retournez en arrière pour chercher d'autres objections.

***Jamais vous ne devez continuer si la réponse à l'engagement  
est NON.***

#### d) Traitement

Le traitement n'est pas différent de celui des objections d'ouverture, il va simplement être plus long et plus construit car nous sommes en face d'une objection bloquante.

Si l'objection est comparative, vous traitez par comparaison.

A la fin de votre traitement comparatif, laissez le client tirer lui-même la conclusion.

Exemple : Vente d'automobile

Objection : *C'est trop cher.*

Qualification : *Par rapport à quoi ?*

*Par rapport à la CIVANE*" (différence de prix 12.000 F.)

Le vendeur a appris, par sa Découverte, que le client garde en moyenne ses voitures 5 ans.

Présentez par écrit sur une feuille blanche le tableau avec, à gauche ce que vous voulez combattre et à droite, ce que vous voulez vendre, mais commencez votre démonstration par la droite.

<b>La solution Point de référence</b>	<b>Ma solution</b>
<p><i>Notez la différence</i></p> <p>12.000 F.</p> <p>soit, si vous la gardez 5 ans</p> <p>2.400 F. par an</p> <p>200 F. par mois</p> <p>6,60 par jour</p> <p>le prix d'un café...</p>	<p><i>Notez 10 raisons de choix de votre solution</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Une sécurité renforcée</li><li>2. 600 agents en France</li><li>3. Économies sur l'entretien</li><li>4. Une revente plus sûre</li><li>5. La direction assistée</li><li>6. Etc...</li></ol>

*Qu'est-ce qui est le plus raisonnable pour vous ?*

#### Schéma type de l'objection

"BLOCK" représente n'importe quelle objection.

**CLIENT** - *Je ne veux pas acheter parce que c'est BLOCK.*

**Empathie** - *Vous avez tout à fait raison d'en parler parce que le blickage est très important dans cet investissement.*

**Qualification** - *Qu'est ce que vous entendez par BLOCK ?*

- *Le fait que ce soit BLOCK, m'empêche de BLICKER.*

**Isolement** - *Est-ce que le BLOCK, est la seule chose qui vous fait réfléchir pour acheter ?*

- *Oui.*

**Engagement** - *Est-ce que, si nous voyons ensemble que ce n'est pas BLOCK,*

ou

- *Est-ce que, si nous voyons ensemble que le BLOCK ne vous empêchera pas de BLICKER,*

ou

- *Est-ce que, si vous êtes convaincu que, même sans BLICKER, vous pourrez "vivre normalement", adoptez-vous cette solution ?*

- *oui.*

**Traitemet** - ...bla...bla...bla...bla....

**Vérification** - *Est-ce que cela répond bien à votre inquiétude ?*

- *Oui."*

C  
O  
N  
C  
L  
U  
S  
I  
O  
N

### 3°) Les Fausses Barbes

Certaines objections ne sont pas réellement fondées et traduisent la volonté du client de mettre fin à l'entretien en ménageant votre susceptibilité.

En effet, aucun client ne vous dira : *C'est beaucoup trop cher pour moi,*  
*Vous ne m'inspirez pas confiance, Votre produit est de mauvaise qualité...*

Il dira plutôt :

*Rappelez-moi dans 6 mois, Je vais en parler à mon comptable, Je veux réfléchir.*

Ces objections sont rarement fondées. Elles signifient que vous n'avez pas convaincu ou que le client ne donne pas son objection réelle.

Il convient donc de d'aller jusqu'au maximum de l'entretien, de refaire éventuellement une petite découverte, d'aider le client à prendre une décision, d'exercer une adroite et légère influence pour qu'il signe avec vous aujourd'hui, plutôt qu'avec un autre demain.

Exemple sur l'objection : **Je veux réfléchir.**

*Je vous comprends très bien.  
A quoi voulez-vous réfléchir en particulier ?*

Très rarement, le client formulera son objection réelle.

C'est à nous de faire la liste, avec le client, de toutes les objections possibles.

Nous allons utiliser, de mémoire, la liste des freins inconscients que nous avons établie dans un chapitre précédent et retranscrire chacune des idées sous forme de question qui a pour but soit de débusquer l'objection cachée, soit de faire dire OUI au client.

- *Est-ce que le **prix** rentre dans votre **budget** ?*

- *Oui.*

- *Est-ce que vous avez entière **confiance** dans la qualité de notre **produit** ?*

- *Oui.*

- *Est-ce que vous avez entière **confiance** dans la qualité de nos **services** ?*

- *Oui.*

- *Êtes-vous **persuadé** que cette solution vous fera **gagner** du temps (de l'argent) ?*

- *Eh bien, ... il n'est jamais possible de le savoir avant... "*

Vous avez débusquer l'objection, à vous de la traiter.



## TRAITEMENT DES OBJECTIONS

# Attention aux réponses toutes faites !

Les vendeurs disposent de toute une batterie d'arguments pour contrer les objections des clients. Mais les réponses standard ne sont pas la solution au problème. Pourquoi ? Parce que tous les clients ne réagissent pas de la même manière ! En outre, des contre objections qui, aujourd'hui, parviennent à convaincre le client risquent, demain, d'être inopérantes : les conditions du marché changent, etc.

Revoyez régulièrement vos réponses aux objections les plus courantes et mettez-les au goût du jour.

- Demandez à vos collègues quelles sont les réponses avec lesquelles ils ont le plus de succès.
- Lorsque vous utilisez une réponse standard, ajoutez-y systématiquement quelques mots de référence au contexte et aux problèmes du client.

Appuyez-vous sur les études de marché pour suivre l'évolution de ses besoins et anticiper ses nouvelles objections.

## *Idée d'action*

### De l'ordre dans vos papiers

Votre temps est trop précieux pour le gaspiller à rechercher des dossiers égarés. De bonnes petites habitudes quotidiennes vous aideront à faire le tri dans vos documents.

- Avant la fin du mois, consacrez une journée à attribuer une place définitive à tous les dossiers dont vous avez la charge. Faites deux piles comprenant respectivement ceux que vous devez régler "de toute urgence" et "à moyen terme". Quant aux autres, archivez-les ou jetez-les dans la corbeille à papiers !
- À la fin de chaque journée, prélevez cinq affaires en cours dans les piles de documents qui s'élèvent encore sur votre bureau. Et traitez-les immédiatement!
- Vous avez fait le ménage sur votre bureau ? Il vous reste à faire de même dans votre ordinateur... Bon courage !

## Quand un concurrent dit du mal de vous..

Vous apprenez de la bouche d'un prospect que l'un de vos concurrents répand de fausses informations sur votre produit, votre entreprise ou vous-même. Comment vous comporter lorsque l'on vous confronte à de telles contre-vérités ? Réagissez sans manifester ni surprise, ni colère. Et pour éviter de médire sur la concurrence - c'est une preuve de faiblesse ! - renvoyez la balle dans le camp du client : "*Pour quelles raisons pensez-vous que X dit cela de nous ?*"

*Les deux choses  
les plus importantes  
n'apparaissent pas au bilan  
de l'entreprise : sa réputation  
et ses hommes. -  
Henry FORD (1863 - 1947).*

## Traitement de l'objection

### " Je ne suis pas intéressé ! "

Ne vous en laissez pas compter par certains clients qui croient pouvoir mettre court à l'entretien par le simple fait d'objecter : "*Je ne suis pas intéressé !*" Raccrochez-vous plus que jamais au fil de votre argumentation et posez les bonnes questions

## 1. Éveillez la curiosité du prospect

- Cela ne vous intéresse pas de savoir comment *vous pourrez gagner de nouveaux clients en améliorant la qualité de votre service après-vente ?*

## 2. Présentez des références

- N'hésitez pas à contacter Monsieur André Dubois de la société Lemaire. Il utilise notre appareil depuis huit ans. Voici son numéro... Quand comptez-vous l'appeler ?

## 3. Appuyez-vous sur des exemples

- Monsieur Alain Dutertre de la société XY a dit *comme vous qu'il n'était pas intéressé. Aujourd'hui, grâce à l'emploi de notre appareil, il réalise 20 % d'économie et offre à sa clientèle un service de grande qualité.*

## 4. Demandez-lui pourquoi

- Puis-je vous connaître vos raisons ?

Vous obligerez ainsi l'acheteur à se justifier... de quoi le faire revenir sur sa parole

# Le prix est tout à fait correct !

Votre client vous dit fréquemment que votre prix est trop élevé - c'est le lot de tous les vendeurs

1 Mais comment le convaincre de payer un peu plus cher pour votre produit ?

## Trois techniques pour justifier vos tarifs

### 1. Reporter la réponse

Avant d'évoquer la question du prix, le client doit avoir une vue d'ensemble des avantages de votre offre. À une objection prématurée sur le prix, vous pouvez répondre :

*-Je comprends que vous vous intéressiez au prix, et je vais y venir en détail. Mais dites-moi d'abord si notre service correspond à vos attentes.*

### 2. Tronçonner le prix

Le prospect s'étonne du prix que vous lui annoncez ? Calculez avec lui combien votre produit lui coûtera par jour, par semaine, par mois. L'investissement n'en sera que plus relatif !

### 3. Souligner l'aspect exclusif de l'offre

Quel est l'avantage exclusif de votre offre par rapport à celles de vos concurrents ? Choisissez des critères significatifs et veillez à ce que le service que vous proposez justifie la différence de prix.

## Huit contre-objections à..."Le prix est trop élevé!"

- Comparé à quoi ?

*- Je suis surpris par ce que vous dites. Qu'entendez-vous par "trop cher" ?*

*- Je suis d'accord avec vous. L'investissement pour ce produit est un peu plus élevé, mais n'oubliez pas que notre offre vous permet d'économiser 1 000 F par an de frais de maintenance...*

*- Combien pensiez-vous investir ? Songez que si vous utilisez le produit pendant 5 ans, la différence de prix par rapport à la concurrence est seulement de 10 centimes par jour, et pour une bien meilleure qualité - vous l'avez vous-même constaté.*

*- Nous savons tous les deux que le prix de cette machine est fonction de sa productivité. Êtes-vous d'accord avec moi ?*

*- Le charme d'un prix modeste est vite oublié lorsque vous avez à vous battre quotidiennement avec un produit de qualité médiocre.*

*- Partagerez-vous mon point de vue si je vous dis qu'on se souvient plus longtemps de la qualité d'un produit que de son prix ?*

- Ne vous laissez pas abuser par le prix. En réalité vous recevez plus : un meilleur service après-vente, une fiabilité accrue. N'est-ce pas cela que vous recherchez ?

**" Ce ne sont ni les produits ni les prestations de service qui sont décisifs, mais le lien émotionnel du client avec l'entreprise.** OSVALD D'IMPERS

Votre prix est trop cher...par rapport à quoi ?

L'objection est presque systématique ; pour l'acheteur, votre prix est toujours "trop cher". Cherchez d'abord pourquoi et vous saurez comment répondre. A vous de compléter la marguerite et de préparer pour chaque point un contre-argument.

## Objections : jouez la curiosité !

*Comment réagissez-vous en général devant les objections du client ? Optez de préférence pour l'empathie et la curiosité !*

*Mais qu'est-ce que l'empathie ? C'est cette troisième oreille qui vous permettra d'écouter le client d'une autre façon - avant tout pour mieux le connaître et le comprendre - et non pas seulement pour satisfaire immédiatement une demande commerciale.*

*Posez-lui des questions : une vérité doit en amener une autre, à l'image de ces poupées russes qui s'emboîtent et que l'on découvre l'une après l'autre ! Raccrochez-vous à tel ou tel mot clé de votre interlocuteur pour continuer à explorer ses besoins, ses craintes, ses problèmes ; faites-lui préciser certains concepts s'il y a lieu.*

*Exemples :*

*Le client: "Je suis désolé mais actuellement nous n'envisageons aucun changement."*

*Le vendeur: "Qu'entendez vous par actuellement aucun changement ?"*

*C : "je ne peux pas financer cette année d'autres dépenses de formation. "*

*V: "Pourquoi plus cette année ?"*

*C : "Parce que sinon je dépasserais mon budget*

*V: "Cela vous arrangerait-il que nous facturions nos prestations seulement en janvier au lieu de décembre ?"*

*" La réponse est "oui". Mais quelle était la question ?*

*WOODY ALLEN*

## L'objection "trop cher" : Mobile réel ou tactique du client ?

L'objection standard -"trop cher"- est parfaitement opaque. Sans analyse poussée, impossible de la traiter... Il s'agit pour vous d'en déceler l'origine, qu'elle soit de nature rationnelle ou émotionnelle. Faute de quoi, vous risquez fort de ne jamais vous trouver sur la même longueur d'ondes que le client. En revanche, en trouvant les raisons qui motivent son objection, vous pourrez réagir en visant juste.

Vous vous trouvez face à des raisons concrètes lorsque l'acheteur établit une comparaison défavorable avec votre offre, ou que l'investissement lui paraît trop élevé. Lorsque votre interlocuteur attaque le prix par principe ou lorsqu'il évoque des faits sans rapport direct avec votre offre, vous avez affaire à des raisons tactiques.

### 7 raisons concrètes à l'objection sur le prix

Le client...

- n'a pas encore compris l'intérêt du produit et le service que celui-ci peut lui rendre

- ne connaît pas les prix du marché
- ne sait pas apprécier la qualité du produit ni estimer les coûts qui s'y rattachent
- compare votre prix avec celui d'un autre produit moins performant
- est limité par son budget; le prix dépasse ses possibilités financières
- doit justifier ce prix vis-à-vis d'un supérieur hiérarchique et cela lui pose problème
- a actuellement des difficultés de trésorerie.

### **Les 7 raisons tactiques de l'acheteur**

Le client refuse le prix parce que...

- il a déjà constaté que cela vaut la peine de marchander
- son idée fixe est que tout prix est exagéré et qu'il faut y résister pour ne pas "se faire rouler"
- une attaque biaisée du prix permet d'arracher un avantage dans un autre domaine (par exemple une exclusivité de revente)
- il a besoin d'un moyen de pression sur un autre fournisseur chez qui il a décidé de passer sa commande
- il veut se distinguer au sein de son entreprise et promouvoir sa propre carrière
- il met un point d'honneur à toujours acheter moins cher que ses concurrents
- il considère la discussion sur le prix comme un tournoi sportif dont il veut sortir vainqueur.

**Peut-être votre expérience personnelle vous aidera-t-elle à compléter ces deux listes.**

### **Comment contre le "trop cher" du client**

Avant de justifier vos prix, examinez quel est le mobile qui se cache derrière l'objection de l'acheteur. Demandez-lui :

- *Pourquoi, selon vous, ce service est-il trop cher ?*
- *Par rapport à quoi estimatez-vous que ce produit est trop cher ?*

Le client évoque toujours une raison concrète, même si sa motivation est d'ordre tactique (autrement elle ne le serait plus !). Votre tâche consiste à détecter si la raison concrète invoquée est sincère ou feinte.

Posez des questions de contrôle précises et surveillez si les réponses sont réfléchies ou si elles ne constituent que des échappatoires. De cette manière, vous saurez dans quelle catégorie vous devrez situer le client pour lui proposer, en connaissance de cause, des solutions appropriées.

- **S'agit-il d'une motivation concrète ?** Dans ce cas, montrez à votre partenaire des tableaux comparatifs, des tests produits, des références clients et présentez-lui des solutions sur mesure telles que des facilités de paiement.
- **Pour vous défendre contre les manœuvres tactiques d'un client,** à vous de trouver une contre-feinte qui permettra de désamorcer cette situation de rapport de force. Pensez à faire preuve d'humour...



### Vos contre-objections :

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

## ***CONTRER LES OBJECTIONS***

# **" Nous n'avons besoin de rien .! "**

Que veut dire votre client par là ? A vous de réagir en conséquence ...

*"Nous n'avons besoin de rien !"* L'objection est courante mais elle ne recouvre pas la même signification dans la bouche de chacun de vos clients... Et ce serait une grave erreur de penser que tous vos interlocuteurs renoncent définitivement à acheter votre produit. La meilleure façon de le savoir est de leur poser des questions. C'est également un bon moyen de réfuter leurs propos !

**Voici trois manières de répondre à des situations a priori identiques :**

Le client : *"Nous n'avons besoin de rien !"*

Le vendeur: *"Que voulez-vous dire par là ?"*

### **Client n° 1**

Le client: *"Nous avons suffisamment de marchandises en stock pour couvrir les douze prochains mois. ,*

Le vendeur : - *"Je le comprends tout à fait. Alors si vous le voulez bien, je reprendrai contact avec vous au début de l'année prochaine. Mais n'hésitez pas à m'appeler d'ici là si vous avez besoin d'un renseignement! Voici mes coordonnées..."*

Ce partenaire n'a besoin de rien - à l'instant présent ! A vous de le recontacter le moment venu...

### **Client no 2**

Le client : *"Nous sommes satisfaits de notre fournisseur actuel."*

Le vendeur : *"Habit SA est une entreprise sérieuse et ses produits sont de qualité -je les connais bien ! Mais je voudrais juste attirer votre attention sur la spécificité de notre article. Carson nouveau procédé dû à... peut vous permettre de réduire de 15 % vos coûts actuels. '*

Le client : *"Je ne vois pas comment cela est possible."*

Le vendeur : *"Accordez-moi un quart d'heure et je vous éclaire là-dessus!"*

Ce client ne sait pas qu'il peut améliorer sa situation. Vous n'avez qu'à lui laisser entrevoir comment - et le lui expliquer. Au besoin, prenez rendez-vous pour un autre jour...

### **Client no 3**

Le client : *"Nous n'avons aucune raison de remplacer notre fournisseur actuel."*

Le vendeur : *"Supposons qu'il puisse améliorer son produit. Quels avantages souhaiteriez-vous avoir en plus ?'*

Le client: *"Des coûts inférieurs, c'est sûr, et aucune panne."*

Le vendeur : *"C'est justement ce que notre clientèle apprécie dans notre produit. Si vous avez quinze minutes à m'accorder, je vous explique comment cela est possible."*

Ce client a un problème mais il ne sait pas que vous pouvez le résoudre. Plus vous lui ferez citer les défauts du produit qu'il utilise, plus vous l'inciterez à penser que son appareil n'est pas si parfait ! Vous n'aurez plus qu'à cibler vos arguments en conséquence... De quoi le convaincre point par point que votre offre vaut mieux que celle du concurrent !

Pensez intérêt pour le client !

*Devenir le partenaire idéal du client : tel est le gage de la réussite pour un vendeur...*

*Celui qui se dit: "Il me faut la commande, je dois faire du chiffre sinon j'aurai des ennuis prend le défi à rebrousse-poil. Car il s'agit au contraire de se mettre à la place de l'acheteur. Ce qui intéresse votre partenaire est que vous résolviez ses problèmes - et non que vous affichiez un visage soucieux.*

*Le vendeur qui pense : "Le client a un problème et moi j'ai la solution" a toutes les chances de réussir. Car seule une motivation juste du commercial - c'est-à-dire centrée sur l'intérêt du client -pourra déclencher une décision d'achat. Ce vendeur aime son métier et l'acheteur le sent !*

## Réponse à l'objection " Nous n'avons pas de problème... "

*"Nous n'avons pas besoin d'une nouvelle machine. Celle que nous possédons fonctionne très bien."*

*L'objection est très claire mais votre client sait-il qu'il existe de nouveaux appareils beaucoup plus performants ? Certainement non ! Alors hâitez-vous de lui dire ; dans le cas présent, la meilleure solution pour décrocher une commande est de lui promettre d'optimiser ses résultats...*

### *Faites preuve de curiosité*

*Donnez au client le sentiment que vous ne tenez pas à vendre à tout prix, mais que vous vous intéressez à la situation de son entreprise. Votre objectif est d'abord de découvrir les besoins effectifs de l'acheteur afin de pouvoir lui faire une offre appropriée lors d'un entretien ultérieur :*

- *Quels sont les problèmes et les procédures de travail à maîtriser ?*
- *Quelles sont les performances de la machine actuelle ?*

### *Conseillez le client*

*Prouvez-lui - résultats de tests à l'appui - qu'il peut réaliser beaucoup plus de bénéfices encore. Et gageons qu'il sera disposé à s'entretenir plus longuement avec vous !*

*" 80 % de la réussite est dans le premier pas. " Woody Allen"*

## Le silence en réponse à l'objection

Le client soulève une objection ? N'hésitez pas à faire une pause avant de répondre

1. Vous suggérez ainsi au partenaire que vous prenez le temps d'écouter et de comprendre son point de vue.

2. Vous vous donnez quelques secondes de réflexion pour trouver les arguments adaptés à la situation.

3. L'expression soucieuse de votre visage confirmera à votre acheteur tout l'effort que vous réalisez pour le servir

Il ne vous restera plus qu'à lui donner votre réponse en commençant naturellement par un signe d'approbation "je comprends ce que vous ressentez.

## **3 conseils pour amorcer l'entretien**

Vous devez présenter votre produit à un client. Vous n'avez pas encore trouvé une introduction personnalisée. Voici trois bonnes idées pour commencer !

- 1. Adressez un compliment à l'acheteur** concernant par exemple la situation de son entreprise : *"Je me réjouis de pouvoir m'adresser au leader sur le marché du jouet!"* Attention ! N'exagérez rien et tenez-vous-en aux faits.
- 2. Mettez en évidence vos points communs** : *"Il y a seulement deux ans, j'étais encore votre client; aujourd'hui je suis heureux de pouvoir collaborer avec vous sur une autre base..."*
- 3. Jouez de l'humour.** C'est une bonne manière de faire accepter votre visite : *"Le criminel revient toujours sur le lieu de son crime. Mais cela est valable aussi pour le vendeur ! Et me voici pour la troisième fois chez vous. ..."*

## **Trois impératifs juridiques**

Pour pouvoir être déposé en tant que marque, un nom doit répondre à trois critères légaux.

### **Non-descriptivité**

Il n'est pas possible de déposer un nom générique, par exemple " chaise ".

### **Non-déceptivité**

Le nom ne doit pas être trompeur. Des bijoux en plastique se verront systématiquement refuser l'appellation Toutenor.

### **Conformité aux bonnes mœurs et à la morale publique**

Les références à l'Etat, notamment, ne sont pas acceptées.

### **Combien ça coûte ?**

**Création de nom :** de 30 000 à 100 000 francs.

### **Recherche d'antériorité approfondie :**

4 000 francs pour une marque en France.

**Dépôt du nom :** 1 250 francs pour trois classes pendant dix ans.

# Trois façons simples de personnaliser vos mailings

Une lettre nominative, adressée au bon moment et qui interpelle votre prospect, a toutes les chances de capter son attention.

Une argumentation commerciale fonctionne beaucoup mieux lorsque l'on a recours aux artifices de la personnalisation. Parce que c'est flatteur pour le prospect et parce que cela lui laisse croire que l'on sait très bien qui il est et, partant, quels sont ses besoins, ses habitudes et ses goûts... Vous pensez peut-être que la pauvreté des informations disponibles sur les destinataires de vos prochaines actions de marketing direct ne vous permet pas de créer ce contact primordial, qui est le gage d'un bon résultat. Détrompez--vous. Il existe quelques techniques de personnalisation très faciles à mettre en oeuvre, qui vous aideront à capter l'attention de vos prospects.

## 1. Tirez parti des éléments de l'adresse

Les fichiers loués pour les opérations de mailings ne donnent généralement comme informations que le nom de la personne et son adresse. Bien utilisés, ces éléments vont vous servir en fait à personnaliser le texte de votre courrier de plusieurs façons.

Prenons l'exemple d'un **mailing** destiné à des particuliers. A partir des données fournies par le fichier (Bertrand, 138, avenue de l'Oise, 95300 Pontoise), on pourra facilement composer une lettre comprenant un certain nombre de zones variables (signalées par des caractères gras):

«Cher monsieur Grangier,

Vous qui habitez notre belle ville de Pontoise, vous n'êtes pas sans savoir à quel point il est primordial de prendre le temps de se reposer. C'est pour des gens comme vous que nous avons créé un centre de loisirs.

Plusieurs personnes habitant avenue de l'Oise ont répondu à notre courrier précédent, mais aucune demande ne nous est parvenue en provenance du 138. Que se passe-t-il? Peut-être vous dites--vous: "Bertrand, laisse tomber, tu n'as pas de temps à consacrer à ta détente. " Le 95 n'a pourtant pas le monopole du stress, et nombreux sont ceux qui, à travers la France, profitent de nos différents centres de loisirs...»

## 2. Jouez sur la date de réception

La date de réception du courrier peut faire la différence: elle doit correspondre à celle d'un anniversaire, d'une fête (nationale ou personnelle) ou encore d'un événement dans votre liaison avec le client (récence ou contenu de la dernière commande, retour de celle-ci, etc.).

Vous pouvez, par exemple, sélectionner chaque jour dans votre fichier-clients ceux qui n'ont pas passé commande depuis six mois. Vous leur expédieriez alors un courrier de réactivation en jouant sur leurs scrupules («En faisant le point sur nos meilleures clientes, je me suis aperçu, à ma grande surprise, que vous ne m'aviez pas écrit depuis six mois...») et en les amenant à vous renvoyer le bon de commande joint à la missive!

### 3. Mettez en valeur un renseignement exclusif

Le **mailing** que vous envoyez à un décideur d'entreprise a les plus grands risques de se perdre dans la masse si vous ne possédez aucun renseignement sur cette personne: elle reçoit déjà tellement de courriers commerciaux... C'est pourquoi il est essentiel de mettre en valeur toute information spécifique dont vous pourriez disposer afin de vous différencier et d'attirer son attention personnellement.

Imaginez que vous possédez le fichier actualisé des anciens élèves d'une école de commerce. Il suffira de dépouiller l'annuaire pour connaître la date de sortie de chacun et d'en faire un élément d'accroche. Vous pourrez alors faire débuter votre **mailing** personnalisé par une phrase du genre: «Vous qui êtes diplômé de l'Ecole supérieure de commerce de Nantes depuis 1984, vous devez savoir que...»

## DES TECHNIQUES COMPLÉMENTAIRES

L'information a un prix: plus un fichier comporte de renseignements sur vos cibles, plus son prix de location ou de vente sera élevé. Les coordonnées de prospects bien «qualifiés» coûtent trois fois plus cher en moyenne que celles d'un simple fichier composé des seules adresses des destinataires. C'est pourquoi il faut les exploiter au mieux et ne pas hésiter à recourir simultanément à plusieurs des techniques évoquées ci-dessus. Ainsi, la personnalisation (technique n°1) peut se doubler, pour une meilleure efficacité, d'une pseudo-personnalisation par la date (technique n°2). Un bon exemple est offert par ces mailings de La Redoute qui s'adressaient à la cliente par son nom et qui, en plus, créaient la surprise en évoquant le jour de sa naissance («Vous qui êtes née un mardi, Mme Martin, vous serez sensible à...»)!

## À RETENIR

Sachez utiliser un fichier même s'il ne vous donne que des noms et adresses

Mettez à profit chacune des informations dont vous disposez: le nom, le prénom, le nom de la rue, la ville ou la région. Autant d'éléments qui peuvent être intégrés dans le texte de votre courrier.

Envoyez votre **mailing** au bon moment

Le mieux est de profiter d'un anniversaire ou d'un événement quelconque. Sinon, créez--le, même s'il s'agit de rappeler à votre client qu'il y a bien longtemps que vous n'avez pas pris de ses nouvelles...

Comportez--vous comme si vous connaissiez votre prospect de longue date

Pour attirer son attention et le retenir, évoquez des souvenirs ou des informations tendant à prouver que vous savez qui il est...

## L'EFFICACITÉ PUBLICITAIRE EN QUESTION

La mesure de l'efficacité publicitaire, et plus précisément celle de la création, repose essentiellement sur des tests impliquant que le message a été perçu, vu avec suffisamment d'attention, afin d'être mémorisé.

Dès lors, la restitution mémorielle par le consommateur exposé à la publicité offre un matériau permettant de voir si le message a fait son travail. L'absence de restitution traduit en principe l'absence de perception et l'absence d'effets.

Ce mécanisme d'étude repose sur les règles élémentaires de la psychologie cognitive, telles qu'elles étaient établies il y a une cinquantaine d'années. Les outils de tests actuels ont été conçus aux Etats-Unis d'abord, puis en Europe, sur ces fondements. Ils se sont appuyés sur des modèles du fonctionnement publicitaire, tels AIDA et DAGMAR, pour ne parler que des plus connus et des plus anciens. À notre connaissance, les acquis des sciences cognitives depuis vingt ans n'ont pas servi à faire évoluer les outils de tests actuels.

La publicité subliminale a fait longtemps l'objet de débats passionnés. Elle est aujourd'hui reléguée à l'état de *science fiction* en tant que mode d'influence du comportement et technique manipulatrice. Pour autant, on sait maintenant que la perception et l'attention conscientes ne sont pas toujours nécessaires pour laisser des traces dans les processus de reconnaissance d'un objet publicitaire (*cf. article de Jean-Paul Miallet dans le Monde du 26 octobre 1999*).

C'est pourquoi nous estimons que nos outils de tests publicitaires ne sont plus en phase avec les connaissances scientifiques de la fin du XXème siècle.

Par ailleurs, ces tests peuvent être considérés comme réducteurs en ce qu'ils soumettent l'appréciation de toutes les campagnes publicitaires aux mêmes critères d'efficacité, indépendamment des objectifs propres à chacune. Conçus comme des baromètres transversaux, ces outils mesurent tous les messages à l'aune des mêmes indicateurs chiffrés, comme si ces derniers reflétaient nécessairement tous les ressorts de la communication publicitaire.

De plus, organisés en bases de données par agrégation de toutes les mesures déjà effectuées, les indicateurs des tests deviennent des référents par rapport auxquels chaque nouvelle campagne est jaugée. Au-dessus de la moyenne, l'efficacité est jugée bonne, en deçà, elle est mauvaise.

N'y a-t-il pas un risque d'automatisation du jugement pouvant se révéler contre productif ?

Ces constats théoriques ont été maintes fois illustrés, dans le cadre de la commission Recherche de l'UDA, par les expériences concrètes que chacun a pu vivre dans son entreprise. Certaines publicités ayant de mauvais scores d'impact avaient néanmoins fait bouger de manière significative les attitudes et opinions des consommateurs. D'autres ayant obtenu des scores élevés ne faisaient plus rien bouger en termes d'attitude ou d'image.

C'est ce constat que les membres de la commission recherche de l'UDA ont voulu partager avec les agences de publicité, membres de l'AACC. Celles-ci ont été invitées à faire part aux annonceurs de leurs expériences en la matière et des solutions qu'elles proposent.

Alice, DDB, Euro RSCG BETC, FCB, J. Walter Thompson, Mac Cann Erickson, Publicis, Saatchi & Saatchi ont accepté de participer à ces échanges et nous ont fait part de réserves à l'égard des méthodes de test. Elles s'en plaignent en considérant même que le pouvoir des instituts a pris le pas sur leur pouvoir de préconisation.

C'est ainsi que les tests publicitaires sont perçus comme des « tueurs d'idées » plus que comme des réducteurs de risques. Les agences disent ne pas être hostiles aux tests par principe, mais parce que ces derniers ne les aident pas, non plus que leurs clients, à sanctionner positivement les solutions les plus créatives. C'est pourquoi les agences nous ont exprimé leur satisfaction de voir l'UDA soulever cette question.

Les agences ont cherché à nous convaincre que la recherche de l'efficacité se trouve au cœur de leur démarche, mais toutes n'y apportent pas la même réponse. Certaines ont déjà conceptualisé une démarche qualité visant à atteindre la meilleure efficacité possible. D'autres ont une démarche plus empirique et proposent à leurs clients des solutions adaptées aux attentes de ces derniers.

En général, les agences considèrent que pour être efficaces, elles doivent être impliquées le plus en amont possible dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ou de la marque. Ce processus vise à faire naître des idées qui vont pouvoir irriguer non seulement la campagne mais toute l'action marketing et commerciale.

La création résulte du travail de coproduction entre l'annonceur et l'agence et la détermination des objectifs de la campagne s'appuie sur un travail commun.

Toutes les agences de publicité qui se sont exprimées considèrent que l'efficacité des campagnes publicitaires doit être mesurée par des critères spécifiques tenant compte des objectifs de la campagne. Le choix de ces critères ne peut résulter, disent-elles, que du dialogue entre l'annonceur et l'agence.

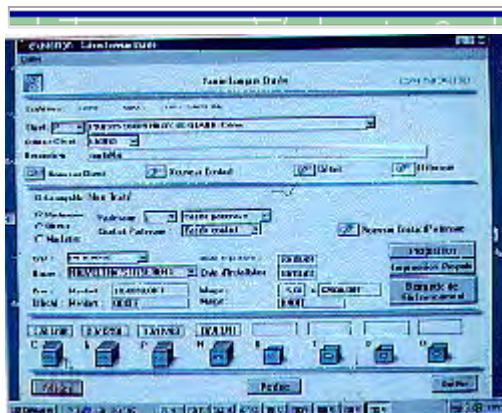
D'aucuns estiment que les tests portant sur la publicité elle-même ne sont pas appropriés, car l'important n'est pas de tester la publicité, mais l'effet que cette publicité peut avoir sur la marque et/ou le produit. On se trompe donc d'objet d'étude et, de ce fait, l'échelle temporelle de la mesure d'efficacité se trouve réduite au court terme, sans vision stratégique et sans rapport avec les investissements entrepris par les annonceurs.

*Conclusion :* sur les points essentiels, on peut dire que l'analyse critique faite par les agences sur les outils de mesure publicitaire rejoint et complète celle que les annonceurs de la commission Recherche de l'UDA ont établie.

Au fil des auditions et des témoignages recueillis, il apparaît que ce chantier mérite d'être validé par un travail d'écriture. Un document détaillé reprenant les points de vues exprimés tant par les annonceurs que les agences de publicité, sera rédigé et soumis aux professionnels des études, qui auront à se prononcer sur le sujet. Ils auront à décider des suites à donner à ce constat pour faire progresser leurs méthodes et leurs techniques.

# Un outil de structuration du cycle de vente

Formé à l'école Rank Xerox, Hervé Lescure, directeur commercial de Parsys, start-up fondée en 1991 et spécialisée en location et gestion de parcs informatiques, a mis au point un outil interne pour structurer le cycle de vente de ses 36 commerciaux. Son nom : Capnord. Car, dans la vente de services aux entreprises, il faut en général rencontrer plusieurs décideurs et se battre pendant plusieurs mois avant de « décrocher la commande » de Cap Gemini, de Décathlon ou de La Mondiale.



## Les sept phases de Capnord

### C comme Chasse

Phase où le chargé d'affaires prospecte et tente d'entrer en contact avec le client.

### A comme Approche

Phase d'écoute et de découverte des envies du client. Il s'agit en fait de déceler ses besoins et d'identifier quels sont les décideurs véritables : qui du responsable informatique ou du directeur financier a le dernier mot ?

### P comme Proposition

Le commercial, en fonction des besoins qu'il a identifiés chez son client, élabore et rédige une proposition adaptée.

### N comme Négociation

Il s'agit de « vendre » la proposition de Parsys en montrant au client les économies qu'il peut faire (par exemple, pas de cash-flows à sortir). « Si le commercial se réfugie derrière l'argument d'une baisse de prix pour emporter une affaire, c'est qu'il n'aura pas su mettre en avant les réels avantages concurrentiels de Parsys ou que l'on a mal soigné les deux premières étapes », observe Hervé Lescure.

### O comme Ordre

Si tout se passe bien, en fin de négociation, le client signe le contrat de location.

### R comme Refinancement

Deux commerciaux sont chargés de négocier avec les établissements financiers partenaires (Natexis, UFB-Locabail...) les meilleurs taux de refinancement.

## **D comme Dossier en gestion**

La vente est terminée mais tout commence : il s'agit désormais pour Parsys d'honorer les engagements pris.

### **Quels sont les avantages de l'outil?**

Pour le chargé d'affaires, Capnord permet de faire le point : savoir où il en est en termes de volume, de qualité et de suivi, pour tous les clients de son portefeuille. Il saura notamment combien de clients il a en «niveau 3», le niveau de services le plus sophistiqué, celui qui offre la meilleure marge commerciale, etc.

Pour le manager, Capnord permet d'identifier les points faibles de chaque commercial, et l'aide à les corriger. Si un commercial a 10 MF de CA potentiel en phase approche aujourd'hui, que son objectif est de 16 MF sur un trimestre, qu'il ne réalise que 8 MF, on peut estimer qu'il lui faut 20 MF de CA potentiel en phase approche. Et qu'il devra, lors d'une prochaine formation, apprendre à soigner ses phases négociation et proposition.

# **Un système d'information : un must !**

Les entreprises évoluent dans un système économique où les changements se succèdent rapidement. Comment l'entreprise se comporte-t-elle sur le marché ? L'information dont a besoin un entrepreneur ne provient plus uniquement des états financiers ; il doit pouvoir compter sur une information de gestion qui intègre notamment le processus de fabrication, les inventaires, les rapports de vente.

Un chef d'entreprise et les décideurs dans l'entreprise, par définition, sont constamment appelés à prendre des décisions, et pour prendre les bonnes décisions, ils doivent pouvoir compter sur un système d'information efficace. Nous vous proposons de passer en revue les étapes à suivre pour implanter un tel système et les services qu'il devrait fournir.

## **Les avantages attendus**

**Un bon système doit permettre :**

- de produire une information exacte, fiable et complète de façon quasi instantanée;
- de disposer d'une information structurée et accessible en tout temps;
- de faire des simulations diverses;
- de travailler les données sans en altérer l'authenticité;
- d'effectuer des contrôles rigoureux à des coûts minimums.

## **L'implantation du système**

On peut diviser l'implantation d'un système d'information en six grandes étapes.

### **1. Définir :**

- la problématique;
- les besoins;
- les solutions possibles;
- les avantages escomptés.

### **2. Préciser :**

- les objectifs;
- les concepts en fonction des priorités de l'entreprise.

Cette étape est extrêmement importante. Il faut y consacrer du temps et s'assurer de la participation des différents intervenants dans l'entreprise. À ce stade, il faut garder à l'esprit que de mauvaises bases pourraient être source d'erreur à long terme et de ce fait augmenter les coûts.

### **3. Créer l'architecture du système :**

Il faut s'assurer que les modèles définis reflètent bien les besoins de l'entreprise tels que déterminés au départ. On peut aussi raffiner l'analyse des avantages escomptés face aux coûts.

#### **4. Implanter le système**

Cette étape comporte deux parties. Il s'agit d'élaborer des guides d'opération du système et de prévoir les conséquences sur les ressources humaines. Il est important que tous les intervenants participent activement à la mise en place du système. Dans un deuxième temps, on procède à la mise en service du système à proprement parler, on effectue des tests et modifie le système avant d'en approuver le fonctionnement; on forme les différents utilisateurs.

#### **5. Suivre l'évolution du système**

Il s'agit là d'une phase continue, trop souvent négligée. Elle permet de contrôler le système en exploitation, de le corriger et de l'adapter aux nouveaux besoins de l'entreprise tout en mesurant les avantages. Elle permet d'ajuster le système aux changements et d'en assurer la longévité.

#### **Les facteurs garants de succès**

Pour mener à bien l'implantation d'un système, il est primordial que les tâches soient bien assignées, les membres de l'équipe bien sélectionnés et que chacun sache clairement quel est son rôle et ses responsabilités.

Un comité de direction constitué de membres représentant chacun des secteurs de l'entreprise sera mise sur pied et un pilote de projet nommé par le comité. Celui-ci devra être représentatif des usagers, capable d'avoir une vision globale de l'entreprise et sera respecté de la haute direction. Il devra faire preuve de leadership et de jugement et bien comprendre les besoins de l'entreprise. En résumé, le succès d'un système d'information repose sur les points suivants :

- la participation entière tant de la haute direction que des usagers;
- la collaboration entre le personnel de l'informatique et les usagers;
- l'identification correcte des besoins de l'entreprise;
- une saine gestion de l'impact de l'implantation du système sur les ressources humaines;
- une planification détaillée et un contrôle rigoureux à chaque étape d'implantation et le respect des échéances fixées;
- l'incitation au changement tout au long du processus d'implantation du système afin de susciter la collaboration constante des personnes concernées.

La quantité d'information stockée aujourd'hui dans les systèmes est phénoménale. L'information c'est le pouvoir, mais trop d'information, mal structurée, pas toujours accessible est source de mésinformation et finalement d'ignorance. Pour être efficace un système d'information doit pouvoir traiter l'information pertinente et la rendre disponible en tout temps. Un bon système d'information est un peu comme un

tableau de bord pour dirigeant ou gestionnaire. Il enregistre l'information à laquelle les utilisateurs peuvent accéder dans des domaines aussi variés que la finance, le marketing, la gestion de personnel, la gestion de l'inventaire de production, etc. Il cumule les informations provenant de différentes sources, les traite, les manipule et permet d'obtenir un tableau synthétisé de l'état de l'entreprise.

L'avenir appartient aux systèmes évolutifs, conviviaux et adaptables aux changements des besoins de l'entreprise. Un système efficace qui génère une information de première main permettra à l'entrepreneur, ou aux preneurs de décisions, d'avoir un meilleur contrôle et de poser des gestes éclairés.

# Une AVA : C'est Quoi ?

## ***Savoir pour agir***

- L'étudiant présente au BTS un dossier à l'oral (soit 15 AVA).
- Il montre son Tableau-Planning qu'il présente pendant 10 minutes.
- Il est interviewé pendant 30 minutes par le jury.
- Il défend son dossier et présente toute "preuve" utile (bon de commande ...).
- Pendant les deux ans de sa formation il élabore ses AVA et ses dossiers.
- Les Actions sont réalisées dans l'entreprise ou pour le compte d'une entreprise externe.
- L'étudiant est RESPONSABLE de son AVA.
- Le Tuteur ou Prescripteur valide et contrôle le professionnalisme de l'étudiant.

### Définition :

- Toute ACTIVITÉ demandée par le tuteur est une AVA
- L'AVA peut être une proposition de l'étudiant acceptée par l'entreprise
- L'AVA regroupe un ensemble de tâches
- Elle doit correspondre à une problématique commerciale (Vendre ...)
- Elle est relativement complexe
- Elle passe par trois étapes **Réflexion Action Analyse**
- Dans tout les cas : PROFESSIONNELLE

### Ne sont PAS des AVA :

- Une journée passée au standard
- Une action Marketing Direct où l'étudiant colle des enveloppes
- ...

### Exemples d'AVA :

- Organiser un salon
- Vendre un produit
- Réaliser une action de Marketing Direct
- Créer un Logo
- Participer à une journée portes ouvertes
- Lancer un nouveau produit...

Toute INITIATIVE, visite de salon, interview d'un professionnel, visite d'entreprise ... sont des AVA (type Initiative).

Il peut se faire aider par d'autres étudiants ou dans le cadre de l'association des étudiants, dans ce cas les autres partenaires présentent une AVA en Collaboration.

Le dossier (saisie informatique) de quinze pages environ (hors annexes) contient

- un titre
- un sommaire paginé (le PLAN)
- Introduction
- Le contexte

- la présentation de l'entreprise des produits ...
- la présentation du marché de la concurrence ....
- la problématique

#### L'action

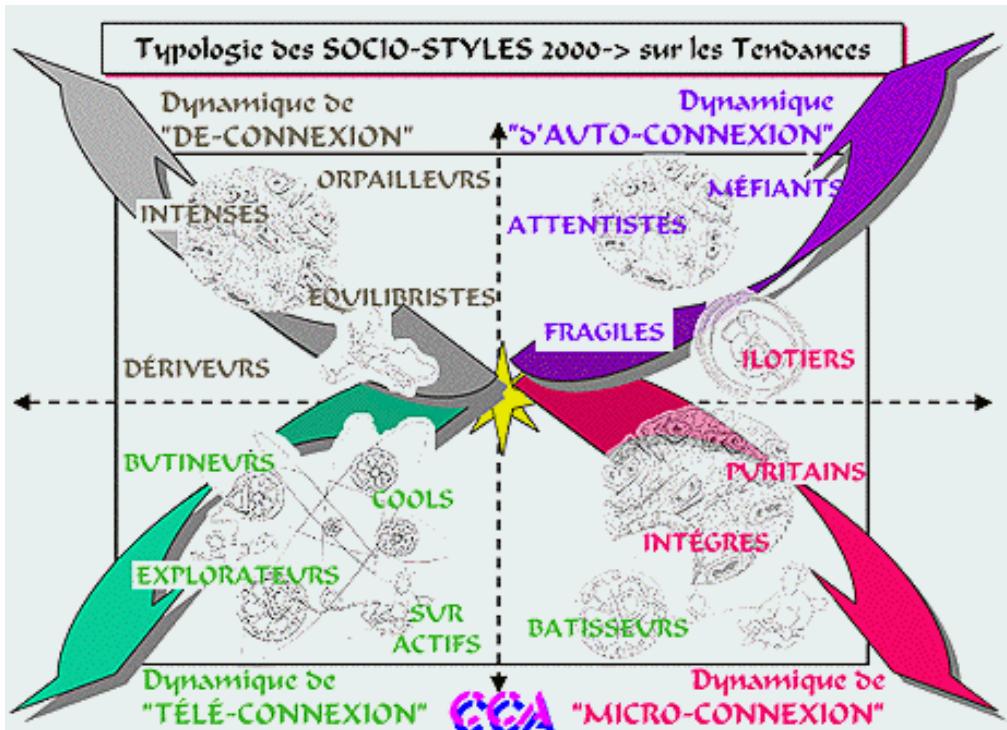
- les objectifs
- les moyens
- la méthodologie utilisée
- les résultats
- le suivi
- les apports

#### Conclusion

#### Les annexes et les justificatifs

Tout visuel indispensable à une présentation dynamique

L'étudiant s'organise, recherche, trouve, sélectionne des informations, des solutions ... en autonomie, encadré par son Tuteur et ses Professeurs. Il respecte les contraintes économiques et financières.



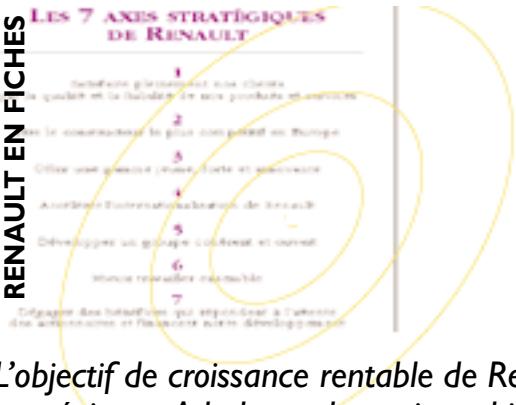
## UNE CARTOGRAPHIE SOCIOCULTURELLE

### 1° aperçu de la toute nouvelle Typologie de "Socio-Styles de Vie" des Français

- une segmentation en **15 familles sociologiques** qui abordent l'an 2000 chacune à leur manière...
- que ce soit du point de vue Politique et sur les problèmes de société,
- sous l'angle de leurs consommations et dépenses, de leurs comportements de shopping et d'achat,
- ou de leur exposition aux media et leur sensibilité publicitaire.

Plus que les millésimes précédents, c'est une typologie très largement axée sur **les tendances prospectives**, c'est à dire sur les objectifs de styles de vie de chaque profil dans les 10 prochaines années... en référence aux principales tendances socioculturelles des "**PROSPECTIVES DE VIE 2000**" observées dans la même enquête.

- **En Sociologie**, c'est une manière de comprendre la diversité de notre société, éclatée en une mosaïque de communautés de "life-styles"...
- 
- **En Marketing** (commerciale ou politique) : c'est un "jeu des 15 familles" pour identifier "votre" public : ceux que vous touchez bien aujourd'hui et ceux que aimeriez attirer..
- .et savoir que leur offrir, dans quelle direction innover, comment leur en parler et dans quels media, où les toucher et dans quelle ambiance ?...



# Une stratégie EN 7 AXES

L'objectif de croissance rentable de Renault en Europe et dans le monde s'appuie sur 7 axes stratégiques. A la base : les trois ambitions majeures de l'entreprise : développer une identité de marque axée sur l'innovation, devenir le constructeur le plus compétitif sur ses marchés en qualité, coûts et délais, et s'internationaliser.

**7**  
axes stratégiques  
pour une  
croissance  
rentable

## Axe 1 : Satisfaire pleinement ses clients par la qualité et la fiabilité de ses produits et services

Objectif : offrir aux clients une garantie de mobilité totale. Deux priorités : devenir le constructeur de référence pour la fiabilité et se distinguer de la concurrence par la qualité du réseau et des services. La qualité fidélise et favorise la construction de l'image de marque.

## Axe 2 : Être le constructeur le plus compétitif en Europe

Actions prioritaires : poursuivre le programme de réduction des coûts à tous les niveaux de l'entreprise, accroître la performance produit-process et celle de l'outil de production, accroître la flexibilité et la réactivité, améliorer la qualité des produits et des services, devenir la référence en matière de délais de livraison. Penser et agir en fonction du client.

## Axe 3 : Offrir une gamme jeune, forte et innovante

L'audace conceptuelle et le design de ses produits les plus emblématiques sont l'essence de l'identité de la marque (voir fiche « Identité de marque »). A cette spécificité Renault s'ajoute la qualité de motorisations efficaces et sobres qui respectent l'environnement ainsi que des services innovants et compétitifs.

## Axe 4 : Accélérer l'internationalisation de Renault

L'internationalisation est un élément majeur de la croissance de Renault. Objectif : conquérir de nouveaux marchés à partir d'une base européenne solide et vendre la moitié de sa production hors d'Europe à l'horizon 2010. L'internationalisation, c'est aussi l'intégration de sang neuf dans le Groupe.

## Axe 5 : Développer un groupe cohérent et ouvert

Les trois branches du Groupe (Automobile, Véhicules Industriels et branche financière) doivent développer synergies internes et stratégie de coopérations et partenariats. Objectif : volumes économiques et accès à de nouveaux marchés à moindre coût.

## Axe 6 : Mieux travailler ensemble

Développer les compétences, la responsabilité et la mobilité de chacun, favoriser performance et réactivité par le travail d'équipe et les démarches transversales fournir une information transparente, rémunérer en fonction des résultats individuels et collectifs : la réussite de l'entreprise passe par sa capacité à évoluer.

## Axe 7 : Dégager des bénéfices qui répondent à l'attente des actionnaires et financent le développement de Renault

Le groupe doit dégager une marge bénéficiaire de 4% en moyenne sur 1 cycle et rentabiliser ses capitaux propres à hauteur de 11%. Cela afin de fidéliser ses actionnaires, d'assurer son indépendance et de favoriser son développement.



# Fiche ressource n°2

## Apprendre à utiliser le logiciel OUTLOOK EXPRESS 5

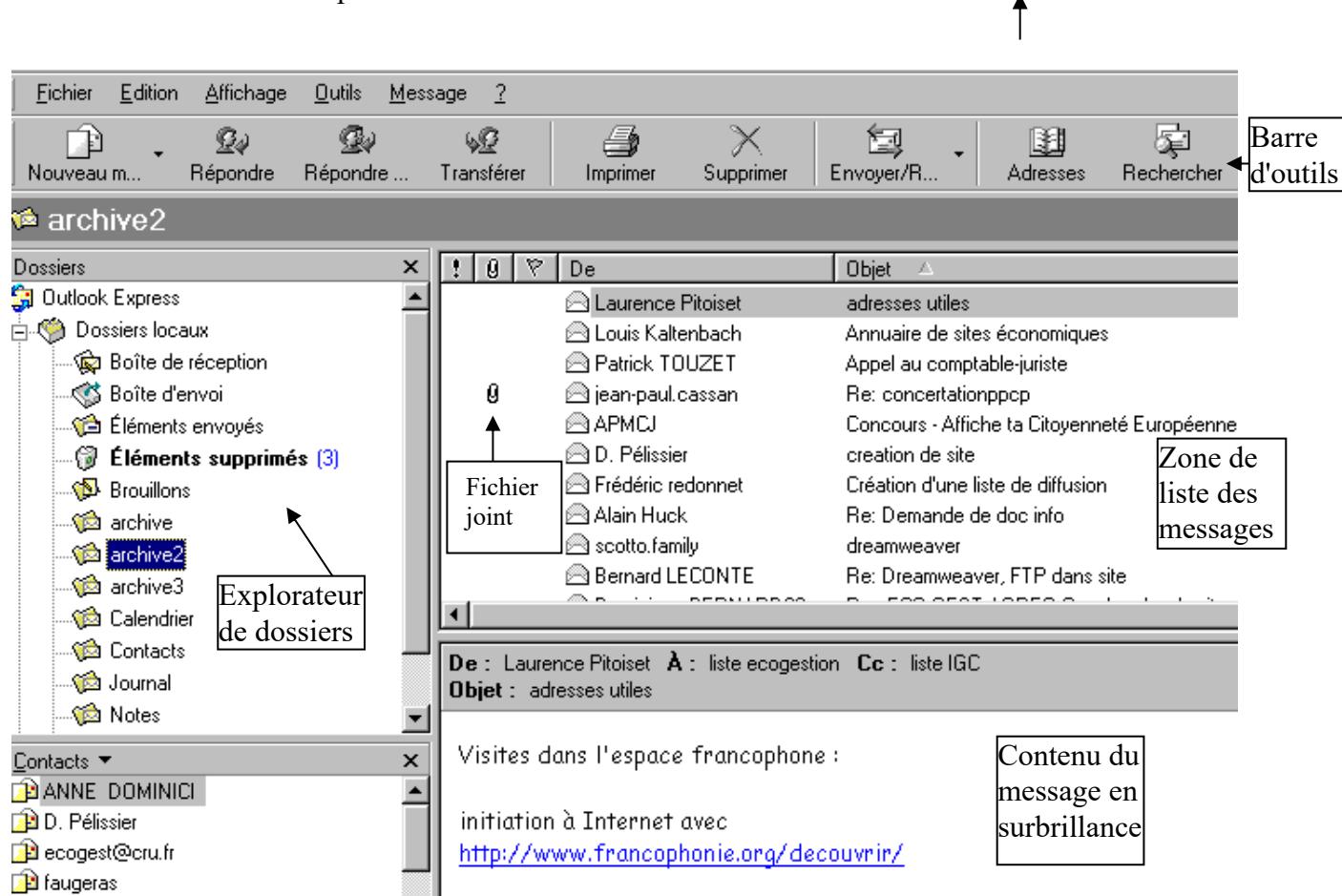
Exemple pour Tatiana Dimitri.

Tatiana Dimitri a une adresse électronique à Netcourrier et son fournisseur d'accès est Club-internet.

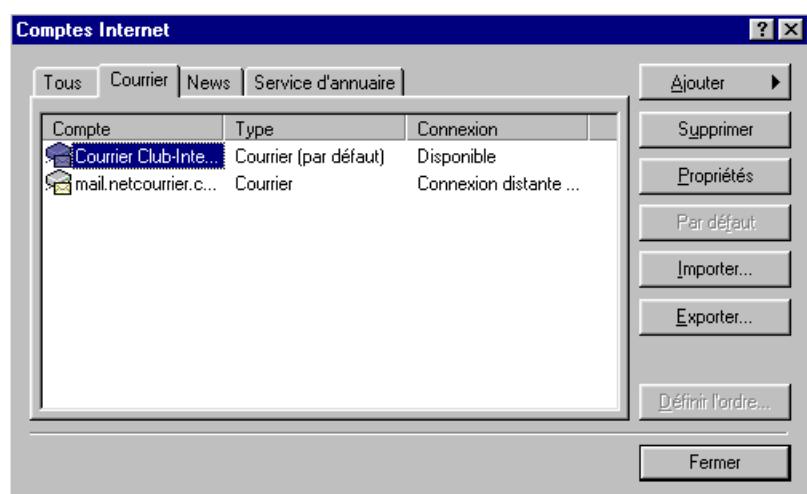
Adresse électronique : [tatiana.dimitri@netcourrier.com](mailto:tatiana.dimitri@netcourrier.com).

### 1°/ Crédation d'un compte

1. Lancer Outlook Express dans la barre des tâches en bas.



2. Cliquer sur **Outils** dans la barre des menus
3. Cliquer sur **Comptes**



4. Cliquer sur le deuxième onglet **Courrier** et cliquer sur le bouton **Ajouter**
5. Choisir **Courrier**

6. Remplir à tour de rôle les formulaires qui sont présentés :
- votre prénom et nom : **Tatiana Dimitri** puis cliquer sur **Suivant**
  - j'ai déjà une adresse email dont j'aimerai me servir
  - Adresse d'email : [tatiana.dimitri@netcourrier.com](mailto:tatiana.dimitri@netcourrier.com)
  - Serveur de courrier entrant (POP3) : **mail.netcourrier.com** (si c'est netcourrier)  
Si c'est la poste : **pop.laposte.net**
  - Serveur de courrier sortant (SMTP) : **mail.club-internet.fr**  
Si c'est Wanadoo : **smtp.wanadoo.fr**

**Ces renseignements vont être donnés au moment où vous créez votre adresse « mél », n'oubliez pas d'imprimer et de conserver ces documents.**

- Nom du compte : **Dimitri**
- Ne pas mettre de coche dans Retenir le mot de passe (du moins au lycée !)
- Cliquer sur **suivant** puis **Terminer**.

Une ligne s'est ajoutée dans la ligne des comptes Internet.

Si vous vous êtes trompés ou si vous voulez modifier quelque chose, cliquer sur **Propriétés**.

## **2°/ Envoyer un courrier**

1. Cliquer sur le bouton



2. Choisir les destinataires

**OK pour le 25 novembre**

Eichier Edition Affichage Insertion Format Outils Message ?

Envoyer Couper Copier Coller Annuler Vérifier Orthographe Joindre Priorité Signer

De : sabine.calaforra@netcourrier.com (mail.netcourrier.com)

À : toto@laposte.net;tatiana.dimitri@netcourrier.com

Cc : julu@caramail.com

Cci : po@wanadoo.fr

Objet : OK pour le 25 novembre

Arial 10 | Barre de mise en forme

 Bon anniversaire

[sabine.calaforra@netcourrier.com](mailto:sabine.calaforra@netcourrier.com)

"À", et tapez l'adresse mél du destinataire principal ou cliquez sur "À" et sélectionnez la parmi vos contacts. S'il y a plusieurs destinataires principaux, séparez les adresses par une simple virgule ou un point virgule.

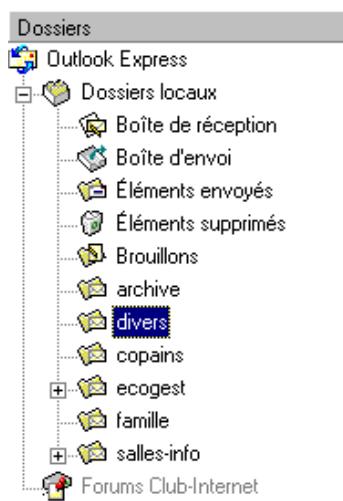
"CC" (Copie Conforme ) pour adresser ce même message à un ou plusieurs autres destinataires supplémentaires.

"CCi" (Copie Masquée) les destinataires principaux et en copie conforme ne sauront pas que vous avez adressé aussi ce message à un ou plusieurs autres destinataires, en copie masquée. En revanche, le ou les destinataires en copie masquée seront informés de l'envoi du message qu'ils ont reçu aux destinataires principaux et en copie conforme.

3. Cliquer sur le bouton



### **3°/ Classer son courrier**



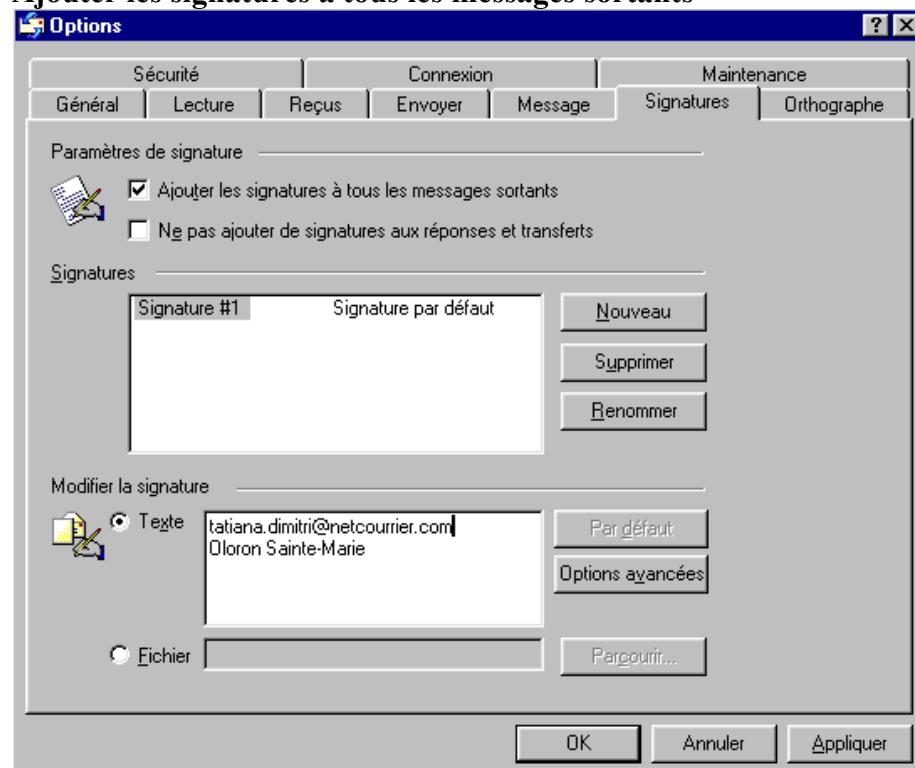
Les dossiers : Boîte de réception, Boîte d'envoi, Eléments envoyés, Eléments supprimés, Brouillons existent par défaut, ils correspondent aux courriers reçus, en cours d'envoi, expédiés, supprimés, en cours de rédaction, les autres ont été supprimés (calendrier...)

Les dossiers archive, divers, copains, ecogest, famille, salles-info correspondent à des dossiers créés par l'utilisateur.

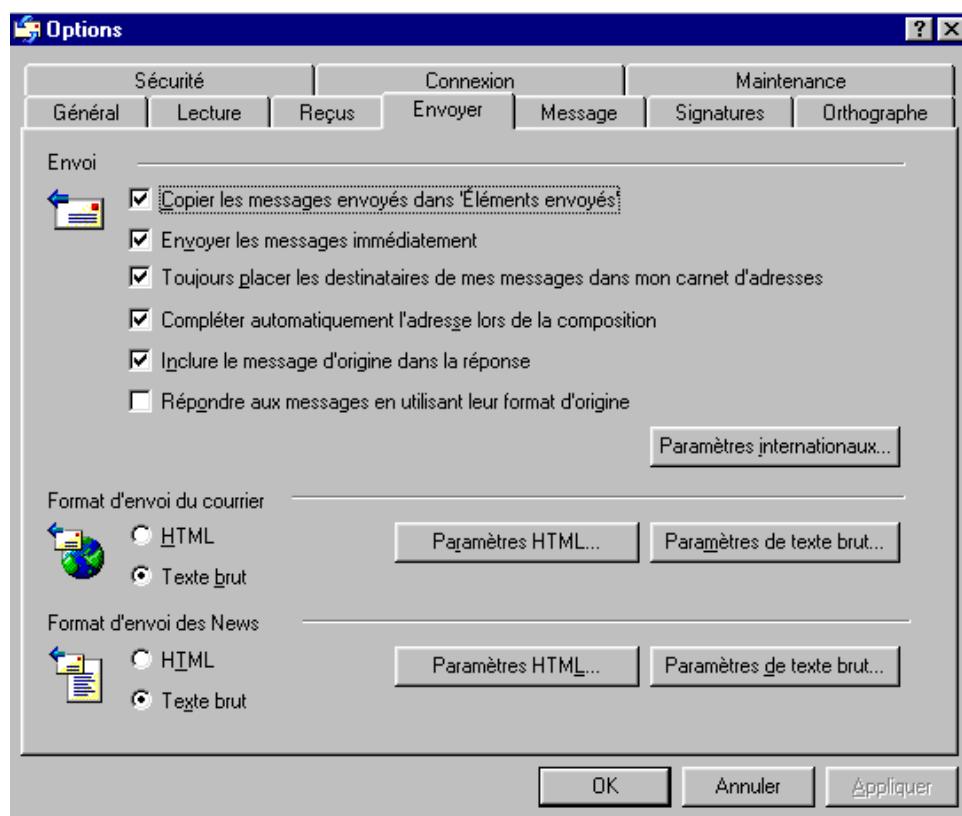
### **4°/ Ajouter une signature**

Dans le menu général Outils      Options...      Onglet Signatures

Ajouter les signatures à tous les messages sortants



## 5°/ Reconnaître un fichier HTML d'un fichier brut



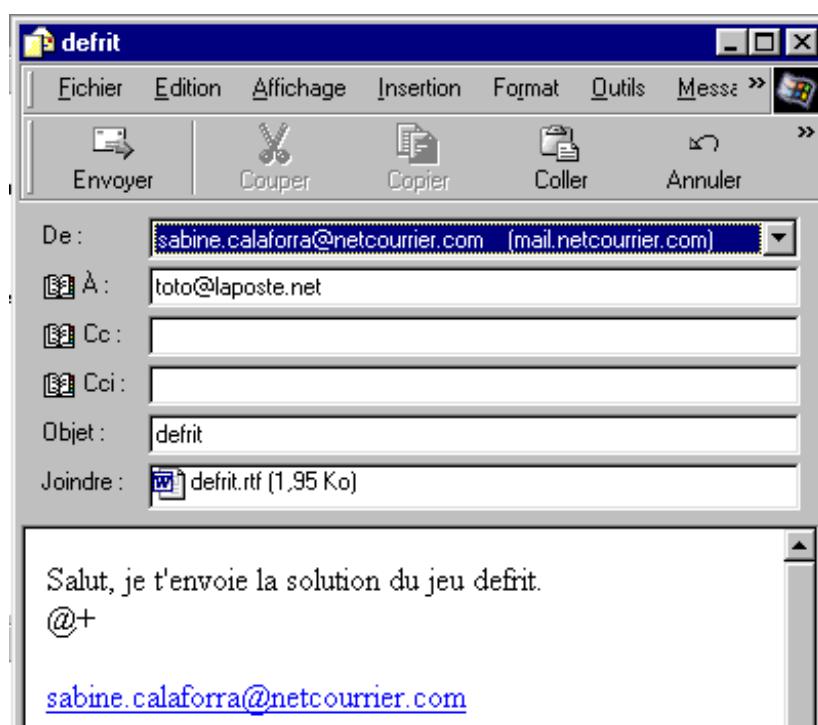
Dans Outils Options... Onglet Envoyer

Décocher l'option Répondre aux messages en utilisant leur format d'origine  
Cocher dans Format d'envoi du courrier Texte brut

Les fichiers écrits en HTML prennent beaucoup plus de place et sont plus longs à envoyer. On peut y insérer des images, choisir les polices, la taille, les couleurs.... En texte brut, il n'y a aucune fioriture et ça n'encombre pas les tuyaux du net !

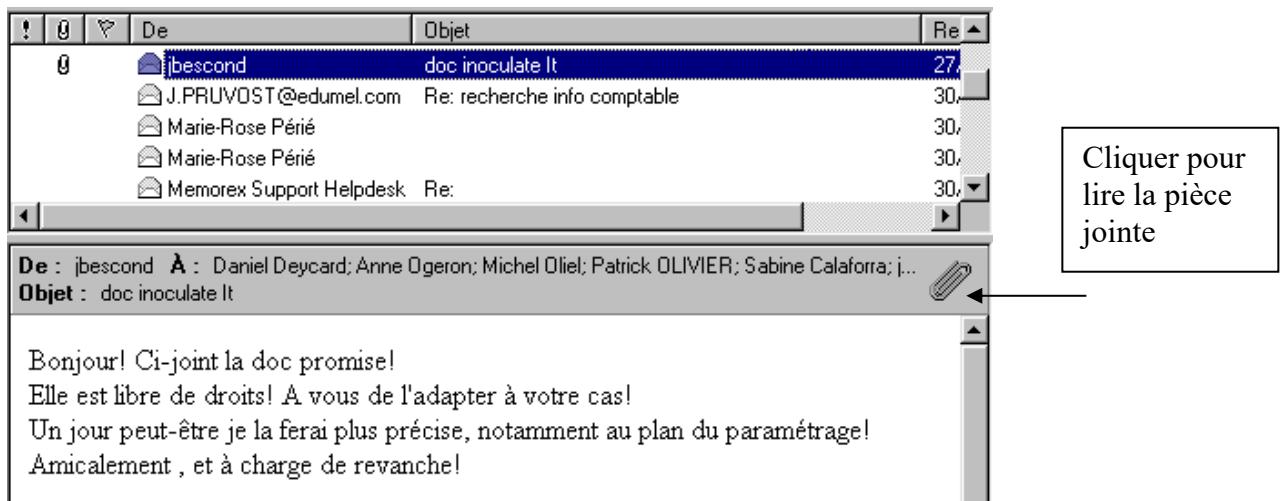
## 6°/ Attacher un fichier à un mél

Faire avec Word un fichier texte que vous enregistrerez en format RTF (Rich Text Format) ce type de fichier est peu gourmand en KO et est compatible avec n'importe quel traitement de texte.



Fichier en texte brut

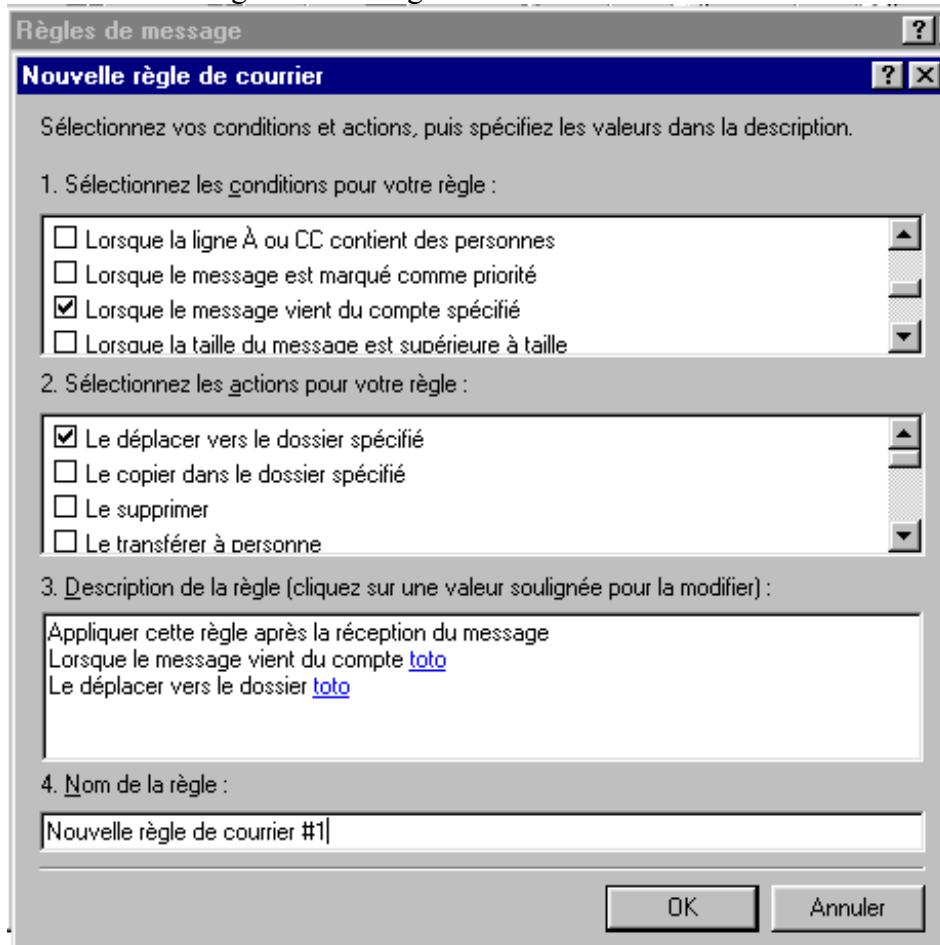
Pas de barres d'outils de mise en forme



Pour pouvez soit l'ouvrir soit l'enregistrer dans votre disque dur en choisissant l'emplacement que vous désirez – dans votre cas ce sera votre répertoire)

## 7°/ Créer une règle de courrier

Outils Règles de message Courrier



# Fiche ressource n°3

## Apprendre à utiliser le logiciel Paint Shop Pro 4

### A/ Diminuer la dimension de l'image en la recadrant sur son objet, ex : votre tête.

Regarder la dimension initiale de la photo (en bas, à droite de la fenêtre : 1760 \*1168 : cela signifie qu'elle occupe 1760 pixels en largeur et 1168 pixels en hauteur ; un pixel représente un point de l'écran). Son poids varie entre 700 KO (kilo octet) et 1 MO (méga octet) sur le disque dur – voir avec l'explorateur - , il faut au mieux 1 seconde sur Internet pour afficher 4 KO donc 4 minutes environ pour afficher cette photo. Aucun internaute n'aura la patience d'attendre !!!!

Sélectionner l'outil  et cadrer l'image.

Edition Copier

Edition Coller comme nouvelle image

Ne pas enregistrer – passer à l'étape suivante B

### B/ Diminuer la dimension d'une image en la rééchantillonnant



Regarder maintenant la dimension de votre image en pixels, elle a diminué ex : 384 \* 453. C'est mieux. Si on l'enregistrait, elle pèserait dans les 70 à 100 KO avec un faible taux de compression (voir plus loin).

#### Image Rééchantillonner

Choisir taille personnalisée

**150 \* ...**

Laisser l'ordinateur choisir la 2<sup>ème</sup> valeur

150 doit être la largeur maximum de votre photo. Bon, j'accepte jusqu'à 200 ☺.

La nouvelle photo apparaît avec un léger

fou, nous allons appliquer un filtre pour la durcir.

#### Image Filtres normaux      Durcir

Renouveler l'opération (Durcir) si elle vous paraît encore floue, annuler avec la flèche  . Attention, cette version de Paint shop Pro ne vous permet d'annuler que la dernière opération.

### C/ L'enregistrer

#### 1° choisir le bon format de fichier - sur Internet 2 formats :

GIF : 256 couleurs pour des graphiques, boutons, gif animés...

JPEG : 16.7 millions de couleurs pour les photos. Vous choisirez ce format car il s'agit d'une photo.

#### 2° La compression JPEG

Fichier

Enregistrer sous

8lettres.jpg

répertoire : nomeleve\première\communication\communiquer

Le nom que vous donnerez à titre définitif ne doit pas avoir plus de 8 lettres (sans accents, ni caractères spéciaux, ni espaces et en minuscules) pour respecter les règles d'internet.

Puis choisir **Options** et prendre un taux de compression de **30**

Ne pas recompresser une image déjà sauvée sous une forme compressée car il y a perte de qualité. Partir toujours de l'image originale puis essayer des taux de compression avec **Options** et voir le poids avec Explorer en donnant des noms différents.

Pour voir le résultat (au niveau de la qualité), fermer l'image puis la re-ouvrir.



## Utilisez activement ses notes

### L'utilisation des notes, entre le meilleur et le pire

Avoir pris activement et efficacement des notes est très précieux mais c'est surtout la suite, l'utilisation et le traitement des notes, qui est décisif pour l'apprentissage.

Des notes explicites, structurées et bien présentées constituent le support incontournable de l'apprentissage à condition qu'elles soient rapidement réactivées et traitées. Sinon elles vont très vite partir en fumée et se dissiper dans le puits sans fin de l'oubli.

L'information donnée en cours ou dans une conférence

### ***VERSION INTEGRALE SUR LE CD-ROM "ABC de la MERCATIQUE 2001"***

L'oubli croît rapidement avec le temps (il ne reste plus que 25 % des informations initialement stockées, au bout d'une journée) et avec le nombre d'éléments à mémoriser (la mémoire se sature). Il ne suffit donc pas d'apprendre une seule fois un cours pour le savoir.

Cette course contre l'oubli, ce travail d'augmentation de la capacité de stockage sera obtenu par les répétitions d'intégration, les relations logiques, la synthèse d'informations contenues dans un graphique ou les relations entre connaissances déjà stockées (à la façon d'un livre clairement identifié par son thème ou son auteur et replacé là où il doit aller dans la bibliothèque). Ne pas oublier l'utilisation de la mémoire visuelle qui permet souvent de « fixer » figures, graphes et structure des pages d'un cours ou d'un livre.

#### La réactivation rapide

N'oubliez pas que la mémoire se développe, s'entraîne, s'éduque et se réactive.

Revoyez vos notes, même très rapidement, le jour même. Cette révision rapide comporte 5 opérations successives :

- ordonnez la structure du texte si elle n'est pas apparente

. ***VERSION INTEGRALE***

## ***SUR LE CD-ROM "ABC de la MERCATIQUE 2001"***

- La mémorisation immédiate :
- registre de l'information sensorielle (0,1 à 0,5 s), sans tri ni mise en forme.
- La mémorisation à court terme :
- filtre l'information sensorielle et la transforme en un signal acoustique (20 à 30 s),

## ***VERSION INTEGRALE SUR LE CD-ROM "ABC de la MERCATIQUE 2001"***

- La mémorisation à long terme :

## ***VERSION INTEGRALE SUR LE CD-ROM "ABC de la MERCATIQUE 2001"***

### Quelques conseils de plus....

Le travail personnel que vous mènerez pour l'utilisation active de vos propres notes de cours est fondamental et personne ne peut le faire à votre place. Lui seul vous permettra de structurer et de stabiliser le contenu d'enseignement dispensé.

A coté des acquisitions nécessaires n'oubliez pas cependant que l'utilisation du livre, en particulier celui qui cumule rappels de *cours fondamentaux et problèmes*, constitue un complément efficace et performant.

Votre livre est un outil de travail personnel très précieux mais c'est aussi un instrument d'approfondissement irremplaçable : il vous permet de vous entraîner régulièrement, de mieux connaître les obstacles conceptuels que vous devez surmonter, de l'utiliser comme outil de tests pour mieux vous auto évaluer, de disséquer la méthodologie de résolution de problèmes.

### Savez-vous que.....

L'enseignement oral, où se conjuguent perception auditive et perception visuelle, est un mode privilégié de stockage d'informations.

Nous retenons 10 % de ce que nous lisons, 20 % de ce que nous entendons, 30 % de ce que nous voyons mais 70 %

## ***VERSION INTEGRALE SUR LE CD-ROM "ABC de la MERCATIQUE 2001"***

### Le secret des meilleurs ...

Un moyen efficace de retenir et de structurer est de faire des évocations mentales. Il ne suffit pas de percevoir pour comprendre et mémoriser il faut aussi se réapproprier mentalement le message perçu, en faire une évocation mentale personnalisée.

## ***VERSION INTEGRALE SUR LE CD-ROM "ABC de la MERCATIQUE 2001"***

## CODE DE LA CONSOMMATION

### Section 2

#### Ventes à distance

##### Article L.121-16:

Pour toutes les opérations de vente à distance, l'acheteur d'un produit dispose d'un délai de sept jours francs à compter de la livraison de sa commande pour faire retour de ce produit au vendeur pour échange ou remboursement, sans pénalités à l'exception des frais de retour.

Si ce délai expire normalement un samedi, un dimanche ou un jour férié ou chômé, il est prorogé jusqu'au premier jour ouvrable suivant.

##### Article L.121-18:

Dans toute offre de vente d'un bien ou de fourniture d'une prestation de services qui est faite à distance à un consommateur, le professionnel est tenu d'indiquer le nom de son entreprise, ses coordonnées téléphoniques ainsi que l'adresse de son siège et, si elle est différente, celle de l'établissement responsable de l'offre.

## Les ventes à distance, les cadeaux

---

### Les ventes à distance

En cas de vente à distance (catalogue, Minitel, téléachat, ...), la loi vous permet de faire retour de tout produit au vendeur pour échange ou remboursement, sans pénalité, dans un délai de sept jours à compter de la livraison. Seuls les frais de retour sont à votre charge.

Sachez également que le consommateur est protégé dans les cas suivants :

-  les envois forcés;
-  les jeux, les concours et les loteries.

De plus toutes les autres réglementations (publicité des prix, publicité mensongère, délais de livraison, etc.) sont applicables aux ventes à distance.

L'entreprise doit vous adresser une confirmation écrite de l'offre qu'elle vous a faite par téléphone.

Attention : ceci ne s'applique pas lorsque c'est vous qui avez pris l'initiative d'appeler.

### Les cadeaux

Pour remercier les clients de leur fidélité, les sociétés de vente par correspondance ont créé le cadeau de l'entreprise à sa clientèle.

Si le cadeau est annoncé comme "gratuit" les frais de mise à disposition sont à la charge de l'envoyeur. Sinon ceux-ci, s'ils correspondent à une réalité pour la société, peuvent être imputés au destinataire sans que le caractère de cadeau soit trompeur. En tout état de cause ils doivent clairement figurer dans le publipostage.

Les délais d'acheminement peuvent parfois être longs par suite d'une mauvaise appréciation du succès de l'opération par l'entreprise. En tout état de cause, un rappel de ses engagements peut être fait à l'entreprise.

### Conseils pratiques

- Mefiez-vous des offres miraculeuses, surtout si elles émanent d'entreprises situées à l'étranger, en raison des difficultés de recours
- Préférez les entreprises adhérentes au : Syndicat des entreprises de vente par correspondance et à distance (60, rue de la Boétie 75008 Paris, tel : 01 42 56 38 86 - télécopie : 01 45 63 91 95) que vous pourrez saisir en cas de problème.
- Si vous désirez ne plus recevoir d'offres publicitaires, demandez à être rayé des listes.
- Lorsque cela est possible, préférez pour des achats importants le " contre-remboursement " (vous ne payez qu'à la livraison).

## **CODE DE LA CONSOMMATION**

### *Section 2*

#### **Ventes à distance**

##### **Article L.121-16:**

Pour toutes les opérations de vente à distance, l'acheteur d'un produit dispose d'un délai de sept jours francs à compter de la livraison de sa commande pour faire retour de ce produit au vendeur pour échange ou remboursement, sans pénalités à l'exception des frais de retour.

Si ce délai expire normalement un samedi, un dimanche ou un jour férié ou chômé, il est prorogé jusqu'au premier jour ouvrable suivant.

##### **Article L.121-18:**

Dans toute offre de vente d'un bien ou de fourniture d'une prestation de services qui est faite à distance à un consommateur, le professionnel est tenu d'indiquer le nom de son entreprise, ses coordonnées téléphoniques ainsi que l'adresse de son siège et, si elle est différente, celle de l'établissement responsable de l'offre.

## **Les ventes à distance, les cadeaux**

---

### **Les ventes à distance**

En cas de vente à distance (catalogue, Minitel, téléachat, ...), la loi vous permet de faire retour de tout produit au vendeur pour échange ou remboursement, sans pénalité, dans un délai de sept jours à compter de la livraison. Seuls les frais de retour sont à votre charge.

Sachez également que le consommateur est protégé dans les cas suivants :

- les envois forcés;
- les jeux, les concours et les loteries.

De plus toutes les autres réglementations (publicité des prix, publicité mensongère, délais de livraison, etc.) sont applicables aux ventes à distance.

L'entreprise doit vous adresser une confirmation écrite de l'offre qu'elle vous a faite par téléphone.

Attention : ceci ne s'applique pas lorsque c'est vous qui avez pris l'initiative d'appeler.

### **Les cadeaux**

Pour remercier les clients de leur fidélité, les sociétés de vente par correspondance ont créé le cadeau de l'entreprise à sa clientèle.

Si le cadeau est annoncé comme " gratuit" les frais de mise à disposition sont à la charge de l'envoyeur. Sinon ceux-ci, s'ils correspondent à une réalité pour la société, peuvent être imputés au destinataire sans que le caractère de cadeau soit trompeur. En tout état de cause ils doivent clairement figurer dans le publipostage.

Les délais d'acheminement peuvent parfois être longs par suite d'une mauvaise appréciation du succès de l'opération par l'entreprise. En tout état de cause, un rappel de ses engagements peut être fait à l'entreprise.

### **Conseils pratiques**

- Méfiez-vous des offres miraculeuses, surtout si elles émanent d'entreprises situées à l'étranger, en raison des difficultés de recours

- Préférez les entreprises adhérentes au : Syndicat des entreprises de vente par correspondance et à distance (60, rue de la Boétie 75008 Paris, tel : 01 42 56 38 86 - télécopie : 01 45 63 91 95) que vous pourrez saisir en cas de problème.
- Si vous désirez ne plus recevoir d'offres publicitaires, demandez à être rayé des listes.
- Lorsque cela est possible, préférez pour des achats importants le " contre-remboursement " (vous ne payez qu'à la livraison).

# Vente. Comment les consommateurs réagissent aux variations de prix

Secodip a étudié 250 marques pour tenter de répondre à cette question cruciale...

Alors que Michel-Edouard Leclerc polémique avec le ministère des Finances sur les conséquences supposées inflationnistes des nouvelles règles en matière de négociations commerciales, une étude réalisée par Secodip et Iri-Secodip permet de mieux comprendre les comportements d'achat des consommateurs face aux variations de prix des produits. \* Les arbitrages d'achat en fonction des prix. Quatre constats sont d'abord opérés.

- En premier lieu, la réaction des consommateurs varie logiquement en fonction de l'importance de la dépense. L'achat d'un grand cru bordelais suscitera plus d'attention que celui d'un paquet de riz.
- Ensuite, la fréquence d'achat a son influence: tout acheteur quotidien d'une baguette connaît son prix et s'apercevra immédiatement d'une hausse.
- Troisième facteur, pour une famille de produits donnée, le positionnement relatif des marques entre elles a également une incidence sur la perception des prix. «Dans certaines catégories telles que le sucre, explique Jean-Pierre Gaucher, directeur du marketing d'Iri-Secodip, toutes les marques nationales, de distributeurs et économiques se situent dans une même zone de prix, alors que, dans l'hygiène féminine, les trois sortes de marques ont des prix bien différenciés.» De plus la dispersion des prix pour certaines catégories est très importante (de 1 à 12 pour les shampoings, par exemple!), alors que, pour d'autres, elle est au contraire très resserrée: c'est le cas des apéritifs anisés, où le prix au litre ne varie que de 1 à 1,8. Les appréciations des consommateurs en sont nécessairement influencées: ils sont moins sensibles à une augmentation de prix dans le premier cas...
- Dernier facteur: la possibilité ou non de substituer un produit à un autre au sein d'une même famille. C'est quasiment impossible pour les colas, ça l'est davantage pour le café. De même, il existe dans certaines familles un ou deux produits très spécifiques (notamment dans l'alimentation pour chiens ou les dentifrices) dont les prix sont atypiques, et pour lesquels les consommateurs sont presque prêts à tout... Grâce à leurs panels, Secodip et Iri-Secodip ont pu vérifier la réaction des consommateurs confrontés à divers changements de prix. Ils se sont intéressés aux consommateurs extrêmes, ceux qui achètent exclusivement «cher» ou exclusivement «pas cher». «Sur 34 familles de produits, commente Jean-Pierre Gaucher, on compte 11 % de consommateurs dans la première catégorie et 7 % dans la seconde. Et plus l'achat est impliquant (santé, produits pour enfants...), plus la première est fournie.»

Mais le plus étonnant, c'est que tous sont zappeurs à un moment ou un autre: «Il n'existe pas de consommateurs qui achètent toujours cher même dans une seule catégorie de produits. Il est donc primordial pour un industriel de ne pas confondre le volume potentiel du marché à un moment et pour un prix de vente donné et le nombre d'acheteurs présents en permanence dans cette catégorie.»

\* L'importance de la promotion des produits. Enfin, l'étude constate logiquement que plus les dépenses de **publicité** et la fidélisation des consommateurs à une marque donnée (quelle que soit sa catégorie) sont fortes, plus l'élasticité à une augmentation du prix est faible...

# Comment tout savoir sur vos concurrents

La veille concurrentielle est aujourd'hui incontournable. Etre informé sur ses concurrents permet d'agir plus vite et plus efficacement. Quelques techniques simples pour y parvenir...

Avancer de quelques mois la commercialisation d'un logiciel pour anticiper le lancement en Europe d'un produit américain concurrent. Modifier un argumentaire afin de contrer l'offre d'un challenger avant qu'elle ne soit présentée au client. Verrouiller in extremis le capital d'une société pour déjouer les ambitions d'un repreneur... Autant de cas où une menace a pu être évitée ou une opportunité saisie grâce à une veille concurrentielle efficace.

Cette veille est d'autant plus indispensable à une entreprise de taille humaine que cette dernière est plus vulnérable qu'un grand groupe. Pratiquée de manière continue, la veille permettra de parer les coups et même de prendre l'avantage... sans recourir à un espion ni engloutir un budget colossal !

Quelles entreprises surveiller?

« Nous surveillons nos concurrents directs, mais aussi les entreprises qui travaillent dans des domaines proches et pourraient devenir un jour des concurrentes », répond Philippe Nantermoz, directeur marketing de Maréchal (connexion électrique industrielle, 127 millions de CA). « Nous suivons aussi les fournisseurs, qui peuvent à tout moment commencer à vendre en direct sans passer par nous, confirme Régis Deltıl, PDG de Gaboriaud, distributeur de vêtements de protection individuelle (108 millions de CA). Notre veille systématique nous permet de rapprocher des offres isolées faites à des clients dans des régions différentes et de reconnaître très vite dans la société qui les propose un nouveau concurrent. »

Les sociétés américaines ou japonaises du secteur, qui risquent un jour d'aborder le marché européen, sont difficiles à identifier pour une entreprise aux moyens limités. Celle-ci peut alors faire appel à un prestataire ou à un organisme spécialisé (voir l'encadré ci-contre), qui détectera pour elle les signes précurseurs d'une percée.

Comment trouver les informations?

Les sources d'informations sont multiples mais de qualité variable. L'Entreprise a répertorié les plus importantes, qui sont à la portée de toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

-En mobilisant vos propres commerciaux. La première source d'informations, ce sont vos commerciaux, puisqu'ils rendent régulièrement visite aux clients et aux distributeurs. « Chaque mois, nous réunissons tous les responsables d'agences commerciales, explique Régis Deltıl. Et nous essayons avec eux de passer en revue les manœuvres de nos concurrents : prix pratiqués, présence de l'un ou de l'autre chez tel client, évolution du discours commercial ou de la politique de communication... Cela permet notamment de constater qu'une pratique commerciale observée chez un concurrent à Lille - et qui pouvait être considérée localement comme un cas isolé - s'est

renouvelée à Marseille, ce qui signifie que ce concurrent met en place une nouvelle stratégie de vente... »

Parallèlement, le groupement France Sécurité (constitué de dix sociétés de distribution d'équipements de protection, dont Gaboriaud) réunit une fois par an tous ses commerciaux. Chacun décrit ce qu'il a perçu de la concurrence dans sa zone géographique : présence chez les clients et tarifs, bien sûr, mais aussi amélioration de la présentation d'un catalogue, dates d'opérations promotionnelles, embauche de magasiniers supplémentaires (ce qui indique des augmentations de stocks)...

-En interrogeant vos fournisseurs, vos clients ou vos publicitaires. Les fournisseurs sont une source privilégiée. « Même s'ils ne travaillent pas directement avec vos concurrents, souligne le responsable marketing d'une grande eau minérale française, ils savent énormément de choses sur eux. Car les informations circulent au sein d'un même métier. » Quant aux données en provenance des clients, elles sont souvent foisonnantes : copie d'une offre commerciale concurrente, tableau comparatif de prix pour un produit donné, ou même journal d'entreprise, voire mailing informant d'une réorganisation interne... Les données chiffrées sur les offres concurrentes doivent être, plus que toutes les autres, soigneusement validées par recoupements.

Les agences de publicité ou de packaging peuvent aussi se montrer bavardes. Celles qui viennent d'être écartées après une consultation deviennent parfois une mine d'informations. Il y a aussi les lettres écrites par des cadres partis dans de mauvaises conditions décrivant un nouveau projet très précisément... Mais mieux vaut ne pas compter sur ces dénonciations pour bâtir une veille concurrentielle !

-En dépouillant la presse professionnelle et les catalogues de produits. La presse professionnelle spécialisée (française et étrangère) constitue toujours une mine extrêmement riche. Tout comme les quotidiens économiques. « Il est étonnant de voir à quel point les responsables d'entreprise se confient facilement à des journalistes ! », ironise un des directeurs marketing que nous avons interrogés dans le cadre de cette enquête. Vous avez donc intérêt à faire décortiquer les articles et à constituer des dossiers sur les tendances du secteur ainsi que sur vos différents concurrents.

Les catalogues sont un autre réservoir d'informations, assez facile d'accès et toujours utile. « Pour les obtenir, explique Philippe Nantermoz, de Maréchal, il nous arrive de jouer franc-jeu et de proposer un échange aux concurrents en question ! Cela fonctionne dans 50 % des cas avec les entreprises auxquelles nous ne sommes pas confrontés directement. Pour les autres, on passe par un distributeur, un client ou par une société qui n'est pas directement dans le giron du groupe et qui en fait la demande. » D'autres industriels se contentent de s'abonner au Centre européen de documentation (CED). « Nous sommes abonnés depuis treize ans, remarque Pierre François, le président du directoire de Sicame (accessoires pour réseaux de télécommunications, 700 millions de CA). Le CED nous envoie une centaine de catalogues par an, qui proviennent de nos concurrents du monde entier. On y trouve des innovations encore inconnues en France. Ou bien, au contraire, la preuve que nos propres innovations sont copiées. Les tarifs, en revanche, ne sont pas exploitables car les prix imprimés ne correspondent pas à ceux réellement pratiqués. »

Comment le CED parvient-il à rassembler catalogues de produits, documentations techniques et autres rapports annuels ? « Nous avons un réseau de correspondants dans le monde entier (des décorateurs, des architectes, des bureaux d'études, etc.), qui nous envoient ces divers documents », explique Olivier Gautherot, le directeur

commercial du CED (9 millions de CA). Des entreprises telles que Facom, Delsey, Bel, Gerflor, Fichet-Bauche, Technal ou Otis y sont abonnées depuis plus de dix ans. Le coût de l'abonnement dépend de la zone géographique couverte : de 13000 francs HT pour la zone France/Allemagne/Grande-Bretagne à 31400 francs HT pour l'ensemble Europe de l'Ouest/ Etats-Unis/Sud-Est asiatique.

-En consultant des bases de données informatiques (BDD). Pour la veille concurrentielle, on aura surtout recours aux bases de données (BDD) «entreprises» (noms des dirigeants, données économiques issues des bilans publiés, portefeuilles de brevets et de marques, etc.) et aux BDD de la presse internationale, sur lesquelles on trouvera tous les articles parus sur telle ou telle société. Si vous n'avez pas l'habitude de faire ce genre de recherches, mieux vaut les sous-traiter. Car, si l'abonnement est quasiment gratuit, le coût d'une heure de consultation varie entre 150 et 1800 francs ! L'Agence régionale d'information scientifique et technique (Arist) de Bourgogne mène des recherches de cet ordre pour le compte d'entreprises clientes de sa région. « Quand une entreprise découvre un nouveau concurrent, elle n'a le plus souvent qu'un nom de marque à nous donner. Nous travaillons donc à partir des fichiers de marques, des BDD entreprises, puis des BDD de presse internationale (dans le cas où la maison mère est étrangère) jusqu'à reconstituer l'organigramme complet de la société et de ses filiales. Un tel dossier coûte entre 5000 et 10000 francs. Nous offrons aussi aux entreprises de "tracer" leur concurrent toute l'année (moins de 40000 francs par an). Les PME nous demandent de suivre une trentaine de concurrents en moyenne, dont un ou deux d'une façon détaillée. »

La cellule de veille économique de la CCI de l'Essonne dispose, quant à elle, des serveurs Questel-Orbit et ESA-IRS (350 BDD) pour répondre aux questions des plus petites entreprises. « Un fabricant d'appareils de mesure de la dureté du ciment nous a demandé d'identifier ses concurrents déjà présents en Italie, avant de s'attaquer à ce marché, raconte Pascal Lérand, le responsable. Pour une question unique, nous ne facturons que la connexion à la BDD (200 francs environ) ; pour un envoi trimestriel d'informations, nous faisons payer 2000 francs par an. »

-En explorant les sites d'Internet. Les deux concurrents de la société Infovista (éditrice de logiciels de mesure de la qualité de service informatique) sont américains. Aussi réalise-t-elle toute sa veille à partir d'Internet. « Nous surveillons à la fois les sites des concurrents, les dates des conférences internationales (pour en demander ensuite les actes) et surtout l'ensemble de la presse américaine informatique et économique, dont la consultation est gratuite le lendemain de la parution, explique Alain Ries, le DG de cette petite entreprise de treize salariés. Mais nous nous méfions, la désinformation étant chose fréquente sur Internet, notamment en matière de lancement de nouveaux produits. » Infovista envisage de se doter d'un représentant aux Etats-Unis pour recouper les informations sur le terrain.

-En vous servant du réseau des chambres de commerce. Chacune des neuf CCI participant au réseau Résis s'est spécialisée sur un secteur particulier et assure sa veille à partir des BDD de la presse internationale. Sont déjà couverts : la biscuiterie-confiserie, les boissons, l'emballage, l'équipement automobile, l'habillement, les plats cuisinés, les produits de la mer, les nouveaux concepts dans l'hôtellerie et la restauration. Le seront bientôt : la lunetterie, les cosmétiques et les accessoires de mode.

Parmi les différents services proposés, Stratégic offre soit d'envoyer par fax tous les articles concernant le concurrent (1000 francs par an), soit de constituer trois dossiers dans l'année sur l'évolution concurrentielle du secteur (6900 francs par an). « On peut observer ainsi l'avancée d'un concurrent japonais, qui commence en Asie du Sud-Est puis passe par les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et l'Espagne avant d'attaquer la France... ce qui laisse le temps de s'organiser », remarque Loïc Rainouard, responsable de Résis. « Les articles nous parviennent sur papier ou sur disquette, accompagnés d'un sommaire et de résumés, ce qui nous permet d'avoir une vision globale du marché et de la concurrence tout en pouvant "grappiller" des informations précises », confirme le directeur d'une grande marque de boissons qui utilise ce service.

-En recourant aux services de cabinets spécialisés. Plus chers, et souvent mieux adaptés aux besoins des grands groupes, les cabinets privés d'intelligence économique et concurrentielle (Intelco-DCI, Inforama International, Egregor, Egideria, Kroll...) peuvent effectuer une veille permanente ou traiter un dossier spécifique. « En 1995, lors de la création de l'entreprise, nous avions envisagé de sous-traiter entièrement la veille de nos deux concurrents américains à un cabinet privé. Mais le devis (plusieurs centaines de milliers de francs par an) était inabordable », se souvient Alain Ries. Chaque cabinet a ses secteurs de prédilection, mais tous fournissent des services particuliers et du "cousu main". Ainsi, Inforama s'est fait une spécialité de l'informatique, des télécoms, de l'électronique, de l'aéronautique et du pétrole ; Egregor traque la fuite d'informations ; quant à Kroll, on lui demande souvent de suivre de près les agissements d'un concurrent, lors des grandes OPA par exemple. Le prix : entre 50000 et 150000 francs, selon la difficulté de l'enquête.

Ces cabinets peuvent aussi vous aider à mettre en place une veille en interne (300000 francs environ). Intelco s'y emploie depuis décembre dernier au sein de sept PME bourguignonnes, dans le cadre d'une opération menée avec l'Arist Bourgogne.

#### Des méthodes pour traiter les informations

Comme Maréchal (voir l'encadré ci-dessus), France Sécurité se constitue actuellement une messagerie sous Lotus Notes, qui permettra aux responsables d'agences commerciales d'envoyer leurs informations concurrentielles de toute la France, et aux directions générales de les centraliser et de les exploiter. Un animateur regroupera ces informations, afin d'effectuer des recoupements, de poser des questions complémentaires, d'éditer des mini-rapports, etc. L'expérience a montré qu'il était nécessaire, pour que les informations remontent nombreuses du terrain, que le logiciel d'accès à la BDD interne soit simple d'utilisation.

Au final, toutes les entreprises se félicitent d'avoir pris ce genre d'initiative. « Il y a quelques mois, nous avons eu un problème de contrefaçon. Dans ce cas, il faut réagir très vite. Grâce à la veille, nous avons pu réunir un dossier complet sur la société contrefactrice en une heure ! », témoigne Philippe Nantermoz. « Grâce à la surveillance de la concurrence des pays du Nord, nous avons ajouté à notre offre un lave-glace qui connaît un grand succès », souligne Philippe Heyssat, directeur du développement de Clip (fabrication de liquides automobiles, 99 millions de CA). On pourrait multiplier les témoignages : aucune entreprise ayant mis en place une veille concurrentielle, interne ou externe, n'a jamais eu à le regretter !

Six chasseurs d'informations qui peuvent vous aider

-Egideria, 28, quai du Louvre, 75001 Paris. Tél. : 01 40 28 02 42.

-Intelco-DCI (Défense Conseil International), 2, place Rio-de-Janeiro, 75008 Paris. Tél. : 01 44 95 29 39.

-Egregor, 28, rue Coudre, 77590 Fontaine-le-Port. Tél. : 01 64 38 32 22.

-Inforama International, 7, rue Pasquier, 75008 Paris.

-Kroll, 153, rue de Courcelles, 75017 Paris. Tél. : 01 42 67 35 00.

-Existrat, 9, allée Raoul-Follereau, 69230 Saint-Genis-Laval. Tél. : 04 72 39 95 60.

Quelles informations et à quel prix? : tableau

Altaï

Surveiller les autres pour garder une longueur d'avance

L'agence de design d'environnement Altaï ( 67 millions de CA) s'est forgé son propre « observatoire de la concurrence ». Chacun des deux responsables de marché (agences bancaires et magasins en réseau) effectue sa veille à partir des articles de presse (Stratégies, Points de vente, etc.), « où l'on trouve même le prix au mètre carré des nouvelles réalisations », confie Bertrand Esclasse, directeur marketing. Des photos des nouvelles créations sont discrètement prises et les architectes de la maison se déplacent régulièrement pour juger sur place des innovations de la concurrence... Les réalisations sont analysées en vertu d'une grille prenant en compte les facteurs d'ambiance (décoration...) ; les facteurs économiques (coûts estimés) ; les facteurs merchandising (présentation des produits, circulation, accueil...), les facteurs d'adhésion et de communication (affiches, présentoirs...). Cette grille permet de suivre les évolutions. Au «best of» des chaînes « à suivre » : Nature & Découvertes, Grand Optical ou Sephora...

Avec 600 chantiers ouverts en six ans (de Leclerc Voyages à Itineris, en passant par les Caisses d'épargne), la méthode semble efficace !

Bertrand Esclasse, directeur marketing : « Nos architectes se déplacent régulièrement pour juger sur place des innovations de la concurrence. »

Maréchal

Comment l'entreprise a mis en place son programme Vigie

L'objectif a d'abord été de faire prendre conscience aux salariés de l'importance de toute information remontant du terrain (y compris une date de promotion chez un concurrent). Seconde source importante pour en savoir davantage sur la stratégie des concurrents : l'exploitation de la presse professionnelle. Nous avons d'ailleurs nous-mêmes réduit considérablement notre communication dans ces magazines depuis que nous avons constaté tout ce qu'on pouvait en tirer ! Nous surveillons également les sites Internet des concurrents, mais on n'y trouve pour l'heure que des données très générales.

Un site intranet va centraliser les informations concurrentielles provenant de toutes les sources : gammes de produits, avantages, inconvénients, données techniques correspondantes (sans les tarifs, car ils deviennent trop vite obsolètes pour être intéressants). Ce réseau sera accessible à nos filiales et à nos distributeurs licenciés du monde entier.

Philippe Nantermoz, directeur marketing : « Nous surveillons nos concurrents directs, mais aussi les entreprises qui travaillent dans des domaines proches et pourraient devenir un jour des concurrentes. »

Quelques adresses

-Centre européen de documentation (CED), 134, boulevard Haussmann, 75008 Paris.  
Tél. : 01 45 62 26 17.

-CCI de l'Essonne, 2, cours Monseigneur-Romero, 91004 Evry Cedex. Tél. : 01 60 79 91 41.

-Résis, 14, rue du Palais, 17024 La Rochelle Cedex 01. Tél. : 05 46 00 54 25.

I-Arist (Agence régionale d'information scientifique et technique)- Bourgogne, CRCI de Bourgogne, 68, rue Chevreul, 21000 Dijon. Tél. : 03 80 63 52 66.

# Comment tout savoir sur vos concurrents

La veille concurrentielle est aujourd'hui incontournable. Etre informé sur ses concurrents permet d'agir plus vite et plus efficacement. Quelques techniques simples pour y parvenir...

Avancer de quelques mois la commercialisation d'un logiciel pour anticiper le lancement en Europe d'un produit américain concurrent. Modifier un argumentaire afin de contrer l'offre d'un challenger avant qu'elle ne soit présentée au client. Verrouiller in extremis le capital d'une société pour déjouer les ambitions d'un repreneur... Autant de cas où une menace a pu être évitée ou une opportunité saisie grâce à une veille concurrentielle efficace.

Cette veille est d'autant plus indispensable à une entreprise de taille humaine que cette dernière est plus vulnérable qu'un grand groupe. Pratiquée de manière continue, la veille permettra de parer les coups et même de prendre l'avantage... sans recourir à un espion ni engloutir un budget colossal !

Quelles entreprises surveiller ?

« Nous surveillons nos concurrents directs, mais aussi les entreprises qui travaillent dans des domaines proches et pourraient devenir un jour des concurrentes », répond Philippe Nantermoz, directeur marketing de Maréchal (connexion électrique industrielle, 127 millions de CA). « Nous suivons aussi les fournisseurs, qui peuvent à tout moment commencer à vendre en direct sans passer par nous, confirme Régis Deltil, PDG de Gaboriaud, distributeur de vêtements de protection individuelle (108 millions de CA). Notre veille systématique nous permet de rapprocher des offres isolées faites à des clients dans des régions différentes et de reconnaître très vite dans la société qui les propose un nouveau concurrent. »

Les sociétés américaines ou japonaises du secteur, qui risquent un jour d'aborder le marché européen, sont difficiles à identifier pour une entreprise aux moyens limités. Celle-ci peut alors faire appel à un prestataire ou à un organisme spécialisé (voir l'encadré ci-contre), qui détectera pour elle les signes précurseurs d'une percée.

## Comment trouver les informations?

Les sources d'informations sont multiples mais de qualité variable. L'Entreprise a répertorié les plus importantes, qui sont à la portée de toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

-En mobilisant vos propres commerciaux. La première source d'informations, ce sont vos commerciaux, puisqu'ils rendent régulièrement visite aux clients et aux distributeurs. « Chaque mois, nous réunissons tous les responsables d'agences commerciales, explique Régis Deltil. Et nous essayons avec eux de passer en revue les manœuvres de nos concurrents : prix pratiqués, présence de l'un ou de l'autre chez tel client, évolution du discours commercial ou de la politique de communication... Cela permet notamment de constater qu'une pratique commerciale observée chez un concurrent à Lille - et qui pouvait être considérée localement comme un cas isolé - s'est renouvelée à Marseille, ce qui signifie que ce concurrent met en place une nouvelle stratégie de vente... » Parallèlement, le groupement France Sécurité (constitué de dix sociétés de distribution d'équipements de protection, dont Gaboriaud) réunit une fois par an tous ses commerciaux. Chacun décrit ce qu'il a perçu de la concurrence dans sa zone géographique : présence chez les clients et tarifs, bien sûr, mais aussi amélioration de la présentation d'un catalogue, dates d'opérations promotionnelles, embauche de magasiniers supplémentaires (ce qui indique des augmentations de stocks)...

-En interrogeant vos fournisseurs, vos clients ou vos publicitaires. Les fournisseurs sont une source privilégiée. « Même s'ils ne travaillent pas directement avec vos concurrents, souligne le responsable marketing d'une grande eau minérale française, ils savent énormément de choses sur eux. Car les informations circulent au sein d'un même métier. » Quant aux données en provenance des clients, elles sont souvent foisonnantes : copie d'une offre commerciale concurrente, tableau comparatif de prix pour un produit donné, ou même journal d'entreprise, voire mailing informant d'une réorganisation interne... Les données chiffrées sur les offres concurrentes doivent être, plus que toutes les autres, soigneusement validées par recoupements.

Les agences de publicité ou de packaging peuvent aussi se montrer bavardes. Celles qui viennent d'être écartées après une consultation deviennent parfois une mine d'informations. Il y a aussi les lettres écrites par des cadres partis dans de mauvaises conditions décrivant un nouveau projet très précisément... Mais mieux vaut ne pas compter sur ces dénonciations pour bâtir une veille concurrentielle !

-En dépouillant la presse professionnelle et les catalogues de produits. La presse professionnelle spécialisée (française et étrangère) constitue toujours une mine extrêmement riche. Tout comme les quotidiens économiques. « Il est étonnant de voir à quel point les responsables d'entreprise se confient facilement à des journalistes ! », ironise un des directeurs marketing que nous avons interrogés dans le cadre de cette enquête. Vous avez donc intérêt à faire décortiquer les articles et à constituer des dossiers sur les tendances du secteur ainsi que sur vos différents concurrents.

Les catalogues sont un autre réservoir d'informations, assez facile d'accès et toujours utile. « Pour les obtenir, explique Philippe Nantermoz, de Maréchal, il nous arrive de jouer franc-jeu et de proposer un échange aux concurrents en question ! Cela fonctionne dans 50 % des cas avec les entreprises auxquelles nous ne sommes pas confrontés directement. Pour les autres, on passe par un distributeur, un client ou par une société qui n'est pas directement dans le giron du groupe et qui en fait la demande. » D'autres industriels se contentent de s'abonner au Centre européen de documentation (CED). « Nous sommes abonnés depuis treize ans, remarque Pierre François, le président du directoire de Sicame (accessoires pour réseaux de télécommunications, 700 millions de CA). Le CED nous envoie une centaine de catalogues par an, qui proviennent de nos concurrents du monde entier. On y trouve des innovations encore inconnues en France. Ou bien, au contraire, la preuve que nos propres innovations sont copiées. Les tarifs, en revanche, ne sont pas exploitables car les prix imprimés ne correspondent pas à ceux réellement pratiqués. » Comment le CED parvient-il à rassembler catalogues de produits, documentations techniques et autres rapports annuels ? « Nous avons un réseau de correspondants dans le monde entier (des décorateurs, des architectes, des bureaux d'études, etc.), qui nous envoient ces divers documents », explique Olivier Gautherot, le directeur commercial du CED (9 millions de CA). Des entreprises telles que Facom, Delsey, Bel, Gerflor, Fichet-Bauche, Technal ou Otis y sont abonnées depuis plus de dix ans. Le coût de l'abonnement dépend de la zone géographique couverte : de 13000 francs HT pour la zone France/Allemagne/Grande-Bretagne à 31400 francs HT pour l'ensemble Europe de l'Ouest/ Etats-Unis/Sud-Est asiatique.

-En consultant des bases de données informatiques (BDD). Pour la veille concurrentielle, on aura surtout recours aux bases de données (BDD) «entreprises» (noms des dirigeants, données économiques issues des bilans publiés, portefeuilles de brevets et de marques, etc.) et aux BDD de

la presse internationale, sur lesquelles on trouvera tous les articles parus sur telle ou telle société. Si vous n'avez pas l'habitude de faire ce genre de recherches, mieux vaut les sous-traiter. Car, si l'abonnement est quasiment gratuit, le coût d'une heure de consultation varie entre 150 et 1800 francs !

L'Agence régionale d'information scientifique et technique (Arist) de Bourgogne mène des recherches de cet ordre pour le compte d'entreprises clientes de sa région. « Quand une entreprise découvre un nouveau concurrent, elle n'a le plus souvent qu'un nom de marque à nous donner. Nous travaillons donc à partir des fichiers de marques, des BDD entreprises, puis des BDD de presse internationale (dans le cas où la maison mère est étrangère) jusqu'à reconstituer l'organigramme complet de la société et de ses filiales. Un tel dossier coûte entre 5000 et 10000 francs. Nous offrons aussi aux entreprises de "tracer" leur concurrent toute l'année (moins de 40000 francs par an). Les PME nous demandent de suivre une trentaine de concurrents en moyenne, dont un ou deux d'une façon détaillée. »

La cellule de veille économique de la CCI de l'Essonne dispose, quant à elle, des serveurs Questel-Orbit et ESA-IRS (350 BDD) pour répondre aux questions des plus petites entreprises. « Un fabricant d'appareils de mesure de la dureté du ciment nous a demandé d'identifier ses concurrents déjà présents en Italie, avant de s'attaquer à ce marché, raconte Pascal Lérand, le responsable. Pour une question unique, nous ne facturons que la connexion à la BDD (200 francs environ) ; pour un envoi trimestriel d'informations, nous faisons payer 2000 francs par an. »

-En explorant les sites d'Internet. Les deux concurrents de la société InfoVista (éditrice de logiciels de mesure de la qualité de service informatique) sont américains. Aussi réalise-t-elle toute sa veille à partir d'Internet. « Nous surveillons à la fois les sites des concurrents, les dates des conférences internationales (pour en demander ensuite les actes) et surtout l'ensemble de la presse américaine informatique et économique, dont la consultation est gratuite le lendemain de la parution, explique Alain Ries, le DG de cette petite entreprise de treize salariés. Mais nous nous méfions, la désinformation étant chose fréquente sur Internet, notamment en matière de lancement de nouveaux produits. » InfoVista envisage de se doter d'un représentant aux Etats-Unis pour recouper les informations sur le terrain.

-En vous servant du réseau des chambres de commerce. Chacune des neuf CCI participant au réseau Résis s'est spécialisée sur un secteur particulier et assure sa veille à partir des BDD de la presse internationale.

Sont déjà couverts : la biscuiterie-confiserie, les boissons, l'emballage, l'équipement automobile, l'habillement, les plats cuisinés, les produits de la mer, les nouveaux concepts dans l'hôtellerie et la restauration. Le seront bientôt : la lunetterie, les cosmétiques et les accessoires de mode.

Parmi les différents services proposés, Stratégic offre soit d'envoyer par fax tous les articles concernant le concurrent (1000 francs par an), soit de constituer trois dossiers dans l'année sur l'évolution concurrentielle du secteur (6900 francs par an). « On peut observer ainsi l'avancée d'un concurrent japonais, qui commence en Asie du Sud-Est puis passe par les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et l'Espagne avant d'attaquer la France... ce qui laisse le temps de s'organiser », remarque Loïc Rainouard, responsable de Résis. « Les articles nous parviennent sur papier ou sur disquette, accompagnés d'un sommaire et de résumés, ce qui nous permet d'avoir une vision globale du marché et de la concurrence tout en pouvant "grappiller" des informations précises », confirme le directeur d'une grande marque de boissons qui utilise ce service.

-En recourant aux services de cabinets spécialisés. Plus chers, et souvent mieux adaptés aux besoins des grands groupes, les cabinets privés d'intelligence économique et concurrentielle (Intelco-DCI, Inforama International, Egregor, Egideria, Kroll...) peuvent effectuer une veille permanente ou traiter un dossier spécifique. « En 1995, lors de la création de l'entreprise, nous avions envisagé de sous-traiter entièrement la veille de nos deux concurrents américains à un cabinet privé. Mais le devis (plusieurs centaines de milliers de francs par an) était inabordable », se souvient Alain Ries.

Chaque cabinet a ses secteurs de prédilection, mais tous fournissent des services particuliers et du "cousu main". Ainsi, Inforama s'est fait une spécialité de l'informatique, des télécoms, de l'électronique, de l'aéronautique et du pétrole ; Egregor traque la fuite d'informations ; quant à Kroll, on lui demande souvent de suivre de près les agissements d'un concurrent, lors des grandes OPA par exemple. Le prix : entre 50000 et 150000 francs, selon la difficulté de l'enquête.

Ces cabinets peuvent aussi vous aider à mettre en place une veille en interne (300000 francs environ). Intelco s'y emploie depuis décembre dernier au sein de sept PME bourguignonnes, dans le cadre d'une opération menée avec l'Arist Bourgogne.

Des méthodes pour traiter les informations

Comme Maréchal (voir l'encadré ci-dessus), France Sécurité se constitue actuellement une messagerie sous Lotus Notes, qui permettra aux responsables d'agences commerciales d'envoyer leurs informations

concurrentielles de toute la France, et aux directions générales de les centraliser et de les exploiter. Un animateur regroupera ces informations, afin d'effectuer des recoupements, de poser des questions complémentaires, d'éditer des mini-rapports, etc. L'expérience a montré qu'il était nécessaire, pour que les informations remontent nombreuses du terrain, que le logiciel d'accès à la BDD interne soit simple d'utilisation. Au final, toutes les entreprises se félicitent d'avoir pris ce genre d'initiative. « Il y a quelques mois, nous avons eu un problème de contrefaçon. Dans ce cas, il faut réagir très vite. Grâce à la veille, nous avons pu réunir un dossier complet sur la société contrefactrice en une heure ! », témoigne Philippe Nantermoz. « Grâce à la surveillance de la concurrence des pays du Nord, nous avons ajouté à notre offre un lave-glace qui connaît un grand succès », souligne Philippe Heyssat, directeur du développement de Clip (fabrication de liquides automobiles, 99 millions de CA). On pourrait multiplier les témoignages : aucune entreprise ayant mis en place une veille concurrentielle, interne ou externe, n'a jamais eu à le regretter !

## Six chasseurs d'informations qui peuvent vous aider

- Egideria, 28, quai du Louvre, 75001 Paris. Tél. : 01 40 28 02 42.
- Intelco-DCI (Défense Conseil International), 2, place Rio-de-Janeiro, 75008 Paris. Tél. : 01 44 95 29 39.
- Egregor, 28, rue Coudre, 77590 Fontaine-le-Port. Tél. : 01 64 38 32 22.
- Inforama International, 7, rue Pasquier, 75008 Paris.
- Kroll, 153, rue de Courcelles, 75017 Paris. Tél. : 01 42 67 35 00.
- Existrat, 9, allée Raoul-Follereau, 69230 Saint-Genis-Laval. Tél. : 04 72 39 95 60.

Quelles informations et à quel prix? : tableau  
Altaï

Surveiller les autres pour garder une longueur d'avance  
L'agence de design d'environnement Altaï ( 67 millions de CA) s'est forgé son propre « observatoire de la concurrence ». Chacun des deux responsables de marché (agences bancaires et magasins en réseau) effectue sa veille à partir des articles de presse (Stratégies, Points de vente, etc.), « où l'on trouve même le prix au mètre carré des nouvelles réalisations », confie Bertrand Esclasse, directeur marketing. Des photos des nouvelles créations sont discrètement prises et les architectes de la maison se déplacent régulièrement pour juger sur place des innovations de la concurrence...

Les réalisations sont analysées en vertu d'une grille prenant en compte les facteurs d'ambiance (décoration...) ; les facteurs économiques (coûts estimés) ; les facteurs merchandising (présentation des produits, circulation, accueil...), les facteurs d'adhésion et de communication (affiches, présontoirs...). Cette grille permet de suivre les évolutions. Au «best of» des chaînes « à suivre » : Nature & Découvertes, Grand Optical ou Sephora...

Avec 600 chantiers ouverts en six ans (de Leclerc Voyages à Itineris, en passant par les Caisses d'épargne), la méthode semble efficace !

Bertrand Esclasse, directeur marketing : « Nos architectes se déplacent régulièrement pour juger sur place des innovations de la concurrence. » Maréchal

Comment l'entreprise a mis en place son programme Vigie

L'objectif a d'abord été de faire prendre conscience aux salariés de l'importance de toute information remontant du terrain (y compris une date de promotion chez un concurrent). Seconde source importante pour en savoir davantage sur la stratégie des concurrents : l'exploitation de la presse professionnelle. Nous avons d'ailleurs nous-mêmes réduit considérablement notre communication dans ces magazines depuis que nous avons constaté tout ce qu'on pouvait en tirer ! Nous surveillons également les sites Internet des concurrents, mais on n'y trouve pour l'heure que des données très générales.

Un site intranet va centraliser les informations concurrentielles provenant de toutes les sources : gammes de produits, avantages, inconvénients, données techniques correspondantes (sans les tarifs, car ils deviennent trop vite obsolètes pour être intéressants). Ce réseau sera accessible à nos filiales et à nos distributeurs licenciés du monde entier.

Philippe Nantermoz, directeur marketing : « Nous surveillons nos concurrents directs, mais aussi les entreprises qui travaillent dans des domaines proches et pourraient devenir un jour des concurrentes. »

Quelques adresses

-Centre européen de documentation (CED), 134, boulevard Haussmann, 75008 Paris. Tél. : 01 45 62 26 17.

-CCI de l'Essonne, 2, cours Monseigneur-Romero, 91004 Evry Cedex. Tél. : 01 60 79 91 41.

-Résis, 14, rue du Palais, 17024 La Rochelle Cedex 01. Tél. : 05 46 00 54 25.

I-Arist (Agence régionale d'information scientifique et technique)-Bourgogne, CRCI de Bourgogne, 68, rue Chevreul, 21000 Dijon. Tél. : 03 80 63 52 66.



## Vendre aux enfants

Les «kids» sont des clients difficiles n Car il ne suffit pas de les séduire pour leur vendre un produit... Il faut aussi sécuriser leurs mamans!

Innocents, les enfants ? Mieux vaut ne pas le croire lorsqu'on veut leur vendre un produit. Car ils ont vite fait de vous renvoyer dans les cordes. Les «kids» sont des consommateurs exigeants, qu'il n'est pas facile de leurrer avec des produits de qualité médiocre ou qui leur apparaissent comme des déclinaisons miniaturisées de versions pour adultes. Le marketing des produits pour juniors est tout sauf un jeu... d'enfant ! D'abord parce que le positionnement des produits doit être double : il faut séduire à la fois la mère et l'enfant. Or leurs attentes respectives ne se recoupent que partiellement. Ensuite, parce qu'il faut utiliser des méthodes particulières pour recueillir et valider des informations auprès de ces petits consommateurs en herbe. Troisième difficulté, la cible des enfants est mouvante, très réceptive aux modes mais inégalement autonome selon la famille des enfants et le type de produits concerné. Enfin, le marché est à haut risque : si la marque laisse un mauvais souvenir, elle se pri-vera pour longtemps de nouveaux consommateurs.

Cependant, le marché des enfants peut être aussi un jackpot. Si l'on sait, comme Mac Donald's ou Disney, faire des kids des prescripteurs efficaces qui deviendront peut-être « fans à vie »...

### Segmenter le marché par tranches d'âge

Quelle segmentation du marché adopter ? « Pour l'essentiel, on utilise une segmentation par âge qui oppose, en gros, l'école primaire au collège », répond Catherine Finet, directeur de CFC, un cabinet d'études marketing qui travaille entre autres pour Danone. On peut par la suite affiner à partir de typologies psychologiques (régressif/progressif), sexuelles, ou selon le type de famille d'origine (Groseille ou Duquesnois !). Mais attention aux généralisations abusives : la plupart des enfants de 6 à 8 ans n'aiment pas les morceaux de fruits dans les yaourts, mais les «progressifs» les apprécient tout de même... Même constatation pour le roquefort ou le paprika.

### Tenir compte des attentes de la maman

Lorsqu'on conçoit un produit destiné à être consommé par des enfants, il faut aussi prendre en compte les désiderata des parents. « Toute notre stratégie repose sur le travail d'une double cible : il faut séduire l'enfant et rassurer la mère », explique le chef de marque P'tit Louis, chez Fromarsac. Les fabricants de céréales ont réussi le mariage parfait des intérêts : leur produit est ludique tout en ayant une valeur nutritionnelle et pratique inégalée pour les mères. Dans le domaine de l'hygiène, P'tit Dop a mis fin au drame du shampoing : plus de mousse qui pique lorsqu'elle coule dans les yeux, et le produit facilite la corvée de démêlage. De même, Klorane a inventé le bain moussant «calmant» parfait pour les enfants (ils prennent leur bain de bon coeur) comme pour les mères (ils s'endorment ensuite plus facilement).

Sauf pour les produits à droit de veto (jouets guerriers, bonbons chimiques...), on peut s'assurer du soutien des mères en les consultant, « notamment sur des critères de sécurité, de prix, et sur les valeurs », souligne Joël Brée, professeur à Sup de Co-Rouen et à l'université de Paris-Dauphine (1). Idem pour le goût des produits alimentaires. Mieux vaut s'assurer que les mères acceptent les nouveaux parfums «chewing-gum» ou «cola» des yaourts, car ce sont souvent elles qui finissent les pots!

#### Etre cohérent dans la déclinaison du concept

Que l'on choisisse d'ancrer davan-tage le produit dans l'univers enfantin ou dans celui de la mère, la cohérence doit exister à tous les niveaux. Ainsi, la marque de yaourts aromatisés Kid's, qui avait un positionnement trop flou au début des années 90, a été recentrée (la publicité très axée «maman», avec un discours santé/tendresse, était sans effet sur les enfants, à qui s'adressaient pourtant le packaging et le goût). Enfin Danone a décidé de positionner Gervais comme une marque «mère nourricière» et Kid's comme la marque pour enfants.

#### Se renouveler fréquemment

Inversement, Sironimo, une marque créée par Cusenier en 1991 puis cédée à Teisseire faute d'avoir pu décoller, était réclamée par les moins de 8 ans : sa bouteille animalière plaisait aux enfants. Mais sans vrai discours vis-à-vis des mères (celles-ci transvasaient les sirops d'autres marques dans la bouteille Sironimo !). « Notre stratégie consiste à faire cautionner Sironimo par Teisseire, marque appréciée des adultes pour sa naturalité », explique Dominique Bonnet, responsable du marketing des sirops chez Teisseire.

« Le marché des produits pour enfants demande d'innover à court terme selon la mode », souligne Joël Le Bigot, dirigeant de la société de conseil L'Institut de l'enfant. Les mini-générations des 6-10 ans se renouvellent vite et leurs goûts changent.

Sur les conseils de l'agence de promotion Salmon Marketing, Kid's a ainsi abandonné, à la rentrée dernière, Astérix (trop «usé») pour adopter The Mask, le héros d'un dessin animé passant sur M6. La marque change en outre tous les quatre mois la collection de cadeaux insérés dans les packs. Les enfants recherchent aussi la variété. Pour leur plaisir, P'tit Louis (3-6 ans) a multiplié par dix le nombre de ses personnages : 60, contre seulement 6 lors du lancement début 1995. Difficile, sauf à risquer l'indigestion, de tomber deux fois sur le même...

#### Utiliser les bons outils promotionnels

Enfants et mères ne réagissent pas de la même façon aux incitations promotionnelles. Selon une étude réalisée par CT Métrie pour Marketing Magazine (février 1996), les réductions de prix et les quantités en plus arrivent en tête des mécaniques préférées par les mères. Les bambins, eux, raffolent des cadeaux et des collections. Ou, encore plus, des cadeaux qui peuvent donner lieu à une collection, comme le poster «collector's» de P'tit Louis.

Il est donc nécessaire de prévoir des mécaniques à double détente, qui séduisent et fidélisent simultanément le prescripteur-consommateur et le payeur. « La prime directe fonctionne bien avec les enfants à condition de choisir un personnage ou un gadget qui plaira dans les cours de récré », reconnaît le chef de produit P'tit Louis, chez Fromarsac. A l'instar de l'opération sur les Pogs qui s'est déroulée de janvier à mars

1996. Mais attention, rien ne dure : à la rentrée 1996, les Pogs avaient déjà disparu des cartables...

(1) Auteur du livre Les Enfants, la consommation et le marketing, Gestion PUF, mai 1993, 310 pages.

Les personnages qui plaisent aux tout-petits

Comme le très jeune enfant n'a pas encore de notion de marque, il est possible d'attirer son attention en créant une relation avec un personnage qui incarnera à ses yeux le produit, comme le lapin de Nesquik ou le poisson Croustibat de Fin-dus.

-Chaque âge a ses préférences... Des héros comme Casper le Fantôme, Calimero ou Pok le Petit Singe plaisent surtout aux très jeunes enfants (3-5 ans), qui se focalisent sur la tête et les yeux (regardez-les dessiner : leurs bonshommes ont de gros yeux ronds mais un tout petit corps...). Le trait est simple, épais, et l'expression univoque. Attention, l'humour en graphisme n'est apprécié qu'à partir de 9 ou 10 ans ; les difformités morphologiques qui feront rire un pré-adolescent (11-12 ans) effraieront un jeune enfant, encore très attaché à la «normalité».

-... mais il existe des héros «polysémiques». Ces personnages sont perçus de façons très diverses à des âges différents. Un exemple : les Schtroumpfs. Leur dessin rond et leur allure débonnaire seront appréciés par les petits, tandis que des enfants plus âgés seront sensibles à l'histoire de leur vie en groupe et aux jeux sur le langage. La variété des profils psychologiques des différents héros peut aussi permettre d'attirer un public beaucoup plus large. Car les Schtroumpfs comme les nains de Blanche-Neige (Dormeur, Grincheux...) portent chacun les traits de leur caractère sur leur silhouette et leur comportement.

-Garçons et filles n'ont pas les mêmes goûts. En général, et au risque de paraître manichéen, les garçons préfèrent les héros très «physiques» et les aventuriers, et les filles, les personnes plus romantiques ou qui manifestent des bons sentiments.

-Comment savoir a priori ce qui va plaire ? On teste les personnages en posant des questions aux enfants (Aimerais-tu être assis à côté de lui à l'école ? A ton avis, est-ce qu'il travaillerait bien ?, etc.) et en proposant plusieurs versions d'un même héros dans des situations variées. Certains détails sont essentiels. Les enfants se focalisent en effet souvent sur des points mineurs (dents visibles ou non, langue apparente...). Le succès de Mickey est dû en grande partie à ses gants ! C'est dire qu'un oubli ou un rajout malencontreux peuvent faire passer un personnage de l'adoration au rejet... Comment utiliser le pouvoir de prescription de l'enfant

Les enfants influencent généralement leurs parents dans deux types d'achats : les biens collectifs à caractère familial (voiture, vacances, ordinateur...) et les biens leur étant directement destinés (jouets, vêtements...). Leur pouvoir de prescription représenterait quelque 500 milliards de francs ! Dès lors, pour amener l'enfant à réclamer le produit, il faut soit le créer spécifiquement pour lui, soit axer la communication vers lui (Agfa ou Renault offriront, par exemple, des cadeaux). Il existe aussi des produits achetés par les enfants eux-mêmes, avec leur argent de poche

(environ 50 francs par mois pour un enfant de 4 à 7 ans). Selon l'IED, les moins de 18 ans gèrent un pactole de 40 milliards de francs...

Les enfants influencent leurs parents pour...

(Taux de prescription selon les produits)

les jouets et jeux : 80%

les céréales : 71%

les biscuits : 69%

les barres chocolatées : 66%

les vêtements : 61%

les yaourts : 60%

les shampoings : 33%

Danone divise la France pour déclencher la prescription

Le marché des yaourts aromatisés stagnait. Au lieu de lutter contre leur image artificielle (comparée à celle des yaourts avec morceaux de fruits), Danone l'a exploitée en créant de nouveaux goûts «chimiques» - d'abord «américains» (Cola, chewing-gum), puis exotiques -, avant de lancer des yaourts en kit (céréales dans le couvercle !).

Les 10 marques préférées des enfants

Un enfant serait capable d'identifier des logos de marques dès l'âge de deux ans. Pas question de le tromper!

Préférence spontanée dans l'ordre décroissant (Coca-Cola, Adidas, Barbie, Nike, Kinder, Reebok, BN, Haribo, Orangina, Malabar), mesurée sur un échantillon représentatif de 400 enfants âgés de 4 à 10 ans.

TECHNIQUES : Comment savoir ce qu'ils pensent

Il est plus difficile de faire parler des enfants que des adultes sur un produit. Pourtant, s'ils sont correctement sollicités et encadrés, ils sont plus impliqués et surtout plus honnêtes que leurs aînés...

1 Ne pas rester dans l'abstraction. Jusqu'à 10 ans, les enfants peinent à concevoir et à formuler des idées un peu abstraites. Il faut donc utiliser du matériel pour rendre les questions concrètes et montrer des alternatives bien distinctes.

2 Sur-tester la formulation des questions. Les questionnaires seront courts, rédigés dans un langage accessible aux enfants, avec des possibilités de choix restreintes. Plus encore que pour des adultes, il faut tester et retester leur formulation.

3 Faire varier les modes d'expression. À l'âge égal, les enfants n'ont pas les mêmes aptitudes pour s'exprimer (les filles sont souvent plus à l'aise). Mieux vaut donc proposer des modes d'expression variés : par exemple, alterner des séquences verbales avec des exercices plus ludiques ou manuels. La consultante Catherine Finet les fait jouer au jeu des pays (des gâteaux, des yaourts, du lait...) pour ancrer un nouveau produit dans un univers.

4 Utiliser les « smiling faces ». Les enfants gèrent mal la complexité et les nuances. Pour un test de goût, de design ou de couleur, mieux vaut limiter à trois ou quatre les choix de réponse (dans l'ordre : « Est-ce très très bon, très bon, bon ? »). On peut aussi user de « smiling faces » (dessins reproduisant des têtes qui sourient plus ou moins).

5 Soigner le contexte. Les enfants sont très sensibles au contexte, et les risques de biais sont encore plus grands qu'avec des adultes. Ils proviennent généralement des enquêteurs, qui ont créé un climat particulier. Pour mettre les enfants à l'aise, on discutera un quart d'heure «informellement» : on en profitera pour s'informer sur leur famille (très encadrante, plutôt cool, laxiste...) et sur leur psychologie (enfant régressif ou progressif).

6 Recouper grâce aux mamans. Interroger les mères, qui observent leurs enfants à travers une vitre sans tain tandis qu'ils testent un produit, peut être un garde-fou : elles seules savent si leur enfant aime vraiment. La dégustation devra être assortie d'un test «à la maison», où on laissera le produit à disposition.

7 Préférer les observations «in situ» aux tables rondes. Leur manque de concentration rend difficile l'organisation de tables rondes avec des enfants. D'où la nécessité de prévoir de courtes séances d'expérimentation et de tests très ludiques, entrecoupées de pauses.

De nombreuses entreprises préfèrent néanmoins un dialogue direct (un adulte avec deux ou trois enfants) ou, mieux encore, des interrogations in situ. L'enquêteur se déplace pour rencontrer les enfants dans leur chambre, leur pose des questions et contrôle visuellement leurs propos : les jouets préférés, c'est bien connu, ne se trouvent pas au fond du coffre mais sous la couette ou au bord de la baignoire...

## DELACRE

Comment Delacre a inventé ses goûters Schtroumpfs

La recette de Schtroumpfs - une superbe réussite de Delacre - peut se résumer en cinq points.

1 - Un créneau en plein essor : bien connu du fabricant, celui des biscuits chocolatés fun (Dinosaurus, Choclant, Z'animos...), il croît à une vitesse de 15 % par an depuis trois ans.

2 - La variété : avec six moules à gâteaux différents et un bon goût de vrai chocolat au lait maitiné d'une pointe de noisette.

3 - Un conditionnement pratique : les biscuits sont conditionnés par sachets de trois et présentés dans une boîte compacte... Les mamans apprécient ce côté pratique et surtout le rapport qualité-prix, qui leur paraît compétitif. A 7,30 francs le paquet, les petits gâteaux calent bien les estomacs.

4 - Un personnage à très forte notoriété : comme il faut entre trois et cinq ans pour imposer un nouveau personnage, Delacre a pris une licence des Schtroumpfs, les personnages de Peyo. Ceux-ci bénéficient de 95 % de notoriété assistée sur les enfants de 8-14 ans, et un nouvel album est justement sorti en 1996. De plus, la télévision leur fait opportunément de la publicité gratuite.

5 - Des tests de réachat en grandeur réelle : Delacre a déposé des paquets de biscuits dans 304 foyers sélectionnés. Après enquête, 82 % d'entre eux étaient prêts à en

racheter. Le chiffre d'affaires du produit devrait ainsi atteindre 50 millions de francs d'ici deux ans.

#### UBISOFT

Ubisoft teste ses CD-Rom ludo-éducatifs à l'école

Qui faut-il viser lorsqu'on conçoit un produit pour enfants : les parents qui achètent ou les rejettent qui utilisent ? Dans l'idéal, les deux... Pour la conception de Rayman Junior, un jeu vidéo ludo-éducatif, l'éditeur de logiciels et de jeux Ubisoft a, dès le départ, consulté les deux parties.

- Des tables rondes de parents. Il a d'abord organisé des tables rondes de parents, recrutés à partir de courriers envoyés spontanément à l'éditeur, pour tester le prix acceptable et la proportion idéale du ludique et de l'éducatif.
- Des tests avec les enfants. Il a ensuite testé le contenu en cours de conception avec des enfants pour mesurer l'ergonomie générale du CD-Rom, sa facilité de compréhension, et même le stress engendré par des manipulations complexes. Faire une épreuve de calcul mental tout en bondissant, accroché à une liane, sur des nuages n'est pas forcément évident !

#### ■ La présentation dans une école. Le produit a enfin été présenté dans une école primaire du

Plessis-Bouchard (95), dont les jeunes élèves sont familiarisés avec l'informatique. Des binômes d'enfants (180 élèves au total pour les trois versions CP, CE1, CE2) pianotaient devant leur console tandis que les salariés d'Ubisoft les observaient. « On a cherché à mesurer à plus grande échelle la perception du produit et son adéquation à chaque âge », explique Mélanie de Riberolles, chef de produit jeunesse. Et à voir s'il plaisait aux deux sexes. Car si les garçons raffolent des jeux d'agilité, les filles cherchent avant tout à donner la bonne réponse !

# L'art de bien vendre en magasin

---

Sans le talent de mes vendeurs, le chiffre d'affaires de ma boutique ne dépasserait pas 8 millions de francs toutes charges comprises. Or il atteint 13,5 millions ! » Françoise Delchet, propriétaire d'une franchise Lacoste avenue des Ternes, à Paris, réalise un impressionnant score avec seulement 90 m<sup>2</sup> de surface de vente. L'emplacement du magasin, l'agencement de sa vitrine, le choix des produits et leur prix n'expliquent pas à eux seuls le succès d'un commerce. Pour une bonne part, ce succès repose sur l'art des vendeurs, à commencer par celui du commerçant lui-même. Un art fait d'expérience, mais aussi de techniques.

« Chaque jour, des quantités de gestes sont à corriger », soupire la propriétaire d'une boutique de prêt-à-porter féminin, où évoluent de nombreuses vendeuses. Croiser les bras, afficher un sourire triste, mâcher du chewing-gum, rester inactif, discuter ou, pire, préjuger les clientes sont des attitudes qui tuent la vente. Le savoir-vendre commence dès l'accueil. « On n'a jamais deux fois l'occasion de faire une première bonne impression », rappelle Sophie Lemens, professeur de techniques de vente à Negocia (chambre de commerce de Paris).

## Pour créer la confiance,

La règle mnémotechnique des « 4 ′ 20 » enseigne que la décision d'achat se joue dans les 20 premières secondes, avec les 20 premiers gestes, les 20 premiers mots qui suivent l'entrée dans le magasin, et les 20 centimètres du visage du vendeur : un sourire non fabriqué, un argumentaire non récité par cœur sur un ton monocorde...

La communication non verbale doit être irréprochable. « Beaucoup de commerçants traditionnels ne réussissent même pas cette étape », déplore Richard Beraha, PDG de Cogef, cabinet qui forme le personnel de vente de grandes enseignes comme Lapeyre ou le BHV.

Rien de tel, par exemple, pour dissuader le client d'entrer, que de fumer sur le pas de la porte en bavardant. Le commerçant donne l'impression que le chaland dérange ! A l'inverse, il est très maladroit de se jeter sur le client, qui, en franchissant pour la première fois la porte d'un magasin, est sur la défensive. « Nous laissons toujours les personnes faire un tour avant de les aborder », explique Christophe Bousquet, vendeur dans un shipshandler, Gentil Marine, avenue des Ternes à Paris. « Plutôt que de se précipiter vers le client, il faut lui montrer par un geste, un regard, une phrase qu'on est à sa disposition dès qu'il le désirera. »

Comportement et langage doivent être soignés : on ne bâille pas adossé à un mur ; on ne demande pas « C'est pour quoi ? » à une personne qui a franchi le seuil du magasin. « Bonjour, en quoi puis-je vous être utile ? » créera d'emblée le contact.

Quant au look vestimentaire, il doit être adapté à l'enseigne du magasin et au style de la clientèle. « Contrairement à un confrère d'origine américaine comme Century 21, je n'impose pas d'uniforme professionnel. Mais, compte tenu de l'importance d'une transaction immobilière, j'exige le port de la cravate », précise Eddy Salah, patron de La Bourse de l'immobilier (46 agences en Aquitaine). Même pour vendre

de la mode, le négligé doit être étudié avec soin. Certaines enseignes de vêtements de sport proscrivent ainsi le port du survêtement !

L'accueil requiert surtout de l'amabilité. Or, quand de grandes chaînes imposent le « Sbam » (sourire-bonjour-au-revoir-merci) ou le « PSG » (politesse-sourire-gentillesse) à leurs vendeuses ou caissières, de nombreux commerces de taille plus humaine semblent incapables de faire preuve du minimum requis, comme le prouvent ces quelques anecdotes parisiennes. Dans un magasin de vêtements haut de gamme, rue Royale, les vendeuses traitent le prospect avec condescendance par le regard, le sourire ou les phrases d'accueil. Rue de Rennes, une librairie musicale dissuade le chaland à 18 h 55 par un « Désolé, on ferme ! ». Dans un Phone House (téléphonie mobile), avenue de Wagram, la conseillère de vente commence l'entretien par : « Vous avez une pièce d'identité et un justificatif de domicile ? » Pas très engageant. Après avoir jaugé le consommateur, elle lui conseille de revenir dans dix jours : « Nous aurons reçu le nouveau Nokia, il est bien mieux. » Un comportement qui ne fait les affaires ni du consommateur... ni du commerçant !

## **Ecouter et déchiffrer les besoins du client**

Pour satisfaire le client, encore faut-il connaître ses besoins réels. « Taisez-vous ! » C'est le conseil principal que donne Eddy Salah à ses nouvelles recrues dont il assure lui-même la formation (voir l'encadré page suivante). « Il est essentiel d'écouter le client, de le faire parler après l'avoir mis en confiance. »

Les organismes de formation à la vente enseignent des techniques de décryptage. Parmi les plus connues, le « Soncas » : les principales motivations d'achat se résument à la sécurité (un produit fiable), l'orgueil (un produit qui flatte le client), la nouveauté (le dernier modèle), le confort (la facilité d'utilisation), l'argent (un produit économique) et la sympathie dégagée par l'ambiance du magasin. D'autres, comme Sophie Lemens, enseignent le « Besoin » : bien-être, estime, sécurité, orgueil, intérêt et nouveauté. L'essentiel, pour augmenter la probabilité d'achat, est d'avoir en tête un plan de découverte et de savoir orienter son argumentation dans le sens de la principale motivation du client.

Les souhaits du client identifiés, combien de produits sélectionner ? Tout dépend du métier. Dans l'immobilier, pour un premier achat, il est important de montrer beaucoup d'appartements ou de maisons au client, cela le rassure. Pour des articles de consommation plus courante, la sélection de trois ou quatre articles peut suffire. Mais attention : ne jamais sélectionner une seule montre, un seul parfum ou un seul vêtement, même si l'on est certain du choix du consommateur. Le contraste avec un autre article, qui servira de repoussoir, renforcera ce choix. Et verrouillera la vente...

## **Argumenter dans les règles de l'art**

Tout l'art d'argumenter consiste à adapter son discours à la personnalité du client et à ses motivations d'achat. Une règle d'or exige de ne jamais employer de mots négatifs ni de s'opposer à ce que dit le consommateur. « Il faut se retenir de contredire celui qui se prend pour un pro de la navigation et raconte des bêtises », raconte Emmanuel Gentil, propriétaire de Gentil Marine. Les clients émettent aussi des **objections** face au produit proposé. Savoir y répondre s'apprend. Exemple : le client d'une boutique de vêtements s'inquiète. « Un pantalon blanc ? Ce doit être très salissant ! » Le bon vendeur saura désamorcer cette remarque en reformulant la

phrase : « Si je vous comprends bien, vous désirez savoir s'il s'entretient facilement ? » Dans une boutique Levi's, à un client hésitant qui lui faisait remarquer que les jeans 501 n'étaient plus à la mode, la vendeuse a subtilement répondu : « Vous avez raison, ils traversent toutes les modes, ils sont éternels. »

Dès que l'on parle de prix, le climat change. « Cela coûte tout de même cher ! » est une objection fréquente. Plusieurs astuces circulent entre bons vendeurs pour la contrecarrer. L'addition, tout d'abord. Soit énumérer tous les avantages qu'apporte un produit ou un service. Ou, à l'inverse, la soustraction : lister ce que le client va perdre en choisissant un modèle inférieur (méthode dite du repoussoir). Ou encore la division : montrer par exemple qu'un lave-vaisselle à 6990 francs qui va durer dix ans ne revient qu'à quelques centaines de francs par an. Autre technique, présenter la différence de prix entre deux modèles en pourcentage pour la minimiser : entre 990 francs et 1090 francs, le modèle ne vaut que 10 % de plus. Dernière méthode : détourner l'attention de l'interlocuteur du prix en développant les informations techniques (si le client y est sensible) ou en le faisant rêver. « Imaginez les belles randonnées que vous allez effectuer le week-end avec ce VTT ! » Ultime tactique enfin, à utiliser avec précaution : jouer la carte de la transparence en expliquant que le prix pratiqué ne laisse qu'une faible marge au commerçant pour lui permettre de survivre.

## Oser les ventes additionnelles et de substitution

« Aux Etats-Unis, lorsque vous achetez votre journal dans un drugstore, le vendeur vous propose souvent un paquet de chewing-gums. En France, jamais. » Pour Richard Beraha, les vendeurs sédentaires de l'Hexagone manquent souvent d'**« assertivité »** (d'assurance ou d'audace). Ils n'osent pas conseiller un produit complémentaire à l'achat principal. Pis, ils ne font pas systématiquement l'effort de présenter un produit ou un service de substitution quand celui que recherche le client fait défaut.

Pourtant, acquérir ces bons réflexes permet de gagner de l'argent. Tenter dix ventes additionnelles chaque jour, même pour n'en réussir qu'une seule, représente 250 occasions de plus de réaliser des recettes chaque année. « Il faut proposer un produit complémentaire en même temps que l'achat principal et non après ou, pis, lors du passage à la caisse, recommande Sophie Lemens. Au moment de payer, le client redescend sur terre. » Pourtant, combien de magasins de chaussures continuent de vous proposer maladroitement et sans trop y croire chaussettes ou bombe imperméabilisante au moment de passer à la caisse ? « C'est à l'instant où la personne se décide pour un pantalon que je lui suggère une chemise au coloris approprié ou une ceinture. Et souvent, ça marche ! » se réjouit une vendeuse d'une boutique Levi's. Tenter une vente additionnelle ne coûte rien pour les commerces situés dans une zone de passage, où la clientèle se renouvelle en permanence. Il ne faut avoir aucun complexe à effectuer systématiquement une proposition. Il en va différemment pour un commerce de quartier. Pour Denys Tournand, bijoutier et horloger traditionnel, pas question d'agresser ainsi la clientèle : « Je souhaite la fidéliser. Je préfère sacrifier une vente à court terme qui me ferait perdre définitivement un client. »

Vendre des produits de substitution exige plus de savoir-faire. « Un client désire un modèle précis de GPS (outil électronique de navigation et de repérage) que nous

n'avons pas : nous essayons de l'aiguiller vers un modèle similaire ou plus haut de gamme, raconte Emmanuel Gentil. Par exemple, en le questionnant, si nous découvrons qu'il pratique, outre la navigation, la randonnée, nous lui expliquons toutes les occasions qu'il aura de se servir d'un matériel plus sophistiqué que celui qu'il avait prévu d'acheter. » Pour appliquer cette technique de la vente de remplacement, tout bon vendeur devrait connaître en permanence l'état des stocks. Ainsi, Françoise Delchet communique à son équipe de vente la liste des articles à vendre au plus vite. Certains instaurent même une prime sur la vente des articles qui dorment.

## **Donner envie au client de... revenir !**

Les techniques de conclusion diffèrent selon qu'on souhaite ou non forcer la décision du client. Les vendeurs courtois, partisans de l'école douce, refuseront de l'influencer pour emporter l'affaire. Les partisans de la manière forte tenteront au contraire de porter l'estocade. Ils utiliseront même des méthodes proches de la manipulation : la fausse remise supplémentaire, l'appât (c'est-à-dire un avantage unique que le client perd s'il ne se décide pas tout de suite), ou encore l'entrée en scène d'un pseudo-directeur de magasin pour donner l'illusion que la proposition faite est extraordinaire...

Dernière étape trop souvent négligée, une prise de congé réussie prépare le retour dans le magasin et la vente suivante. « Une fois effectués son achat et son paiement, le client a encore besoin d'être rassuré, explique Andrée Burin des Rosiers, ancienne de la maison Guerlain et professeur de vente à Paris. La vendeuse ne doit pas faire montre de triomphalisme mais conforter sa cliente dans son achat. »

« Après avoir beaucoup argumenté, il faut savoir dire au client qui hésite encore : surtout, ne signez pas, affirme de son côté Eddy Salah. Nous visons la satisfaction : je veux que nos clients deviennent prescripteurs de nouveaux clients. Donc pas de politique de coups, de ventes forcées. » Un choix qui a réussi à l'agent immobilier, aujourd'hui numéro 1 en Aquitaine.

« Les méthodes de vente musclées, du type de celles de l'automobile ou de l'ameublement (cuisines, literies...), me paraissent désormais condamnées à disparaître », estime quant à lui Richard Beraha. Il semble que la vente one shot, le hard-selling et la politique de la terre brûlée aient vécu.

## **Les bonnes attitudes aux cinq moments cruciaux de la vente**

### **1 - Accueil du client et découverte de ses besoins la**

vendeuse : " Bonjour madame, soyez la bienvenue. En quoi puis-je vous être utile ? "

-> **Décryptage** : la vendeuse accueille poliment la cliente et lui pose une question ouverte afin de découvrir un maximum d'informations sur ses besoins et ses motivations. Côté gestuelle, elle adopte une attitude ouverte signifiant la disponibilité pour l'écoute du client.

### **2 - Entretien de vente**

la vendeuse : "Pour vous, je conseille ce parfum. Il ira très bien avec votre goût du classicisme et vous pourrez tout à fait le porter au bureau. "

-> **Décryptage** : : après avoir questionné la cliente sur ses besoins et opéré une sélection de produits, la vendeuse personnalise la présentation des articles. Il faut toujours parler non du produit en soi, mais de la personne utilisant le produit ou le service.

### 3 - Réfutation et traitement des objections

la vendeuse : "Vous trouvez que ce parfum sent trop fort ? N'oubliez pas que ce que vous porterez, c'est la note de fond, pas la note de tête. "

-> **Décryptage** : : la vendeuse prend soin de ne jamais contredire sa cliente et de la rassurer par des arguments objectifs afin de lever ses **objections**.

### 4 - Argumentation et mise en avant des avantages

la vendeuse : "Puisque vous souhaitez quelque chose de différent, connaissez-vous Mitsouko, de Guerlain ? Ce parfum appartient à la famille des chypres fruités. Il comblera votre désir de nouveauté. "

-> **Décryptage** : : tous les avantages d'un produit (ou service) doivent être adaptés aux besoins du client. Tous les arguments doivent être présentés avant le prix. Sinon, la cliente pensera que la vendeuse ne cherche qu'à le justifier.

### 5 - Prise de congé

la vendeuse : "Au revoir, Mme Dupont ! Vous avez effectué un très bon choix. Revenez me voir pour en parler... "

-> **Décryptage** : : la vendeuse raccompagne sa cliente après que celle-ci a payé. Elle la rassure sur ses achats. Elle connaît désormais le nom de sa cliente (elle a payé par chèque ou carte bancaire) et prépare aussi sa prochaine venue dans un objectif de fidélisation.

## La Bourse de l'immobilier

### L'art suprême : savoir ne pas vendre!

Gong ! » La petite musique retentit dans le bureau du patron : une transaction vient d'être conclue dans l'une de ses 46 agences. « Mes 220 négociateurs adaptent leur argumentaire en fonction de la personnalité du client », explique Eddy Salah, vingt ans de métier, qui forme lui-même ses commerciaux au siège, à Bordeaux. Pour découvrir les besoins des clients, il leur recommande de se taire et d'écouter. « La personne à la recherche d'un bien immobilier a besoin d'exprimer ses désirs. Pour les analyser, il faut être curieux, poser des questions avant de faire des propositions ou de donner des conseils. » Pour emporter la décision, les vendeurs doivent aussi savoir argumenter : ne pas multiplier les détails techniques qui risquent de faire fuir certains. Et traiter les **objections** les plus courantes.

- « **Quand le client a peur** de ne pas obtenir un crédit, nous le rassurons : la loi Scrivener le protège. Quand il prétend prendre un risque en s'endettant, nous lui expliquons qu'en fait il protège sa famille en achetant sa maison. » Il faut aussi savoir brusquer celui qui n'arrive pas à se décider. Enfin, l'art suprême de la vente peut consister à ne pas vendre. Savoir dire : « Vous hésitez ? Ne signez pas ! » peut se révéler un bon calcul : celui qui sent qu'on ne lui a pas forcé la main

reviendra. « Je joue la carte de la satisfaction. Je veux des ventes propres pour que nos clients nous en envoient d'autres. » Cette politique paie : les agences d'Eddy Salah enregistrent plus d'honoraires que la moyenne des concurrents.

## Etes-vous à l'écoute du client?

A travers les dix phrases suivantes prononcées par des clients, identifiez leur motivation principale d'achat : sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent ou sympathie.

1 - « Vous me dites qu'il se vend bien ? Mais si tout le monde achète ce modèle de téléphone portable, ça ne m'intéresse pas ! »

- Solution : l'orgueil. Le client cherche à se distinguer par un appareil qui sorte de l'ordinaire.

2 - « Ce tailleur avec cette veste, cela donne un ensemble trop classique, non ? »

- Solution : la nouveauté. La cliente désire une tenue un peu plus originale, ou plus mode. Elle s'apprête à faire une concession à la fantaisie.

3 - « Avec toutes les fonctions que vous me décrivez, je suis un peu perdu. Vous êtes sûr que ce magnétoscope est facile à utiliser ? »

- Solution : le confort. Le client veut un appareil simple d'utilisation plutôt que présentant toutes les dernières fonctionnalités.

4 - « Je dispose de 2000 francs pour offrir une bague de fiançailles à ma compagne. Que me proposez-vous ? »

- Solution : l'argent. Le client a une enveloppe budgétaire limitée, sa priorité est une somme à ne pas dépasser pour offrir un cadeau.

5 - « Pour l'usage que je compte en faire, je n'ai pas besoin d'un modèle aussi cher. »

- Solution : l'argent. Le client demande un article premier prix, un modèle d'entrée de gamme.

6 - « Vous êtes sûr que cette machine ne tombera pas en panne dans les six mois ? Vous proposez des appareils en remplacement ? »

- Solution : la sécurité et le confort. Le client recherche un appareil durable et un bon service après-vente.

7 - « Ce système de home vidéo me paraît bien compliqué à installer et à utiliser... »

- Solution : le confort. Le client a besoin d'un système simple à mettre en place et à faire fonctionner.

8 - « Je ne suis pas sûr que ce bracelet plaise à ma femme. A ma place, que prendriez-vous ? »

- Solution : la sécurité et la sympathie. Le client aimerait faire plaisir à un proche, mais a peur de se tromper. Il s'en remet au vendeur pour effectuer son choix.

9 - « Nous nous sommes regroupés avec mes collègues de travail pour acheter du

foie gras et du vin. Quelles conditions nous proposez--vous ? »

- Solution : l'argent. Le client souhaite réaliser des économies en se groupant. Son principal critère d'achat est budgétaire.

10 - « C'est très commun comme modèle de voiture, on en voit partout. »

- Solution : l'orgueil. Le client cherche à ne pas avoir le même véhicule que M. Tout-le-monde.

## Bijouterie Denys Tournand

### Rompre les distances pour rassurer le client

Pousser la porte d'un commerce de luxe n'est jamais aisé. L'accueil doit mettre le client à l'aise. » Denys Tournand, ex-responsable commercial chez Olivetti, a repris avec son épouse une bijouterie-horlogerie traditionnelle, sur le versant nord de la butte Montmartre, à Paris. En six ans, ils ont fait passer le fichier des clients actifs fidélisés de 3200 à 5000 noms. Pour capter une clientèle plus jeune, ils ont rénové le magasin et la vitrine et pratiquent une nouvelle approche du consommateur. « Les bijoutiers sont souvent trop distants. » Un sourire avenant, une phrase sincère... autant de détails qui mettent en confiance. Autre règle : ne jamais rester en permanence derrière le comptoir. « Se rapprocher du client, tout en préservant sa bulle d'intimité (entre 40 et 80 centimètres autour de son corps), permet un meilleur feeling. »

- **Cas le plus difficile** : la personne qui souhaite faire un cadeau, mais ne sait quoi acheter. « Tout est à faire : découverte des besoins, sélection des produits, argumentation... En faisant parler cette personne, sans la bousculer, je vais lui suggérer une sélection de produits. » Denys Tournand tente une vente de substitution si le client ne trouve pas exactement ce qu'il recherche. « Il faut vendre ce qui est en magasin, les stocks immobilisent beaucoup d'argent. » Plutôt que d'interroger : « Combien voulez--vous mettre ? », il parle d'enveloppe budgétaire, ce qui est moins négatif. Et, quand le bijou est acheté pour une tierce personne, il demande à connaître la réaction de celle-ci.

## L'art de bien vendre en magasin

Attitudes, argumentations, réflexes... Bien vendre suppose de respecter certaines règles et de maîtriser quelques techniques. Les ficelles à connaître.

**S**ans le talent de mes vendeurs, le chiffre d'affaires de ma boutique ne dépasserait pas 8 millions de francs toutes charges comprises. Or il atteint 13,5 millions ! » Françoise Delchet, propriétaire d'une franchise Lacoste avenue des Ternes, à Paris, réalise un impressionnant score avec seulement 90 m<sup>2</sup> de surface de vente. L'emplacement du magasin, l'agencement de sa vitrine, le choix des produits et leur prix n'expliquent pas à eux seuls le succès d'un commerce. Pour une bonne part, ce succès repose sur l'art des vendeurs, à commencer par celui du commerçant lui-même. Un art fait d'expérience, mais aussi de techniques.

« Chaque jour, des quantités de gestes sont à corriger », soupire la propriétaire d'une boutique de prêt-à-porter féminin, où évoluent de nombreuses vendeuses. Croiser les bras, afficher un sourire triste, mâcher du chewing-gum, rester inactif, discuter ou, pire, préjuger les clientes sont des attitudes qui tuent la vente. Le savoir-vendre commence dès l'accueil. « On n'a jamais deux fois l'occasion de faire une première bonne impression », rappelle Sophie Lemens, professeur de techniques de vente à Negocia (chambre de commerce de Paris). Pour créer la confiance, la règle mnémotechnique des « 4 ' 20 » enseigne que la décision d'achat se joue dans les 20 premières secondes, avec les 20 premiers gestes, les 20 premiers mots qui suivent l'entrée dans le magasin, et les 20 centimètres du visage du vendeur : un sourire non fabriqué, un argumentaire non récité par coeur sur un ton monocorde...

La communication non verbale doit être irréprochable. « Beaucoup de commerçants traditionnels ne réussissent même pas cette étape », déplore Richard Beraha, PDG de Cogef, cabinet qui forme le personnel de vente de grandes enseignes comme Lapeyre ou le BHV.

Rien de tel, par exemple, pour dissuader le client d'entrer, que de fumer sur le pas de la porte en bavardant. Le commerçant donne l'impression que le chaland dérange ! A l'inverse, il est très maladroit de se jeter sur le client, qui, en franchissant pour la première fois la porte d'un magasin, est sur la défensive. « Nous laissons toujours les personnes faire un tour avant de les aborder », explique Christophe Bousquet, vendeur dans un shipshandler, Gentil Marine, avenue des Ternes à Paris. « Plutôt que de se précipiter vers le client, il faut lui montrer par un geste, un regard, une phrase qu'on est à sa disposition dès qu'il le désirera. »

Comportement et langage doivent être soignés : on ne bâille pas adossé à un mur ; on ne demande pas « C'est pour quoi ? » à une personne qui a franchi le seuil du magasin. « Bonjour, en quoi puis-je vous être utile ? » créera d'emblée le contact.

Quant au look vestimentaire, il doit être adapté à l'enseigne du magasin et au style de la clientèle. « Contrairement à un confrère d'origine américaine comme Century 21, je n'impose pas d'uniforme professionnel. Mais, compte tenu de l'importance d'une transaction immobilière, j'exige le port de la cravate », précise Eddy Salah, patron de La Bourse de l'immobilier (46 agences en Aquitaine). Même pour vendre de la mode, le négligé doit être étudié avec soin. Certaines enseignes de vêtements de sport proscrivent ainsi le port du survêtement !

L'accueil requiert surtout de l'amabilité. Or, quand de grandes chaînes imposent le « Sbam » (sourire-bonjour-au-revoir-merci) ou le « PSG » (politesse-sourire-gentillesse) à leurs vendeuses ou caissières, de nombreux commerces de taille plus humaine semblent incapables de faire preuve du minimum requis, comme le prouvent ces quelques anecdotes parisiennes. Dans un magasin de vêtements haut de gamme, rue Royale, les vendeuses traitent le prospect avec condescendance par le regard, le sourire ou les phrases d'accueil. Rue de Rennes, une librairie musicale dissuade le chaland à 18 h 55 par un « Désolé, on ferme ! ». Dans un Phone House (téléphonie mobile), avenue de Wagram, la conseillère de vente commence l'entretien par : « Vous avez une pièce d'identité et un justificatif de domicile ? » Pas très engageant. Après avoir jaugé le consommateur, elle lui conseille de revenir dans dix jours : « Nous aurons reçu le nouveau Nokia, il est bien mieux. » Un comportement qui ne fait les affaires ni du consommateur... ni du commerçant !

## **Ecouter et décrypter les besoins du client**

Pour satisfaire le client, encore faut-il connaître ses besoins réels. « Taisez-vous ! » C'est le conseil principal que donne Eddy Salah à ses nouvelles recrues dont il assure lui-même la formation (voir l'encadré page suivante). « Il est essentiel d'écouter le client, de le faire parler après l'avoir mis en confiance. »

Les organismes de formation à la vente enseignent des techniques de décryptage. Parmi les plus connues, le « Soncas » : les principales motivations d'achat se résument à la sécurité (un produit fiable), l'orgueil (un produit qui flatte le client), la nouveauté (le dernier modèle), le confort (la facilité d'utilisation), l'argent (un produit économique) et la sympathie dégagée par l'ambiance du magasin. D'autres, comme Sophie Lemens, enseignent le « Besoin » : bien-être, estime, sécurité, orgueil, intérêt et nouveauté. L'essentiel, pour augmenter la probabilité d'achat, est d'avoir en

tête un plan de découverte et de savoir orienter son argumentation dans le sens de la principale motivation du client.

Les souhaits du client identifiés, combien de produits sélectionner ? Tout dépend du métier. Dans l'immobilier, pour un premier achat, il est important de montrer beaucoup d'appartements ou de maisons au client, cela le rassure. Pour des articles de consommation plus courante, la sélection de trois ou quatre articles peut suffire. Mais attention : ne jamais sélectionner une seule montre, un seul parfum ou un seul vêtement, même si l'on est certain du choix du consommateur. Le contraste avec un autre article, qui servira de repoussoir, renforcera ce choix. Et verrouillera la vente...

### **Argumenter dans les règles de l'art**

Tout l'art d'argumenter consiste à adapter son discours à la personnalité du client et à ses motivations d'achat. Une règle d'or exige de ne jamais employer de mots négatifs ni de s'opposer à ce que dit le consommateur. « Il faut se retenir de contredire celui qui se prend pour un pro de la navigation et raconte des bêtises », raconte Emmanuel Gentil, propriétaire de Gentil Marine. Les clients émettent aussi des objections face au produit proposé. Savoir y répondre s'apprend. Exemple : le client d'une boutique de vêtements s'inquiète. « Un pantalon blanc ? Ce doit être très salissant ! » Le bon vendeur saura désamorcer cette remarque en reformulant la phrase : « Si je vous comprends bien, vous désirez savoir s'il s'entretient facilement ? » Dans une boutique Levi's, à un client hésitant qui lui faisait remarquer que les jeans 501 n'étaient plus à la mode, la vendeuse a subtilement répondu : « Vous avez raison, ils traversent toutes les modes, ils sont éternels. » Dès que l'on parle de prix, le climat change. « Cela coûte tout de même cher ! » est une objection fréquente. Plusieurs astuces circulent entre bons vendeurs pour la contrecarrer. L'addition, tout d'abord. Soit énumérer tous les avantages qu'apporte un produit ou un service. Ou, à l'inverse, la soustraction : lister ce que le client va perdre en choisissant un modèle inférieur (méthode dite du repoussoir). Ou encore la division : montrer par exemple qu'un lave-vaisselle à 6990 francs qui va durer dix ans ne revient qu'à quelques centaines de francs par an. Autre technique, présenter la différence de prix entre deux modèles en pourcentage pour la minimiser : entre 990 francs et 1090 francs, le modèle ne vaut que 10 % de plus. Dernière méthode : détourner l'attention de l'interlocuteur du prix en développant les informations techniques (si le client y est sensible) ou en le faisant rêver. « Imaginez les belles randonnées que vous allez effectuer le week-end avec ce VTT ! » Ultime tactique enfin, à utiliser avec précaution : jouer la carte de la transparence en expliquant que le prix pratiqué ne laisse qu'une faible marge au commerçant pour lui permettre de survivre.

### **Oser les ventes additionnelles et de substitution**

« Aux Etats-Unis, lorsque vous achetez votre journal dans un drugstore, le vendeur vous propose souvent un paquet de chewing-gums. En France, jamais. » Pour Richard Beraha, les vendeurs sédentaires de l'Hexagone manquent souvent d'« assertivité » (d'**assurance** ou d'audace). Ils n'osent pas conseiller un produit complémentaire à l'achat principal. Pis, ils ne font pas systématiquement l'effort de présenter un produit ou un service de substitution quand celui que recherche le client fait défaut.

Pourtant, acquérir ces bons réflexes permet de gagner de l'argent. Tenter dix ventes additionnelles chaque jour, même pour n'en réussir qu'une seule, représente 250 occasions de plus de réaliser des recettes chaque année. « Il faut proposer un produit complémentaire en même temps que l'achat principal et non après ou, pis, lors du passage à la caisse, recommande Sophie Lemens. Au moment de payer, le client redescend sur terre. »

Pourtant, combien de magasins de chaussures continuent de vous proposer maladroitement et sans trop y croire chaussettes ou bombe imperméabilisante au moment de passer à la caisse ? « C'est à l'instant où la personne se décide pour un pantalon que je lui suggère une chemise au coloris approprié ou une ceinture. Et souvent, ça marche ! » se réjouit une vendeuse d'une boutique Levi's. Tenter une vente additionnelle ne coûte rien pour les commerces situés dans une zone de passage, où la clientèle se renouvelle en permanence. Il ne faut avoir aucun complexe à effectuer systématiquement une proposition. Il en va différemment pour un commerce de quartier. Pour Denys Tournand, bijoutier et horloger traditionnel, pas question d'agresser ainsi la clientèle : « Je souhaite la fidéliser. Je préfère sacrifier une vente à court terme qui me ferait perdre définitivement un client. »

Vendre des produits de substitution exige plus de savoir-faire. « Un client désire un modèle précis de GPS (outil électronique de navigation et de repérage) que nous n'avons pas : nous essayons de l'aiguiller vers un modèle similaire ou plus haut de gamme, raconte Emmanuel Gentil. Par exemple, en le questionnant, si nous découvrons qu'il pratique, outre la navigation, la randonnée, nous lui expliquons toutes les occasions qu'il aura de se servir d'un matériel plus sophistiqué que celui qu'il avait prévu d'acheter. » Pour appliquer cette technique de la vente de remplacement, tout bon vendeur devrait connaître en permanence l'état des stocks. Ainsi, Françoise Delchet communique à son équipe de vente la liste des articles à vendre au plus vite. Certains instaurent même une prime sur la vente des articles qui dorment.

## **Donner envie au client de... revenir !**

Les techniques de conclusion diffèrent selon qu'on souhaite ou non forcer la décision du client. Les vendeurs courtois, partisans de l'école douce, refuseront de l'influencer pour emporter l'affaire. Les partisans de la manière

forte tenteront au contraire de porter l'estocade. Ils utiliseront même des méthodes proches de la manipulation : la fausse remise supplémentaire, l'appât (c'est-à-dire un avantage unique que le client perd s'il ne se décide pas tout de suite), ou encore l'entrée en scène d'un pseudo-directeur de magasin pour donner l'illusion que la proposition faite est extraordinaire... Dernière étape trop souvent négligée, une prise de congé réussie prépare le retour dans le magasin et la vente suivante. « Une fois effectués son achat et son paiement, le client a encore besoin d'être rassuré, explique Andrée Burin des Rosiers, ancienne de la maison Guerlain et professeur de vente à Paris. La vendeuse ne doit pas faire montre de triomphalisme mais conforter sa cliente dans son achat. »

« Après avoir beaucoup argumenté, il faut savoir dire au client qui hésite encore : surtout, ne signez pas, affirme de son côté Eddy Salah. Nous visons la satisfaction : je veux que nos clients deviennent prescripteurs de nouveaux clients. Donc pas de politique de coups, de ventes forcées. » Un choix qui a réussi à l'agent immobilier, aujourd'hui numéro 1 en Aquitaine. « Les méthodes de vente musclées, du type de celles de l'automobile ou de l'ameublement (cuisines, literies...), me paraissent désormais condamnées à disparaître », estime quant à lui Richard Beraha. Il semble que la vente one shot, le hard-selling et la politique de la terre brûlée aient vécu.

## Les bonnes attitudes aux cinq moments cruciaux de la vente

### **1 - Accueil du client et découverte de ses besoins**

la vendeuse : " Bonjour madame, soyez la bienvenue. En quoi puis-je vous être utile ? "

-> **Décryptage** : la vendeuse accueille poliment la cliente et lui pose une question ouverte afin de découvrir un maximum d'informations sur ses besoins et ses motivations. Côté gestuelle, elle adopte une attitude ouverte signifiant la disponibilité pour l'écoute du client.

### **2 - Entretien de vente**

la vendeuse : "Pour vous, je conseille ce parfum. Il ira très bien avec votre goût du classicisme et vous pourrez tout à fait le porter au bureau. "

-> **Décryptage** : après avoir questionné la cliente sur ses besoins et opéré une sélection de produits, la vendeuse personnalise la présentation des articles. Il faut toujours parler non du produit en soi, mais de la personne utilisant le produit ou le service.

### **3 - Réfutation et traitement des objections**

la vendeuse : "Vous trouvez que ce parfum sent trop fort ? N'oubliez pas que ce que vous porterez, c'est la note de fond, pas la note de tête. "

-> **Décryptage** : la vendeuse prend soin de ne jamais contredire sa cliente et de la rassurer par des arguments objectifs afin de lever ses

objections.

#### **4 - Argumentation et mise en avant des avantages**

la vendeuse : "Puisque vous souhaitez quelque chose de différent, connaissez-vous Mitsouko, de Guerlain ? Ce parfum appartient à la famille des chypres fruités. Il comblera votre désir de nouveauté."

-> **Décryptage** : tous les avantages d'un produit (ou service) doivent être adaptés aux besoins du client. Tous les arguments doivent être présentés avant le prix. Sinon, la cliente pensera que la vendeuse ne cherche qu'à le justifier.

#### **5 - Prise de congé**

la vendeuse : "Au revoir, Mme Dupont ! Vous avez effectué un très bon choix. Revenez me voir pour en parler..."

-> **Décryptage** : la vendeuse raccompagne sa cliente après que celle-ci a payé. Elle la rassure sur ses achats. Elle connaît désormais le nom de sa cliente (elle a payé par chèque ou carte bancaire) et prépare aussi sa prochaine venue dans un objectif de fidélisation.

### **La Bourse de l'immobilier**

#### **L'art suprême : savoir ne pas vendre!**

Gong ! » La petite musique retentit dans le bureau du patron : une transaction vient d'être conclue dans l'une de ses 46 agences. « Mes 220 négociateurs adaptent leur argumentaire en fonction de la personnalité du client », explique Eddy Salah, vingt ans de métier, qui forme lui-même ses commerciaux au siège, à Bordeaux. Pour découvrir les besoins des clients, il leur recommande de se taire et d'écouter. « La personne à la recherche d'un bien immobilier a besoin d'exprimer ses désirs. Pour les analyser, il faut être curieux, poser des questions avant de faire des propositions ou de donner des conseils. » Pour emporter la décision, les vendeurs doivent aussi savoir argumenter : ne pas multiplier les détails techniques qui risquent de faire fuir certains. Et traiter les objections les plus courantes.

- « **Quand le client a peur** de ne pas obtenir un crédit, nous le rassurons : la loi Scrivener le protège. Quand il prétend prendre un risque en s'endettant, nous lui expliquons qu'en fait il protège sa famille en achetant sa maison. » Il faut aussi savoir brusquer celui qui n'arrive pas à se décider. Enfin, l'art suprême de la vente peut consister à ne pas vendre. Savoir dire : « Vous hésitez ? Ne signez pas ! » peut se révéler un bon calcul : celui qui sent qu'on ne lui a pas forcé la main reviendra. « Je joue la carte de la satisfaction. Je veux des ventes propres pour que nos clients nous en envoient d'autres. » Cette politique paie : les agences d'Eddy Salah enregistrent plus d'honoraires que la moyenne des concurrents.

## Etes--vous à l'écoute du client?

A travers les dix phrases suivantes prononcées par des clients, identifiez leur motivation principale d'achat : sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent ou sympathie.

1 - « Vous me dites qu'il se vend bien ? Mais si tout le monde achète ce modèle de téléphone portable, ça ne m'intéresse pas ! » Solution : l'orgueil. Le client cherche à se distinguer par un appareil qui sorte de l'ordinaire.

2 - « Ce tailleur avec cette veste, cela donne un ensemble trop classique, non ? »

Solution : la nouveauté. La cliente désire une tenue un peu plus originale, ou plus mode. Elle s'apprête à faire une concession à la fantaisie.

3 - « Avec toutes les fonctions que vous me décrivez, je suis un peu perdu. Vous êtes sûr que ce magnétoscope est facile à utiliser ? »

Solution : le confort. Le client veut un appareil simple d'utilisation plutôt que présentant toutes les dernières fonctionnalités.

4 - « Je dispose de 2000 francs pour offrir une bague de fiançailles à ma compagne. Que me proposez--vous ? »

Solution : l'argent. Le client a une enveloppe budgétaire limitée, sa priorité est une somme à ne pas dépasser pour offrir un cadeau.

5 - « Pour l'usage que je compte en faire, je n'ai pas besoin d'un modèle aussi cher. » Solution : l'argent. Le client demande un article premier prix, un modèle d'entrée de gamme.

6 - « Vous êtes sûr que cette machine ne tombera pas en panne dans les six mois ? Vous proposez des appareils en remplacement ? »

Solution : la sécurité et le confort. Le client recherche un appareil durable et un bon service après-vente.

7 - « Ce système de home vidéo me paraît bien compliqué à installer et à utiliser... »

Solution : le confort. Le client a besoin d'un système simple à mettre en place et à faire fonctionner.

8 - « Je ne suis pas sûr que ce bracelet plaise à ma femme. A ma place, que prendriez--vous ? »

Solution : la sécurité et la sympathie. Le client aimeraient faire plaisir à un proche, mais a peur de se tromper. Il s'en remet au vendeur pour effectuer son choix.

9 - « Nous nous sommes regroupés avec mes collègues de travail pour acheter du foie gras et du vin. Quelles conditions nous proposez--vous ? »

Solution : l'argent. Le client souhaite réaliser des économies en se groupant. Son principal critère d'achat est budgétaire.

10 - « C'est très commun comme modèle de voiture, on en voit partout. »

Solution : l'orgueil. Le client cherche à ne pas avoir le même véhicule que

M. Tout--le-monde.

## Bijouterie Denys Tournand

### Rompre les distances pour rassurer le client

Pousser la porte d'un commerce de luxe n'est jamais aisé. L'accueil doit mettre le client à l'aise. » Denys Tournand, ex-responsable commercial chez Olivetti, a repris avec son épouse une bijouterie-horlogerie traditionnelle, sur le versant nord de la butte Montmartre, à Paris. En six ans, ils ont fait passer le fichier des clients actifs fidélisés de 3200 à 5000 noms. Pour capter une clientèle plus jeune, ils ont rénové le magasin et la vitrine et pratiquent une nouvelle approche du consommateur. « Les bijoutiers sont souvent trop distants. » Un sourire avenant, une phrase sincère... autant de détails qui mettent en confiance. Autre règle : ne jamais rester en permanence derrière le comptoir. « Se rapprocher du client, tout en préservant sa bulle d'intimité (entre 40 et 80 centimètres autour de son corps), permet un meilleur feeling. »

- **Cas le plus difficile :** la personne qui souhaite faire un cadeau, mais ne sait quoi acheter. « Tout est à faire : découverte des besoins, sélection des produits, argumentation... En faisant parler cette personne, sans la bousculer, je vais lui suggérer une sélection de produits. » Denys Tournand tente une vente de substitution si le client ne trouve pas exactement ce qu'il recherche. « Il faut vendre ce qui est en magasin, les stocks immobilisent beaucoup d'argent. » Plutôt que d'interroger : « Combien voulez--vous mettre ? », il parle d'enveloppe budgétaire, ce qui est moins négatif. Et, quand le bijou est acheté pour une tierce personne, il demande à connaître la réaction de celle-ci.

## L'art de bien vendre en magasin

Attitudes, argumentations, réflexes... Bien vendre suppose de respecter certaines règles et de maîtriser quelques techniques. Les ficelles à connaître.

Sans le talent de mes vendeurs, le chiffre d'affaires de ma boutique ne dépasserait pas 8 millions de francs toutes charges comprises. Or il atteint 13,5 millions ! » Françoise Delchet, propriétaire d'une franchise Lacoste avenue des Ternes, à Paris, réalise un impressionnant score avec seulement 90 m<sup>2</sup> de surface de vente.

L'emplacement du magasin, l'agencement de sa vitrine, le choix des produits et leur prix n'expliquent pas à eux seuls le succès d'un commerce. Pour une bonne part, ce succès repose sur l'art des vendeurs, à commencer par celui du commerçant lui-même. Un art fait d'expérience, mais aussi de techniques.

« Chaque jour, des quantités de gestes sont à corriger », soupire la propriétaire d'une boutique de prêt-à-porter féminin, où évoluent de nombreuses vendeuses. Croiser les bras, afficher un sourire triste, mâcher du chewing-gum, rester inactif, discuter ou, pire, préjuger les clientes sont des attitudes qui tuent la vente. Le savoir-vendre commence dès l'accueil. « On n'a jamais deux fois l'occasion de faire une première bonne impression », rappelle Sophie Lemens, professeur de techniques de vente à Negocia (chambre de commerce de Paris). Pour créer la confiance, la règle mnémotechnique des « 4 ' 20 » enseigne que la décision d'achat se joue dans les 20 premières secondes, avec les 20 premiers gestes, les 20 premiers mots qui suivent l'entrée dans le magasin, et les 20 centimètres du visage du vendeur : un sourire non fabriqué, un argumentaire non récité par cœur sur un ton monocorde...

La communication non verbale doit être irréprochable. « Beaucoup de commerçants traditionnels ne réussissent même pas cette étape », déplore Richard Beraha, PDG de Cogef, cabinet qui forme le personnel de vente de grandes enseignes comme Lapeyre ou le BHV.

Rien de tel, par exemple, pour dissuader le client d'entrer, que de fumer sur le pas de la porte en bavardant. Le commerçant donne l'impression que le chaland dérange ! A l'inverse, il est très maladroit de se jeter sur le client, qui, en franchissant pour la première fois la porte d'un magasin, est sur la défensive. « Nous laissons toujours les personnes faire un tour avant de les aborder », explique Christophe Bousquet, vendeur dans un shipshandler, Gentil Marine, avenue des Ternes à Paris. « Plutôt que de se précipiter vers le client, il faut lui montrer par un geste, un regard, une phrase qu'on est à sa disposition dès qu'il le désirera. » Comportement et langage doivent être soignés : on ne bâille pas adossé à un mur ; on ne demande pas « C'est pour quoi ? » à une personne qui a franchi le seuil du magasin. « Bonjour, en quoi puis-je vous être utile ? » créera d'emblée le contact. Quant au look vestimentaire, il doit être adapté à l'enseigne du magasin et au style de la clientèle. « Contrairement à un confrère d'origine américaine comme Century

21, je n'impose pas d'uniforme professionnel. Mais, compte tenu de l'importance d'une transaction immobilière, j'exige le port de la cravate », précise Eddy Salah, patron de La Bourse de l'immobilier (46 agences en Aquitaine). Même pour vendre de la mode, le négligé doit être étudié avec soin. Certaines enseignes de vêtements de sport proscrivrent ainsi le port du survêtement !

L'accueil requiert surtout de l'amabilité. Or, quand de grandes chaînes imposent le « Sbam » (sourire-bonjour-au-revoir-merci) ou le « PSG » (politesse-sourire-gentillesse) à leurs vendeuses ou caissières, de nombreux commerces de taille plus humaine semblent incapables de faire preuve du minimum requis, comme le prouvent ces quelques anecdotes parisiennes. Dans un magasin de vêtements haut de gamme, rue Royale, les vendeuses traitent le prospect avec condescendance par le regard, le sourire ou les phrases d'accueil. Rue de Rennes, une librairie musicale dissuade le chaland à 18 h 55 par un « Désolé, on ferme ! ». Dans un Phone House (téléphonie mobile), avenue de Wagram, la conseillère de vente commence l'entretien par : « Vous avez une pièce d'identité et un justificatif de domicile ? » Pas très engageant. Après avoir jaugé le consommateur, elle lui conseille de revenir dans dix jours : « Nous aurons reçu le nouveau Nokia, il est bien mieux. » Un comportement qui ne fait les affaires ni du consommateur... ni du commerçant !

### **Ecouter et décrypter les besoins du client**

Pour satisfaire le client, encore faut-il connaître ses besoins réels. « Taisez-vous ! » C'est le conseil principal que donne Eddy Salah à ses nouvelles recrues dont il assure lui-même la formation (voir l'encadré page suivante). « Il est essentiel d'écouter le client, de le faire parler après l'avoir mis en confiance. »

Les organismes de formation à la vente enseignent des techniques de décryptage. Parmi les plus connues, le « Soncas » : les principales motivations d'achat se résument à la sécurité (un produit fiable), l'orgueil (un produit qui flatte le client), la nouveauté (le dernier modèle), le confort (la facilité d'utilisation), l'argent (un produit économique) et la sympathie dégagée par l'ambiance du magasin. D'autres, comme Sophie Lemens, enseignent le « Besoin » : bien-être, estime, sécurité, orgueil, intérêt et nouveauté. L'essentiel, pour augmenter la probabilité d'achat, est d'avoir en tête un plan de découverte et de savoir orienter son argumentation dans le sens de la principale motivation du client.

Les souhaits du client identifiés, combien de produits sélectionner ? Tout dépend du métier. Dans l'immobilier, pour un premier achat, il est important de montrer beaucoup d'appartements ou de maisons au client, cela le rassure. Pour des articles de consommation plus courante, la sélection de trois ou quatre articles peut suffire. Mais attention : ne jamais sélectionner une seule montre, un seul parfum ou un seul vêtement, même si l'on est certain du choix du consommateur. Le contraste avec un autre article, qui servira de repoussoir, renforcera ce choix. Et verrouillera la vente...

## Argumenter dans les règles de l'art

Tout l'art d'argumenter consiste à adapter son discours à la personnalité du client et à ses motivations d'achat. Une règle d'or exige de ne jamais employer de mots négatifs ni de s'opposer à ce que dit le consommateur. « Il faut se retenir de contredire celui qui se prend pour un pro de la navigation et raconte des bêtises », raconte Emmanuel Gentil, propriétaire de Gentil Marine. Les clients émettent aussi des objections face au produit proposé. Savoir y répondre s'apprend. Exemple : le client d'une boutique de vêtements s'inquiète. « Un pantalon blanc ? Ce doit être très salissant ! » Le bon vendeur saura désamorcer cette remarque en reformulant la phrase : « Si je vous comprends bien, vous désirez savoir s'il s'entretient facilement ? » Dans une boutique Levi's, à un client hésitant qui lui faisait remarquer que les jeans 501 n'étaient plus à la mode, la vendeuse a subtilement répondu : « Vous avez raison, ils traversent toutes les modes, ils sont éternels. » Dès que l'on parle de prix, le climat change. « Cela coûte tout de même cher ! » est une objection fréquente. Plusieurs astuces circulent entre bons vendeurs pour la contrecarrer. L'addition, tout d'abord. Soit énumérer tous les avantages qu'apporte un produit ou un service. Ou, à l'inverse, la soustraction : lister ce que le client va perdre en choisissant un modèle inférieur (méthode dite du repoussoir). Ou encore la division : montrer par exemple qu'un lave-vaisselle à 6990 francs qui va durer dix ans ne revient qu'à quelques centaines de francs par an. Autre technique, présenter la différence de prix entre deux modèles en pourcentage pour la minimiser : entre 990 francs et 1090 francs, le modèle ne vaut que 10 % de plus. Dernière méthode : détourner l'attention de l'interlocuteur du prix en développant les informations techniques (si le client y est sensible) ou en le faisant rêver. « Imaginez les belles randonnées que vous allez effectuer le week-end avec ce VTT ! » Ultime tactique enfin, à utiliser avec précaution : jouer la carte de la transparence en expliquant que le prix pratiqué ne laisse qu'une faible marge au commerçant pour lui permettre de survivre.

## Oser les ventes additionnelles et de substitution

« Aux Etats-Unis, lorsque vous achetez votre journal dans un drugstore, le vendeur vous propose souvent un paquet de chewing-gums. En France, jamais. » Pour Richard Beraha, les vendeurs sédentaires de l'Hexagone manquent souvent d'**« assertivité »** (d'**assurance** ou d'**audace**). Ils n'osent pas conseiller un produit complémentaire à l'achat principal. Pis, ils ne font pas systématiquement l'effort de présenter un produit ou un service de substitution quand celui que recherche le client fait défaut.

Pourtant, acquérir ces bons réflexes permet de gagner de l'argent. Tenter dix ventes additionnelles chaque jour, même pour n'en réussir qu'une seule, représente 250 occasions de plus de réaliser des recettes chaque année. « Il faut proposer un produit complémentaire en même temps que l'achat principal et non après ou, pis, lors du passage à la caisse, recommande Sophie Lemens. Au moment de payer, le

client redescend sur terre. » Pourtant, combien de magasins de chaussures continuent de vous proposer maladroitement et sans trop y croire chaussettes ou bombe imperméabilisante au moment de passer à la caisse ? « C'est à l'instant où la personne se décide pour un pantalon que je lui suggère une chemise au coloris approprié ou une ceinture. Et souvent, ça marche ! » se réjouit une vendeuse d'une boutique Levi's. Tenter une vente additionnelle ne coûte rien pour les commerces situés dans une zone de passage, où la clientèle se renouvelle en permanence. Il ne faut avoir aucun complexe à effectuer systématiquement une proposition. Il en va différemment pour un commerce de quartier. Pour Denys Tournand, bijoutier et horloger traditionnel, pas question d'agresser ainsi la clientèle : « Je souhaite la fidéliser. Je préfère sacrifier une vente à court terme qui me ferait perdre définitivement un client. »

Vendre des produits de substitution exige plus de savoir-faire. « Un client désire un modèle précis de GPS (outil électronique de navigation et de repérage) que nous n'avons pas : nous essayons de l'aiguiller vers un modèle similaire ou plus haut de gamme, raconte Emmanuel Gentil. Par exemple, en le questionnant, si nous découvrons qu'il pratique, outre la navigation, la randonnée, nous lui expliquons toutes les occasions qu'il aura de se servir d'un matériel plus sophistiqué que celui qu'il avait prévu d'acheter. » Pour appliquer cette technique de la vente de remplacement, tout bon vendeur devrait connaître en permanence l'état des stocks. Ainsi, Françoise Delchet communique à son équipe de vente la liste des articles à vendre au plus vite. Certains instaurent même une prime sur la vente des articles qui dorment.

### **Donner envie au client de... revenir !**

Les techniques de conclusion diffèrent selon qu'on souhaite ou non forcer la décision du client. Les vendeurs courtois, partisans de l'école douce, refuseront de l'influencer pour emporter l'affaire. Les partisans de la manière forte tenteront au contraire de porter l'estocade. Ils utiliseront même des méthodes proches de la manipulation : la fausse remise supplémentaire, l'appât (c'est-à-dire un avantage unique que le client perd s'il ne se décide pas tout de suite), ou encore l'entrée en scène d'un pseudo-directeur de magasin pour donner l'illusion que la proposition faite est extraordinaire...

Dernière étape trop souvent négligée, une prise de congé réussie prépare le retour dans le magasin et la vente suivante. « Une fois effectués son achat et son paiement, le client a encore besoin d'être rassuré, explique Andrée Burin des Rosiers, ancienne de la maison Guerlain et professeur de vente à Paris. La vendeuse ne doit pas faire montre de triomphalisme mais conforter sa cliente dans son achat. »

« Après avoir beaucoup argumenté, il faut savoir dire au client qui hésite encore : surtout, ne signez pas, affirme de son côté Eddy Salah. Nous visons la satisfaction : je veux que nos clients deviennent prescripteurs de nouveaux clients. Donc pas de

politique de coups, de ventes forcées. » Un choix qui a réussi à l'agent immobilier, aujourd'hui numéro 1 en Aquitaine.

« Les méthodes de vente musclées, du type de celles de l'automobile ou de l'ameublement (cuisines, literies...), me paraissent désormais condamnées à disparaître », estime quant à lui Richard Beraha. Il semble que la vente one shot, le hard-selling et la politique de la terre brûlée aient vécu.

## Les bonnes attitudes aux cinq moments cruciaux de la vente

### 1 - Accueil du client et découverte de ses besoins la

vendeuse : " Bonjour madame, soyez la bienvenue. En quoi puis-je vous être utile ? "

-> **Décryptage** : la vendeuse accueille poliment la cliente et lui pose une question ouverte afin de découvrir un maximum d'informations sur ses besoins et ses motivations. Côté gestuelle, elle adopte une attitude ouverte signifiant la disponibilité pour l'écoute du client.

### 2 - Entretien de vente

la vendeuse : "Pour vous, je conseille ce parfum. Il ira très bien avec votre goût du classicisme et vous pourrez tout à fait le porter au bureau. "

-> **Décryptage** : après avoir questionné la cliente sur ses besoins et opéré une sélection de produits, la vendeuse personnalise la présentation des articles. Il faut toujours parler non du produit en soi, mais de la personne utilisant le produit ou le service.

### 3 - Réfutation et traitement des objections

la vendeuse : "Vous trouvez que ce parfum sent trop fort ? N'oubliez pas que ce que vous porterez, c'est la note de fond, pas la note de tête. "

-> **Décryptage** : la vendeuse prend soin de ne jamais contredire sa cliente et de la rassurer par des arguments objectifs afin de lever ses objections.

### 4 - Argumentation et mise en avant des avantages

la vendeuse : "Puisque vous souhaitez quelque chose de différent, connaissez-vous Mitsouko, de Guerlain ? Ce parfum appartient à la famille des chypres fruités. Il comblera votre désir de nouveauté. "

-> **Décryptage** : tous les avantages d'un produit (ou service) doivent être adaptés aux besoins du client. Tous les arguments doivent être présentés avant le prix. Sinon, la cliente pensera que la vendeuse ne cherche qu'à le justifier.

### 5 - Prise de congé

la vendeuse : "Au revoir, Mme Dupont ! Vous avez effectué un très bon choix. Revenez me voir pour en parler... "

-> **Décryptage** : la vendeuse raccompagne sa cliente après que celle-ci a payé. Elle la rassure sur ses achats. Elle connaît désormais le nom de sa cliente (elle a payé par chèque ou carte bancaire) et prépare aussi sa prochaine venue dans un objectif de fidélisation.

## La Bourse de l'immobilier

L'art suprême : savoir ne pas vendre!

Gong ! » La petite musique retentit dans le bureau du patron : une transaction vient d'être conclue dans l'une de ses 46 agences. « Mes 220 négociateurs adaptent leur argumentaire en fonction de la personnalité du client », explique Eddy Salah, vingt ans de métier, qui forme lui-même ses commerciaux au siège, à Bordeaux. Pour découvrir les besoins des clients, il leur recommande de se taire et d'écouter. « La personne à la recherche d'un bien immobilier a besoin d'exprimer ses désirs. Pour les analyser, il faut être curieux, poser des questions avant de faire des propositions ou de donner des conseils. » Pour emporter la décision, les vendeurs doivent aussi savoir argumenter : ne pas multiplier les détails techniques qui risquent de faire fuir certains. Et traiter les objections les plus courantes.

- « **Quand le client a peur** de ne pas obtenir un crédit, nous le rassurons : la loi Scrivener le protège. Quand il prétend prendre un risque en s'endettant, nous lui expliquons qu'en fait il protège sa famille en achetant sa maison. » Il faut aussi savoir brusquer celui qui n'arrive pas à se décider. Enfin, l'art suprême de la vente peut consister à ne pas vendre. Savoir dire : « Vous hésitez ? Ne signez pas ! » peut se révéler un bon calcul : celui qui sent qu'on ne lui a pas forcé la main reviendra. « Je joue la carte de la satisfaction. Je veux des ventes propres pour que nos clients nous en envoient d'autres. » Cette politique paie : les agences d'Eddy Salah enregistrent plus d'honoraires que la moyenne des concurrents.

## Etes-vous à l'écoute du client?

A travers les dix phrases suivantes prononcées par des clients, identifiez leur motivation principale d'achat : sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent ou sympathie.

1 - « Vous me dites qu'il se vend bien ? Mais si tout le monde achète ce modèle de téléphone portable, ça ne m'intéresse pas ! » Solution : l'orgueil. Le client cherche à se distinguer par un appareil qui sorte de l'ordinaire.

2 - « Ce tailleur avec cette veste, cela donne un ensemble trop classique, non ? » Solution : la nouveauté. La cliente désire une tenue un peu plus originale, ou plus mode. Elle s'apprête à faire une concession à la fantaisie.

3 - « Avec toutes les fonctions que vous me décrivez, je suis un peu perdu. Vous êtes sûr que ce magnétoscope est facile à utiliser ? »

Solution : le confort. Le client veut un appareil simple d'utilisation plutôt que présentant toutes les dernières fonctionnalités.

4 - « Je dispose de 2000 francs pour offrir une bague de fiançailles à ma compagne. Que me proposez-vous ? »

Solution : l'argent. Le client a une enveloppe budgétaire limitée, sa priorité est une

somme à ne pas dépasser pour offrir un cadeau.

5 - « Pour l'usage que je compte en faire, je n'ai pas besoin d'un modèle aussi cher. » Solution : l'argent. Le client demande un article premier prix, un modèle d'entrée de gamme.

6 - « Vous êtes sûr que cette machine ne tombera pas en panne dans les six mois ? Vous proposez des appareils en remplacement ? »

Solution : la sécurité et le confort. Le client recherche un appareil durable et un bon service après-vente.

7 - « Ce système de home vidéo me paraît bien compliqué à installer et à utiliser... »

Solution : le confort. Le client a besoin d'un système simple à mettre en place et à faire fonctionner.

8 - « Je ne suis pas sûr que ce bracelet plaise à ma femme. A ma place, que prendriez--vous ? »

Solution : la sécurité et la sympathie. Le client aimeraient faire plaisir à un proche, mais a peur de se tromper. Il s'en remet au vendeur pour effectuer son choix.

9 - « Nous nous sommes regroupés avec mes collègues de travail pour acheter du foie gras et du vin. Quelles conditions nous proposez--vous ? »

Solution : l'argent. Le client souhaite réaliser des économies en se groupant. Son principal critère d'achat est budgétaire.

10 - « C'est très commun comme modèle de voiture, on en voit partout. »

Solution : l'orgueil. Le client cherche à ne pas avoir le même véhicule que M. Tout--le-monde.

### Bijouterie Denys Tournand

Rompre les distances pour rassurer le client

Pousser la porte d'un commerce de luxe n'est jamais aisé. L'accueil doit mettre le client à l'aise. » Denys Tournand, ex-responsable commercial chez Olivetti, a repris avec son épouse une bijouterie-horlogerie traditionnelle, sur le versant nord de la butte Montmartre, à Paris. En six ans, ils ont fait passer le fichier des clients actifs fidélisés de 3200 à 5000 noms. Pour capter une clientèle plus jeune, ils ont rénové le magasin et la vitrine et pratiquent une nouvelle approche du consommateur. « Les bijoutiers sont souvent trop distants. » Un sourire avenant, une phrase sincère... autant de détails qui mettent en confiance. Autre règle : ne jamais rester en permanence derrière le comptoir. « Se rapprocher du client, tout en préservant sa bulle d'intimité (entre 40 et 80 centimètres autour de son corps), permet un meilleur feeling. »

- **Cas le plus difficile :** la personne qui souhaite faire un cadeau, mais ne sait quoi acheter. « Tout est à faire : découverte des besoins, sélection des produits,

argumentation... En faisant parler cette personne, sans la bousculer, je vais lui suggérer une sélection de produits. » Denys Tournand tente une vente de substitution si le client ne trouve pas exactement ce qu'il recherche. « Il faut vendre ce qui est en magasin, les stocks immobilisent beaucoup d'argent. » Plutôt que d'interroger : « Combien voulez--vous mettre ? », il parle d'enveloppe budgétaire, ce qui est moins négatif. Et, quand le bijou est acheté pour une tierce personne, il demande à connaître la réaction de celle-ci.

## VENDRE PAR TÉLÉPHONE

### Prendre rendez-vous par téléphone

Pas facile de décrocher un rendez-vous par téléphone ; le prospect est rarement prêt à l'accorder spontanément - qui plus est à un inconnu ! Son principal souci est plutôt de se débarrasser au plus vite de l'importun. Mais si vous préparez méticuleusement votre entretien téléphonique, vous finirez bien par le convaincre ...

**Déterminez précisément votre cible.** Réservez vos appels aux prospects qui sont susceptibles d'être intéressés par votre offre ! Par exemple, il serait vain de proposer une machine pour fabriquer des articles en série à un artisan réputé faire du sur mesure !

**Rassembliez des informations sur votre interlocuteur.** Discutez avec des tiers (clients ou fournisseurs) qui connaissent bien son entreprise ; interrogez éventuellement son service des ventes ; procurez-vous des dépliants publicitaires...

**Trouvez une entrée en matière efficace.** Formulez-la mot à mot avant d'appeler. Préparez toujours une ou deux introductions de réserve (proposition d'autres produits ou services) afin de parer un éventuel échec au premier essai.

**Justifiez la visite.** Évoquez un objectif général, n'entrez jamais dans les détails ; vous donneriez à votre interlocuteur autant de prétextes pour repousser votre demande!

**Faites allusion aux compétences de l'interlocuteur :** "En tant que chef d'entreprise, vous êtes certainement à l'affût des derniers développements intervenus dans le domaine de la gestion informatique des sociétés."

**Posez des questions pertinentes** de nature à vous en apprendre sur la situation de l'entreprise, les motivations d'achat du partenaire, ses contraintes (financières, techniques), ses proscripteurs, etc.

**Proposez spontanément trois dates de rendez-vous.** Consulter votre agenda au dernier moment ne ferait pas sérieux ! En outre, vous laisseriez le temps à votre correspondant de trouver quelque échappatoire.

**Ne renoncez jamais avant d'avoir essuyé trois refus consécutifs.**

**Demandez au prospect de justifier sa décision :** "Qu'est-ce qui vous empêche de m'accorder un rendez-vous ?"

**Détournez les objections les plus courantes par des arguments forts :**

"Je n'ai pas le temps en ce moment"/ "Quand cela vous conviendrait-il le mieux ?"

"C'est trop cher"/"Avez-vous réellement fait le calcul ? Je peux vous y aider..." ou "On peut toujours discuter du prix... '

"Je n'en ai pas besoin !"/"Et si je vous prouvais le contraire ?"

**Renouvelez votre offre de visite de manière différente**, en jouant sur tel ou tel intérêt que vous aurez cru déceler. Soulignez le fait que seul un entretien en tête à tête permet de traiter sérieusement les questions importantes.

**Marquez du respect et de la compréhension à l'égard du client.** "Monsieur Martin, je comprends tout à fait vos hésitations. J'aimerais cependant vous préciser encore un point qui ne manquera pas de vous étonner :... Vous voyez maintenant pourquoi il est

*nécessaire que nous examinions cette question ensemble - sans que cela ne vous engage en rien ! Nous pourrions nous rencontrer, disons le.. ou bien le..."*

**Restez aimable jusqu'au bout !** Même si votre proposition tombe à l'eau, votre correspondant aura peut-être besoin de vos services un jour. Préservez vos relations ultérieures : *"N'hésitez pas à me contacter -même pour un simple conseil et sans engagement de votre part. Je vous laisse mes coordonnées :... Bonne journée et peut-être a bientôt !"*

### **A éviter absolument...**

#### **L'insistance**

Vous ne gagnerez rien - si ce n'est l'irritation du client à vous acharner à le persuader par une kyrielle d'arguments dont il n'a que faire.

#### **La servilité**

Montrez-vous disponible et prêt à faire des concessions, mais n'exagérez pas. Trop d'amabilité paraît soupçonneux aux yeux du partenaire et les promesses faites ne valent que si vous pouvez les tenir

#### **La déception**

En cas de refus, gardez-vous d'exprimer votre déception - et plus encore des menaces : *"Dommage, vous ratez une véritable occasion de faire des économies !" Restez positif quoi qu'il arrive : "Ce sera pour la prochaine fois !"*

Obtenir un rendez-vous est le défi majeur à relever par le commercial qui se lance dans la prospection. Ne connaît la succès au téléphone que le vendeur qui sait comment vaincre le barrage de la secrétaire, éveiller de suite l'intérêt du client, s'informer rapidement de ses besoins, et lui suggérer qu'il détient la solution à son problème. Voici donc la manière la plus sûre de vous préparer grâce à ce guide d'entretien en sept étapes.

## **1. Préparez le client à recevoir votre appel-**

Un simple courrier suffit pour signaler à votre correspondant que vous allez l'appeler. Attention ! N'envoyez jamais plus de lettres que le nombre de relances téléphoniques que vous serez en mesure de réaliser dans les trois ou cinq jours suivants.

Quel est votre interlocuteur ?

Afin d'être sûr que votre courrier arrive en bonnes mains, indiquez précisément les nom et prénom du destinataire. Si vous ne connaissez pas ses coordonnées, demandez-les à la standardiste : *"Vous allez certainement pouvoir m'aider! "Qui est le responsable de l'achat des fournitures de bureau dans votre entreprise ? Notez également le nom de sa secrétaire, elle sera touchée de l'entendre prononcer lors de votre appel ultérieur*

**Rappelez-vous que votre objectif est avant tout de vendre un rendez-vous, non pas une offre.**

- Plus votre lettre sera brève, concrète, intéressante et courtoise, plus le prospect sera disposé à vous prêter une oreille attentive. Trop de promesses et de concessions éveillent le doute davantage que l'intérêt.
- Commencez par vous présenter ainsi que votre société. N'hésitez pas à écrire que vous êtes un "expert" et que votre société est "spécialisée".
- Gardez-vous de décrire l'ensemble de votre offre. Citez un ou deux avantages susceptibles d'intéresser votre client. Réservez les autres pour l'entretien.

- Ne forcez pas la main à votre prospect. N'écrivez pas : "Je passerai vous voir le 10 au matin " mais : "Je vais à Annecy le 10. Serait-il possible que nous nous rencontrions dans la journée ? Sinon, quand êtes-vous disponible ?"
- Mentionnez à l'avance votre appel téléphonique : "Je me permettrai de vous rappeler d'ici quelques jours" et recontactez votre interlocuteur avant une semaine !
- Ne joignez aucune documentation. Elle en dirait trop ou pas assez. Pensez en revanche à l'emmener le jour J ; elle étayera judicieusement votre argumentation !

**Votre lettre envoyée, téléphonez à votre client avant un délai de trois à sept jours au maximum. Faute de quoi il risquerait d'oublier votre courrier.** Mais avant d'entrer directement en contact avec lui, vous au affaire à sa secrétaire, dont le premier rôle est filtrer les appels.

## 2. Passez le barrage de la secrétaire

Une bonne assistante vous interrogera toujours "De quoi s'agit-il ?" A vous de la convaincre de vous mettre en relation avec son patron ! Sans jamais oublier qu'elle sera toujours votre intermédiaire et qu'elle peut en outre vous apporter des renseignements précieux sur la société... Alors tâchez de la valoriser 1

- Ne soyez jamais trop bref. Si vous lui dites: "Bonjour Madame, Jean-Luc Maubert de la société Graphel, je désire parler à Monsieur Berthier. vous lui donnerez le sentiment d'être ignorée et vous risquez de la vexer !
- **Appelez-la par son nom et assurez-vous qu'elle est votre interlocutrice :** "Bonjour Madame Pricaz, vous êtes bien la secrétaire de Monsieur Berthier
- **Expliquez-lui l'affaire aimablement, mais sans entrer dans les détails :** "J'ai adressé une lettre la semaine dernière à Monsieur Berthier et je souhaiterais en discuter avec lui. Pouvez-vous me le passer ?"
- **Donnez-lui un message susceptible de convaincre son patron de vous parler :** "Il s'agit d'augmenter capacité de production de votre entreprise afin de réaliser des économies. Dites-le à Monsieur Berthier ça l'intéressera certainement!"
- **Demandez-lui conseil !** Si le directeur n'est pas disponible, dites-lui : "A quel moment est -il préférable de le rappeler ?"
- **Si elle vous propose de vous rappeler,** donnez votre numéro de téléphone et vos disponibilités. Mais n'acceptez cette proposition que dans le cas où le client vous connaît déjà.

## 3. Votre prospect est-il qualifié ?

Inutile de vous lancer dans un entretien si votre prospect n'a pas le profil du client intéressant. Tâchez de le savoir de suite : vous épargnerez - à vous comme à lui - bien des mots, de l'énergie et du temps ! Il suffit de vérifier s'il répond à quatre conditions. Comment ? En lui posant directement la question :

### Est-il le décider

- J'ai appris que vous étiez responsable de toutes les décisions d'achat concernant les fournitures de bureau. Est-ce exact ?

### Votre offre l'intéresse-t-elle ?

-Notre micro-ordinateur XY présente des avantages tout à fait spécifiques. Cela vous intéresse-t-il de les connaître ?

### **Dispose-t-il d'un budget suffisant ?**

- Les taux mensuels de leasing s'élèvent à 2500 F TTC. En supposant que ce modèle vous plaise, ce montant correspond-il à votre budget ?

### **Quel est son volume (ou nombre) potentiel de commandes ?**

*Naturellement le prix dépend aussi du volume de votre commande. Pouvez-vous chiffrer vos besoins, ne serait-ce qu'approximativement ?*

Si une seule de ces conditions manque à votre acheteur, autant abandonner l'idée de poursuivre toute relation. Dans certains cas cependant, vous pouvez encore négocier l'affaire. Si votre client ne peut régler la somme en une seule fois, proposez-lui d'échelonner le paiement. Et s'il n'est pas le seul décideur, pourquoi ne pas organiser une réunion avec tous les responsables concernés ?

## **4. Captez l'attention de l'interlocuteur**

### **Partez du principe que le prospect n'a pas lu votre lettre ou seulement superficiellement.** Cela n'influence en rien votre entrée en matière.

*- Bonjour Monsieur Berthier, mon nom est Jean Luc Maubert de la société Graphel, spécialisée dans les fournitures de bureau. Nous sommes le principal fournisseur des entreprises de votre région, comme*

*Tefal ou Salomon. Avez-vous reçu ma lettre ?*

Quelle que soit sa réponse, venez-en de suite à la raison de votre appel en insistant sur tel ou tel avantage de votre offre. Enchaînez la discussion sur l'éventualité d'un entretien.

### **Economie**

*- Nos téléphones portables peuvent vous aider à économiser du temps et de l'argent. Mais afin de mieux connaître vos besoins, je vous propose que nous fixions un rendez-vous à la date et à l'heure qui vous conviennent. Avez-vous votre agenda près de vous ? Que dites-vous de vendredi prochain à 10h]5 ?*

### **Productivité**

*- Notre nouveau modèle X permet de réduire de 15 % en moyenne le nombre d'heures de travail. Et je désire vous soumettre une étude des plus sérieuses réalisées à ce sujet.*

### **Efficacité**

*- Nos nouveaux systèmes de nettoyage et de désinfection à haute concentration ont un degré d'efficacité supérieur de 20 % aux moyens habituels. Je souhaite vous en faire la démonstration...*

### **Facilité d'utilisation**

*- Nous venons de créer un emballage particulièrement fonctionnel. Et comme cette offre est réellement susceptible de vous intéresser je souhaite vous en parler plus précisément.*

**La perspective de réaliser une économie ou des bénéfices est généralement une des motivations principales de l'acheteur : réductions de coûts, de temps, de personnel, de matières premières, diminution de stocks, augmentation de bénéfices, de chiffre d'affaires, de production, de productivité, de capacité, etc.**

**Plus vous ferez coller l'avantage de votre offre aux besoins du prospect, meilleures seront vos chances de l'intéresser rapidement et durablement.**

Si malgré tout vous n'êtes pas arrivé à impressionner votre interlocuteur, efforcez-vous de réussir votre sortie ! (voir étape 7)

## 5. Cernez ses attentes

**Posez à votre client le maximum de questions - si possible ouvertes. Votre principal objectif est de lui faire prendre conscience de ses problèmes et de lui suggérer que vous détenez la solution : "Quelle est votre situation actuelle ? Quels sont vos projets ?**

*Que désirez-vous développer plus particulièrement ? Quels sont vos contraintes ? Qui sont vos fournisseurs actuels ? Quelles sont leurs conditions ? En êtes-vous satisfait ? Pourquoi ?*

- **Soyez courtois ; demandez à votre prospect l'autorisation de l'interroger :** "Puis-je vous poser quelques questions ?"
- **Montrez-lui que vous respectez son emploi du temps :** "Avant de revenir sur ma proposition, il y a quelques points dont j'aimerais m'entretenir avec vous. Pouvez-vous m'accorder quelques instants ou préférez-vous que je vous rappelle ultérieurement ? A moins que nous en discutions directement autour d'une table !"
- **Citez toujours un avantage avant de l'interroger. Il se rendra compte que le dialogue peut être enrichissant :** "Pas plus tard qu'hier, le directeur de Monoprix me disait que notre service avait permis d'augmenter ses ventes de 30 %. Si cela vous intéresse, je peux étudier avec vous une proposition. Mais je dois pour cela connaître vos contraintes."
- **Impliquez-le :** "Monsieur Duval, ma société amis au point un concept dont nos clients disent qu'il réduit considérablement leurs coûts de main-d'oeuvre dans leurs Processus de fabrication. Le but de mon appel est d'examiner avec vous si dans votre entreprise il peut y avoir une telle opportunité. Etes-vous prêt à répondre à quelques questions ?"

## 6. Contournez ses objections

Vous pouvez contrer les objections du client de différentes manières. A vous de choisir celle qui convient le mieux à la situation du moment !

**Votre interlocuteur exige de plus amples informations au téléphone :** "Pouvez-vous préciser ce point ?"

- Vous en tirez prétexte pour demander un rendez-vous ; c'est de loin la solution la meilleure : "Monsieur Moreau, j'aimerais pouvoir vous expliquer cela en une ou deux phrases. Mais ce produit est beaucoup plus parlant de lui-même. Si vous avez dix minutes à me consacrer, je viens vous faire une démonstration à votre bureau."
- S'il insiste pour obtenir une réponse téléphonique, citez-lui de préférence les points forts de votre offre avant ses caractéristiques. En effet, il convient de lui indiquer à quoi le produit peut lui servir plutôt que de lui en faire une description ! Et si malgré tout il s'avère perpétuellement insatisfait par vos réponses, c'est peut-être que votre offre ne l'intéresse pas et qu'il n'ose pas vous le dire ouvertement..."

**Il désire que vous lui envoyiez des informations :** "Ne pouvez-vous pas me faire parvenir votre plaquette ?"

- Vous lui conseillez d'opter pour un rendez-vous "*Bien entendu ! Mais ma plaquette ne vous permettra pas de savoir laquelle de nos formules est la plus adaptée. Si vous le désirez, je peux vous l'apporter moi-même. Ce sera l'occasion de faire connaissance !*
- S'il maintient sa demande, personnalisez vos documents en fonction des besoins que vous aurez décelés chez lui : ajoutez des flèches, soulignez les mots importants, entourez ou sur lignez certains passages. Vous pouvez même signaler dans votre lettre d'accompagnement les numéros des pages qui le concernent plus particulièrement. Et n'oubliez pas d'agrafer votre carte de visite avec ces quelques mots: "*Voici les informations que je vous ai promises. François Leblond.*"

## 7. Décrochez le rendez-vous 1

**Votre client décline purement et simplement le rendez-vous.**

Si après l'évocation d'au moins deux avantages, le prospect n'est toujours pas intéressé et qu'il repousse nettement votre offre, il est temps de raccrocher. Sachez que plus vous serez bref en la matière, plus vous aurez de chances d'être bien reçu lors de vos appels ultérieurs... à condition bien sûr de rester aimable quelles que soient les circonstances !

e Vous n'avez vraisemblablement aucune chance de collaborer un jour avec lui : "*Monsieur Duval, veuillez m'excuser de vous avoir dérangé. Je vous dis au revoir et vous souhaite une très bonne fin de journée !*"

a Vous préférez vous ménager une occasion de revenir : "*Je respecte votre décision et je ne vais pas vous déranger plus longtemps... une dernière question cependant: dans le cas où je disposerais d'une nouvelle offre, seriez-vous intéressé de la connaître ?*"

**La méthode ABC peut vous aider à le convaincre de vous rencontrer.**

- **A comme Action** : vous incitez le client à agir.  
- *Monsieur Bertrand, je vous propose d'emmener toute la documentation que vous possédez déjà pour venir en discuter à mon bureau.*
- **B comme Bonus** : il s'agit de lui offrir un bonus, autrement dit un avantage.  
- *Nous pourrions élaborer noir sur blanc différentes simulations financières, ce qui vous permettrait de choisir en connaissance de cause !*
- **C comme Consensus** : vous amenez le prospect à se décider.  
- *Je dispose d'un peu de temps mercredi prochain à 17h15 et aussi à 20h15 ; quelle heure préférez-vous ?*

**Ne laissez pas à votre client un prétexte quelconque d'échapper au rendez-vous.**

**Vérifiez et confirmez-lui toutes les données :**

- Je vous rappelle mon nom : François Leblond de la société Findus. L'adresse de l'agence est... et le numéro de téléphone.... Si vous avez un problème quelconque à propos de notre rendez-vous, n'hésitez pas à m'appeler. Vous pouvez me joindre jusqu'à 19 heures tous les jours, du lundi au vendredi.
- *Si j'ai moi-même un empêchement, quand puis-je vous joindre le plus facilement ? Avez-vous un numéro d'appel direct ? Quel est votre numéro personnel ? Vous n'avez pas changé d'adresse, vous êtes bien au... ?*
- *Au fait savez-vous comment vous rendre chez nous ? Je vais vous envoyer un plan ; ce sera plus simple !*
- *Merci beaucoup et à mercredi prochain - le 16 novembre - à 17h 15 à mon*

## Si vous voulez rater votre entretien

*En matière de téléprospection, l'erreur ne pardonne pas.  
Voici ce qu'il ne faut jamais faire.*

Lorsque vousappelez un client pour lui présenter un produit, vous avez dans l'idée de le lui vendre. Mais êtes-vous certain d'agir comme il faut à chaque étape de l'entretien ? Voici l'exemple d'un commercial bien maladroit. Et si vous vous trouvez quelques points communs avec lui, ne vous vexez pas. Il commet là des erreurs courantes. L'essentiel est d'y remédier.

### **La présentation commence mal**

Au lieu de faire référence à sa société, que le client connaît : "Monsieur Germain Schneider, de la société Bartois, négociant en vins et spiritueux", notre commercial se contente d'un "Bonjour, Monsieur Courtois, s'il vous plaît !" Voilà qui est plus que cavalier..

Et pour continuer, il refuse de laisser son message à la secrétaire, sur qui il est naturellement tombé et qui ne manque pas de lui demander l'objet de son appel : "C'est personnel !" Il oublie que les secrétaires sont des intermédiaires redoutables et qu'elles peuvent faire barrage quand bon leur semble!

### **L'accroche n'est pas la bonne**

Comme l'assistante insiste, le vendeur finit par préciser: "Je voulais juste lui présenter nos nouvelles promotions..." Erreur! Ces propos sentent la vente jusqu'à l'autre bout du fil. Puisqu'il a déjà eu affaire avec ce client, l'habileté aurait été d'abord de s'enquérir de sa satisfaction et de le renvoyer à des produits qu'il connaît :

"Je voulais savoir si Monsieur Courtois était satisfait des produits que nous lui avons livrés en janvier dernier et connaître ses besoins pour le trimestre à venir"

### **L'argumentaire est inadapté**

Le responsable des achats est enfin au bout du fil. Et le commercial tout content en profite pour débiter (ou plutôt réciter) son argumentaire. Pas question de lâcher un interlocuteur qu'il a eu temps de mal à contacter: "Je souhaite vous présenter nos nouveaux produits.

"En ce moment, nous accordons 15 % de remise si vous achetez avant le..."

### **Mais où sont les besoins du client dans tout ça ?**

Eh oui ! Tout aurait pu être parfait...sauf que le client n'a que faire de ces articles et que le vendeur ne le sait pas puisqu'il n'a même pas pris la peine de connaître ses besoins ! C'eut été si facile de commencer en lui posant une question du style : "Quelles sont les nouvelles ?" Ou encore : "Tout se passe-t-il bien ?" De quoi savoir exactement où en est la situation du partenaire et créer dès le départ un climat de franche camaraderie ! S'il est satisfait, il aurait renouvelé sa commande. Et le commercial n'aurait plus eu qu'à l'enregistrer, non sans lui avoir proposé quelque offre complémentaire bien sûr!

**Priez le client de renvoyer aujourd'hui même son bon de commande.  
Un jour de plus, et il pourrait changer d'avis !**

### **Le vendeur se fait insistant**

Le client ne manque pas d'émettre des objections : "Votre prix est trop élevé pour nous !"; "Je suis tout à fait satisfait de mon fournisseur actuel !"; "Je n'ai pas besoin de votre offre pour l'instant, repassez plus tard !" Et au lieu d'attraper la perche et d'enchaîner : "Qu'entendez-vous par trop cher ?"; "Je vous comprends. Mais quelles garanties vous offre votre fournisseur ?"; "A quelle date pensez-vous pouvoir me recevoir ?"; le commercial insiste sur le fait qu'il est le meilleur et que l'acheteur a tort: "Trop élevé ? Pensez-vous !"; "Nous sommes bien plus compétitifs que nos concurrents !", - "Vous avez tort, vous ne pourrez plus bénéficier de la remise

Au-delà de trois objections, faire pression sur le client revient à se faire rayer définitivement de son fichier de fournisseurs. Alors que si le commercial prend poliment congé, il a toutes les chances de se voir ouvrir les portes une prochaine fois

## Faites-vous des erreurs au téléphone ?

Téléphoner fait partie de votre métier. Raison de plus pour vérifier que vous êtes toujours au top niveau en la matière...

Vos entretiens téléphoniques	Oui	Non
<b>Avez-vous du mal à passer le cap des vingt premières secondes avec certains clients ?</b> Réfléchissez à une autre manière de présenter les choses... et souriez - ça s'entend !		
<b>Vous arrive-t-il de débiter votre argumentaire avant même d'avoir interrogé le prospect sur ses besoins ?</b> Attention de ne pas tomber à côté du sujet !		
<b>Vous permettez-vous de ne pas prendre de notes</b> ? C'est un tort ; votre mémoire peut vous jouer des tours et les traces écrites sont particulièrement utiles en cas de litige.		
<b>Oubliez-vous parfois de vous présenter, vous et votre société ?</b> C'est une question de politesse mais cela permet aussi au client de mémoriser votre appel et votre nom		
<b>Les correspondants vous demandent-ils souvent de répéter un mot ?</b> Sans doute est-ce un problème d'articulation... à moins que vous ne parliez trop vite ou que l'intonation de votre voix soit trop grave.		
<b>Oubliez-vous de citer certains arguments particulièrement importants ?</b> Vous avez beau avoir l'habitude de téléphoner, il faut toujours écrire noir sur blanc une check-list des thèmes à aborder dans votre discussion.		
<b>Échouez-vous systématiquement sur tel ou tel type de négociation ?</b> Lorsque le cas survient, inutile		

de poursuivre la conversation ; prenez directement rendez-vous avec le client.		
<b>Perdez-vous parfois l'habitude de téléphoner ?</b> C'est pourtant une façon rapide et économique de prospection de nouveaux clients et de maintenir le contact avec les autres...		

**Vous avez répondu non à toutes les questions.** Bravo ! Vous êtes pour le moins branché et vous savez ce qu'il faut faire pour discuter avec un client au téléphone. Vous avez d'ailleurs certainement quelques tuyaux susceptibles d'aider vos confrères.

N'hésitez pas à nous en faire part; nous les publierons volontiers!

**Vous avez répondu oui à certaines questions.** Concentrez tous vos efforts à améliorer vos points faibles. Vous ne tarderez pas à progresser.

## Le client mécontent au téléphone

*Un acheteur fait une réclamation ? L'essentiel est de l'amener à retrouver son objectivité et à rechercher avec lui une solution satisfaisante. Les conseils suivants vous aideront à réussir dans votre tâche.*

**Écoutez attentivement le tout début de la conversation.** C'est en général dans les premières phrases que le client annonce ses difficultés.

**Montrez que vous comprenez sa déception** et ne jouez pas au donneur de leçons. Rayez de votre vocabulaire des formules telles que "Ce n'est pas si grave que cela !" ou "Vous auriez mieux fait de..."

**Posez des questions, afin de saisir précisément les faits.** Reformulez ensuite le problème. Vous serez sûr de l'avoir bien compris et vous prouverez ainsi au client que vous souhaitez l'aider.

**Recherchez avec lui une solution.** Toute réclamation offre à l'entreprise la possibilité de prouver son savoir-faire: "Que pouvons-nous faire pour... " Si vous proposez une solution, assurez-vous que le client y adhère.

**Excusez-vous pour le désagrément occasionné** ; jamais pour les causes éventuelles ! Car, à ce stade de l'entretien, rien ne prouve que votre entreprise est en tort. Mais remerciez toujours le client de vous avoir signalé l'incident.

**Informez-le des démarches que vous allez entreprendre.** Indiquez-lui la date précise à laquelle vous pensez pouvoir lui transmettre les résultats de votre enquête.

**Si le client est responsable de l'erreur,** expliquez-lui une nouvelle fois le fonctionnement de l'appareil. Au besoin, remplacez-le par un autre plus simple à utiliser.

Même si cela occasionne pour vous des frais supplémentaires, il s'agit de résoudre au plus vite le problème de l'acheteur.

*Un bon traitement des réclamations engendre une publicité de bouche à oreille positive et peut être le point de départ de nouvelles affaires. Alors pensez à :*

- tenir des statistiques sur les réclamations reçues
- les traiter au plus vite et au mieux pour le client

### Téléphone :

#### **Gare aux questions hors sujet !**

Au téléphone, les clients ont peu de temps pour aborder toutes les questions qui leur tiennent à cœur. Ne vous laissez pas pour autant déborder et maîtrisez votre sujet jusqu'au bout !

## Raccrochez-vous aux principes de base

- Le temps est précieux - le téléphone coûte cher priorité aux problèmes les plus importants !
- Un sujet par conversation ; telle est la règle.
- Mieux vaut deux entretiens de 10 minutes qu'un seul entretien de 20 minutes.

#### **Que dire au bout du fil ?**

- Différez les sujets de moindre importance- sans les dévaloriser : "En aviser le SAV est une remarque intéressante, Monsieur Duval ! J'en prends note, mais si vous le voulez bien, j'y reviendrai un peu plus tard."
- Le client insiste ? Ne vous laissez pas impressionner. Trouvez un prétexte pour évacuer la question : "Je comprends votre impatience. Nous avons un spécialiste en la matière et si vous le souhaitez, je peux lui demander de vous rappeler. "
- Recentrez votre réponse sur le sujet : la réponse à votre question dépend du type de matériel que vous allez commander chez nous. Et c'est justement ce que nous devons décider ensemble..."

# Comment faire accepter des prix élevés à vos prospects?

Pour vendre plus cher, il faut vendre «mieux». Voici quelques techniques simples qui permettront de justifier la différence.

Les prix de vos produits ou de vos services paraissent élevés par rapport à ceux de la concurrence ? Des techniques pour faire accepter ses tarifs à condition, bien sûr, qu'ils ne soient pas totalement injustifiés.

## Trois règles pour justifier vos prix

1. Le prospect doit avoir l'impression qu'il « en a pour son argent ». Mieux vaut donc développer des arguments qui permettent de crédibiliser le prix élevé, avant de le communiquer. L'interlocuteur doit évaluer ce que représente chaque atout évoqué.
2. Evitez les prix ronds (3000 ou 1500 francs), qui apparaissent forcément approximatifs et commerciaux. Des prix plus « précis » (2835 ou 1150 francs) donnent le sentiment de correspondre à un « vrai » prix, par les coûts de production !
3. Communiquez vos tarifs par écrit. L'imprimé indique qu'il s'agit de données sûres et garanties, alors que le prix annoncé oralement ouvre la voie au marchandage. C'est pourquoi il est utile d'envoyer, préalablement à une vente, une brochure, une campagne téléphonique, un mailing avec les tarifs... à condition de ne pas se trouver en contradiction avec la première règle. Envoyer un tarif sans argumentation resterait lettre morte, et l'appel conséquemment inabouti.

## Utilisez des astuces de présentation

- Le fractionnement. Cette technique de promotion « grand public » consiste à découper le montant global en plusieurs unités plus petites. Exemple : les publicités de Nouvelles Frontières, qui donnent le prix (forcément très élevé) d'une minute de séjour aux Caraïbes !
- La comparaison. Il s'agit de situer vos prix par rapport à d'autres produits. Le produit de comparaison peut appartenir au même univers (« Notre contrat de maintenance annuel correspond à deux dépannages facturés à l'unité ») ou se référer à des produits de la vie quotidienne. Bouygues Telecom compare ainsi le coût d'une journée de forfait à celui d'un café ou d'un quotidien.
- Le crédit. Proposez un règlement échelonné en insistant sur le versement initial. Mais attention à la réglementation du crédit commercial, qui est touffue, complexe et stricte !
- Les économies. Mettez l'accent sur les gains que votre produit permet de réaliser. S'ils sont immédiats, l'argumentation sera énoncée en termes de bénéfices : « Vous gagnez 145 francs de plus sur chaque produit acheté ». Si les économies permettent de rentabiliser, à terme, l'investissement, on parlera de « point mort » exprimé en jours, en nombre de produits fabriqués... : « Grâce à ce système, vous économisez 5 francs par jour, soit plus de 1800 francs par an. Le prix du produit étant de 3500 francs, vous êtes gagnant à la fin de la deuxième année... »

## Faites des comparaisons avec la concurrence

- Vous pouvez revendiquer la relative cherté de vos produits si vous affirmez une supériorité en qualité et/ou en rapport aux autres. Souvenez-vous de la publicité du fabricant électroménager Miele : « Si nous sommes plus chers, ce n'est pas pour être snobs... »
- Centrez votre argumentation en expliquant que c'est le prix à payer pour bénéficier des avantages supplémentaires que vous proposez.

particuliers de votre produit ou de votre service. Ce différentiel peut être exprimé en valeur absolue (en francs) ou en valeur relative (en pourcentage) : « Pour 485 francs de plus, votre portable est équipé de la capacité en mémoire deux fois supérieure à celle de nos concurrents. Cela vous permettra de faire fonctionner plusieurs logiciels en même temps, de travailler sur d'importants fichiers-clients ou de modifier la page des rapports volumineux. Avouez que, pour moins de 4 % de plus, cela en vaut vraiment la peine. » - Faites de la publicité comparative, mais avec prudence. Il faut que vos assertions puissent être démontrées (qu'elles portent donc sur des faits vérifiables) et que tout dénigrement soit absent de l'argumentation.

### **Comment justifier une baisse de prix**

Vous vendiez à 100 et aujourd'hui vous vendez à 60. Pourquoi ? Faisiez-vous des supers bénéfices ou alors vous pouvez maintenant facilement rogner ? La qualité de vos produits s'est-elle dégradée ? Votre entreprise connaît-elle des difficultés et cherche-t-elle à vendre à « tout prix » ? Voilà quelques-unes des réflexions qui risquent fort de traverser, plus ou moins consciemment, l'esprit de vos clients. Vous devez donc leur expliquer pourquoi vous pratiquez de nouveaux tarifs ou consentez telle ou telle réduction : opération de déstockage, accord privilégié passé avec un fabricant, remise au client pour commande importante.

## **À RETENIR**

### **Comment justifier le prix**

- Permettre aux prospects d'évaluer chaque atout motivant un prix plus élevé que celui du marché. -
- Proposer des prix «détaillés» et non des prix ronds : ils sembleront se rapprocher davantage des coûts de production.
- Affirmer votre supériorité en matière de qualité : elle se paie.
- Argumenter sur le différentiel avec la concurrence en expliquant que c'est le prix à payer pour bénéficier des avantages de votre produit.
- Faire de la publicité comparative... mais prenez garde, la loi interdit le dénigrement.

### **Les techniques à utiliser pour la promotion**

- Le fractionnement : découpez le montant global en unités, qui donneront l'impression que le prix est finalement moins élevé qu'il n'y paraît.
- La comparaison : comparez vos prix à ceux de produits très connus.
- Les économies : mettez l'accent sur les gains que votre produit permettra de réaliser à court ou moyen terme.

## INTRODUCTION

Le Marketing Direct fait aujourd’hui partie du langage courant, mais comme beaucoup de mots il n’a pas la même signification pour tous. Le Marketing Direct est souvent confondu avec la vente par correspondance (VPC), le mailing ou publipostage, le Marketing téléphonique, la vente Directe. Même si le Marketing Direct recoupe ces différents éléments, il est plus que cela. Mais avant de donner une définition plus précise du Marketing Direct et de montrer la place qu’il occupe aujourd’hui dans l’arsenal des moyens de communication des entreprises, il est utile de définir de façon très succincte le Marketing.

Le Marketing est à la fois un état d’esprit tourné vers le client, une démarche d’action et une technique de gestion qui permet à l’entreprise, à partir de la connaissance des besoins et des attentes de ses clients actuels et potentiels, de répondre par l’adaptation de ses produits aux besoins des clients qu’elle a choisis pour cible.

Le Marketing direct est un **système interactif** de marketing utilisant **un ou plusieurs médias** pour obtenir une **réponse mesurable** allant **le cas échéant jusqu'à l'achat**.

Cette définition est intéressante, car elle comporte certains mots clés qui caractérisent nettement le marketing direct :

- La notion de **système interactif** est fondamental. Elle met en lumière la capacité du marketing direct à induire une communication à double sens entre l’émetteur et le récepteur, entre la marque et le client.
- La mention d'**un ou plusieurs médias** est un moyen, celui de porter un message et de recevoir une réaction en retour. Tous les médias sont donc concernés et notamment ceux facilitant l’interactivité.
- La notion de **réponse mesurable** singularise parfaitement le marketing direct. Qui sont nos clients ? Qu’achètent-ils vraiment ? Quels ont été les vrais résultats de cette campagne ? Autant de questions qui sont les composantes essentielles d’une démarche marketing direct. Comprendre signifie pouvoir se remettre en cause, pouvoir s’améliorer.
- Stipuler que la réponse puisse aller **le cas échéant jusqu'à l'achat**, rappelle la mission essentielle du marketing direct qui est de vendre, mais pas forcément en direct et pas forcément tout le temps.

Le marketing direct, c’est admettre qu’il existe un second pouvoir à côté de celui de la marque et des produits : le pouvoir du client.

Le marketing direct est donc bien loin d’être une simple tactique visant à cibler sa communication. Le marketing direct est plus que cela, c’est un engagement de la marque vis-à-vis de ses clients à les reconnaître pour

mieux les servir.

## Le Marketing Direct

### I. Historique

Le musicien Rameau (1683-1764) lui-même fit partie des premiers hommes de marketing direct puisqu'il vendait ses partitions par correspondance aux quatre coins de l'Europe. Vinrent ensuite les premiers journaux et les premiers abonnés et arriva enfin le premier catalogue français de vente par correspondance, celui de la maison Vilmorin, édité en 1771, précédant d'un siècle le premier catalogue américain, celui de Montgomery Ward en 1872.

En 1895, une société américaine de céréales expérimente la technique du couponing. Cette technique obtient un net succès et se développe au point de conduire à une nouvelle forme de publicité : le marketing direct. Ce procédé, massivement utilisé à partir de 1927 par des sociétés comme Procter et Gamble, devient une méthode commerciale dont la pratique est développée par toutes les entreprises.

Ensuite, le perfectionnement des services postaux dans le monde permet un développement rapide de la VPC et, dès 1917, naquit aux Etats-Unis la Direct Mail Advertising Association (DMA) et qui est la plus importante association internationale en ce domaine.

Puis le développement de la concurrence et le surabondance de l'offre des années 80-90 ont conduit les entreprises à développer leur système de distribution , de diffusion et de communication avec le public. Les entreprises ont d'abord développé des forces de vente importantes. Le recrutement de vendeurs et de représentants a été associés à la mise en œuvre de grandes campagnes publicitaires dans les média (presse, affichage, cinéma, radio et de plus en plus la télévision).

### II. Raisons de son développement

#### 1) Les Facteurs

##### a) Sociales

L'un des principaux facteurs de changement de la société au cours des dernières décennies est le développement du travail féminin (une femme sur deux exerce aujourd'hui une activité professionnelle). Il explique le recours plus important à l'achat par correspondance. A ce premier facteur, s'ajoutent le

nombres de personnes vivant seules ainsi que l'augmentation du temps de déplacement entre le domicile et le lieu de travail.

### b) Technologiques

Le développement de l'informatique d'une part et des télécommunications d'autres part offre à l'entreprise des possibilités sans précédent. L'entreprise peut toucher sa clientèle avec des moyens très diversifiés qui évoluent à grande vitesse.

Par ailleurs, l'informatique permet le stockage et le traitement de données considérables. Elle permet donc de gérer des bases de données clients importantes, tout en donnant la possibilité de créer des micro segments.

Cette approche fournit le moyen d'adapter l'offre de produits aux différentes cibles de la clientèle de l'entreprise.

### c) L'intérêt du client

Outre le gain de temps qu'il procure, l'achat par correspondance comporte d'autres avantages pour le client qui sont :

- L'accès à des sources d'information que le client pourra comparer entre elles ;
- Le temps de réflexion dont il dispose contrairement à l'achat en magasin où il doit se décider plus rapidement ;
- La possibilité de discuter de l'achat en famille ;
- La livraison à domicile ou dans un autre lieu qui permet de gagner du temps et de la fatigue ;
- La possibilité d'acheter à un même prix pendant toute la durée de validité d'un catalogue ou d'une offre promotionnelle.

## 2) La Communication Active

Le marketing direct peut être considéré comme la création d'un véritable dialogue entre l'entreprise et le client, qui permet une communication active à effet, en général, immédiat qui se traduit pour le client par une action (commande, renvoi d'un coupon réponse, appel téléphonique, visite de magasin...) dont les effets sont directement mesurables.

Au-delà de ces effets mesurables et quantifiables, il est parfois utile de faire des enquêtes et des sondages sur les changements d'opinion et d'attitudes qui, comme dans toute communication, peuvent être porteurs d'effets en terme d'image ou en termes commerciaux à plus ou moins long terme.

Voir Annexe 1 : « les différentes phases de la communication active en marketing direct »

### 3) La Publicité Classique et Le Marketing Direct

On oppose souvent publicité et marketing direct. En fait chaque moyen de communication a ses objectifs propres. C'est donc la combinaison des différents moyens de communication qui permet d'atteindre ces objectifs. Cette combinaison procure l'efficacité la plus grande aux actions de marketing direct.

#### DIFFERENCES PRINCIPALES ENTRE COMMUNICATION CLASSIQUE ET MARKETING DIRECT

	<b>Publicité Classique</b>	<b>Marketing Direct</b>
<b>Communication</b>	Information à sens unique Information de masse	Information de l'entreprise vers le client appelant une réaction du client Communication : sélective personnelle et individuelle
<b>Résultat Attendu</b>	Créer ou développer l'image de l'entreprise Augmenter la notoriété d'un produit Modifier des attitudes	- S'assurer de la connaissance par le client de l'offre de l'entreprise  - Obtenir une action immédiate du client (commande, demande d'information)  - Qualifier le fichier client

### 4) Les Différentes Utilisations

#### a) Vers le Client

Le marketing direct peut avoir pour objectifs quatre types d'action concernant le client, comme le montre l'Annexe 2 « les différentes utilisations du marketing direct » qui signifient :

##### **Etudier le marché**

Souvent le fichier client et prospect est mal documenté. Dans ce cas, le marketing servira à mettre à jour les données essentielles aux actions futures. Dans d'autres cas, grâce au marketing direct, en travaillant sur des échantillons de consommateurs il sera possible de faire des études de marché avant le lancement d'un produit ou le démarrage d'une offre commerciale.

##### **Informer**

Le marketing direct est un outil idéal pour informer la clientèle de tout

événement la concernant. Qu'il s'agisse de la mise à disposition d'un nouveau tarif, d'une offre promotionnelle, du lancement d'un nouveau produit, le marketing direct fait gagner du temps aussi bien à la force commerciale qu'au service de facturation (accélération des paiements par exemple) ou de production.

Le marketing direct est aussi de plus en plus utilisé en communication interne pour maintenir un contact direct avec les salariés et renforcer la cohésion de l'entreprise. Il sert aussi à stimuler les forces de vente et à les informer sur les nouveaux produits. Il permet par ailleurs d'informer régulièrement les actionnaires.

#### ■ **Vendre**

Le Marketing Direct a pour principale fonction de créer une relation entre l'entreprise et le client. Cette relation se « matérialise » par une réponse qui est une réaction du client à une offre.

Celle-ci peut aller du simple retour d'un couponning, à l'obtention d'un rendez-vous, à l'invitation à un salon ou une exposition, à la visite d'un point de vente.

#### ■ **Fidéliser**

Le commercial d'une entreprise a tendance à réduire ses contacts Directs avec le client, en raison du coût élevé d'une visite. C'est pour cela que le Marketing Direct peut être un auxiliaire indispensable pour développer une relation de proximité avec le client entre deux visites du représentant.

### b) Les Autres Utilisations

- Entretenir des bonnes relations avec les consommateurs, les décideurs et les leaders d'opinion.
- Vaincre les résistances à l'utilisation d'un produit ou lutter contre des campagnes de dénigrement par des argumentaires détaillés et appropriés.
- Susciter un intérêt pour un événement à venir : ouverture d'un magasin.
- Annoncer une nouvelle présentation du produit, une amélioration d'un service à des groupes particulièrement concernés : journalistes, photographes.
- Annoncer un changement d'adresse, de numéro de téléphone d'une entreprise.
- Recueillir des fonds pour une association, une oeuvre.
- Développer une communication politique : les élections, la création d'un nouveau parti.

### **III. Les Outils**

#### **1) Les Supports Imprimés**

##### **a) Le Mailing ou Le Publipostage**

De tous les médias utilisés en Marketing Direct et ils sont nombreux ! Le mailing reste incontestablement celui qui est le plus utilisé tout en étant le plus méconnu des hommes de communication.

C'est de loin le type de recrutement le plus important, celui pour la diffusion duquel il faudra tester un maximum de fichiers, trouver les créations les plus efficaces et imaginer les primes et les tirages au sort les plus attractifs.

Le mailing est un média subtil, sensible, difficile à concevoir, mais qui a l'immense mérite de pouvoir démontrer son efficacité immédiatement et de donner des résultats mesurables.

Ces avantages sont considérables :

- C'est avant tout un média sélectif : il touche Directement une cible identifiée ;
- C'est un moyen efficace de personnaliser sa communication : les messages adressés sont personnels et nominatifs ;
- C'est un moyen de communication très souple ;
- C'est un moyen de dialogue avec les clients ou avec les prospects ;
- C'est un moyen de tester l'attraction de l'offre commerciale : il donne immédiatement des résultats tangibles;
- C'est un média très puissant et peu coûteux.

##### **b) Le Bus-Mailing**

Le bus-mailng ne peut véhiculer qu'un message court, destiné à capter l'attention du prospect et lui donner envie d'en savoir plus sur un produit ou une offre. Contrairement au mailing qui doit tout dire sous peine de ne pas convaincre, le Bus-Mailing, lui, doit être extrêmement concis et la brièveté du message constitue une stratégie de communication.

Si le Bus-Mailing ne peut en aucun cas se substituer aux autres médias du Marketing Direct, il en est l'un des compléments indispensables.

Ses principaux avantages sont :

- **Le prix** qui varie de 0,30 F à 1,00 F;
- **La rapidité et la facilité de mise en oeuvre.** En dehors de la création qu'il vaut mieux confier à une agence spécialisée, tout est pris en charge par l'éditeur : impression, routage, affranchissement ;
- **Son aspect**, présenté sous la forme d'un paquet attractif, il ne ressemble en rien à un mailing classique.

Cette technique est la plus souvent employée dans la communication « B to B » ou encore « Business To Business » ; il s'agit de contacter par ce moyen Direct : des décideurs, des patrons d'entreprise, à des très faible.

### c) L'Asile-Colis

Un Asile-Colis est à l'origine un encart généralement léger et peu encombrant qui, glissé dans un colis de VPC, vise à attirer l'attention sur un produit complémentaire du produit livré, sur un nouveau produit ou sur un produit d'une autre société non concurrente.

L'une des raisons de la qualité des résultats obtenus par les asiles-colis réside dans le fait qu'ils sont reçus exclusivement par des acheteurs par correspondance.

L'Asile-Colis s'est aujourd'hui considérablement sophistiqué. Les grands de la VPC comme La Redoute et Les Trois Suisses, principaux opérateurs de ce média, proposent des segmentations sur l'âge, le type d'achat, la géographie, etc. Chacune de ces sociétés fournit, en fonction de la segmentation souhaitée, des comptages précis sur le nombre de colis expédiés chaque mois aux populations concernées, ce qui permet parfaitement de maîtriser le moment et la durée de l'opération.

### d) La Presse, Les Annonces et Les Encarts

La presse magazine est l'un, sinon le moyen de prospection idéal car elle permet notamment de :

- Qualifier précisément la cible des acheteurs potentiels;
- Réaliser les premiers tests à moindre coût;
- Valider la pertinence de votre communication;
- Générer l'image de marque de votre enseigne.

Une annonce-presse du Marketing Direct est facile à définir : il s'agit de toute annonce dont la finalité première est de provoquer le renvoi d'un coupon-réponse, le déplacement en un lieu désigné (point de vente, succursale, concession), l'appel téléphonique ou la connexion télématique.

La presse est, pour le Marketing Direct, à la fois un excellent outil de constitution de fichiers ou de demande de documentation, et un support performant de vente Directe. Elle est utilisée sous deux formes principales : l'annonce-presse et l'encart.

L'annonce-presse est classiquement accompagnée d'un coupon. D'apparence fort simple à réaliser, une annonce à coupon est en fait redoutable à mettre au point. Ici chaque mot compte et, pourtant, le nombre d'erreurs de conception que l'on peut relever dans les annonces de n'importe quel magazine est considérable.

Les encarts, quant à eux, sont naturellement liés au Marketing Direct.

Le coupon-réponse de l'annonce presse y est en effet remplacé par une carte « T » rigide, voire par une enveloppe-réponse permettant de glisser un chèque, un bulletin de souscription ou un questionnaire confidentiel.

Autres avantages de l'encart : la possibilité de tester. Soit en négociant auprès du support une diffusion partielle ou régionale, soit en réalisant un véritable split-run permettent de tester une offre ou une création.

Les inconvénients liés à l'encart sont le coût et les délais de mise en oeuvre.

Très proches de L'Asile-Colis dans leur principe, l'encart courrier, l'encart factures, l'encart relevé de compte sont autant d'occasions de dialogue avec une clientèle acquise (il est en effet rarissime qu'une entreprise loue le support de ses lettres commerciales à d'autres sociétés).

Autre avantage non négligeable des encarts courrier : l'acheminement au tarif fort, impliquant une date de réception précise et donc une mesure très rigoureuse des remontées non soumises pour une fois aux caprices des fonctionnaires de la poste.

#### e) Les Encarts sur lieu de vente

L'une des utilisations les plus courantes de ces encarts est celle des cartes de crédit qui en disposent dans les présentoirs bien mis en évidence dans les points de vente où ces cartes sont acceptées. Chacun de ces encarts étant personnalisé au nom du point de vente où il a été pris, il est ainsi possible d'identifier l'origine d'un nouveau souscripteur et donc de rétribuer le propriétaire du point de vente par un cadeau ou une somme d'argent.

#### f) L'Imprimé Sans Adresse

L'Imprimé Sans Adresse (ISA) : c'est une distribution aveugle de documents dans les boîtes aux lettres. La différence avec le mailing c'est que son coût de distribution est d'environ trois fois moins cher et nous avons une absence des coûts de location de l'adresse. L'ISA permet aussi la diffusion d'échantillons.

Soulignons cependant que l'ISA a ses limites, car il ne permet pas de distinguer les prospects des clients et la perte des messages reste souvent importante.

En conclusion, ces moyens « marginaux » peuvent être des compléments précieux, voire indispensable à la réussite de nombreuses campagnes de Marketing Direct. Ils donnent en effet des résultats exceptionnellement bons et permettent l'acquisition de nouveaux clients à coût raisonnable.

## 2) Les Supports Audiovisuels

#### a) La Télévision

Ce succès n'a rien d'étonnant quand on analyse les avantages du média télévision :

- **La puissance**, évidemment ; la télévision permet l'exposition d'un produit ou d'un service à la totalité de la cible concernée sans les limitations liées à des volumes de fichiers ou de diffusion d'un magazine ;
- **L'image**, qui crédibilise et favorise l'attractivité ;
- **La souplesse**, dans les tests, les modifications ou changements de plan média en fonction des résultats ;

■ **L'effet d'amplification**, liés à la visibilité du média qui a généralement pour conséquence une action bénéfique sur les rendements des campagnes présentes dans les autres médias, comme le mailing ou la presse ;

■ **Le coût**, compte tenu de l'audience et de certains tarifs préférentiels liés à des réservations d'espace non garanties, la télévision génère des coûts au mille absolument comparatifs et même inférieurs à de nombreux autres médias.

Il est important de remarquer que, contrairement à la publicité, les meilleures heures de diffusion d'un spot de Marketing Direct sont en dehors des heures de pointe, en effet, les meilleures heures de diffusion se situent donc le matin après huit heures trente, vers midi, dans l'après-midi, et jusqu'à dix-neuf heures ou encore le soir après vingt-trois heures.

Autre avantage, un spot T.V. ne se consomme pas comme un mailing : il est imposé au téléspectateur qui ne peut lui échapper qu'en sortant de la pièce ou changeant de chaîne. Tandis que le mailing, lui, est le média de la liberté totale. Il peut être jeté sans même avoir été ouvert. Il peut être lu au moment choisi par le lecteur qui peut interrompre sa lecture, la reprendre et répondre quand il le veut.

### b) Les Cassettes Vidéos et Les Cassettes Audio

En France, le vidéomailing, bien qu'aujourd'hui modeste, devrait connaître un succès grandissant sous l'effet conjugué de la baisse des coûts de duplication des cassettes et de l'accroissement du parc des magnétoscopes.

Le champ d'application du vidéomailing est vaste. Son impact est certain auprès du grand public ; La cassette vidéo reste un produit à valeur psychologique élevée, visionnée par toute la famille et souvent prêtée, ce qui lui assure un taux de circulation bien supérieur à celui du mailing classique.

Ajouter une cassette audio dans un mailing est souvent d'une très grande efficacité, à condition de respecter certaines règles simples. Compte tenu du coût (de 8 à 10 francs en fonction des frais fixes de production et du nombre de duplications), l'utilisation d'une cassette audio ne se justifie que si la cible est parfaitement identifiée et qu'il n'y aura donc pas déperdition du mailing auprès des cibles non concernées.

Toutes les déclinaisons de l'utilisation de la cassette audio sont possibles à condition de ne jamais véhiculer un message purement publicitaire.

### c) La Radio

C'est un média souple et puissant et elle présente deux utilisations potentielles :

■ **C'est un média d'alerte**. On l'utilise en appui d'autres médias tels que le mailing. Elle renforce l'impact de celui-ci et contribue à améliorer ses rendements.

■ **C'est un média d'action**. L'utilisation d'un service Minitel est extrêmement facile lors d'un spot radio car sa constitution de fichiers sur des cibles dont le taux d'équipement en Minitel est satisfaisant est donc parfaitement possible. Certains<sub>10</sub>annonceurs de Business TO

Business utilisent dans ce sens l'audience privilégiée de la radio auprès des cadres, le matin par exemple.

### 3) Les Réseaux Téléphoniques et Les Nouveaux Médias

#### a) Le Télémarketing

Il emprunte au mailing le fait qu'il s'agit d'une relation à distance entre l'organisation et le client. Il ressemble à la visite car il permet d'adapter en permanence le discours aux réponses de l'interlocuteur.

Le téléphone peut s'utiliser dans les deux sens :

- **En émission d'appel** : appel volontaire d'une société à son client ou prospect.
- **En réception d'appel**: appel volontaire du prospect ou du client à la société éditrice.

A chacune de ces deux formes de marketing téléphonique, correspondent des fonctions précises : on distingue cinq applications principales à l'émission d'appels :

- le réassortiment
- la réactivation d'anciens clients et la tenue à jour des fichiers prospects
- le suivi des clients sur une longue période de temps
- la prise de rendez-vous pour la force de vente
- les propositions d'offres promotionnelles.

#### LES OBJECTIFS DE L'UTILISATION DU TELEPHONE

Les Campagnes	Les Objectifs
■ D'ETUDES	■ Connaître un marché
■ D'INFORMATIONS	■ Développer la notoriété d'un produit ou d'un service
■ D'INVITATIONS	■ Mettre en contact l'entreprise et ses divers publics
■ PRISE DE RENDEZ-VOUS	■ Rentabiliser l'action des vendeurs
■ VENTES	■ Augmenter la productivité du secteur de vente
■ CONCOURS ET PROMOTION	■ Dynamiser les ventes et commettre la concurrence.

Les Avantages du téléphone sont :

- **La mise en place de dialogue**. Il permet d'argumenter en direct, de recueillir immédiatement la réaction de l'interlocuteur, d'adapter l'argumentation et de répondre rapidement aux objections.
- **Rassurer**
- **Expliquer**

### ■ **Convaincre**

Mais le téléphone comporte aussi des limites telles que:

- **Message clair et bref.** Il ne faut pas que le message soit trop long ni trop court et il faut qu'il soit bien explicatif.

### ■ **Aucune présentation de documentation**

- **L'Accès aux clients ou aux prospects.** Le ciblage ne peut être complètement parfait à cause des clients listes rouges, des clients non France Telecom ainsi que les clients sans téléphone.

## b) Le Fax-Mailing, Minitel, Audiotel

Le Fax-Mailing s'est imposé en l'espace de quelques années comme un média de qualité pour les opérations de Business To Business et représente un média à fort potentiel auprès des particuliers.

Le Fax-Mailing contrairement au télex, permet la transmission d'image, il convient de réserver ce média à des messages courts, d'une à deux pages au maximum. Sa grande souplesse et sa réactivité en font le média idéal pour des messages d'alerte, préparant par exemple à la réception d'une documentation classique plus lourde, ou à l'annonce de promotions ou de réductions de prix. Le Fax-Mailing se prête également parfaitement à la demande de documentation.

Le Minitel est une incontestable réussite et un formidable outil pour le Marketing Direct, que les utilisateurs et les annonceurs maîtrisent maintenant de mieux en mieux.

Ce fantastique succès s'explique aisément par les indéniables avantages du Minitel :

- **C'est d'abord un média sélectif.** Il permet de véritablement « faire remonter » l'information en temps réel pour l'annonceur et, pour l'usager, d'avoir une réponse correspondant à sa demande, de manière individuelle.

- **C'est un média disponible.** Contrairement à un standard, il est ouvert vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept. Pour la vente par correspondance, il permet à un utilisateur de connaître à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit la disponibilité des articles, les dates possibles de livraison.

- **C'est un média capable de délivrer de grandes quantités d'informations.** Comparé aux autres médias qui n'offrent que des surfaces d'expressions nécessairement limitées par le format d'un magazine ou la durée d'un spot, le Minitel permet la diffusion d'informations détaillées et complexes.

Malgré tous ces avantages, le Minitel présente deux défauts importants :

- **Une faiblesse notoire dans le domaine de l'image.** Hormis la restitution graphique du logo de l'annonceur et de symboles fortement stylisés, il convient de ne pas trop compter sur le Minitel pour faire rêver !

- **Il nécessite un autre média pour faire connaître son existence.** A la différence de tous les autres médias, le Minitel n'est pas un média d'intrusion. Il faut le brancher et composer un numéro précis pour avoir accès à l'information.

L'Audiotel est un média d'une puissance considérable. En effet, l'outil nécessaire, le téléphone, est présent dans chaque foyer avec un potentiel à terme de plus de 40 millions d'appareils en France, contrairement au Minitel qui ne concerne que 2 foyer sur 4.

Les banques ont ouvert la voie en mettant à la disposition de leurs clients des services Audiotel pour connaître le solde de leur compte en banque, ainsi que leurs dernières opérations.

Très vite Audiotel a également séduit les annonceurs de grandes consommation pour leurs opérations de promotion des ventes.

### c) Internet

Aujourd'hui, pratiquement toutes les entreprises dynamiques qui s'adressent à un large public national ou international sont présentes sur le réseau des réseaux. Cet engouement prouve que l'internet n'est pas un phénomène de mode mais bel et bien l'indispensable outil de communication des entreprises modernes.

Bien évidemment, toutes les entreprises ne réussiront pas de la même manière, mais une chose est certaine, celles qui n'utiliseront pas, dans les plus brefs délais, ce remarquable moyen de communication auront de toute façon perdues.

Voici sept bonnes raisons de se connecter :

- Réduire les coûts de commercialisation ;
- Promouvoir son entreprise ;
- Valoriser ses produits ;
- Gagner de nouvelles parts de marché ;
- Vendre des produits en direct ;
- Fidéliser les clients ;
- Trouver rapidement des bonnes informations.

## 4) Les Fichiers, Les Bases de Données et Le Scoring

### a) Les Fichiers

Les fichiers peuvent être définis comme un ensemble de données sur de personnes physiques ou morales.

Nous connaissons deux types de fichiers :

- **Les fichiers de compilation** : Sous cette dénomination se cachent tout simplement les milliers de fichiers qui ne sont ni plus ni moins que des listes de noms de personnes n'ayant à priori rien en commun sinon de figurer dans le même annuaire comme par exemple celui des abonnés à France Telecom.

Ces fichiers sont le plus souvent utilisés pour véhiculer une opération de masse.

- **Les fichiers de comportement** : C'est une liste de noms de personnes ayant déjà effectué précédemment une démarche proche ou identique à

celle que l'on espère lui faire faire dans notre prospection.  
Ces fichiers sont utilisés pour des opérations ciblées.

### b) Les Bases de Données

La base de données est indispensable à votre stratégie marketing.

Elle permet de mieux segmenter une cible et d'en savoir plus sur les clients au travers de divers traitements et analyses.

Cet outil est constamment en évolution : mise à jour, enrichissement au fur et à mesure des actions marketing direct.

Cette technique doit être fiable, précise, facile d'utilisation pour permettre les cinq fonctions suivantes :

- Cerner le marché potentiel;
- Segmenter le marché
- Communiquer avec les prospects ;
- Mémoriser les actions
- Mesurer les actions et les hommes.

### c) La Segmentation

Il s'agit de diviser un fichier en segments ayant des points communs, afin de réaliser des opérations plus ciblées.

Chaque segment correspond à des critères d'identification ou à des comportements, tels que les types d'achats effectués, les montants moyens, le critère géographique, etc...

### d) Le Scoring

Les professionnels du Marketing Direct ont baptisé « scoring » une technique qui permet de sélectionner pour une action donnée les segments de clientèle les plus rentables

**SCORER** son fichier consiste à attribuer une note à un client ou un prospect selon sa probabilité de commande future. Cette note est attribuée en fonction de « variables signifiantes » : le scoring se décompose en trois parties :

- **Détermination des variables** : étude historique du fichier clients et tests effectués sur des fichiers extérieurs à l'entreprise.
- **Le classement des prospects** selon le degré de ressemblance client : comparaison avec les groupes clients les mieux notés.
- **Sélection des meilleures listes et des meilleures adresses de prospects** selon leur probabilité d'achat et leur coût d'acquisition.

Il existe plusieurs techniques de scoring :

- **Le Scoring « Prénoms ».** Il repose sur un constat très simple : l'attribution des prénoms aux enfants correspond à un effet de mode donc en fonction du type de produits ou de services proposés, il peut être très intéressant d'exclure du fichier les prénoms trop jeunes ou trop âgés afin d'affiner mieux la cible.

- **Le Scoring « Géographique ».** Ce type de scoring est effectué à partir de données socio-économique fournies par des organismes officiels tels que l'INSEE.

#### e) La Duplication

La duplication va comparer tous les fichiers afin de pouvoir repérer et regrouper les personnes identiques ou de supprimer les doublons.

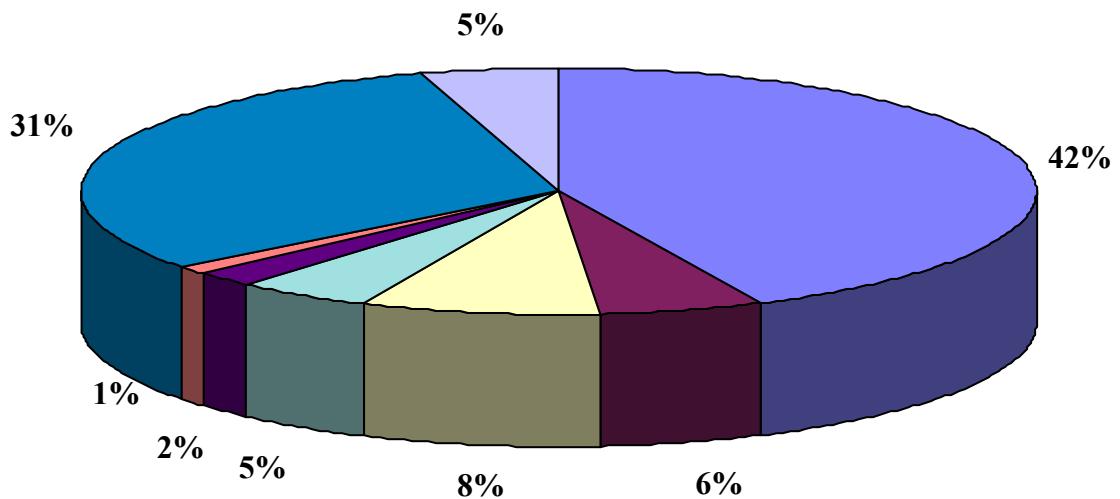
Elle est obligatoire pour deux raisons :

- La première est **économique** car envoyer 20 % de mailings en double ou en triple exemplaire enlève toutes les chances à une opération d'être rentable.
- La seconde est **psychologique** car si un prospect ou un client reçoit trois fois le même mailing perçoit très négativement ce qu'il considère comme un gaspillage et un manque d'attention à son égard.

## IV. Les Chiffres

### 1) Les Chiffres de la répartition des investissements

Les derniers chiffres que nous avons obtenus datent de 1994.



■ Mailing	■ Télemarketing
■ Années-Presses	■ Campagne Télé
■ Radio	■ Asile-Colis
■ Imprimés Sans Adresse	■ Routage de catalogue

## 2) Les Techniques les plus utilisées

Les Chiffres que nous avons trouver datent de Mai 1998, du sondage en ligne d'infos MD.

Le Mailing	43 %
Le Télémarketing	14 %
Les Annonces-Presse	13 %
Le Fax-Mailing	8 %
Audiotel	5 %
Campagne Télé	3 %
Bus-Mailing	3 %
Mailing Electronique	2 %

## 3) Les Indices de Satisfaction (Meilleurs Rendements)

Le Mailing	31 %
Le Télémarketing	30 %
Les Annonces-Presse	8 %
Le Fax-Mailing	4%
Audiotel	4%
Campagne Télé	3%
Bus-Mailing	3 %
Mailing Electronique	2 %

## 4) Les Indices d'Insatisfaction (Mauvais rendements)

Le Mailing	14 %
Le Télémarketing	7 %
Les Annonces-Presse	6 %
Le Fax-Mailing	5 %
Audiotel	5 %
Campagne Télé	4 %
Bus-Mailing	4 %
Mailing Electronique	3 %

## 5) Les Derniers Résultats

47 % des décideurs d'entreprise envisagent de tester l'Audiotel.

20 % des entreprises disposent d'un site Web.

49 % des décideurs d'entreprise envisagent d'ouvrir un site Web.

55 % des entreprises possédant une base de données marketing.

7 % des managers confient la réalisation complète d leurs actions de MD à des prestataires de services.

## CONCLUSION

De plus en plus de dirigeants d'entreprise considèrent le Marketing Direct comme un moyen stratégique incontournable.

Les études réalisées auprès des responsables de marketing et commerciaux des entreprises utilisatrices des techniques de Marketing Direct démontrent que la marché évolue encore vers plus de transparence, plus de confiance entre annonceurs et agences.

Et grâce à l'utilisation des moyens informatiques, nous pourrons constater une très grande évolution par l'utilisation d'INTERNET.

Voici un petit QUIZZ pour conclure cet exposé :

QUESTIONS	VRAI	FAUX
1. Le Marketing Direct est utilisé uniquement par les société de VPC		X
2. Quand une entreprise fait du MD, elle doit abandonner la publicité classique		X
3. Le MD est inadapté pour les PME-PMI		X
4. Il est impossible de faire du MD si l'on ne dispose pas d'un fichier client important		X
5. Les techniques de MD sont très complexes et nécessitent une formation en statistique importante	X	
6. Les vendeurs et le MD n'ont jamais fait bon ménage	X	
7. Quand on dispose d'un fichier de 1000 clients le MD est inutile et coûteux		X
8. Pour les annonces en MD, il faut surtout se fier à son intuition		X
9. Si l'on a pas de catalogue produit, il vaut mieux utiliser la publicité classique		X
10. Pour la promotion des services, il est inutile d'utiliser les techniques du MD		X
11. Les clients sont saturés de publicité dans leurs boîtes aux lettres. Ils ne lisent plus.	X	
12. Pour monter une opération de MD les entreprises ont intérêt à tout réaliser elles-mêmes.		X
13. Tout le monde fait du Télémarketing comme Freud faisait de la psychologique, sans le savoir.	X	
14. Les seuls moyens utilisés par le MD sont le courrier et le téléphone		X
15. La télévision est d'aucune utilité dans une campagne de MD		X

## CODE DE LA CONSOMMATION

### Section 2

#### Ventes à distance

##### Article L.121-16:

Pour toutes les opérations de vente à distance, l'acheteur d'un produit dispose d'un délai de sept jours francs à compter de la livraison de sa commande pour faire retour de ce produit au vendeur pour échange ou remboursement, sans pénalités à l'exception des frais de retour.

Si ce délai expire normalement un samedi, un dimanche ou un jour férié ou chômé, il est prorogé jusqu'au premier jour ouvrable suivant.

##### Article L.121-18:

Dans toute offre de vente d'un bien ou de fourniture d'une prestation de services qui est faite à distance à un consommateur, le professionnel est tenu d'indiquer le nom de son entreprise, ses coordonnées téléphoniques ainsi que l'adresse de son siège et, si elle est différente, celle de l'établissement responsable de l'offre.

## Les ventes à distance, les cadeaux

### Les ventes à distance

En cas de vente à distance (catalogue, Minitel, téléachat, ...), la loi vous permet de faire retour de tout produit au vendeur pour échange ou remboursement, sans pénalité, dans un délai de sept jours à compter de la livraison. Seuls les frais de retour sont à votre charge.

Sachez également que le consommateur est protégé dans les cas suivants :

- les envois forcés;
- les jeux, les concours et les loteries.

De plus toutes les autres réglementations (publicité des prix, publicité mensongère, délais de livraison, etc.) sont applicables aux ventes à distance.

L'entreprise doit vous adresser une confirmation écrite de l'offre qu'elle vous a faite par téléphone.

Attention : ceci ne s'applique pas lorsque c'est vous qui avez pris l'initiative d'appeler.

### Les cadeaux

Pour remercier les clients de leur fidélité, les sociétés de vente par correspondance ont créé le cadeau de l'entreprise à sa clientèle.

Si le cadeau est annoncé comme " gratuit" les frais de mise à disposition sont à la charge de l'envoyeur. Sinon ceux-ci, s'ils correspondent à une réalité pour la société, peuvent être imputés au destinataire sans que le caractère de cadeau soit trompeur. En tout état de cause ils doivent clairement figurer dans le publipostage.

Les délais d'acheminement peuvent parfois être longs par suite d'une mauvaise appréciation du succès de l'opération par l'entreprise. En tout état de cause, un rappel de ses engagements peut être fait à l'entreprise.

### Conseils pratiques

- Méfiez-vous des offres miraculeuses, surtout si elles émanent d'entreprises situées à l'étranger, en raison des difficultés de recours

- Préférez les entreprises adhérentes au : Syndicat des entreprises de vente par correspondance et à distance (60, rue de la Boétie 75008 Paris, tel : 01 42 56 38 86 - télécopie : 01 45 63 91 95) que vous pourrez saisir en cas de problème.
- Si vous désirez ne plus recevoir d'offres publicitaires, demandez à être rayé des listes.
- Lorsque cela est possible, préférez pour des achats importants le " contre-remboursement " (vous ne payez qu'à la livraison).

## LIVRE III - ENDETTEMENT

### TITRE I - CRÉDIT

#### CHAPITRE I - Crédit à la consommation

##### *Section 1*

##### **Champ d'application**

##### **Article L.311-1:**

Au sens du présent chapitre, est considéré comme:

- 1) Prêteur, toute personne qui consent les prêts, contrats ou crédits visés à l'article L.311-2;
- 2) Emprunteur, l'autre partie aux mêmes opérations

##### **Article L.311-2:**

Les dispositions du présent chapitre s'appliquent à toute opération de crédit, ainsi qu'à son cautionnement éventuel, consentie à titre habituel par des personnes physiques ou morales, que ce soit à titre onéreux ou gratuit.

Pour l'application du présent chapitre, la location-vente et la location avec option d'achat, ainsi que les ventes ou prestations de services dont le paiement est échelonné, différé ou fractionné, sont assimilées à des opérations de crédit.

##### **Publicité**

##### **Article L.311-4:**

Toute publicité faite, reçue ou perçue en France qui, quel que soit son support, porte sur l'une des opérations de crédit visées à l'article L.311-2, doit:

- 1) Préciser l'identité du prêteur, la nature, l'objet et la durée de l'opération proposée ainsi que le coût total et, s'il y a lieu, le taux effectif global du crédit et les perceptions forfaitaires;
- 2) Préciser le montant, en francs, des remboursements par échéance ou, en cas d'impossibilité, le moyen de le déterminer. Ce montant inclut le coût de l'assurance lorsque celle-ci est obligatoire pour obtenir le financement et, le cas échéant, le coût des perceptions forfaitaires;
- 3) Indiquer, pour les opérations à durée déterminée, le nombre d'échéances.

##### **Crédit gratuit**

##### **Article L.311-5:**

Est interdite, hors des lieux de vente, toute publicité:

- 1) Comportant la mention " crédit gratuit " ou proposant un avantage équivalent ou concernant la prise en charge totale ou partielle des frais de crédit par le vendeur;
- 2) Portant sur une opération de financement proposée pour l'acquisition ou la location avec option d'achat d'un bien de consommation d'une ou plusieurs marques, mais non d'une autre, et d'un taux inférieur au coût de refinancement pour les mêmes durées, tel que défini par le comité de la réglementation bancaire;
- 3) Promotionnelle relative aux opérations visées à l'article L 311-2 proposant une période de franchise de paiement de loyers ou de remboursement des échéances du crédit supérieure à trois mois.

##### **Article L.311-6:**

Toute publicité sur les lieux de vente comportant la mention " crédit gratuit " ou proposant un avantage équivalent doit indiquer le montant de l'escompte consenti en cas de paiement comptant.

## Le contrat de crédit

### Article L.311-8:

Les opérations de crédit visées à l'article L.3112 sont conclues dans les termes d'une offre préalable, remise en double exemplaire à l'emprunteur et, éventuellement, en un exemplaire aux cautions. La remise de l'offre oblige le prêteur à maintenir les conditions qu'elle indique pendant une durée minimale de quinze jours à compter de son émission.

### Article L.311-10:

L'offre préalable:

- 1) Mentionne l'identité des parties et, le cas échéant, des cautions;
- 2) Précise le montant du crédit et éventuellement de ses fractions périodiquement disponibles, la nature, l'objet et les modalités du contrat, y compris, le cas échéant, les conditions d'une assurance ainsi que le coût total ventilé du crédit et, s'il y a lieu, son taux effectif global ainsi que le total des perceptions forfaitaires demandées en sus des intérêts en ventilant celles correspondant aux frais de dossiers et celles correspondant aux frais par échéance;
- 3) Rappelle les dispositions des articles L.311-15 à L. 311-17 et L.311-32 et, s'il y a lieu, des articles L.311-20 à L.311-31, L.313-13, et reproduit celles de l'article L.311-37;
- 4) Indique, le cas échéant, le bien ou la prestation de services financé.

### Article L.311-15:

Lorsque l'offre préalable ne comporte aucune clause selon laquelle le prêteur se réserve le droit d'agréer la personne de l'emprunteur, le contrat devient parfait dès l'acceptation de l'offre préalable par l'emprunteur. Toutefois, **l'emprunteur peut, dans un délai de sept jours à compter de son acceptation de l'offre, revenir sur son engagement. Pour permettre l'exercice de cette faculté de rétractation, un formulaire détachable est joint à l'offre préalable.** L'exercice par l'emprunteur de sa faculté de rétractation ne peut donner lieu à enregistrement sur un fichier.

## LIVRE III - ENDETTEMENT

### TITRE I - CRÉDIT

#### CHAPITRE I - Crédit à la consommation

##### *Section 1*

##### **Champ d'application**

##### **Article L.311-1:**

Au sens du présent chapitre, est considéré comme:

- 1) Prêteur, toute personne qui consent les prêts, contrats ou crédits visés à l'article L.311-2;
- 2) Emprunteur, l'autre partie aux mêmes opérations

##### **Article L.311-2:**

Les dispositions du présent chapitre s'appliquent à toute opération de crédit, ainsi qu'à son cautionnement éventuel, consentie à titre habituel par des personnes physiques ou morales, que ce soit à titre onéreux ou gratuit.

Pour l'application du présent chapitre, la location-vente et la location avec option d'achat, ainsi que les ventes ou prestations de services dont le paiement est échelonné, différé ou fractionné, sont assimilées à des opérations de crédit.

##### **Publicité**

##### **Article L.311-4:**

Toute publicité faite, reçue ou perçue en France qui, quel que soit son support, porte sur l'une des opérations de crédit visées à l'article L.311-2, doit:

- 1) Préciser l'identité du prêteur, la nature, l'objet et la durée de l'opération proposée ainsi que le coût total et, s'il y a lieu, le taux effectif global du crédit et les perceptions forfaitaires;
- 2) Préciser le montant, en francs, des remboursements par échéance ou, en cas d'impossibilité, le moyen de le déterminer. Ce montant inclut le coût de l'assurance lorsque celle-ci est obligatoire pour obtenir le financement et, le cas échéant, le coût des perceptions forfaitaires;
- 3) Indiquer, pour les opérations à durée déterminée, le nombre d'échéances.

##### **Crédit gratuit**

##### **Article L.311-5:**

Est interdite, hors des lieux de vente, toute publicité:

- 1) Comportant la mention " crédit gratuit " ou proposant un avantage équivalent ou concernant la prise en charge totale ou partielle des frais de crédit par le vendeur;
- 2) Portant sur une opération de financement proposée pour l'acquisition ou la location avec option d'achat d'un bien de consommation d'une ou plusieurs marques, mais non d'une autre, et d'un taux inférieur au coût de refinancement pour les mêmes durées, tel que défini par le comité de la réglementation bancaire;
- 3) Promotionnelle relative aux opérations visées à l'article L 311-2 proposant une période de franchise de paiement de loyers ou de remboursement des échéances du crédit supérieure à trois mois.

##### **Article L.311-6:**

Toute publicité sur les lieux de vente comportant la mention " crédit gratuit " ou proposant un avantage équivalent doit indiquer le montant de l'escompte consenti en cas de paiement comptant.

## Le contrat de crédit

### Article L.311-8:

Les opérations de crédit visées à l'article L.3112 sont conclues dans les termes d'une offre préalable, remise en double exemplaire à l'emprunteur et, éventuellement, en un exemplaire aux cautions. La remise de l'offre oblige le prêteur à maintenir les conditions qu'elle indique pendant une durée minimale de quinze jours à compter de son émission.

### Article L.311-10:

L'offre préalable:

- 1) Mentionne l'identité des parties et, le cas échéant, des cautions;
- 2) Précise le montant du crédit et éventuellement de ses fractions périodiquement disponibles, la nature, l'objet et les modalités du contrat, y compris, le cas échéant, les conditions d'une assurance ainsi que le coût total ventilé du crédit et, s'il y a lieu, son taux effectif global ainsi que le total des perceptions forfaitaires demandées en sus des intérêts en ventilant celles correspondant aux frais de dossiers et celles correspondant aux frais par échéance;
- 3) Rappelle les dispositions des articles L.311-15 à L. 311-17 et L.311-32 et, s'il y a lieu, des articles L.311-20 à L.311-31, L.313-13, et reproduit celles de l'article L.311-37;
- 4) Indique, le cas échéant, le bien ou la prestation de services financé.

### Article L.311-15:

Lorsque l'offre préalable ne comporte aucune clause selon laquelle le prêteur se réserve le droit d'agréer la personne de l'emprunteur, le contrat devient parfait dès l'acceptation de l'offre préalable par l'emprunteur. Toutefois, **l'emprunteur peut, dans un délai de sept jours à compter de son acceptation de l'offre, revenir sur son engagement. Pour permettre l'exercice de cette faculté de rétractation, un formulaire détachable est joint à l'offre préalable.** L'exercice par l'emprunteur de sa faculté de rétractation ne peut donner lieu à enregistrement sur un fichier.

## LIVRE III - ENDETTEMENT

### TITRE I - CRÉDIT

#### CHAPITRE I - Crédit à la consommation

##### *Section 1*

##### **Champ d'application**

##### **Article L.311-1:**

Au sens du présent chapitre, est considéré comme:

- 1) Prêteur, toute personne qui consent les prêts, contrats ou crédits visés à l'article L.311-2;
- 2) Emprunteur, l'autre partie aux mêmes opérations

##### **Article L.311-2:**

Les dispositions du présent chapitre s'appliquent à toute opération de crédit, ainsi qu'à son cautionnement éventuel, consentie à titre habituel par des personnes physiques ou morales, que ce soit à titre onéreux ou gratuit.

Pour l'application du présent chapitre, la location-vente et la location avec option d'achat, ainsi que les ventes ou prestations de services dont le paiement est échelonné, différé ou fractionné, sont assimilées à des opérations de crédit.

##### **Publicité**

##### **Article L.311-4:**

Toute publicité faite, reçue ou perçue en France qui, quel que soit son support, porte sur l'une des opérations de crédit visées à l'article L.311-2, doit:

- 1) Préciser l'identité du prêteur, la nature, l'objet et la durée de l'opération proposée ainsi que le coût total et, s'il y a lieu, le taux effectif global du crédit et les perceptions forfaitaires;
- 2) Préciser le montant, en francs, des remboursements par échéance ou, en cas d'impossibilité, le moyen de le déterminer. Ce montant inclut le coût de l'assurance lorsque celle-ci est obligatoire pour obtenir le financement et, le cas échéant, le coût des perceptions forfaitaires;
- 3) Indiquer, pour les opérations à durée déterminée, le nombre d'échéances.

##### **Crédit gratuit**

##### **Article L.311-5:**

Est interdite, hors des lieux de vente, toute publicité:

- 1) Comportant la mention " crédit gratuit " ou proposant un avantage équivalent ou concernant la prise en charge totale ou partielle des frais de crédit par le vendeur;
- 2) Portant sur une opération de financement proposée pour l'acquisition ou la location avec option d'achat d'un bien de consommation d'une ou plusieurs marques, mais non d'une autre, et d'un taux inférieur au coût de refinancement pour les mêmes durées, tel que défini par le comité de la réglementation bancaire;
- 3) Promotionnelle relative aux opérations visées à l'article L 311-2 proposant une période de franchise de paiement de loyers ou de remboursement des échéances du crédit supérieure à trois mois.

##### **Article L.311-6:**

Toute publicité sur les lieux de vente comportant la mention " crédit gratuit " ou proposant un avantage équivalent doit indiquer le montant de l'escompte consenti en cas de paiement comptant.

## Le contrat de crédit

### Article L.311-8:

Les opérations de crédit visées à l'article L.3112 sont conclues dans les termes d'une offre préalable, remise en double exemplaire à l'emprunteur et, éventuellement, en un exemplaire aux cautions. La remise de l'offre oblige le prêteur à maintenir les conditions qu'elle indique pendant une durée minimale de quinze jours à compter de son émission.

### Article L.311-10:

L'offre préalable:

- 1) Mentionne l'identité des parties et, le cas échéant, des cautions;
- 2) Précise le montant du crédit et éventuellement de ses fractions périodiquement disponibles, la nature, l'objet et les modalités du contrat, y compris, le cas échéant, les conditions d'une assurance ainsi que le coût total ventilé du crédit et, s'il y a lieu, son taux effectif global ainsi que le total des perceptions forfaitaires demandées en sus des intérêts en ventilant celles correspondant aux frais de dossiers et celles correspondant aux frais par échéance;
- 3) Rappelle les dispositions des articles L.311-15 à L. 311-17 et L.311-32 et, s'il y a lieu, des articles L.311-20 à L.311-31, L.313-13, et reproduit celles de l'article L.311-37;
- 4) Indique, le cas échéant, le bien ou la prestation de services financé.

### Article L.311-15:

Lorsque l'offre préalable ne comporte aucune clause selon laquelle le prêteur se réserve le droit d'agréer la personne de l'emprunteur, le contrat devient parfait dès l'acceptation de l'offre préalable par l'emprunteur. Toutefois, **l'emprunteur peut, dans un délai de sept jours à compter de son acceptation de l'offre, revenir sur son engagement. Pour permettre l'exercice de cette faculté de rétractation, un formulaire détachable est joint à l'offre préalable.** L'exercice par l'emprunteur de sa faculté de rétractation ne peut donner lieu à enregistrement sur un fichier.

## CODE DE LA CONSOMMATION

### Section 5 - Ventes ou prestations avec primes

#### Article R.121-8:

La valeur maximale des échantillons, objets et services visés au deuxième alinéa de l'article L. 121-35 est déterminée en fonction du prix de vente net, toutes taxes comprises, des produits, des biens ou des services faisant l'objet de la vente dans les conditions suivantes: 7 % du prix net défini ci-dessus si celui-ci est inférieur ou égal à 500 F; 30 F plus 1 % du prix net défini ci-dessus si celui-ci est supérieur à 500 F.

Cette valeur ne doit en aucun cas dépasser 350 F et s'entend, toutes taxes comprises, départ production pour des objets produits en France, et franco et dédouanés à la frontière française pour les objets importés.

#### Article R.121-9:

Ne sont pas considérés comme primes:

- 1) Le conditionnement habituel du produit, les biens, produits ou prestations de services qui sont indispensables à l'utilisation normale du produit, du bien ou du service faisant l'objet de la vente;
- 2) Les prestations de service après-vente et les facilités de stationnement offertes par les commerçants à leurs clients;
- 3) Les prestations de services attribuées gratuitement si ces prestations ne font pas ordinairement l'objet d'un contrat à titre onéreux et sont dépourvues de valeur marchande.

#### Article R.121-10:

Les objets mentionnés à l'article R. 121-8 doivent être marqués d'une manière apparente et indélébile du nom, de la dénomination de la marque, du sigle ou du logo de la personne intéressée à l'opération de publicité.

Les échantillons visés au même article doivent porter la mention:

"Échantillon gratuit ne peut être vendu", inscrite de manière lisible, indélébile et apparente à la présentation.

### Section 6 - Loteries publicitaires

#### Article R.121-11:

Lorsque les documents qui présentent une opération publicitaire par voie d'écrit tendant à faire naître l'espérance d'un gain attribué par tirage au sort aux participants comportent les éléments suivants ou certains d'entre eux:

- 1) Bon de commande;
- 2) Extraits du règlement;
- 3) Présentation des lots;
- 4) Bulletin ou bon de participation.

Ces éléments doivent figurer chacun dans une partie distincte comportant en titre de manière particulièrement lisible celle des mentions sus-énumérées qui correspond à l'objet du document, à l'exclusion de toute autre mention.

**Article R.121-12:**

Les lots mis en jeu figurant dans l'inventaire prévus par l'article L.121-37 sont présentés par ordre de valeur.

**Article R.121-13:**

Sont punis des peines d'amende prévues pour les contraventions de la 5e classe:

- 1) Les ventes ou offres de vente, les prestations de services ou offres de telles prestations faites avec primes aux consommateurs ou acheteurs, prohibées par l'article L. 121-31;
- 2) Les refus ou subordinations à conditions, de ventes ou de prestations de services, interdits par l'article L. 122-1;
- 3) La violation des règles sur la valeur des échantillons fixées à l'article R. 121-8;
- 4) La violation des règles de marquage des objets publicitaires définies à l'article R. 121-10.

En cas de récidive, les peines d'amende prévues pour la récidive des contraventions de la 5e classe sont applicables.

## Les ventes ou prestations avec primes

---

### Les primes

Une prime est un produit, un bien ou un service, remis gratuitement à l'occasion d'une transaction (vente ou prestation de service).

La vente avec prime est interdite. Toutefois, il existe des exceptions :

- les primes offertes en produits, biens ou services identiques. C'est le principe du " treize à la douzaine " ;
- les objets publicitaires et les échantillons à condition que leur valeur ne dépasse pas un certain pourcentage du prix de vente (7% s'il est inférieur ou égal à 500 F ; 30 F plus 1% au-delà). Elle est limitée à 350 F. Les objets ainsi distribués doivent comporter un marquage publicitaire. Sur les échantillons la mention " échantillon gratuit - ne peut être vendu " doit être lisible, indélébile et apparente.

### Ne sont pas considérés comme des primes :

- les conditionnements habituels (par exemple : récipients ou emballages usuels contenant un produit) ;
- les biens, produits ou prestations de service indispensables à l'utilisation normale du produit ;

- les prestations de services après-vente ;
- les facilités de stationnement ;
- le prêt d'un véhicule de livraison après la réalisation de la vente ;
- les services sans valeur marchande (par exemple : lavage du pare-brise à l'occasion d'une vente de carburant) ;
- les escomptes et les remises en espèces;
- les cadeaux attribués indépendamment de toute vente ou prestation de service.

## CODE DE LA CONSOMMATION

### **Section 5 - Ventes ou prestations avec primes**

#### **Article R.121-8:**

La valeur maximale des échantillons, objets et services visés au deuxième alinéa de l'article L. 121-35 est déterminée en fonction du prix de vente net, toutes taxes comprises, des produits, des biens ou des services faisant l'objet de la vente dans les conditions suivantes: 7 % du prix net défini ci-dessus si celui-ci est inférieur ou égal à 500 F; 30 F plus 1 % du prix net défini ci-dessus si celui-ci est supérieur à 500 F.

Cette valeur ne doit en aucun cas dépasser 350 F et s'entend, toutes taxes comprises, départ production pour des objets produits en France, et franco et dédouanés à la frontière française pour les objets importés.

#### **Article R.121-9:**

Ne sont pas considérés comme primes:

- 1) Le conditionnement habituel du produit, les biens, produits ou prestations de services qui sont indispensables à l'utilisation normale du produit, du bien ou du service faisant l'objet de la vente;
- 2) Les prestations de service après-vente et les facilités de stationnement offertes par les commerçants à leurs clients;
- 3) Les prestations de services attribuées gratuitement si ces prestations ne font pas ordinairement l'objet d'un contrat à titre onéreux et sont dépourvues de valeur marchande.

#### **Article R.121-10:**

Les objets mentionnés à l'article R. 121-8 doivent être marqués d'une manière apparente et indélébile du nom, de la dénomination de la marque, du sigle ou du logo de la personne intéressée à l'opération de publicité.

Les échantillons visés au même article doivent porter la mention: "Échantillon gratuit ne peut être vendu", inscrite de manière lisible, indélébile et apparente à la présentation.

### **Section 6 - Loteries publicitaires**

#### **Article R.121-11:**

Lorsque les documents qui présentent une opération publicitaire par voie d'écrit tendant à faire naître l'espérance d'un gain attribué par tirage au sort aux participants comportent les éléments suivants ou certains d'entre eux:

- 1) Bon de commande;
- 2) Extraits du règlement;
- 3) Présentation des lots;
- 4) Bulletin ou bon de participation.

Ces éléments doivent figurer chacun dans une partie distincte comportant en titre de manière particulièrement lisible celle des mentions sus-énumérées qui correspond à l'objet du document, à l'exclusion de toute autre mention.

#### **Article R.121-12:**

Les lots mis en jeu figurant dans l'inventaire prévus par l'article L.121-37 sont présentés par ordre de valeur.

#### **Article R.121-13:**

Sont punis des peines d'amende prévues pour les contraventions de la 5e classe:

- 1) Les ventes ou offres de vente, les prestations de services ou offres de telles prestations faites avec primes aux consommateurs ou acheteurs, prohibées par l'article L. 121-31;

2) Les refus ou subordinations à conditions, de ventes ou de prestations de services, interdits par l'article L. 122-1;

3) La violation des règles sur la valeur des échantillons fixées à l'article R. 121-8;

4) La violation des règles de marquage des objets publicitaires définies à l'article R. 121-10. En cas de récidive, les peines d'amende prévues pour la récidive des contraventions de la 5e classe sont applicables.

## Les ventes ou prestations avec primes

---

### Les primes

Une prime est un produit, un bien ou un service, remis gratuitement à l'occasion d'une transaction (vente ou prestation de service).

La vente avec prime est interdite. Toutefois, il existe des exceptions :

- les primes offertes en produits, biens ou services identiques. C'est le principe du " treize à la douzaine " ;
- les objets publicitaires et les échantillons à condition que leur valeur ne dépasse pas un certain pourcentage du prix de vente (7% s'il est inférieur ou égal à 500 F ; 30 F plus 1% au-delà). Elle est limitée à 350 F. Les objets ainsi distribués doivent comporter un marquage publicitaire. Sur les échantillons la mention " échantillon gratuit - ne peut être vendu " doit être lisible, indélébile et apparente.

### Ne sont pas considérés comme des primes :

- les conditionnements habituels (par exemple : récipients ou emballages usuels contenant un produit) ;
- les biens, produits ou prestations de service indispensables à l'utilisation normale du produit ;
- les prestations de services après-vente ;
- les facilités de stationnement ;
- le prêt d'un véhicule de livraison après la réalisation de la vente ;
- les services sans valeur marchande (par exemple : lavage du pare-brise à l'occasion d'une vente de carburant) ;
- les escomptes et les remises en espèces;
- les cadeaux attribués indépendamment de toute vente ou prestation de service.

**Les Cahiers de la Recherche**

**CLAREE**

**Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises**

**UPRESA CNRS 8020**

## **Produit et information géographique : le géomercandising**

***Par Pierre Volle***

Professeur, IAE, Université des Sciences et Technologies de Lille

**Responsable de la publication :**

Alain Desreumaux

Professeur à l'USTL

# Produit et information géographique : le géomerchandising

Pierre VOLLE

Professeur, IAE, Université des Sciences et Technologies de Lille

## 1. Introduction

La dimension géographique des échanges marchands est reconnue depuis fort longtemps. Ainsi, comme le soulignait Fernand Braudel à propos de l'ère pré-industrielle [1985], les « économies-mondes » structuraient le commerce, organisées de façon concentrique autour d'un centre de gravité évolutif (d'abord Venise, puis Anvers, Gênes, Amsterdam, Londres...). Dans les années 1920, les premiers travaux de recherche sur les activités de distribution placent également la géographie au cœur des préoccupations [Sheth, 1988]. L'analyse du succès ou du déclin des enseignes est souvent fondée sur l'implantation. Celle-ci est jugée comme plus ou moins judicieuse, compte tenu du déplacement des populations, de la campagne vers la ville pour Sears [Tedlow, 1997], ou du centre-ville vers la périphérie pour Monoprix [Charrière, 2000].

Aujourd'hui, comme dans de nombreux autres secteurs économiques, les entreprises de la distribution utilisent des informations géographiques pour ajuster leurs politiques commerciales [e.g., Segal, 1999]. L'offre des prestataires spécialisés, comme le développement des systèmes d'information, contribuent à la généralisation de ces pratiques [e.g., Bradford, 1995]. De fait, la plupart des décisions sont adaptées - ou devraient l'être - pour tenir compte de la dimension géographique des affaires, notamment pour ce qui concerne la localisation des unités de vente et la gestion commerciale des réseaux.

Concernant la localisation - une décision qui détermine en grande partie le succès de l'enseigne - la géographie intervient lorsqu'il s'agit de choisir les pays et les régions où s'implanter ; lorsqu'il s'agit de choisir un type d'implantation (centre commercial, centre-ville ou périphérie) ; et lorsqu'il s'agit de choisir tel ou tel quartier, voire tel emplacement spécifique... On notera que les choix des distributeurs dépendent non seulement de leurs intentions stratégiques, mais également des consommateurs (localisation et déplacements...), des concurrents (magasins complémentaires ou concurrents...) et des infrastructures de la ville (transports urbains, emplacements de parking...). De très nombreux modèles normatifs de localisation concernent les entreprises en réseau, comme les banques ou les distributeurs [Ghosh, 1987 ; Lilien, 1992].

Par ailleurs, les analyses conceptuelles des stratégies spatiales se développent, notamment sur la base du concept d'entropie [Rulence, 2000].

Concernant la gestion commerciale, la géographie intervient, par exemple, lorsqu'il s'agit d'adapter le prix à la zone de chalandise desservie par le point de vente [Montgomery, 1997]. Les ajustements de prix reflèteront notamment les ressources monétaires des clients visés, et donc l'élasticité de la demande au prix. Il pourra également s'agir de diffuser des messages sur certaines aires géographiques plutôt que sur d'autres (catalogues, prospectus, affichage...), en fonction de l'efficacité attendue de la communication. En effet, la capacité d'un message à créer du trafic dans le point de vente dépend, outre de la nature du message et des médias utilisés, de la localisation du client potentiel ; selon la distance qui le sépare du point de vente et selon l'offre concurrente disponible autour de chez lui, il réagira très différemment.

La constitution de l'assortiment - c'est-à-dire la sélection des produits proposés à la vente - constitue également un choix stratégique pour lequel la dimension géographique est fondamentale. La géographie révèle effectivement des différences climatiques, économiques, démographiques et psycho-sociologiques. Si ces différences sont ignorées, l'efficacité des décisions est clairement sous-optimale.

Dans ce chapitre, nous concentrons l'analyse sur les décisions qui concernent l'assortiment. Ainsi, dans l'hypothèse où le distributeur constitue son assortiment sans tenir compte des différences mentionnées ci-dessus, l'offre sera probablement en décalage avec les attentes des clients. Par conséquent, le rendement effectif du point de vente sera inférieur à son rendement potentiel.

Prenons l'exemple du marché de « l'habillage des fenêtres », constitué des voilages, des rideaux, des stores et des accessoires associés, comme les tringles. Les études montrent que les classes modestes achètent sensiblement plus de voilages, alors que les classes aisées achètent plus de rideaux. Par ailleurs, le critère discriminant pour les stores n'est plus la catégorie socio-économique mais l'âge, les foyers plus jeunes achetant plus de stores que les autres. Pour une enseigne spécialisée dans l'équipement de la maison, la prise en compte de ces données de consommation permet d'ajuster l'assortiment au niveau de chaque magasin - notamment quelle part réservier à chaque type de produit - selon la proportion de foyers aisés et de jeunes foyers dans la zone de chalandise<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Il sera toutefois nécessaire de considérer avec prudence les données disponibles pour la zone de chalandise. En effet, la cible de l'enseigne n'est pas forcément représentative de la population. Par exemple, la proportion de jeunes foyers est une information importante si, et seulement si, ces jeunes foyers rentrent dans la cible de l'enseigne (cible actuelle ou cible visée). Dans l'affirmative, cette information devient fondamentale pour adapter l'assortiment, alors que, dans le cas contraire, elle n'est pas pertinente. Ce point paraît tout à fait évident, mais il n'est pas certain que les professionnels corrigent ce biais systématiquement quand ils utilisent des données géographiques.

Il est important de noter que la décision ne consiste pas seulement à ajuster l'assortiment aux caractéristiques des consommateurs dans la zone de chalandise. Il s'agit également de prendre en compte ce que propose la concurrence. Il y a donc un espace des consommateurs et un espace des concurrents, qui conjointement, pèsent sur les décisions commerciales<sup>2</sup>.

En poursuivant sur le même exemple, il s'agira donc, pour une enseigne donnée, d'ajuster l'offre en habillage des fenêtres selon l'offre proposée par les concurrents. Toutes choses égales par ailleurs, si un concurrent propose une offre très profonde sur une zone donnée, tel magasin sera mécaniquement perçu comme proposant moins de choix ; la situation sera fort différente si ce magasin est le seul de la zone à offrir ce type de produits. Par conséquent, à supposer que l'enseigne veuille apparaître comme la référence pour cette catégorie, elle devra augmenter le nombre de produits offerts dans les zones où la concurrence est forte.

La pratique qui consiste à adapter l'assortiment sur une base géographique est parfois nommée « géo merchandising ». À ce stade de l'exposé, il paraît important de définir plus précisément le terme de merchandising [Fady et Seret, 2000, pour une compréhension générale du domaine]. Certains donnent à cette activité une définition fort large. Le merchandising serait « tout ce qui se passe sur le lieu de vente pour améliorer la performance commerciale » ou « l'ensemble des moyens qui aident le produit à s'écouler au point de vente » [Wellhoff, 2001]. Toutefois, pour ce dernier expert, et de façon plus précise, le merchandising du distributeur recouvre quatre fonctions concrètes : la définition de l'assortiment (produits offerts...), la présentation des produits en rayon (mobilier, linéaire...), l'animation (mise en avant, promotions, information sur le lieu de vente...) et la gestion du rayon (maintenance, réapprovisionnement...). Sachant que la rentabilité du magasin dépend conjointement des produits vendus et de leur prix, certains incluent même la fixation des prix dans la fonction merchandising [McIntyre, 1999]. Par ailleurs, le merchandising peut concerner des unités de décision très différentes : une enseigne de magasins, bien sûr, mais également un distributeur à distance (conception d'un catalogue ou d'un site marchand...), voire un centre commercial ou tel quartier d'une ville (choix des enseignes à intégrer, des surfaces à allouer, des localisations, etc.).

Dans les pages qui suivent, l'analyse est doublement limitée, qu'il s'agisse des fonctions ou des unités de décision étudiées. En ce qui concerne les fonctions du merchandising, nous nous limitons à la définition de l'assortiment, une fonction préalable à toutes les autres.

---

<sup>2</sup> Pour compléter l'analyse, on pourra noter que la localisation des fournisseurs ne doit pas être négligée, car elle peut notamment agir sur les prix de vente (*via* les coûts de transport). Ainsi, le distributeur pourra ajuster son assortiment pour prendre en compte ces différences de coûts. Par exemple, pour les eaux minérales premier prix, le distributeur aura tendance à favoriser les fournisseurs les plus proches qui pourront garantir le meilleur prix, sachant que le transport représente une part substantielle du coût de revient pour cette catégorie de produit.

En effet, c'est l'assortiment qui permet de définir le rôle du point de vente et donc, son statut sur le marché : le spécialiste de telle ou telle catégorie, l'alternative au spécialiste, le complément ponctuel... En ce qui concerne les unités de décision, nous nous intéressons aux enseignes de distribution, alimentaires ou spécialisées. Les autres fonctions (présentation, animation et gestion) et les autres unités de décision (distributeur à distance, centre commercial, quartier ou ville) ne seront pas évoquées.

Dans ce chapitre, nous abordons systématiquement le géomerchandising dans une double perspective, managériale et théorique. Nous tentons tout d'abord d'expliquer pourquoi cette pratique se développe, en invoquant à la fois des arguments sectoriels et des arguments théoriques plus larges. Nous proposons ensuite une typologie des pratiques, de l'absence totale de prise en compte des informations géographiques jusqu'à un géomerchandising tactique, voire stratégique. Nous concluons ce chapitre par un examen des difficultés posées par la mise en œuvre d'une politique de géomerchandising et par quelques propositions de recherche pour ce domaine naissant.

En guise d'avertissement au lecteur, il est important de préciser que si la pratique du géomerchandising se généralise, les recherches sur le sujet sont récentes et très peu nombreuses. De fait, cet essai doit être considéré comme une tentative pour mettre en perspective la pratique à partir de cadres théoriques - débouchant notamment sur des pistes de recherche - plutôt que comme la synthèse d'une littérature abondante. À ce stade d'avancement, plusieurs des arguments théoriques formulés ci-dessous ont donc une nature spéculative.

## **2. Les facteurs qui expliquent le développement du géomerchandising**

Le géomerchandising est une pratique de plus en plus courante, notamment auprès des distributeurs alimentaires. Si cette pratique est difficile à quantifier (combien d'enseignes ou de catégories de produits sont concernées...), il est certain que la presse spécialisée et les réunions professionnelles s'en font largement l'écho.

Les exemples sont nombreux. Ainsi, l'enseigne britannique Tesco annonce que son entrepôt de données sert «à affiner l'assortiment en fonction des besoins des zones de chalandise»<sup>3</sup>, entre autres fonctionnalités (segmentation des clients, gestion des stocks, ajustement des politiques promotionnelles...). De même, l'enseigne Saresco, qui gère des surfaces commerciales dans les aéroports, ajuste les 18 000 références proposées selon les caractéristiques de chacune de ses 100 boutiques. À titre d'exemple, l'espace réservé au cognac est plus important dans les boutiques où les clients japonais sont plus nombreux<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Veillet M. (1999), Le système qui permet à Tesco de ficher ses clients, Libre-Service Actualités, n° 1616, 4 février.

<sup>4</sup> Puget Y. (1998), Un entrepôt de données pour le *duty free*, Libre-Service Actualités, n° 1599, 1<sup>er</sup> octobre.

Dans la grande distribution alimentaire française, les enseignes d'indépendants semblent particulièrement avancées en matière de géomerchandising, compte tenu de leur culture décentralisée. Par exemple, Système U organise son assortiment en trois niveaux (le tronc commun, le complément régional et le complément local) ; le processus de construction de l'offre intègre donc clairement la dimension géographique. Le géomerchandising est à la fois pertinent pour les magasins de trafic (ceux qui doivent attirer des clients de loin pour atteindre le point mort, comme les hypermarchés) et les magasins de flux (ceux qui attirent les clients de proximité, comme les supermarchés)<sup>5</sup>. Si certaines politiques sont plus ou moins stratégiques pour l'un ou l'autre type de points de vente - la politique promotionnelle pour les magasins de trafic ou la politique de service pour les magasins de flux, par exemple - l'adaptation de l'offre aux exigences du marché est un facteur de performance pour les deux types de commerce.

À titre d'exemple, Monoprix utilise les informations géographiques pour adapter ses assortiments (Charrière, 2000). Ainsi, l'un des magasins de la chaîne proposait un rayon parfumerie de 114 m<sup>2</sup>, contre 175 m<sup>2</sup> pour des magasins de son groupe (cette notion de groupe est développée plus loin). Or, les indices de consommation de la zone de chalandise montraient un fort potentiel (indice de 172 pour une moyenne française de 100). Sur la base de ces informations, la décision a été prise de passer la surface de ce rayon à 212 m<sup>2</sup>. En conséquence de quoi, le chiffre d'affaires a augmenté de 54%<sup>6</sup>.

Le géomerchandising s'est développé parallèlement à la croissance des systèmes d'information géographique. Ceci dit, plusieurs mécanismes stratégiques permettent d'expliquer pourquoi ces méthodes se généralisent dans le secteur de la distribution. En effet, un système d'information, aussi sophistiqué soit-il, ne sera vraiment utilisé que s'il répond à une exigence stratégique : adaptation et différenciation, capacité d'attraction, pouvoir de négociation...

Plusieurs approches théoriques peuvent donc être mobilisées pour expliquer le développement du géomerchandising : théorie de la décision du consommateur, différenciation spatiale des produits, modèles d'attraction, théories sur la concurrence...

## **2.1. De l'hétérogénéité spatiale des consommateurs à la différenciation organisationnelle**

L'hétérogénéité spatiale des comportements de consommation et des processus de fréquentation des points de vente, milite pour une forte différenciation organisationnelle. Autrement dit, il apparaît nécessaire d'intégrer la diversité du milieu au sein même de l'organisation (structure, processus de décision, modes de management...).

---

<sup>5</sup> Cette distinction entre magasins de flux et magasins de trafic est issue des travaux de G. Chétochine [1992].

<sup>6</sup> Au passage, notons que le chiffre d'affaires du rayon par m<sup>2</sup> a baissé de 17% ; ce qui ne dit rien sur l'évolution de la marge, naturellement.

Le développement du micro-marketing - le géomerchandising étant l'un des aspects - se justifie donc sur une base managériale et théorique.

### *L'hétérogénéité spatiale des comportements*

Nous n'insistons pas sur la diversité des valeurs et des comportements de consommation au niveau international, un sujet qui a déjà fait l'objet d'une multitude de travaux [e.g., Valette-Florence, 1993]. Toutefois, cette diversité se retrouve également au niveau régional et au niveau local, un phénomène pourtant moins documenté [Charrière-Grillon, 1998].

En France, les études réalisées par les instituts à partir de « mégabases » ou de panels montrent de fortes disparités d'une région à l'autre. Ainsi, pour ne donner que trois exemples<sup>7</sup> : la consommation de glaces varie d'un indice 91 (région parisienne) à un indice 116 (région sud-est) ; la consommation de lait varie d'un indice 88 (région centre) à un indice 111 (région parisienne) ; et la consommation de bière varie d'un indice 80 (région sud-ouest) à un indice 152 (région nord)<sup>8</sup>. La disparité des indices de consommation est sans doute encore plus forte au niveau local, y compris au sein d'une même région. Ainsi, si l'on considère la consommation de bière dans la région nord (indice 152), il existe assurément des zones pour lesquelles l'indice de consommation sera sensiblement plus faible, pour des raisons économiques ou démographiques, par exemple.

Ce phénomène d'hétérogénéité spatiale de la consommation s'explique à la fois par une action du milieu sur les individus - une optique « environnementaliste » - mais surtout par un mécanisme d'auto-sélection géographique. Les individus ont tendance à habiter dans les quartiers où vivent déjà des gens qui leur ressemblent. Ces phénomènes d'agrégation - voire de ghettos - ont été étudiés depuis longtemps, notamment par les sociologues de Chicago, dès les années 1920 [Fischer, 1997].

Cependant, quels que soient les processus qui expliquent ces configurations spatiales de consommation - un sujet qui dépasse largement le cadre de cet essai - le distributeur se trouve face à un marché hétérogène, pour chaque catégorie de produit. Les quantités consommées varient fortement d'une zone à l'autre, comme les marques préférées, la sensibilité aux marques de distributeurs, les élasticités prix, etc. Dans une certaine mesure, chaque zone de chalandise constitue un marché spécifique.

La diversité géographique des élasticités-prix a été largement mise en évidence dans la littérature scientifique<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Puget Y. (1999), Consodata auscule 1 000 hypermarchés, Libre-Service Actualités, n° 1654, 25 novembre.

<sup>8</sup> On devine que de nombreux facteurs sous-jacents peuvent expliquer ces disparités : climat (glaces), démographie (lait), culture matérielle (bière)...

<sup>9</sup> Ici, nous ne distinguons pas l'élasticité-prix et l'élasticité-prix promotionnel.

Ainsi, à la suite des travaux de Bolton [1989], Hoch et ses collègues [1995] montrent que deux-tiers des variations d'élasticité-prix d'un magasin à l'autre s'expliquent par des variables démographiques et concurrentielles propres à la zone de chalandise étudiée (niveau d'éducation et de revenu, valeur immobilière des habitations, proximité géographique de *discounters*...). Si les résultats de Kalyanam et Putler [1997] pour le ketchup sont moins tranchés, il n'en reste pas moins que les variations d'élasticité-prix d'un code postal à l'autre peuvent s'expliquer par certaines différences socio-démographiques. Ce résultat est également confirmé par Mulhern et ses collègues [1998] dans une étude qui porte sur le rayon des alcools, au sein des 35 points de vente d'une même enseigne. Ces résultats sur les variations d'élasticité aux promotions d'une zone à l'autre ont été étudiés pour la France [Macé, 2000].

Si les comportements de consommation varient fortement d'une zone à l'autre, il en va de même pour les critères de choix du point de vente, notamment le rôle de l'assortiment dans la décision de fréquentation [e.g., Arnold, 1983 ; Fotheringham, 1993]. Ces critères ne sont d'ailleurs pas stables dans la zone, ni même exogènes, car ils dépendent des concurrents en présence. Ainsi, l'arrivée d'un concurrent comme Wal-Mart dans une zone de chalandise donnée modifie sensiblement la hiérarchie des critères de choix [Arnold, 1998]. D'autres facettes de la fréquentation des points de vente - comme la fréquence de visite - peuvent également varier d'une zone de chalandise à l'autre, parallèlement aux différences socio-démographiques [Kim, 1998].

Ces nombreuses études prouvent donc l'hétérogénéité spatiale des comportements de consommation et de fréquentation des points de vente, rendant nécessaire l'adaptation des politiques commerciales aux spécificités de chaque zone de chalandise.

### *L'adaptation et la différenciation de l'organisation*

La duplication intégrale d'un concept de distribution peut présenter un certain nombre d'avantages stratégiques, débattus notamment dans la littérature sur la standardisation ou l'adaptation internationale [Sternquist, 1998]. En particulier, la standardisation permet de communiquer un positionnement clair, conduit à des économies d'échelle et donne la capacité de mettre en œuvre les décisions rapidement, car le réseau est homogène.

Toutefois, tout un courant de la littérature en management stratégique montre que l'adaptation de l'entreprise à son environnement - son ajustement ou *fit* - est une condition de performance, voire, de survie à moyen-long terme [Van de Ven, 1985]. Une entreprise doit impérativement se différencier, au sens stratégique du terme, c'est-à-dire intérieuriser la diversité du milieu [Lawrence, 1967]. Si les diverses composantes de l'entreprise font face à des milieux différents, il est important que chaque composante s'adapte à son environnement, conduisant ainsi à une organisation différenciée.

Si l'on trace un parallèle avec le cas qui nous intéresse ici, un point de vente qui se trouve dans une zone de chalandise bien particulière devra donc s'adapter aux conditions locales pour renforcer ses chances d'atteindre de bons niveaux de performance. Les enseignes les plus puissantes ont précisément appris à ajuster leurs assortiments aux caractéristiques des zones de chalandise dans lesquelles elles opèrent [Grewal, 1999]. Le géomerchantising joue donc un rôle fondamental, en permettant au distributeur de s'adapter à la diversité des environnements, aux exigences particulières de chaque marché (quantités achetées, marques préférées, critères de choix...).<sup>10</sup> Parmi les différents moyens d'action, le merchandising est sans doute l'un des plus fondamentaux et des plus flexibles pour permettre à l'organisation de se différencier.

## **2.2. De l'utilité d'un assortiment pour le consommateur à la capacité d'attraction du point de vente**

Depuis plusieurs décennies, le client a pris l'habitude acheter un grand nombre de produits différents sous le même toit, à l'occasion d'une visite unique (phénomène de *one stop shopping*), afin de diminuer ses coûts de transport et de recherche. Pour le distributeur, l'enjeu consiste à construire un assortiment cohérent et attractif, composé d'un grand nombre références, sous la contrainte d'un espace limité.

Cependant, même si les achats multiples constituent le cas général dans la réalité, la plupart des modèles économiques spatiaux considèrent l'achat d'un produit unique ou, dans les modèles les plus complexes, l'achat de deux produits simultanément [Eaton, 1997a]. Avec les modèles gravitaires, la capacité d'attraction d'un grand nombre de produits est mesurée avec un indicateur simple : la taille ou le nombre de références offertes. Ceci dit, cette approche ne permet pas de valoriser la cohérence de l'assortiment<sup>11</sup>. En effet, pour répondre aux exigences du client potentiel, les références ne doivent pas seulement être nombreuses, mais doivent être choisies pour être complémentaires ou substituables et former, au final, un tout cohérent.

Les modèles géo-économiques actuellement disponibles n'ont qu'un très lointain rapport avec la réalité : soit on considère un distributeur qui vend un seul produit (ou deux produits, dans le meilleur des cas), soit on considère que le nombre de références constitue *en soi* un facteur d'attraction, quelles que soient ces références (préférées ou non, uniques ou non...).

---

<sup>10</sup> À l'international, l'adaptation des assortiments aux pays visés est également une condition du succès [Azimont, 2000].

<sup>11</sup> Pour un même univers de produits, cette approche ne permet pas non plus de rendre compte des différences entre les assortiments étroits et profonds (stratégie du spécialiste) et les assortiments larges et peu profonds (stratégie du généraliste). Autrement dit, à surfaces égales (ou à nombre de références identiques), le généraliste et le spécialiste auront mécaniquement la même capacité d'attraction.

Si le modèle gravitaire constitue une avancée méthodologique et conceptuelle, il n'en reste pas moins que les liens de complémentarité et substitution entre les produits sont ignorés<sup>12</sup>.

#### *Le one stop shopping : la recherche de variété et de flexibilité*

La consommation de tel ou tel produit procure généralement une utilité marginalement décroissante quel que soit le degré de satisfaction qu'elle procure au départ (i.e., la première unité procure plus d'utilité que la deuxième, la deuxième plus que la troisième, et ainsi de suite pour les autres unités). Le consommateur tirant un plaisir intrinsèque à ne pas toujours consommer les mêmes produits, ce dernier recherche donc la variété [Aurier, 1991]. Toutefois, la variété présente un coût d'information élevé (identifier les alternatives, s'informer et les comparer...). De fait, le client valorise fortement l'une des fonctions du distributeur, celle qui consiste à agréger l'offre, après sélection des meilleures alternatives, ce qui engage en partie sa réputation [Schmitz, 2000]<sup>13</sup>. Cette efficacité « informationnelle » du distributeur - qui permet aux consommateurs de comparer aisément les offres avec une unité de temps et de lieu appréciable - est particulièrement importante dans une société où l'information est dispersée et où les innovations sont fréquentes.

Par conséquent, si le consommateur valorise la variété pour une catégorie de produit innovante, subit un coût d'information élevé et s'il craint le risque, alors le distributeur aura tout intérêt à approfondir l'assortiment pour apporter une valeur informationnelle au client. Toutefois, cette stratégie pour construire un assortiment attractif n'est pas nécessairement valable pour tous les types de clients, ce qui nécessite une analyse zone par zone<sup>14</sup>.

Plusieurs auteurs ont également montré que le consommateur valorise particulièrement les assortiments « flexibles » [Kahn, 1991]. En effet, le client est généralement dans une situation d'incertitude concernant ses préférences et ses choix futurs. Par conséquent, il valorise à la fois les assortiments qui comprennent ses produits préférés (ce que nous avons largement évoqué dans la section §.2.1.) et les assortiments qui comprennent des produits dissemblables.

---

<sup>12</sup> Cette question nous semble tout à fait fondamentale et ne peut pas être évacuée de la recherche sous prétexte que la formalisation est extrêmement complexe [Béguin, 1988] ; dans ces conditions, l'approche formalisée doit être mise entre parenthèses (au moins dans un premier temps).

<sup>13</sup> Autrement dit, le distributeur ne doit pas se contenter de présenter une offre exhaustive pour prétendre remplir sa fonction efficacement. Il doit également sélectionner et hiérarchiser l'offre, lui donner du relief. Notons que les premières conceptions du commerce électronique ne prenaient pas en compte cette fonction, pour privilégier l'hyperchoix [Volle, 2000]. Cependant, l'hyperchoix présente aussi un grand nombre d'inconvénients pour le client potentiel.

<sup>14</sup> Il ne faut pas non plus négliger les effets secondaires négatifs d'un assortiment trop profond, notamment sur le temps passé dans le magasin. Autrement dit, si le nombre de références augmente l'organisation du rayon doit être sans faille, sous peine de plonger les clients dans une grande confusion. Construction de l'assortiment et présentation vont donc de pair.

À titre d'illustration, si l'on considère un assortiment qui comprend  $n$  produits, le produit  $n+1$  sera plus fortement valorisé s'il fait partie de l'ensemble de considération du client (sa probabilité d'être acheté est non nulle) et si ce produit est différent des  $n$  produits déjà proposés. Il est clair qu'un produit  $n+1$  parfaitement substituable à un produit  $i$  faisant déjà partie de l'assortiment n'augmente pas la capacité d'attraction totale de cet assortiment<sup>15</sup>.

On sait que ces liens de complémentarité et de substitution dépendent peu des caractéristiques objectives du produit [Aurier, 1993] ; des produits peu similaires peuvent finalement remplir les mêmes fonctions dans une situation donnée, comme un verre de Coca Cola et un verre d'eau Evian, pour se désaltérer, même si les deux produits se ressemblent peu (substitution sans similarité). Il est donc difficile d'appréhender ces relations sans étudier les élasticités croisées entre produits<sup>16</sup>.

Si le distributeur souhaite optimiser son assortiment, il devra répondre à des exigences de variété et de flexibilité. Pour y répondre, il devra plus précisément connaître les élasticités croisées entre les produits qui constituent son assortiment (entre grandes catégories et entre références, pour une catégorie donnée), de façon à construire un assortiment cohérent et donc attractif. Or, ces élasticités croisées varient sensiblement d'une zone à l'autre. Par exemple, le produit  $P_1$  peut être substituable avec le produit  $P_2$  dans la zone  $Z_1$  mais pas dans la zone  $Z_2$ . Par conséquent, il sera plus pertinent de proposer conjointement  $P_1$  et  $P_2$  dans la zone  $Z_2$  que dans la zone  $Z_1$ , si l'on vise un objectif de variété perçue.

### *La différenciation spatiale et la portée des biens*

Dans la théorie économique classique, les échanges sont réalisés sans faire référence à l'espace [Eaton, 1997a]. Pour contourner cette déficience, les économistes, notamment Debreu, ont proposé de définir chaque marchandise à partir d'un ensemble de propriétés discriminantes, y compris la date à laquelle, et le lieu où, cette marchandise est accessible. Comme l'écrit Ponsard [1988], « un même produit accessible en des lieux différents définit donc deux marchandises distinctes ». Toutefois, pour le même auteur, si une actualisation est possible sur l'échelle temporelle (i.e., la valeur d'une marchandise disponible dans le futur peut être ramenée à celle d'une marchandise disponible immédiatement par le biais d'un facteur d'escompte), cette actualisation n'est pas possible sur l'échelle d'espace.

---

<sup>15</sup> Cependant, notons que ce résultat peut être modifié si le consommateur souhaite s'engager dans un magasinage de comparaison (il visite le magasin pour comparer les produits entre eux, avant de choisir), car le point de vente est utilisé comme source d'information. Le fait de pouvoir vérifier que deux produits sont équivalents, et donc faciliter le choix, est en soi une fonction du distributeur. Ceci peut être particulièrement le cas dans certaines catégories de produits (téléphonie...).

<sup>16</sup> Pour plus de précision, il faut remarquer que ces liens de complémentarité et de substitution concernent soit le moment d'achat, soit le moment de consommation.

Autrement dit, « il est impossible d'exprimer la valeur locale d'une marchandise éloignée à l'aide d'un taux de change qui serait à l'espace ce qu'est le taux d'escompte au temps ». En effet, on ne peut pas dire que l'individu déprécie systématiquement le lointain.

Face à cette impossibilité de traiter le temps et l'espace de manière similaire, l'objectif des économistes géographes consiste à proposer un cadre d'analyse spécifique à l'économie spatiale, comme celui développé par Eaton et Lipsey [1997b]. Ici, les préférences des consommateurs sont distribuées dans un espace continu de paramètres qui décrivent la nature de chaque produit. Les consommateurs attachent une préférence plus ou moins forte à certaines localisations et peuvent donc être décrits par leurs coordonnées dans cet espace (ou leur « adresse ») <sup>17</sup>. Une fois le cadre original précisé, les auteurs revisitent les outils conceptuels de l'économie géographique, comme la théorie des places centrales [Eaton, 1997c].

En particulier, d'après la théorie des places centrales, les biens peuvent être caractérisés par leur portée, c'est-à-dire, « la taille minimum de l'aire de marché hexagonale qui permet à une entreprise de répondre à toute la demande tout en couvrant ses coûts » [Eaton, 1997c]. Dans un langage plus simple, Béguin [1988] définit la portée comme « la distance maximale qu'un consommateur accepte de parcourir pour acquérir ce bien ». Un assortiment capable d'attirer un grand nombre de visiteurs (ou encore, de façon équivalente, d'attirer des visiteurs de loin) est donc composé de biens ayant une portée élevée <sup>18</sup>.

### *La construction d'un assortiment attractif*

Pour construire un assortiment attractif aux yeux des consommateurs visés, le distributeur devra (1) identifier les produits à forte portée cohérents avec la mission de l'enseigne et avec son territoire de marque <sup>19</sup> et (2) faire levier sur ces produits en proposant des produits complémentaires qui répondent aux exigences de variété et de flexibilité des consommateurs. Dans le cadre de cet essai, notre conclusion consiste à dire que ces analyses seront menées sur le plan local, car les notions de portée, de variété et de flexibilité varient d'une zone de chalandise à l'autre. Il en va ainsi notamment car les jugements des consommateurs sont toujours subjectifs et relatifs à l'offre commerciale concurrente <sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> Une question fondamentale consiste à déterminer le nombre de paramètres nécessaires pour restituer la richesse et la finesse des préférences.

<sup>18</sup> Une application empirique analysant l'impact de ces biens dans les prospectus promotionnels des distributeurs n'a toutefois pas permis de montrer l'effet des produits longue portée sur le trafic en magasin [Volle, 1999].

<sup>19</sup> Il ne s'agit pas pour l'enseigne de distribution d'introduire n'importe quel produit dans son assortiment, sous prétexte que la portée est élevée. La référence à la mission de l'enseigne (à condition que celle-ci en ait une perception claire) doit permettre de filtrer les produits « compatibles » avec l'enseigne, à la façon dont les extensions de marque sont jugées plus ou moins compatibles avec la marque-mère, si elles entrent ou non dans le territoire-produit de la marque [Changeur et Chandon, 1996].

<sup>20</sup> Le caractère subjectif des jugements formulés par les consommateurs peut explicitement être introduit dans les modèles d'attraction, ainsi que l'a montré Cliquet [1990].

### **2.3. De la capacité à proposer une réorganisation de l'espace de vente au pouvoir de négociation du fournisseur**

À ce stade, nous avons postulé que le géomerchandising se développe car il permet au distributeur de renforcer sa position sur le marché, tant vis-à-vis de ses clients que de ses concurrents (degré d'adaptation à l'environnement et capacité d'attraction).

Toutefois, le géomerchandising se développe également à la demande des fournisseurs, dans la mesure où il constitue un enjeu dans les relations plutôt tendues entre industriels et distributeurs. En effet, on constate que les approches géographiques du merchandising ont été largement poussées par les industriels, généralement leader de leur catégorie. Chaque industriel souhaite prouver au distributeur son expertise du marché, afin de renforcer sa position dans les négociations.

Ainsi, dès le milieu des années 1990, la brasserie Kronenbourg a proposé Pluton +, une application d'analyse des données géographiques qui permet de formuler des recommandations merchandising au niveau de 1 200 bassins de chalandise ; chaque point de vente français de plus de 1 000 m<sup>2</sup> peut obtenir une recommandation merchandising pour le rayon des bières, adaptée à son cas spécifique <sup>21</sup>. En 1997, la société Marne et Champagne Diffusion (Lanson, Alfred de Rothschild...) a proposé un système de calcul du potentiel théorique pour chacun des 1 100 hypermarchés français, avec préconisation merchandising à l'appui <sup>22</sup>.

Sur la base des exemples mentionnés ci-dessus (et de nombreux autres), on peut dire que le géomerchandising se généralise sous la pression *conjointe* des distributeurs (recherche d'un meilleur ajustement avec l'environnement et d'une plus forte capacité d'attraction) et des industriels (recherche d'un plus fort pouvoir de négociation vis-à-vis du distributeur). Cependant, si le géomerchandising est désormais une technique courante, la variété des pratiques en ce domaine est importante. Certains distributeurs se contentent d'adapter la surface du point de vente à la taille du bassin de chalandise, alors que d'autres calculent le potentiel de chiffre d'affaires par catégorie et allouent l'espace en conséquence. C'est pourquoi, il est nécessaire de proposer une typologie des pratiques.

## **3. Une typologie des approches géomerchandising**

En matière de distribution, quelles que soient les stratégies et les tactiques étudiées, il est indispensable de clarifier le niveau d'analyse. En l'occurrence, on peut distinguer le niveau du groupe de distribution (avec son portefeuille d'activités, y compris plusieurs enseignes) et le niveau de l'enseigne.

---

<sup>21</sup> Aubril S. (1996), Kronenbourg lance le géomerchandising, Libre-Service Actualités, n° 1485, 28 mars.

<sup>22</sup> Cappelli P. (1997), Le champagne joue la carte géomerchandising, Marketing Magazine, n° 26, décembre.

On peut également distinguer le niveau international et le niveau national. Ici, l'analyse porte sur le géomerchandising d'une enseigne donnée, sur son territoire national.

### **3.1. Les prémisses du géomerchandising**

Certaines enseignes dupliquent intégralement leur concept de distribution, quelles que soient les caractéristiques de la zone de chalandise. Comme nous l'avions précisé plus haut, cette démarche présente plusieurs avantages, notamment l'obtention d'économies d'échelle et d'un positionnement clair. Il en est ainsi pour quelques réseaux de *hard discounters*, notamment allemands, pour qui la recherche du coût le plus bas est si impérieuse que la moindre dérive par rapport au concept de base est pourchassée. Les professionnels considèrent également qu'Intermarché joue peu la carte du géomerchandising, du moins très en deçà des autres réseaux d'indépendants comme Système U ou Leclerc, pour qui l'adaptation locale est le maître-mot<sup>23</sup>.

Toutefois, la duplication intégrale est rare<sup>24</sup>. Par exemple, si les produits sont rigoureusement identiques d'une région à l'autre, l'architecture des restaurants McDonald's est modulable, selon la ville ou le quartier dans lequel se trouve l'unité ; la surface du restaurant et la décoration peuvent varier sensiblement, ce qui fait un contre-point à la standardisation extrême des produits.

Pour des raisons diverses - variabilité du coût du foncier, disponibilité des surfaces, attitude des commissions d'équipement, marché potentiel... - le parc est souvent très hétérogène en matière de surface. À titre d'exemple, les 360 magasins Monoprix varient de moins de 1 000 à plus de 3 000 m<sup>2</sup>.

La surface du point de vente est bien souvent déterminée par la taille de la zone de chalandise, comme le montre la figure ci-dessous qui concerne une enseigne spécialisée dans l'équipement de la maison (89 unités)<sup>25</sup>. On trouve un coefficient de corrélation de 0,82 entre les deux séries, significatif à p < 0,001.

Le premier stade du géomerchandising consiste donc à adapter la surface de vente à la zone de chalandise. L'assortiment est donc nécessairement modifié. Toutefois, dans cette configuration que nous nommerons « les prémisses du géomerchandising », l'adaptation de l'assortiment à la zone de chalandise n'est pas programmée *en tant que tel*.

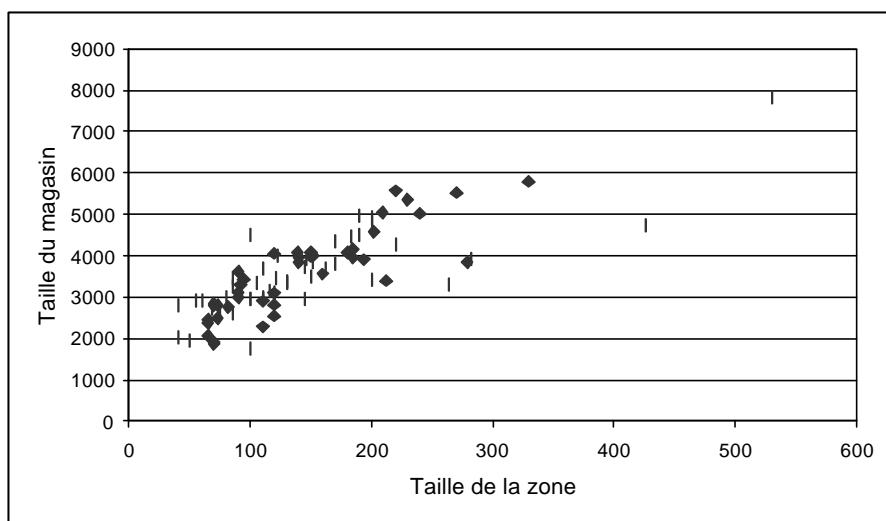
---

<sup>23</sup> Charrier A. et Ghanem-Dumont C. (2000), Le marketing de site, Libre-Service Actualités, n°1660, 20 janvier.

<sup>24</sup> Dans les systèmes en franchise, alors que le franchiseur vise généralement à atteindre la plus grande uniformité possible du réseau de façon à ne pas en brouiller l'image, le géomerchandising est désormais un droit reconnu. Un franchisé peut adapter le concept - notamment « l'achalandage » - à condition de ne pas nuire à l'image du franchiseur (Gobert S. (2001), Le droit de s'adapter, Libre-Service Actualités, n° 1711, 22 février).

<sup>25</sup> Cette analyse a été menée par l'auteur et n'a pas fait l'objet d'une publication.

Elle résulte d'une autre décision, celle d'ajuster la surface de vente. L'adaptation de l'assortiment n'est qu'une conséquence, généralement considérée comme une contrainte liée à l'espace de vente, et non comme une opportunité stratégique pour mieux coller aux attentes de la cible.



**Figure 1.** Relation entre la taille des magasins (en m<sup>2</sup>) et la taille des zones de chalandise (en milliers d'habitants)

Notons toutefois que cette simple approche qui consiste à ajuster la surface du point de vente à la taille du marché local n'est pas systématiquement suivie. Ainsi, une recherche récente (Lord, 1999) menée auprès d'une enseigne généraliste américaine (81 points de vente étudiés) montre que la corrélation entre la taille des magasins et la taille de la zone n'est que de 0,31 (cette corrélation n'est que de 0,27 lorsque l'on considère le marché potentiel en valeur, et non plus en nombre d'habitants). Dans cette étude, plus de la moitié des magasins ont une surface qui s'écarte sensiblement de la surface optimale (celle qui permettrait de maximiser les ventes par m<sup>2</sup>).

Cette dernière étude présente quelques limites, notamment celle de ne pas prendre en compte la concurrence pour déterminer la surface optimale. Toutefois, on peut observer que la première décision du géomerchantising - qui consiste à ajuster *globalement* la taille du magasin au potentiel de chaque marché - n'est pas systématiquement mise en œuvre. Dans la suite du texte, nous allons pourtant montrer que le géomerchantising recouvre des décisions nettement plus complexes, qu'il s'agisse de géomerchantising tactique ou stratégique.

### **3.2. Le géomerchandising tactique**

La mise en place d'une politique de géomerchandising suppose préalablement de fixer trois paramètres : l'unité géographique, l'unité produit et le type d'adaptation.

Concernant l'unité géographique, l'enseigne peut adapter ses décisions d'assortiment au niveau d'une région ou au niveau de chaque magasin. La plupart des enseignes étant organisées sur une base régionale, décliner l'assortiment à ce niveau apparaît comme une première étape pour constituer et roder d'un système d'information géographique, déterminer les indicateurs de performance les plus pertinents, apprendre les aspects managériaux liés au géomerchandising, former le personnel aux outils... avant une adaptation plus fine, magasin par magasin.

Concernant l'unité produit, l'enseigne peut adapter l'assortiment au niveau des univers, des catégories, des segments de produit ou de références spécifiques. Deux types de produits nécessitent une réflexion particulière, qui peut prendre une dimension réellement stratégique : les marques du distributeur (et les premiers prix) et les produits régionaux. Il va de soi que selon le « grain » retenu, les informations nécessaires pour prendre des décisions circonstanciées seront de plus en plus nombreuses. Il est donc nécessaire d'adapter les ambitions aux moyens disponibles. Selon leur degré de maturité en terme de géomerchandising, certaines enseignes se contenteront de prendre des décisions qui portent sur des « métacatégories » et d'autres pourront prendre des décisions qui portent sur des références précises.

Pour finir, concernant le type d'adaptation, l'enseigne peut simplement se contenter de passer en revue chaque unité produit (telle catégorie, tel segment ou telle référence) en se posant la question de savoir si ces produits seront ou non proposés dans telle unité géographique (région ou magasin).

Toutefois, l'enseigne peut aller plus loin dans la mise en œuvre du géomerchandising et aborder des questions plus complexes, comme l'espace qui doit être alloué à chaque unité produit. À titre d'exemple (Charrière, 2000), un Monoprix présentait un indice de 37 pour la consommation au rayon layette dans sa zone de chalandise (15 minutes à pied autour du magasin). En conséquence, la surface allouée au rayon est passée de 61 m<sup>2</sup> à 24 m<sup>2</sup>. À cette occasion, le rayon a été réorganisé, ce qui a conduit à une augmentation du chiffre d'affaires de 8%, et une augmentation par m<sup>2</sup> de 164%.

Déterminer si telle unité produit doit occuper plus ou moins d'espace dans tel point de vente est une question importante. Si cette question a fait l'objet d'un grand nombre de travaux au niveau de catégories spécifiques (i.e. comment répartir l'espace entre les références d'une même catégorie), l'allocation d'espace entre catégories, qui est pourtant une décision très stratégique, a seulement fait l'objet de quelques recherches.

Comme le montrent Desmet et Renaudin [1998], l'élasticité des ventes à l'espace varie fortement d'une catégorie à l'autre. L'élasticité moyenne s'élève à 0,21 avec une forte amplitude : cette élasticité est forte pour les fruits et légumes ou les sous-vêtements (autour de 0,5), mais non significativement différente de zéro pour l'outillage ou le textile enfant. Si les résultats de cette étude sur une chaîne française de magasins populaires ne peuvent être directement généralisés, il n'en reste pas moins que la prise en compte de ces différences d'élasticité constitue un gisement de rentabilité, à condition de pouvoir ramener ces élasticités à des conditions locales (type de magasin, profil socio-démographiques de la zone, etc.) et de mettre en place une politique de géomerchandising plus fine.

En synthèse, certaines enseignes vont se contenter de prendre des décisions concernant la présence ou l'absence de certaines catégories au niveau régional (cas n° 1 dans le tableau ci-dessous), alors que d'autres vont allouer un espace différent à telles ou telles références, magasin par magasin (cas n° 2 dans le tableau ci-dessous). Note : le cas n° 3 est développé dans la suite du texte (section §.3.4.).

	Région			Magasin		
	Catégorie	Segment	Référence	Catégorie	Segment	Référence
Absence / présence	<b>1</b>					
Espace alloué				<b>3</b>		<b>2</b>

**Tableau 1.** Une typologie des pratiques géomerchandising

Cependant, il va de soi que l'enseigne peut adapter la finesse de son approche géomerchandising selon le type de produit considéré. Ainsi, pour certains produits la décision sera plutôt grossière (présence ou absence de la catégorie) alors que pour d'autres, la démarche peut être beaucoup plus fine, en déterminant l'espace à allouer, référence par référence. La décision qui consiste à ne pas traiter toutes les catégories de la même façon se justifie pleinement, du moins dans un premier temps, quand l'enseigne est en phase d'apprentissage. Ceci dit, le distributeur peut également décider que la finesse n'est pas requise pour toutes les catégories, mais seulement pour les plus stratégiques. De cette façon, elle concentre ses moyens d'analyse et ses efforts de coordination sur les catégories les plus déterminantes, celles qui jouent un rôle déterminant sur le trafic et / ou sur le panier, voire sur l'image du point de vente (prix, choix, fraîcheur...).

### **3.3. Le géomerchandising stratégique**

Au-delà des décisions tactiques qui portent sur la présence ou l'absence de certains produits et sur l'espace qui leur est alloué selon les zones de chalandise, le géomerchandising peut parfois prendre une dimension véritablement stratégique. Il ne s'agit pas seulement d'une question de budgets investis, notamment dans les systèmes d'information. De notre point de vue, le géomerchandising devient stratégique quand l'enseigne met en place une organisation qui ne repose pas - ou pas seulement - sur la taille des magasins ou sur la géographie régionale, mais sur des formats différenciés.

Certaines enseignes se structurent autour de grandes régions et d'autres introduisent une segmentation des magasins selon leur taille. Cependant, pour ces deux configurations, le géomerchandising vient en marge de la réflexion stratégique, comme une façon d'adapter l'enseigne aux conditions locales et d'intégrer une dose de flexibilité, sans fondamentalement remettre en cause les façons de travailler et d'appréhender l'activité. Dans ce cas, nous parlons de merchandising tactique.

Toutefois, certaines enseignes vont plus loin. Elles groupent leurs magasins selon différents formats et donnent à chacun d'entre eux un statut commercial différent<sup>26</sup>. En agissant de la sorte, l'enseigne poursuit une démarche réellement stratégique, car elle devient « structurellement » une agrégation de formats différenciés : chaque format constitue un domaine d'activité stratégique différent. La segmentation stratégique du parc de magasins est déterminée à partir du potentiel de la zone par univers de produits (alimentaire ou non alimentaire, par exemple), à partir de la taille du magasin (une variable qui reste fondamentale) et à partir de l'environnement concurrentiel (la présence ou l'absence de *discounters*, par exemple).

À titre illustratif, il s'agit d'une démarche mise en place depuis 1998 par Monoprix (Charrière, 2000). Si l'enseigne tente d'imposer le concept général de Citymarché à travers sa communication institutionnelle, il n'en reste pas moins que le parc des 360 magasins (après le rachat de Prisunic en 1997) est découpé en deux grandes familles, qui forment au total sept groupes de magasins. La première famille compte 174 points de vente (les Citymarchés, *stricto sensu*), alors que la deuxième famille rassemble les points de vente qui ne proposent pas d'alimentaire. La famille des Citymarchés est organisée autour de quatre groupes de magasins : les City Stars, les City, les Ali Plus et les Classiques<sup>27</sup>. Chaque format possède des caractéristiques qui permettent de le définir précisément (surface, type de quartier ou de commune, proportion du chiffre d'affaires en alimentaire, potentiel).

<sup>26</sup> À terme, on pourrait même envisager une responsabilité managériale différente pour chacun de ces formats (à notre connaissance, aucune enseigne n'a pour l'instant sauté le pas).

<sup>27</sup> Une segmentation supplémentaire permet d'isoler les City Stars et les Ali Plus «gourmetisables», ceux qui présentent un potentiel particulièrement élevé en alimentaire (pour information, «Gourmet» identifie la marque alimentaire haut de gamme de Monoprix).

Une fois le parc segmenté, une politique d'assortiment et une politique tarifaire fortement contrastée est assignée à chaque format. Ainsi, le rayon dermo-cosmétique est très fortement développé dans les City Stars ; ce format propose systématiquement un assortiment en textile homme et enfant ; les produits culturels et l'équipement de la maison sont également présents. La politique de prix est nettement moins agressive que dans les Ali Plus, car ces derniers font généralement face à des concurrents redoutables pour un magasin populaire (Intermarché, *hard discounters*...).

Pour conclure cette section sur les pratiques géomerchandising, des prémisses à la perspective stratégique, en passant par l'approche tactique, nous nous proposons de détailler un exemple de mise en œuvre.

### **3.4. Une application du géomerchandising : un modèle d'allocation d'espace entre familles de produits**

À notre connaissance, la seule recherche scientifique en lien direct avec notre sujet a été publiée dans *International Journal of Research in Marketing* (Campo, 2000), la principale revue académique européenne en marketing. L'objectif de l'article consiste à déterminer si l'ajustement de l'espace alloué à chaque catégorie, magasin par magasin (cas n°3 dans le tableau §.1.), permet d'augmenter le profit total du distributeur. Cette recherche propose un cadre conceptuel original et une application empirique très instructive.

Les chercheurs proposent deux modèles qui vont permettre *in fine* de modéliser le profit du distributeur comme une agrégation du profit par catégorie, en prenant en compte les interactions entre ces catégories (relations de complémentarité ou de substitution). Le premier modèle permet d'expliquer les ventes de telle catégorie à partir de trois ensemble de facteurs : des variables propres à la catégorie (notamment l'espace qui lui est alloué et l'espace qui est alloué aux autres catégories), des variables propres au point de vente (notamment sa taille) et des variables propres à la zone de chalandise (notamment le degré de concurrence dans la zone et le profil socio-démographique et économique des habitants).

Le deuxième modèle permet d'expliquer les ventes totales de chaque point de vente à partir des caractéristiques de ce point de vente, des caractéristiques de la zone et de l'attractivité des catégories proposées. Les deux modèles sont liés entre eux par cette dernière variable dite « attraction intrinsèque des catégories proposées ». Notons que cette variable permet avant tout de mesurer la capacité des catégories proposées à créer du trafic dans le point de vente. L'effet de chaque catégorie sur le panier est capturé dans le premier modèle, avec les élasticités croisées (i.e., dans quelle mesure l'augmentation des ventes d'une catégorie est susceptible d'agir sur les ventes de catégories complémentaires... ou substituables).

Finalement, à partir des deux modèles économétriques présentés ci-dessus, les auteurs formulent un modèle opérationnel d'optimisation du profit total, qui débouche sur des recommandations en matière d'allocation d'espace entre les catégories. Ce modèle d'optimisation du profit au niveau de l'enseigne prend en compte les ventes totales de chaque magasin, la part de chaque catégorie au sein de chaque magasin, le profit unitaire par catégorie (marge brute) et le coût de gestion de la catégorie (une fonction linéaire du nombre de réassortiments).

Il est important de souligner que cette recherche présente un très fort réalisme et débouche sur des recommandations pratiques qui peuvent être mise en œuvre assez aisément. En effet, ces modèles permettent de capturer le double effet de chaque catégorie : un effet sur l'attractivité du point de vente (effet « trafic ») et un effet sur les ventes de produits complémentaires ou substituables (effet « panier »). Par ailleurs, ces deux effets dépendent de nombreuses variables contextuelles, liées au point de vente ou à la zone de chalandise dans laquelle il opère<sup>28</sup>. On peut donc déterminer si la prise en compte des différences géographiques dans les règles d'allocation d'espace entre catégories a (ou non) une incidence sur le profit de l'enseigne.

Donner précisément la spécification de chaque modèle est clairement hors de propos ; les lecteurs intéressés sont naturellement invités à lire l'article original. En revanche, après avoir précisé les grandes lignes du modèle conceptuel, il est sans doute pertinent de souligner les principaux enseignements de la recherche.

Précisons qu'il s'agit d'une étude menée sur une enseigne généraliste (de type « hypermarché ») composée de 55 points de vente. Sur la base des recommandations formulées par les responsables de l'enseigne, les chercheurs décomposent l'assortiment total en 17 grandes catégories, organisées en quatre ensembles : les produits « basiques » (épicerie, produits laitiers en libre-service...), les produits « qui améliorent la fidélité » (fruits et légumes, poissonnerie, boulangerie, charcuterie à la coupe...), les produits « textile » (chaussures, vêtements femme...) et les produits « de luxe » (produits bruns, produits d'équipement de la maison, produits culturels, articles de sport...). Les données sont disponibles sur 2 ans, ce qui donne 1 870 observations pour estimer les différents modèles ( $55 \times 17 \times 2$ ).

---

<sup>28</sup> Notons que l'effet direct des caractéristiques du magasin et des caractéristiques de la zone de chalandise sur les ventes ne nécessite pas d'adapter l'espace alloué à chaque catégorie (par exemple, les ventes totales du point de vente sont fonction du pouvoir d'achat des habitants de la zone, quel que soit la catégorie). En revanche, l'effet indirect des caractéristiques du magasin et de la zone sur l'attractivité de chaque catégorie (et leur effet ultérieur sur le trafic et / ou le panier) est bien l'objet central de la recherche. Autrement dit, l'intérêt de ce modèle consiste aussi à distinguer l'effet direct et l'effet indirect des variables géographiques sur la performance. De cette façon, il est possible de déterminer précisément ce qui peut être gagné par une meilleure allocation d'espace entre catégories (selon l'ampleur de l'effet indirect, via l'attractivité différentielle des catégories d'une zone à l'autre).

Les variables socio-démographiques et économiques disponibles pour chaque zone (30 variables au départ) sont synthétisées, par analyse factorielle, en 4 facteurs non corrélés entre eux : jeunes familles, familles modestes (zones multiraciales comportant des mono-foyers et des foyers avec un faible revenu), famille de la classe moyenne et famille avec enfant unique (foyers notamment plus âgés). Deux variables viennent compléter cette description de chaque zone : le nombre de « nomades » (individus qui travaillent dans la zone, sans y habiter) et la nature du milieu (urbain ou non).

Le modèle qui permet d'estimer les ventes totales de chaque point de vente présente un bon ajustement ( $R^2 = 0,63$ ). Il met en évidence l'effet direct des caractéristiques socio-économiques et démographiques de la zone sur les ventes. Toutefois, seules deux variables sont liées significativement aux ventes : la nature urbaine de la zone (variable muette) et la présence de familles issues de la classe moyenne. Même si la variable concurrentielle est (positivement) liée aux ventes totales, l'effet *direct* des caractéristiques de la zone est finalement modeste. En revanche, les ventes totales sont nettement liées à l'attractivité des catégories proposées, ce qui montre un effet *indirect* de forte ampleur<sup>29</sup>.

Pour creuser cette question de l'effet indirect des variables locales sur l'attractivité des différentes catégories proposées, le modèle des ventes *par catégorie* est donc présenté. Les résultats démontrent que les variables locales ont une incidence significative sur les ventes de chaque catégorie (comme le laissait supposer le résultat présenté ci-dessus), mais que cette influence varie fortement d'une catégorie à l'autre. Ainsi, les ventes des catégories « basiques » sont peu influencées par les variables locales, alors que les ventes des catégories « textile » et « luxe » sont fortement liées aux conditions locales. Les résultats pour la catégorie des produits qui influencent la fidélité sont contrastés. Ainsi, les ventes des rayons charcuterie à la coupe / traiteur et du rayon poissonnerie sont significativement liées aux conditions locales, ce qui n'est pas le cas pour les fruits et légumes et la boulangerie.

L'étude montre également que les ventes de chaque catégorie sont liées aux conditions concurrentielles (présence d'autres généralistes et présence de spécialistes dans la zone), à l'espace qui leur est alloué, ainsi qu'à l'espace qui est alloué aux autres catégories<sup>30</sup>. Cependant, ces élasticités croisées ne sont pas toutes significatives, loin de là. Dans certains cas, l'espace alloué à une catégorie influence les ventes d'autres catégories, de façon positive (produits complémentaires) ou de façon négative (produits substituables). Si certains résultats paraissent tout à fait naturels, car le degré de complémentarité ou de substitution semble fort, d'autres résultats peuvent surprendre.

<sup>29</sup> Les ventes totales sont également liées à une variable de contrôle de la plus haute importance : la taille du point de vente.

<sup>30</sup> L'élasticité des ventes à l'espace alloué est globalement similaire, catégorie par catégorie, aux résultats déjà publiés [Desmet, 1998].

Ainsi, à titre d'exemple, car les résultats sont nombreux, l'espace alloué au rayon charcuterie / traiteur est positivement lié aux ventes de chaussures. Ces résultats peuvent s'expliquer par la disposition des rayons et le temps passé dans ces rayons par les clients (notamment pour la faire la queue au stand des produits à la coupe).

La part des ventes expliquée par les variables retenues dans l'étude varie fortement d'une catégorie à l'autre. Ainsi, le coefficient de détermination se situe dans une fourchette de 0,65 à 0,70 pour la poissonnerie, la boulangerie et les produits laitiers LS, car un grand nombre de variables sont significatives (i.e., taille du point de vente, espace alloué, intensité de la concurrence, conditions socio-économiques locales). En revanche, les ventes d'un certain nombre de catégories restent tout à fait inexplicées, avec des R<sup>2</sup> proches de 0,2 (e.g., textile femme et textile enfant, viande) ou même de 0,05 (e.g., loisirs d'intérieur).

Quoi qu'il en soit, la prise en compte des conditions locales (notamment le profil socio-économique et démographique de zone) conduit à une amélioration significative et nette de l'ajustement, avec des augmentations du coefficient de détermination situées entre 0,08 et 0,26 selon les catégories.

Pour finir, comment l'adaptation de l'espace alloué à chaque catégorie se traduit-elle en matière de profit pour le distributeur ? Autrement dit, est-il pertinent de se lancer dans une démarche de géo-merchandising de ce type (i.e., ajustement de l'espace par catégorie) ? Le modèle de profit estimé par les chercheurs répond à cette question complexe, prenant en compte, comme nous l'avions précisé, le taux de marge brute par catégorie et une fonction de coût, certes considérablement simplifiée, mais réaliste. Les conclusions sont les suivantes : en adaptant l'espace alloué à chaque catégorie sur la base des informations locales, pour un assortiment inchangé, le résultat net augmente de 12,8%, ce qui, dans un contexte d'hypercompétition entre distributeurs sur des marchés souvent matures, ne devrait pas laisser indifférent<sup>31</sup>.

Les auteurs montrent également que leur méthodologie débouche sur des recommandations concrètes. Ainsi, ils divisent le parc de magasins en 4 groupes et pour chacun présentent des recommandations sur l'espace qui doit être alloué aux catégories. Chaque groupe doit finalement ajuster entre 2 et 6 catégories, ce qui laisse entendre une réorganisation partielle et non totale de l'espace de vente (la solution proposée est donc plus flexible).

Au final, cette recherche montre que l'adaptation de l'espace alloué à chaque catégorie est une démarche réaliste, avec des données certes fines, mais encore macroscopiques (l'assortiment total est « seulement » divisé en 17 catégories).

---

<sup>31</sup> Pour mémoire, l'augmentation du résultat net estimée par Montgomery [1997], suite à la mise en place d'une politique de prix « micro-marketing », se situe entre 33% et 83%.

Bien sûr, il s'agit d'une application empirique isolée qui mériterait d'être confirmée sur d'autres données, mais au-delà des résultats particuliers présentés ici, la méthodologie suivie peut être dupliquée dans d'autres enseignes, avec une contrainte analytique assez faible (données largement disponibles, complexité relative des modèles, temps de calcul raisonnable).

Cependant, pour stimulante quelle soit, cette étude ne masque pas les difficultés concrètes de mise en œuvre d'une politique de géomerchandising, et n'épuise pas les pistes de recherche envisageables, comme nous allons tenter de le montrer dans la conclusion.

## 4. Conclusion

### 4.1. Les difficultés de mise en œuvre

La mise en œuvre d'une politique de géomerchandising soulève à la fois des difficultés proprement marketing - notamment en ce qui concerne les données nécessaires pour prendre de meilleures décisions - mais également des difficultés organisationnelles liées à l'autonomie accrue des managers sur le terrain. Finalement, ces deux difficultés convergent et rendent tout à fait indispensable la mise en place d'un système de contrôle des performances marketing qui prend en compte les spécificités géographiques.

#### *Identifier l'information géographique pertinente*

L'enseigne qui se lance dans une politique de géomerchandising - ou toute autre démarche de micro-marketing qui consiste à adapter les paramètres d'action au niveau du magasin - devra réunir un grand nombre d'informations. Plus important, l'enseigne devra identifier l'information pertinente, car toute l'information géographique disponible n'est pas utile.

Il s'agira de définir précisément quelles variables collecter pour chaque zone de chalandise : indicateurs socio-économiques et démographiques, formes et intensité de la concurrence... Il s'agira donc d'identifier les variables les plus discriminantes pour expliquer la performance de chaque catégorie (sachant que ces variables peuvent varier d'une catégorie à l'autre), sous une contrainte de disponibilité des données, dans des délais et des coûts raisonnables (Latour et Le Floch, 2001).

Comme nous l'avons vu plus haut (Campo, 2000), les facteurs locaux agissent directement et indirectement sur les performances du point de vente. Une politique de géomerchandising devra distinguer ces deux types d'influence. En effet, les facteurs locaux qui ont une influence directe sur la performance ne nécessitent pas d'adapter l'assortiment, en dehors d'un ajustement de la taille du point de vente (lors de l'implantation, ou ultérieurement). En revanche, les facteurs locaux qui ont une influence sur l'attractivité relative de tels ou tels produits doivent être examinés de près.

Ainsi, on peut observer des différences de pouvoir d'achat entre Cannes et Roubaix - qui auront une influence directe sur le montant total des ventes et donc sur la taille souhaitée du magasin - mais au-delà, les facteurs locaux vont jouer indirectement sur l'attractivité de certaines catégories (huile ou beurre, pastis ou bière, etc.), ce qui nécessite d'ajuster l'assortiment (quels produits référencer, quel espace leur accorder...).

À ce stade, l'enseigne peut fonctionner sur la base de typologies (zones de chalandise, magasins) ou optimiser l'assortiment pour chaque point de vente. Si la deuxième voie est naturellement plus complexe, l'élaboration des typologies reste cependant une tâche complexe.

#### *Identifier le rôle de chaque catégorie dans la performance du point de vente*

Il s'agira également de déterminer le rôle de chaque catégorie dans la performance du point de vente (effet sur le trafic et effet sur le panier), ce qui suppose notamment d'avoir une connaissance des effets de complémentarité ou de substitution. Sans une connaissance de ces interdépendances entre catégories ou entre références, les décisions peuvent se traduire par une baisse de performance.

Plus généralement, la masse de données nécessaire pour estimer les effets de complémentarité et de substitution peut vite se révéler ingérable. Par exemple, Montgomery [1997] montre que pour une chaîne de 100 magasins et une catégorie comportant 10 produits ( sachant que la plupart des enseignes proposent plusieurs milliers de produits), le nombre de paramètres à estimer se monte à 100 000. Si des procédures économétriques sophistiquées permettent de contourner le manque de données au niveau du point de vente, il n'en reste pas moins que l'estimation de modèles de micro-marketing suppose un degré d'expertise élevé. Par conséquent, si les compétences ne sont pas réunies, il ne sera pas possible de tirer pleinement partie des données.

#### *Faire évoluer le système de contrôle*

La mise en œuvre d'une politique de micro-marketing conduit généralement à donner plus d'autonomie aux responsables de magasin. Toutefois, comme le souligne Blattberg [cité dans Montgomery, 1997], « les variations de prix et d'assortiment peuvent détruire l'image et le positionnement de l'enseigne »<sup>32</sup>. Le principal coût de cette politique consiste donc à mettre en place les systèmes de coordination adéquats pour conjuguer l'autonomie et la réactivité du terrain, avec un degré minimal d'homogénéité dans l'assortiment.

---

<sup>32</sup> L'étude de Montgomery [1997] sur la mise en place d'une politique de prix différenciée par magasin se donne pour contrainte de conserver un même prix moyen après la mise en place de la nouvelle politique tarifaire, *pour la catégorie étudiée*. Ceci permet, d'après eux, de maintenir une image-prix inchangée. Notons qu'il est très délicat de transposer cette idée pour le magasin tout entier car la notion de prix moyen dépend des produits considérés ou achetés, ces produits variant d'un client à l'autre. La notion de prix moyen a donc peu de sens au niveau d'un magasin (soulignons toutefois que les professionnels utilisent assez largement cette notion pour des raisons de praticité, malgré son manque de réalisme, renforcés en cela par les outils de suivi des prix).

Cette homogénéité permet d'utiliser des médias puissants (notamment les prospectus) et de bénéficier d'économies d'échelles (au niveau des achats, de la logistique, etc.). Autrement dit, si l'enseigne peut (ou doit) se différencier pour tirer partie des différences observées sur le terrain, en parallèle, les formes de coordination doivent se sophistiquer, sous peine de voir l'entreprise se disloquer.

Ceci suppose la mise en place d'un système d'information plus fin, mais surtout l'établissement de procédures pour prendre en compte les spécificités géographiques dans la construction des normes (rendement par m<sup>2</sup>...). De ce point de vue, rapporter la performance d'un point de vente au standard de son groupe (si l'enseigne fonctionne avec une typologie de magasins) peut se révéler trompeur. Ces typologies - qui sont tout à fait pertinentes à un niveau stratégique ou organisationnel - sont trop grossières pour ce type d'utilisation. Des procédures de *benchmark* plus fines doivent être mises en place (Grewal, 1999), qui corrigent les performances de chaque magasin en fonction du potentiel local et de la concurrence.

En synthèse, la mise en place d'une politique de géomerchantising fait peser une lourde contrainte sur les systèmes d'information marketing, qu'il s'agisse d'identifier les informations pertinentes - dans une masse sans cesse croissante d'informations géomarketing - d'appréhender le point de vente comme une agrégation de catégories interdépendantes et non comme un tout, ou encore, de faire évoluer les systèmes de contrôle - notamment les normes de performance - pour intégrer les spécificités locales.

#### **4.2. Les pistes de recherche**

Les pistes de recherche sur le sujet sont très ouvertes. En effet, très peu de travaux ont été publiés sur le géomerchantising, ainsi que nous l'avons montré. Si plusieurs études ont été menées sur l'adaptation locale des prix, ou sur l'élasticité des ventes par catégorie en relation avec des variables locales, une seule recherche, à ce jour, porte directement le sujet (Campo, 2000). Par ailleurs, le géomerchantising fait partie d'une réflexion plus large sur le « micro-marketing » du point de vente (terme plutôt utilisé par les chercheurs) ou « marketing de site » (terme plutôt utilisé par les professionnels). Les problématiques sont donc interconnectées, notamment celles de l'assortiment et du prix, ou encore, celle de l'assortiment et la communication promotionnelle, le média prospectus pouvant être appréhendé comme un assortiment réduit (Volle, 1999).

Nous retiendrons plus particulièrement deux axes de réflexion : la compréhension du lien entre les catégories de produits et l'adaptation des services aux spécificités locales. Toutefois, d'autres thématiques paraissent également intéressantes.

### *La compréhension du lien entre catégories*

Chen et ses collègues (1999) montrent que certaines catégories génèrent des ventes directes plutôt faibles (notion de *accounting profit* ou *AP*), mais que leur effet sur la performance du point de vente est considérable (notion de *marketing profit* ou *MP*). Ces catégories permettent de créer du trafic, de vendre des produits complémentaires, sans perdre de ventes au profit d'autres catégories. Si le distributeur les retire du magasin (ou s'il diminue l'espace qui leur est accordé), la performance va se dégrader au-delà des ventes de la catégorie (baisse des visites et baisse des ventes de produits complémentaires). L'application empirique menée par ces chercheurs montre que les cosmétiques génèrent un indice MP six fois supérieur à l'indice AP. Autrement dit, cette catégorie rapporte au magasin six fois plus que le chiffre d'affaires « facial » du rayon (création de trafic dont profitent les autres catégories et vente de produits complémentaires, avec faible effet de substitution). À l'inverse, certaines catégories ont un indice MP inférieur à leur indice AP (notamment la viande ou la boulangerie). Les auteurs indiquent que si les investissements (e.g., espace dans le magasin, place dans les prospectus...) sont réalisés en fonction des ventes - et non en fonction du profit marketing - les décisions sont nettement sous-optimales. La connaissance du profit marketing généré par la catégorie (qui n'est donc pas lié aux ventes) est une information très précieuse pour prendre des décisions, y compris pour la politique promotionnelle. Toutefois, l'estimation du profit marketing demande des compétences considérables (surtout que ce profit peut varier sensiblement d'un magasin à l'autre, car la même catégorie peut jouer un rôle très différent selon le type de clients ou la nature de la concurrence). La même catégorie justifiera une visite - ou générera des achats complémentaires - dans tel magasin, mais pas nécessairement dans tel autre (un point qui n'est pas abordé par les auteurs mais qui ajoute de la complexité à une analyse déjà fort complexe).

À ce stade, il paraît essentiel de mettre au point des méthodes opérationnelles qui permettent d'identifier les liens entre les catégories, afin de mettre à jour les phénomènes de complémentarité et de substitution. Pour ce faire, les nombreuses recherches sur les phénomènes concurrentiels entre marques / références sont certainement mobilisables, avant de confronter ces analyses avec le nécessaire pragmatisme du distributeur qui souhaite tirer partie des données dont il dispose.

### *L'adaptation des services*

Les raisonnements menés sur l'adaptation des assortiments sont également pertinents pour les services, dans un contexte concurrentiel où ces services constituent à la fois une source de profit additionnel (la billetterie, l'agence de voyage...) et un axe éventuel de différenciation (la garderie d'enfants, l'ensachage...).

Compte tenu du coût de mise en œuvre (exemple de l'ensachage) et / ou du risque de délivrer un service de mauvaise qualité n'ayant pas les compétences requises (exemple de la garderie d'enfants), il est clair que ces services ne peuvent être proposés partout. Toutefois, pour les enseignes qui en font un axe structurant de leur positionnement, la question devient cruciale. Quels services généraliser afin de pouvoir justifier du positionnement et quels services adapter ?

Pour l'heure, à notre connaissance, aucune recherche n'a été publiée sur le sujet. Cependant, une étude exploratoire menée auprès de 180 foyers clients d'une même enseigne d'hypermarchés montre que l'intérêt des clients vis-à-vis des services varie significativement d'une zone à l'autre, pour certains services seulement<sup>33</sup>. Le degré d'intérêt des clients vis-à-vis de douze services a été mesuré dans deux zones de chalandise ayant un profil socio-économique et démographique différent (une zone en Normandie et une zone en Région Parisienne). Globalement, les services les plus attendus sont : le conseil technique, la caisse rapide et le point d'information dans le magasin (plus de 90% des clients manifestent un fort degré d'intérêt). La carte de fidélité avec fonction de paiement, la garderie d'enfants, la livraison à domicile, l'ensachage ou le transport des produits dans le coffre intéressent moins de 20% des clients. Lorsque l'on compare les zones, on constate que le classement des services selon leur degré d'intérêt est identique dans les deux zones étudiées. En revanche, pour les services les plus intéressants (conseils et informations), la zone parisienne montre un intérêt significativement inférieur à la zone normande. La demande de service est donc plus faible en région parisienne, sans doute car les alternatives sont plus nombreuses : l'hypermarché ne joue pas le même rôle pour ces clients. Il est délicat de généraliser ces enseignements, mais ceci montre que l'adaptation des services au niveau du point de vente est également une opportunité de différenciation (en contrôlant les coûts), comme l'adaptation des produits.

### *D'autres thématiques*

D'autres pistes de recherche peuvent être identifiées, notamment la transposition du géomarketing aux enseignes de vente à distance. La réflexion est déjà avancée en matière de merchandising international (la plupart des enseignes adaptent leur offre aux différents pays dans lesquels elles sont implantées), mais reste ouverte pour les sites marchands. Techniquement, les sites peuvent construire des assortiments sur mesure. Cependant, l'examen des pratiques récentes montre que les sites sont parfois en retard sur les enseignes traditionnelles (étude menée par la rédaction de *E-commerce* en septembre 2001).

---

<sup>33</sup> Nathalie Denis, sous la direction de Pierre Volle (1998), Est-il pertinent d'adapter l'offre de services à la zone de chalandise ?, mémoire du DESS «Distribution, Vente et Négociation», Université Paris-Dauphine, document non publié

Au-delà des possibilités techniques, il reste naturellement à définir les règles d'adaptation des assortiments selon des critères individuels [Volle, 2000]. Il s'agit là d'un domaine tout à fait nouveau sur lequel, à notre connaissance, aucune réflexion académique de grande portée n'a été menée.

La transposition des approches géomerchandising au commerce de transit (axes routiers, gares et aéroports...) peut également représenter une piste intéressante, car ce type de commerce est en forte augmentation, en parallèle avec le « nomadisme » accru des consommateurs. Dans ce contexte, le géomerchandising fait face à une difficulté supplémentaire, liée à la volatilité de la cible : la nature de cette cible varie autant sur le plan spatial (différents lieux) que sur le plan temporel (un même lieu à des moments différents).

Finalement, la question de la performance de l'enseigne se trouve au cœur des débats sur la généralisation des pratiques géomerchandising. Des études partielles, quoique déjà fort complexes, ont estimé le gain lié à la mise en place de ces pratiques au niveau des catégories (Campo, 2000). Ceci dit, alors qu'il aura été nécessaire d'attendre plus de 60 ans avant de montrer que l'orientation marché permet d'accroître la performance de l'entreprise (dans un réseau complexe d'interactions avec l'innovation ou la stratégie menée...), il est important de pouvoir démontrer la réalité des gains d'efficacité et d'efficience apportés par ces nouvelles pratiques.

## Références

- Arnold S.J., Oum T.H. et Tigert D.J. (1983), Determinant Attributes in Retail Patronage: Seasonal, Temporal, Regional and International Comparisons, *Journal of Marketing Research*, May, 20, 14-157.
- Arnold S.J., Hendelman J. et Tigert, D.J. (1998), The Impact of a Market Spoiler on Consumer Preference Structures, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5, 1, 1-13.
- Aurier P. (1991), Recherche de variété : un concept majeur de la théorie en marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 6, 1, 85-106.
- Aurier P. (1993), Analyse de la structure des marchés : réflexions et propositions théoriques sur la relation entre deux alternatives de choix, *Recherche et Applications en Marketing*, 8, 1, 77-95.
- Azimont F. (2000), Le merchandising comme illustration de la dialectique « global-local », *Market Management*, 1, 41-48.
- Béguin H. (1988), La région et les lieux centraux, in *Analyse économique spatiale*, sous la direction de Claude Ponsard, Presses Universitaires de France.

- Bolton R. (1989), The Relationship Between Market Characteristics and Promotional Price Elasticities, *Marketing Science*, 8, 2, 153-169.
- Bradford G. (1995), How Marketing Technology is Driving Sharper Customer Analysis, *Admap*, January, 32-34.
- Braudel F. (1985), *La dynamique du capitalisme*, Champs, Flammarion.
- Campo K., Gijsbrechts E., Goosens T. et Verhetsel, (2000) The Impact of Location Factors on the Attractiveness and Optimal Space Shares of Product Categories, *International Journal of Research in Marketing*, 17, 255-279.
- Changeur S. et Chandon J.-L. (1996), Le territoire-produit : étude des frontières cognitives de la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 10, 2, 31-52.
- Charrière V. et Gallo G. (2000), La mutation des magasins populaires : le cas Monoprix, in *Encyclopédie de la vente et de la distribution*, sous la direction de A. Bloch et A. Macquin, Economica.
- Charrière-Grillon V. (1998), L'influence des espaces géographiques sur les valeurs et sur le comportement des consommateurs, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris-Dauphine.
- Chen Y., Hess J.D., Wilcox R.T. et Zhang Z.J. (1999), Accounting Profits Versus Marketing Profits: A Relevant Metric for Category Management, *Marketing Science*, 18, 3, 208-229.
- Chetochine G. (1992), *Marketing stratégique de la distribution*, Editions Liaisons.
- Cliquet G. (1990), La mise en œuvre du modèle interactif de concurrence spatiale subjectif, *Recherche et Applications en Marketing*, 5, 1, 3-18.
- Desmet P. et Renaudin V. (1998), Estimation of Product Category Sales Responsiveness to Allocated Shelf Space, *International Journal of Research in Marketing*, 15, 443-457.
- Eaton B.C. et Lipsey R.G. (1997a), On the Foundations of Monopolistic Competition and Economic Geography, Edward Elgar.
- Eaton B.C. et Lipsey R.G. (1997b), Product Differentiation, in On the Foundations of Monopolistic Competition and Economic Geography, Edward Elgar, 228-271.
- Eaton B.C. et Lipsey R.G. (1997c), An Economic Theory of Central Places, in On the Foundations of Monopolistic Competition and Economic Geography, Edward Elgar, 166-182.
- Fady A. et Seret M. (2000), *Le merchandising : techniques modernes du commerce de détail*, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition.
- Fischer G.-N. (1997), *Psychologie de l'environnement social*, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition.

- Fotheringham A.S. (1993), Chain Image and Store-Choice Modeling: The Effects of Income and Race, *Environment and Planning*, 25, 179-196.
- Ghosh A. (1986), The Value of a Mall and Other Insights from a Central Place Model, *Journal of Retailing*, 62, 1, 79-97.
- Ghosh A. et McLafferty S.L. (1987), Location Strategies for Retail Service Firms, Lexington, MA: D.C. Heath.
- Grewal D., Levy M., Mehrotra A. et Sharma A. (1999), Planning Merchandising Decisions to Account for Regional and Product Assortment Differences, *Journal of Retailing*, 75, 3, 405-424.
- Hoch S., Kim B.-D., Montgomery A.L. et Rossi P.E. (1995), Determinants of Store-Level Price Elasticity, *Journal of Marketing Research*, February, 32, 17-29.
- Kalyanam K. et Putler D.S. (1997) Incorporating Demographic Variables in Brand Choice Models, *Marketing Science*, 16, 2, 166-181.
- Kim B.-D. et Park K. (1997), Studying Patterns of Consumer's Grocery Shopping Trip, *Journal of Retailing*, 73, 4, 501-517.
- Latour P. et Le Floch J. (2001), Géomarketing : principes, méthodes et applications, Editions d'Organisation.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1967), Differentiation and Integration in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- Lilien G.L., Kotler P. et Moorthy K.S. (1992), Marketing Models, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Macé S. (2000), Le micro-marketing du point de vente et l'efficacité des promotions, in *Etudes et recherches sur la distribution*, coordonné par Pierre Volle, Economica, 247-267.
- McIntyre S.H. et Miller C.M. (1999), The Selection and Pricing of Retail Assortments: An Empirical Approach, *Journal of Retailing*, 75, 3, 295-318.
- Montgomery A.L. (1997), Creating Micro-Marketing Pricing Strategies Using Supermarket Scanner Data, *Marketing Science*, 16, 4, 315-337.
- Mulhern F.J., Williams J.D. et Leone R.P. (1998), Variability of Brand Price Elasticities across Retail Stores: Ethnic, Income, and Brand Determinants, *Journal of Retailing*, 74, 3, 427-446.
- Pointillart H. et Xardel D. (1996), Mégabases, Village Mondial.
- Ponsard C. (1988), Analyse économique spatiale, Presses Universitaires de France.
- Rulence D. (2000), Les stratégies spatiales des firmes de distribution : mesure et comparaisons, in *Etudes et recherches sur la distribution*, coordonné par Pierre Volle, Economica, 13-27.

- Segal D.B. (1999), Retail Trade Area Analysis: Concepts and New Approaches, *Journal of Database Marketing*, 6, 3, 267-277.
- Schmitz S.W. (2000), The Effects of Electronic Commerce on the Structure on Intermediation, *Journal of Computer-Mediated Communications*, 5, 3, 1-24.
- Sheth J.N., Gardner D.M. et Garrett D.E. (1988), *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons.
- Sternquist B. (1998), *International Retailing*, NY : Fairchild Publications.
- Tedlow R.S. (1997), L'audace et le marché : l'invention du marketing aux Etats-Unis, Editions Odile Jacob, Paris.
- Van de Ven A.H. et Drazin R. (1985), The Concept of Fit in Contingency Theory, *Research in Organizational Behavior*, 7, 333-365.
- Valette-Florence P. (1993), Valeurs et consommateurs européens, numéro spécial, *Recherche et Applications en Marketing*, 7, 4.
- Volle P. (1999), *Promotion et choix des points de vente*, Vuibert, 1999.
- Volle P. (2000), Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche, *Revue Française du Marketing*, 177/178, 83-101.
- Wellhoff A. (2001), *Le merchandising : bases, nouvelles techniques, category management*, Dunod, 5<sup>ième</sup> édition.

## **VOUS ETES UN PROFESSIONNEL**

### **Ce que nous pouvons vous apporter :**

Nous vous prouverons **notre sérieux et notre volonté d'entreprendre toujours plus...** en concrétisant vos futurs projets dans des domaines aussi divers que :

- la détection des besoins de la clientèle,
- la promotion d'un produit,
- la prospection de clientèle.

***Notre équipe compétente et dynamique est capable d'effectuer pour vous :***

- l'organisation d'événementiels (foire, journées portes ouvertes...),
- la recherche de sponsors,
- des opérations de prospection et de promotion,
- des campagnes de marketing direct,
- le lancement de produits nouveaux,
- des animations commerciales,
- des dossiers de presse,
- etc.

## Vous faites une remise ?

### Surveillez votre marge !

Ne rien concéder sans rien ! C'est le principe même de la vente. Le client vous demande une remise, soit. Mais son volume d'achat justifie-t-il que vous la lui accordiez ? ou vous ne pouvez vous permettre de diminuer vos profits et de vendre à pure perte...

**Remise = C.A à grossir !**

La formule suivante vous permet de connaître jusqu'où vous pouvez aller dans les remises aux clients :

Marge	x100	chiffre d'affaires à réaliser
Marge-remise		pour sauvegarder la marge

A vous de conserver une marge suffisamment confortable pour compenser les pertes de chiffre d'affaires dues en particulier aux exigences incontournables de certains gros acheteurs qui vous demandent de casser les prix !

#### Exemple

Vous accordez une remise de 5 % sur un produit dont votre marge est de 40 % :

40	x100	=114 %
40-5		

Il vous faut réaliser 1,4 % de chiffre d'affaires supplémentaire pour compenser la remise accordée sur cette opération.

Chiffre d'affaire à réaliser pour compenser la perte de marge				
Pour une marge de				
Remise	20 %	30%	40%	50%
accordée				
3%	117%	111%	108%	106%
5%	133%	120%	114%	111%
10%	200%	150%	133%	125%
20%	-	300%	200%	166%

Une remise sur le prix réduit considérablement votre marge. Dans le cas de produits dont le prix est calcul au plus juste, le point critique est vite atteint.

Evolution de la marge brute en fonction du montant de la remise accordée			
C.A	Marge en % et en francs		
	20 %	30 %	40%
1000 F	200 F	300 F	400 F
Remise 10 % = 900 F	100 F	200 F	300 F
Remise 20 % = 800 F	0	100 F	200 F

Remise 30 % = 700 F	-100 F	0	100 F
---------------------	--------	---	-------

# Ce qu'il faut savoir avant d'embaucher un VRP

L'engagement, le paiement et le licenciement d'un VRP sont souvent sources de litiges. Ce qu'il faut prévoir au contrat pour les éviter.

Un représentant de commerce salarié peut se prévaloir du statut légal de VRP (voyageurs, représentants et placiers) et bénéficier de la convention collective s'il remplit plusieurs conditions.

Il doit effectivement exercer la profession de représentant de commerce en prospectant la clientèle à l'extérieur de l'entreprise, en vue de prendre des commandes pour une ou plusieurs entreprises (VRP exclusif ou multicarte).

Il doit pratiquer cette profession de façon exclusive : il n'est pas question de lui confier un travail de bureau, sauf de façon accessoire.

Il ne doit pas réaliser d'opérations personnelles.

Il a des engagements envers son employeur sur des points précis. Exemple : prospection un certain type de clientèle dans telle ou telle région, avec éventuellement des objectifs de chiffre d'affaires.

## Sa rémunération

La rémunération d'un VRP peut être constituée d'un fixe, d'un pourcentage ou d'une combinaison fixe/commissions. Si des commissions sont prévues, l'employeur doit préciser dans le contrat si elles sont dues également sur les ordres indirects (c'est-à-dire sur les commandes directement envoyées à l'entreprise par les clients du VRP) : c'est en effet une source de litige fréquente. De même, l'employeur a intérêt à indiquer clairement si les commissions sont dues à la commande (cas le plus fréquent) ou à l'encaissement des paiements.

Le VRP exclusif à temps plein a droit à une garantie de ressources minimale forfaitaire. Si sa rémunération repose uniquement sur un fixe, le représentant n'a ni indemnité de clientèle ni retour sur échantillonnage (commission résultant d'une prospection avant son départ de l'entreprise mais transmise après par le client).

Par ailleurs, si rien n'est prévu dans le contrat, les frais professionnels sont réputés inclus dans les commissions.

## Les cotisations sociales

Le VRP statutaire bénéficie de la même protection sociale que n'importe quel autre salarié. S'il est exclusif, c'est à vous de l'affilier. Mais, s'il est multicarte, c'est à lui de faire la démarche. L'assiette de ses cotisations est diminuée du montant de ses frais réels ou de l'abattement supplémentaire de 30 % (plafonné) auquel il a droit. Dans ce second cas, les remboursements de frais doivent être ajoutés à la rémunération pour déterminer l'assiette des cotisations.

## La rupture du contrat

La démission ou le licenciement d'un VRP pose souvent problème. Car il peut prétendre alors à une indemnité de clientèle, voire à une indemnité compensatrice de non-concurrence.

**L'indemnité de clientèle.** Elle est due dans tous les cas de licenciement (pour motif personnel ou économique), sauf en cas de faute grave de l'intéressé. Cette indemnité est difficile à déterminer car elle doit compenser, pour le VRP, la perte de la clientèle qu'il a créée ou développée. Elle est fixée au moment de la rupture du contrat. Lorsque les sommes sont importantes et qu'un accord amiable n'est pas trouvé, c'est au juge de trancher. Il faut noter que l'indemnité de clientèle est cumulable avec les indemnités éventuelles de rupture abusive, de préavis, de retour sur échantillonnage, ainsi qu'avec l'indemnité de non-concurrence. Mais le VRP peut demander à percevoir l'indemnité conventionnelle de licenciement ou une indemnité spéciale de rupture, si celles-ci sont plus avantageuses.

**Erreur! Signet non défini.L'indemnité compensatrice de non-concurrence.** Le contrat de travail du VRP contient souvent une clause de non-concurrence, qui lui interdit, en cas de rupture, de s'installer à son compte dans la même activité ou d'entrer au service d'un concurrent pendant un certain temps après son départ. Or il faut savoir que le représentant a droit à une contrepartie pécuniaire mensuelle durant toute la période d'interdiction. Cette indemnité compensatrice de non-concurrence s'élève de un tiers de mois au minimum (si la durée d'interdiction est de moins d'un an) à deux tiers de mois (si elle est de plus d'un an). La compensation cesse d'être due si le VRP viole ses obligations.

## LES AUTRES STATUTS

**Les agents commerciaux.** Ils exercent leur activité en toute indépendance dans le cadre d'un contrat écrit. Ils doivent être immatriculés sur un registre spécial du greffe du tribunal de commerce. Ils sont affiliés aux différents régimes de Sécurité sociale des travailleurs indépendants.

**Les courtiers.** Ils sont normalement des commerçants indépendants, comme les commissionnaires et les concessionnaires.

## A RETENIR

### Les conditions à remplir pour bénéficier du statut de VRP

- Exercer le métier de représentant de commerce en prospectant des clients pour une seule entreprise (VRP exclusif) ou pour plusieurs (VRP multicarte).
- Pratiquer cette profession de façon exclusive
- Ne pas réaliser d'opérations pour son propre compte.

### La rémunération et la couverture sociale

- Si le VRP travaille à temps plein en exclusivité, il bénéficie d'une garantie de ressources minimale forfaitaire. S'il perçoit en plus des commissions, son contrat doit en préciser clairement les conditions de paiement. - Le VRP statutaire bénéficie

de la même protection sociale que n'importe quel autre salarié. S'il est exclusif, c'est à vous de l'affilier ; s'il est multicarte, c'est à lui de le faire.

**En cas de rupture**

- Une indemnité de clientèle est obligatoirement due au VRP en cas de licenciement (sauf pour faute grave de sa part).
- Une indemnité compensatrice de non-concurrence doit également lui être versée si son contrat prévoit une clause de non-concurrence.

## **COMMERCIAL Ce qu'il faut savoir avant d'embaucher un VRP**

L'engagement, le paiement et le licenciement d'un VRP sont souvent sources de litiges. Ce qu'il faut prévoir au contrat pour les éviter.

{PRIVATE "TYPE=PICT;ALT=U"}Un représentant de commerce salarié peut se prévaloir du statut légal de VRP (voyageurs, représentants et placiers) et bénéficier de la convention collective s'il remplit plusieurs conditions.

Il doit effectivement exercer la profession de représentant de commerce en prospectant la clientèle à l'extérieur de l'entreprise, en vue de prendre des commandes pour une ou plusieurs entreprises (VRP exclusif ou multicarte).

Il doit pratiquer cette profession de façon exclusive : il n'est pas question de lui confier un travail de bureau, sauf de façon accessoire.

Il ne doit pas réaliser d'opérations personnelles.

Il a des engagements envers son employeur sur des points précis. Exemple : prospection un certain type de clientèle dans telle ou telle région, avec éventuellement des objectifs de chiffre d'affaires.

### **Sa rémunération**

La rémunération d'un VRP peut être constituée d'un fixe, d'un pourcentage ou d'une combinaison fixe/commissions. Si des commissions sont prévues, l'employeur doit préciser dans le contrat si elles sont dues également sur les ordres indirects (c'est-à-dire sur les commandes directement envoyées à l'entreprise par les clients du VRP) : c'est en effet une source de litige fréquente. De même, l'employeur a intérêt à indiquer clairement si les commissions sont dues à la commande (cas le plus fréquent) ou à l'encaissement des paiements.

Le VRP exclusif à temps plein a droit à une garantie de ressources minimale forfaitaire. Si sa rémunération repose uniquement sur un fixe, le représentant n'a ni indemnité de clientèle ni retour sur échantillonnage (commission résultant d'une prospection avant son départ de l'entreprise mais transmise après par le client).

Par ailleurs, si rien n'est prévu dans le contrat, les frais professionnels sont réputés inclus dans les commissions.

### **Les cotisations sociales**

Le VRP statutaire bénéficie de la même protection sociale que n'importe quel autre salarié. S'il est exclusif, c'est à vous de l'affilier. Mais, s'il est multicarte, c'est à lui de faire la démarche. L'assiette de ses cotisations est diminuée du montant de ses frais réels ou de l'abattement supplémentaire de 30 % (plafonné) auquel il a droit. Dans ce second cas, les remboursements de frais doivent être ajoutés à la rémunération pour déterminer l'assiette des cotisations.

### **La rupture du contrat**

La démission ou le licenciement d'un VRP pose souvent problème. Car il peut prétendre alors à une indemnité de clientèle, voire à une indemnité compensatrice de non-concurrence.

**L'indemnité de clientèle.** Elle est due dans tous les cas de licenciement (pour motif

personnel ou économique), sauf en cas de faute grave de l'intéressé. Cette indemnité est difficile à déterminer car elle doit compenser, pour le VRP, la perte de la clientèle qu'il a créée ou développée. Elle est fixée au moment de la rupture du contrat. Lorsque les sommes sont importantes et qu'un accord amiable n'est pas trouvé, c'est au juge de trancher. Il faut noter que l'indemnité de clientèle est cumulable avec les indemnités éventuelles de rupture abusive, de préavis, de retour sur échantillonnage, ainsi qu'avec l'indemnité de non-concurrence. Mais le VRP peut demander à percevoir l'indemnité conventionnelle de licenciement ou une indemnité spéciale de rupture, si celles-ci sont plus avantageuses.

**Erreur! Signet non défini.L'indemnité compensatrice de non-concurrence.** Le contrat de travail du VRP contient souvent une clause de non-concurrence, qui lui interdit, en cas de rupture, de s'installer à son compte dans la même activité ou d'entrer au service d'un concurrent pendant un certain temps après son départ. Or il faut savoir que le représentant a droit à une contrepartie pécuniaire mensuelle durant toute la période d'interdiction. Cette indemnité compensatrice de non-concurrence s'élève de un tiers de mois au minimum (si la durée d'interdiction est de moins d'un an) à deux tiers de mois (si elle est de plus d'un an). La compensation cesse d'être due si le VRP viole ses obligations.

## LES AUTRES STATUTS

**Erreur! Signet non défini.Les agents commerciaux.** Ils exercent leur activité en toute indépendance dans le cadre d'un contrat écrit. Ils doivent être immatriculés sur un registre spécial du greffe du tribunal de commerce. Ils sont affiliés aux différents régimes de Sécurité sociale des travailleurs indépendants.

**Erreur! Signet non défini.Les courtiers.** Ils sont normalement des commerçants indépendants, comme les commissionnaires et les concessionnaires.

## A RETENIR

### Les conditions à remplir pour bénéficier du statut de VRP

- Exercer le métier de représentant de commerce en prospectant des clients pour une seule entreprise (VRP exclusif) ou pour plusieurs (VRP multicarte).
- Pratiquer cette profession de façon exclusive
- Ne pas réaliser d'opérations pour son propre compte.

### La rémunération et la couverture sociale

- Si le VRP travaille à temps plein en exclusivité, il bénéficie d'une garantie de ressources minimale forfaitaire. S'il perçoit en plus des commissions, son contrat doit en préciser clairement les conditions de paiement. - Le VRP statutaire bénéficie de la même protection sociale que n'importe quel autre salarié. S'il est exclusif, c'est à vous de l'affilier ; s'il est multicarte, c'est à lui de le faire.

### En cas de rupture

- Une indemnité de clientèle est obligatoirement due au VRP en cas de licenciement (sauf pour faute grave de sa part).
- Une indemnité compensatrice de non-concurrence doit également lui être versée si son contrat prévoit une clause de non-concurrence.

## Les 7 piliers du Marketing de Combat

**1. THEATRE D'OPERATIONS.** Le théâtre d'opérations du marketing, c'est l'esprit des clients. Les offres sont positionnées et s'affrontent dans un "univers de préférences".

**2. CIBLES.** Nos cibles ne sont pas les clients mais sont les images des offres adverses. C'est à leur détriment que nous maintenons ou augmentons notre « part de préférences ».

**3. PROJETS.** La préférence d'un type de clientèle pour une offre marquée est *motivée par ses Erreur! Signet non défini.* et non par ses besoins. Elle est *conditionnée par ses instincts, ses connaissances et ses habitudes.*

**4. MANOEUVRES.** Les combats marketing se gagnent par les mouvements psychologiques des images des offres marquées et non par le simple renforcement de leurs positionnements. La conception des manoeuvres positionnement précède donc la conception des offres.

**5. PERSUASION.** Les manoeuvres de positionnement visent à modifier le point de vue de certaines clientèles sur l'offre promue. Elles sont réalisées par les campagnes de persuasion.

**6. STRATEGIE.** Gagner, c'est aussi faire perdre ses adversaires. C'est la fonction de la tactique et de la stratégie.

**7. SIMULATION.** Le futur n'est pas dans les chiffres. Il est dans la tête de ceux qui le font. Les projets des clientèles et ceux des adversaires jouent un rôle plus important que les conjonctures économiques. Le futur ne se déduit pas, il se simule.

### ■ Positionnement

Emplacement occupé par une image d'offre dans l'esprit d'une clientèle. Le positionnement en marketing-management ressemble à une forteresse. Les praticiens en Marketing de Combat utilisent plutôt le "multi-positionnement" et la "mobilité psychologique" des offres.



### ■ Positionnement de base

Emplacement occupé par une image d'offre qui résiste à la durée et au

**caractère acharné de la guerre économique. C'est une base d'appui essentielle pour contre-attaquer.**

**Le positionnement de base peut constituer une base de ressources et générer un "trésor de guerre".**

■ **Positionnement hsien shou**

Le positionnement hsien shou est obtenu par une offre dont certains attributs constituent une menace réelle pour les concurrents bien qu'ils soient insuffisants pour lui assurer une part de préférences significative.

Utilisée comme référence par les clients, l'offre hsien shou est incontournable pour les adversaires.

**Préférences (part de-)**

Proportion de personnes qui préfèrent a priori une offre aux offres concurrentes.

La part de préférences peut être comparée à la part de marché.

La différence entre la part de préférences et la part de marché permet de repérer par anticipation les opportunités de gains ou les risques de perte de points de marché.

La connaissance de l'évolution de sa part de préférences est le seul moyen de mesurer l'efficacité d'une campagne marketing.

**Projet**

Intentionnalité qui préside à toute action, mentale ou comportementale. A tout jugement



## Bienvenue à tous

Merci pour votre présence, la présentation débute à 8h10.

Le web marketing regroupe un ensemble d'outils destinés à promouvoir via internet une offre commerciale ou un site internet.

Newsletter, e-mailing, netlinking, marketing viral, référencement payant, achat d'espace, quels sont les outils les plus efficaces ? Pour quels usages ? tour d'horizon...

intervenant : Olivier Kubler consultant / gérant de l'agence **advisa**

Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)



## Le web marketing

### Plan de la présentation

- 1 Introduction au concept de web marketing
- 2 La newsletter
- 3 L'emailing
- 4 Le marketing viral
- 5 Les moteurs de recherche
- 7 Conclusion + Questions/Réponses

Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)



## Introduction

### les enjeux du web marketing

- prospecter rapidement et à moindre frais
- recruter de nouveaux clients
- fidéliser
- vendre
- développer sa notoriété / son image

### les avantages du web marketing

- rentabilisation des acquis
- coût modéré
- rapidité / temps réel
- mesure / analyse

62 % des responsables marketing européens interrogés fin 2002 dans le cadre d'une étude Doubleclick déclarent souhaiter augmenter le budget dédié à leurs actions de web marketing pour l'année 2003

Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)



## la newsletter ...

### Fidélisez vos clients et séduisez vos prospects

Pour la gestion de la relation client / visiteurs d'un site web  
**acte volontaire** des internautes + tous clients  
message apprécié et attendu (**contenu** et **fréquence**)

La newsletter est le **complément idéal du site web** :

- elle pénètre au cœur des boîtes aux lettres électroniques
- garantit un contact régulier de votre marque avec vos cibles
- crée une occasion de visite sur le site

Selon une récente enquête du Journal du net(1), près d'un visiteur sur quatre s'attend à se voir proposer une newsletter en visitant un site. De plus, contrairement à une idée répandue, les internautes n'ont pas de réticence à l'idée de s'inscrire à la mailing-list d'un site de marque et à recevoir des informations par mail : seuls 15% des répondants indiquent ne "jamais" vouloir s'inscrire à ce genre de support...

Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)

**la newsletter ...****Beaucoup d'avantages :**

- des coûts moindres
- fidélisation
- multimedia
- instantanéité
- viralité

Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)**la newsletter ...****10 bons conseils**

- votre fichier clients
- depuis votre site
- éthique
- qualité du contenu
- fréquence d'envoi
- choix du jour
- outil de gestion
- statistiques
- viralité
- choix du sujet

**Bonnes occasions :**

- salons
- vœux
- lancement produit
- référence
- article Presse
- événement interne

Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)

**la newsletter ...****Quelques exemples...****Format Flash**Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)**L'emailing ...****Un outil de conquête !****Principe :**

- location de fichiers ciblés d'adresses
- création d'un message
- envoi
- mesure des résultats

L'emailing est **l'outil de recrutement** le plus efficace**Exemples d'usages**

- recrutement de contact commerciaux
- génération de transaction en ligne
- création de trafic sur un site web
- création de trafic dans un point de vente

**Astuces**

- échanges de fichiers
- transformer location en acquisition
- le co-marketing
- test sur échantillon

Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)



## L'emailing ...

### Les avantages

- **Ciblage pointu**

Possibilité de ciblage à travers une segmentation sur tous les critères présents en BDD : sexe - âge - région - critères comportementaux etc...

- **Personnalisation**

Nom - Prénom - Personnalisation du contenu du message en fonction d'une segmentation multi-critères.

- **Réduction des coûts**

Pas de frais d'impression, pas de frais liés à la personnalisation des messages, frais de routage e-mail plus faibles que le routage postal.

- **Traçabilité et mesurabilité**

Les liens URL permettent un suivi très précis des campagnes .

- **Taux de réponses élevés**

Ils oscillent entre 25 et 50% pour ce qui est du taux d'ouvertures uniques, entre 3 et 25% pour ce qui est du taux de clics uniques et entre 5 et 25% pour ce qui est du taux de viralité.

- **Résultats des campagnes en temps réel**

On peut suivre le déroulé de sa campagne au travers d'indicateurs pertinents.

- **Rapidité des retours (85% dans les 72H)**

L'avantage est d'optimiser le trafic de visiteurs/clients vers un site officiel dans un délai réduit.

Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)



## L'emailing ...

### Exemple de campagne

The screenshot shows a software interface for managing an email campaign. On the left, there's a tree view of contacts and segments. A specific segment named "Photo Station" is selected. On the right, a preview window displays an email from "PHOTO STATION" with the subject "25% sur vos tirages numériques". The email content includes promotional offers for cameras and digital cameras, and a call-to-action to "Jouer !".

Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)



## Le marketing viral

### Favorisez le bouche à oreilles !

Principe : l'effet boule de neige  
l'internaute devient le véhicule de propagation de votre message ou de votre site.

Des études menées pour le compte de Price Line ont trouvé que l'acheteur en ligne **faisait part en moyenne à 12 personnes** de son entourage de son expérience d'achat alors que le chiffre n'est que de 8,6 pour un film ou 6 pour un restaurant apprécié.

Une étude Benchmark Group de 1999 estimait que 24 % des acheteurs sur un site déclaraient être venus par un phénomène de bouche à oreille. A la même période de nombreux responsables de sites marchands pure-players estimaient que de **25 à 30 % de leurs clients** provenaient d'actions de recommandations.

Déjà dès 2001, une enquête TN Sofres Interactive confirmait le rôle déterminant du bouche à oreille auprès des internautes. En effet, **près de 2 internautes sur 3** (62%) désignent le bouche à oreille comme source d'information régulière, qu'il soit véhiculé par e-mail (50% d'utilisation régulière), par des voies traditionnelles (35%), ou encore via les forums ou les chats (15%).

Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)



## Le marketing viral

### Les moyens

#### Les formulaires de recommandation

#### Les supports viraux



Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)



## Le marketing viral

### Les facteurs expliquant la puissance du phénomène

#### Le coût de transmission de l'information

le coût marginal voire nul d'envoi d'un message ou d'une recommandation favorise les actions de l'individu

#### La facilité de transmission et de création des recommandations

les logiciels de évitent de tressaïr l'information et réduisent d'autant l'effort nécessaire à la propagation de l'information.

#### La "magie" du lien hypertexte

le lien hypertexte joue également un rôle facilitateur et permet de se rendre sans effort et immédiatement sur le contenu faisant l'objet d'une recommandation.

#### Une notion de temps réel gratifiante pour l'initiateur du message

la transmission du message est instantanée.. le fait de voir son collègue de bureau réagir ajoute au "plaisir de la transmission".

#### Des phénomènes pyramidaux

la diffusion de l'information prend souvent une forme pyramidale, chaque personne avertie en informe à son tour plusieurs et le phénomène s'accélère..

#### Les reprises sur les médias traditionnels

il est très courant que des journalistes spécialisés dans un domaine soient membres de listes de diffusion ..

#### Un environnement anxiogène

beaucoup éprouvent des craintes liées à la sécurité des paiements, à l'identité du vendeur, dans un tel contexte la recommandation / caution d'un tiers prend d'autant plus de valeur

Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)



## Le référencement

### Le principe : favoriser les visites depuis les moteurs

#### Les moyens : du passif au dynamique

##### Le référencement gratuit



##### Le référencement payant

##### Le positionnement publicitaire

Google

Pochette anniversaire | Présences | Géol. Inventaires | Carnets de recours  
Rechercher Google | Recherche Google  
Rechercher dans...  Visio  Pages Vierges/voies  Pages France  
Ajouter à recherche Google faire les pages de Google France  Rechercher dans les sites de Google France   
1 MILLION DE CD/DVD VENDUS EN 2002 PROJET  
www.pochettesanniversaire.com

LIVRES - LivresAchat.com - Acheter et Vendre à MOINS PROJET  
www.livresanniversaire.com

Liens sponsorisés  
L'Univers de L'Univers - Commerce et assistance à distance  
www.lunivers.com

Le Monde.fr - Livres  
www.lemonde.fr/livres - Rechercher un article, un auteur ou un éditeur  
Une sélection de livres pour ce site. Des livres pour...  
www.livres.lemonde.fr

CHARPENTER.COM Livrerie en ligne Livres neufs, rares et occasion  
www.charpenter.com



Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)

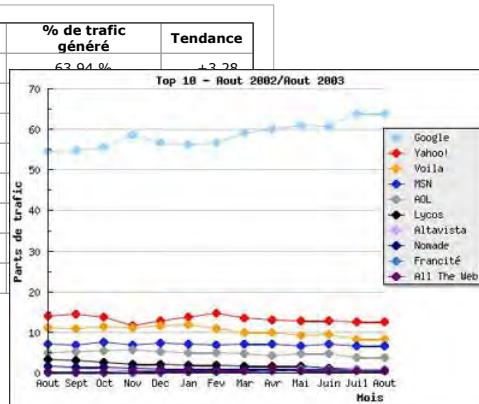


## Le référencement

Google règne en maître...

TOP 15 (Août 2003)

Outils de recherche	% de trafic généré	Tendance
1 - Google	62,04 %	+ 2,29
2 - Yahoo!	0,04 %	- 0,04
3 - Voilà	0,04 %	- 0,04
4 - MSN	0,04 %	- 0,04
5 - AOL	0,04 %	- 0,04
6 - Lycos	0,04 %	- 0,04
7 - Altavista	0,04 %	- 0,04
8 - Nomade	0,04 %	- 0,04



Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)



## conclusion :

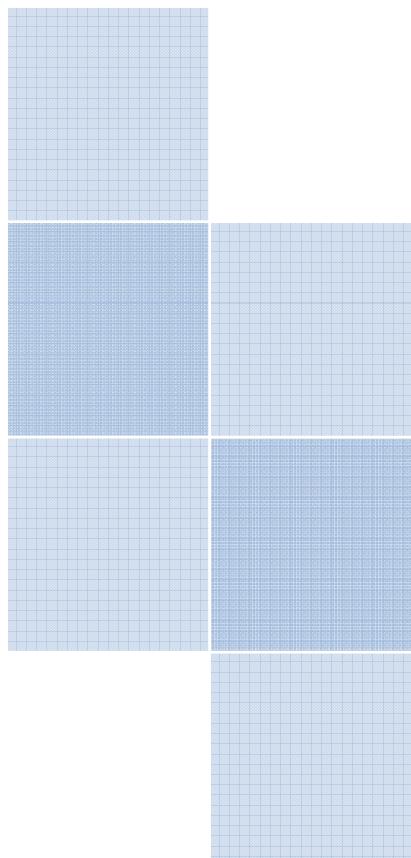
### Web marketing

- = excellent rapport prix/performance
- = levier commercial de + en + puissant en BtoB et BtoC
- = combinaison d'outils adaptée à chaque cas

merci pour votre attention

questions / réponses

Retrouvez nous sur > [www.advisa.fr](http://www.advisa.fr)



# Comment adapter les techniques webmarketing utilisées par les acteurs du e-commerce BtoC à une logique BtoB ?

Maître de mémoire

---

Jean-François LEMOINE

## **REMERCIEMENT**

*Je tiens à remercier mon maître de mémoire,  
Jean-François Lemoine, qui a su, par ses conseils, me guider  
dans ma réflexion, permettant ainsi l'aboutissement de ce projet.*

## SYNTHESE

### **« Comment adapter les techniques webmarketing utilisées par les acteurs du e-commerce BtoC à une logique BtoB ? »**

Depuis ses débuts, le marketing n'a cessé d'évoluer et de s'adapter aux modes et aux changements socio-culturels. Né avec la grande consommation, des démarches et des méthodes ont été formulées pour démocratiser et professionnaliser quelque peu cette activité et ce nouveau savoir-faire commercial. Ainsi, une vision moderne de l'entreprise est apparue. L'entreprise n'était plus au centre de son environnement comme le concevaient les dirigeants industriels mais elle était tournée vers un marché sur lequel agissaient directement les concurrents, les clients et tout autre acteur. La notion de marché a profondément modifié les fonctionnements des sociétés qui ont désormais comme seul et unique objectif : le client et la satisfaction de celui-ci.

De ce principe fondamental ont découlés des attitudes, des techniques, des processus permettant d'optimiser l'ensemble des moyens dont disposent les entreprises pour concevoir, promouvoir et vendre des produits les plus possible en phase avec les besoins du client. Les « 4P » du mix marketing sont alors apparus permettant de prendre en compte tous les aspects d'un produit afin d'en optimiser les ventes. Le quatrième volet consacré à la communication permet notamment de promouvoir un bien ou un service en diffusant des publicités par le biais des cinq principaux médias : la presse, la radio, la télévision, l'affichage et le cinéma.

Avec l'avancée technologique, les ordinateurs et la micro informatique de manière plus générale ont fait leur apparition dans les foyers au début des années 90 et ont connu depuis un succès grandissant. L'arrivée massive d'Internet en 1997 dans les foyers français constitue un point de départ d'une nouvelle ère. L'attrait pour ce réseau des réseaux, permettant de communiquer, de partager des informations, d'interagir avec d'autres utilisateurs par le simple biais des ordinateurs, se fait rapidement sentir. L'année 2000 constituera ce que l'on nomme « l'éclatement de la bulle internet ». La démocratisation du haut débit associée au déploiement d'ordinateurs toujours plus puissants et plus accessibles, a fait exploser l'utilisation du web dans les ménages et de nouvelles activités virent ainsi le jour.

C'est ainsi que le commerce online ou e-commerce s'implante progressivement dans les esprits et vient à modifier les habitudes de consommation. Internet s'impose peu à peu comme un nouveau média complétant voire remplaçant les autres, plus traditionnels. (TV, presse, radio, affichage, cinéma)

Le commerce évoluant sous toutes ses formes, le Web (World Wide Web – www) en fait de même et c'est ainsi que le concept du web 2.0 voit le jour. Cette notion met en exergue le principe de participation et de collaboration des individus au travers du web.

De toute évidence, la population internaute, qui, dès les années 2000 représente plus de 50% de la population globale, s'approprie Internet et en fait tant un loisir qu'un outil de travail ou encore un moyen de consommation. Le e-commerce se démocratise et de nombreux acteurs se plongent dans la Toile pour proposer de « nouvelles choses » à cette population de surfeurs néophytes. Cependant, les débuts sont difficiles en raison d'une série de blocages de la part des internautes à passer à l'acte d'achat en ligne.

Malgré une offre étroffée, diversifiée et tout à fait accessible – le e-commerce, qui a permis de supprimer les coûts d'implantation de points de vente et de réduire fortement les frais de personnel, permet de proposer des produits identiques à ceux présents dans les points de vente physiques à des prix nettement réduits – les utilisateurs restent frileux et n'osent pas réellement faire de pas de l'achat en ligne. Parmi les freins à la consommation sur internet, particulièrement l'insécurité du paiement en ligne et le manque de confiance quant à la bonne réception du produit, les cybermarchands ont du trouver des moyens astucieux pour gagner la confiance des internautes. Ce dernier point, associé à la promotion des produits et des services sur Internet, furent les bases de travail du webmarketing destinés aux particuliers (BtoC).

Les sites de e-commerce ont développé de nombreuses techniques afin de communiquer efficacement sur Internet. La démarche webmarketing avec pour support de base le site web, s'articule sur trois axes fondamentaux : la conception du site web, l'optimisation de la visibilité sur Internet et des canaux de trafic du site et enfin la gestion et fidélisation des clients.

C'est autour de ce référentiel que les nombreuses techniques webmarketing BtoC sont nées. L'analyse de ce référentiel dans une dimension BtoC d'une part et BtoB d'autre part, a permis, à l'aide d'exemples concrets, d'observer les propriétés de chacune des démarches et de comprendre finalement comment les techniques webmarketing BtoC peuvent s'adapter au BtoB. Concernant la conception de site web certains critères sont à respecter pour permettre sa bonne utilisation. En effet, il doit susciter un intérêt certain et se rendre utile auprès de l'internaute, il doit être ergonomique et convivial et doit contribuer à créer un climat de confiance. L'atteinte de ces objectifs permettra la satisfaction par un succès de l'expérience-client qui doit être renouvelée à chaque visite pour permettre une relation de fidélité avec le client. En BtoC comme en BtoB, il est plus onéreux et plus fastidieux de recruter un nouveau client que de le fidéliser.

Aussi, la conception d'un site adapté aux attentes de l'internaute sera facteur de succès de l'expérience client. En BtoB, c'est majoritairement la qualité de l'information et l'accès à celle-ci qui prime sur le produit.

Pour cette raison la conception d'un site web aura une importance toute particulière notamment en termes d'ergonomie et d'accès à l'information. Quel que soit la nature ou l'objet du site, il aura pour vocation principale d'être suffisamment visible sur la Toile pour générer du trafic. Les techniques de référencement d'un site par les outils de recherche et les portails des FAI (fournisseurs d'accès internet) sont éprouvées et nécessaires en webmarketing. En BtoC, cela constitue un travail fastidieux car les cybermarchands doivent être bien positionnés sur de nombreuses catégories de mots-clés proportionnellement à la taille de leur offre. Cette méthode pour le BtoB est importante mais moins indispensable qu'en BtoC car les mots-clés moins nombreux concernent principalement l'entreprise, ses produits et services et l'expertise.

Par ailleurs, les techniques d'affiliation par partenariat ou achat d'espaces publicitaires représentent des canaux de trafic indispensables. Que ce soit en BtoB ou en BtoC, la publicité en ligne disposant de liens entrants, est une technique très pertinente. Que ce soit sous forme de bannières ou de liens "en dur" la publicité online est très utilisée. Les différentes techniques - images fixes, images animées, animations flash, messages vidéo ou audio - sont très efficaces en BtoC comme en BtoB. La différence se situera au niveau de la tonalité des messages et du choix des emplacements publicitaires de la même manière que dans la communication traditionnelle (offline).

Nous remarquons clairement une forte utilisation des blogs en BtoB. Les blogs interentreprises permettent de créer et d'animer des communautés qualifiées autour d'une expertise ou d'un secteur précis. Il peut constituer le premier pas d'une démarche de conseil et d'une relation durable par la diffusion d'informations transparentes et de qualité. Les techniques d'emailing sont de moyens sûrs pour assurer la présence d'une entreprise auprès d'un client. En BtoB, l'envoi d'offres individualisées permet de mettre en avant le client au travers d'une relation privilégiée de one-to-one. Permet de réactiver et d'améliorer la fidélité auprès de l'entreprise. La diffusion de newsletters BtoB peut à son tour révéler sa pertinence pour tenir informés les destinataires pré-qualifiés des actualités et événements d'une l'entreprise ou d'un secteur.

Comme, le présente l'analyse comparative des méthodes webmarketing BtoC et BtoB, Internet crée continuellement de formidables opportunités de communication pour les entreprises. Tout comme le secteur BtoC, les acteurs BtoB ont très bien su intégrer le web dans leur logique commerciale et stratégique et se sont approprié de réelles techniques qui ne font qu'améliorer et diversifier les multiples utilisations d'Internet tout en créant une valeur indéniable. La notion de web 2.0 et de participation s'associe parfaitement avec les principes des secteurs BtoB où l'échange d'informations à forte valeur ajoutée et l'importance d'une relation de confiance et durable présentent des importances fondamentales.

# TABLE DES MATIERES

<b>Introduction</b> .....	7
I. Du marketing traditionnel à l'arrivée du e-commerce. .....	9
A. Le marketing traditionnel .....	9
1. Définition du marketing traditionnel.....	9
2. Attitude, techniques et évolutions du marketing .....	10
B. L'apparition d'Internet .....	15
1. Les grandes dates .....	15
2. Qu'est ce que le web ? .....	15
3. Les chiffres clés d'Internet .....	17
4. Internet : un 6ème média ? .....	19
5. Principe du Web 2.0 .....	20
C. Le e-commerce .....	21
II. Les techniques du webmarketing BtoC .....	24
A. Le webmarketing .....	24
1. Qu'est ce que le webmarketing ? .....	24
2. Principes fondamentaux et techniques du webmarketing.....	25
B. Le webmarketing BtoC .....	34
1. Données chiffrées du secteur .....	34
2. Les techniques propres au webmarketing BtoC (one-to-one) .....	34
III. Les techniques du webmarketing BtoB.....	46
A. Différenciation de la démarche BtoB par rapport au BtoC.....	46
B. Les chiffres du e-commerce BtoB.....	47
C. Les techniques webmarketing adaptées au BtoB .....	48
IV. Synthèse comparative des techniques BtoC et BtoB.....	60
<b>Conclusion</b> .....	61
<b>Glossaire</b> .....	62
<b>Bibliographie et Webographie</b> .....	67
<b>Annexe</b> .....	68

## INTRODUCTION

---

**D**epuis plus d'une décennie, Internet n'a cessé de se développer, tant au sein des foyers que dans le monde de l'entreprise. Ce sont plus d'un milliard d'internautes qui se sont connectés en 2006 pour faire appel aux différents services que les acteurs du « World Wide Web » proposent : chat, email, jeux, téléchargement, blog, musique, vidéo, shopping, actualité...

La technologie Internet évolue constamment au gré de la créativité de ses concepteurs et utilisateurs, ces deux rôles étant fréquemment joués de manière alternative par les mêmes individus. Surprenant, pratique, indispensable, drôle, passionnant, attrayant, complet, vivant, ... nombreux sont les adjectifs pouvant qualifier ce nouveau moyen de communication qui a su prouver son utilité mais aussi sa nécessité aussi bien auprès des particuliers que dans le monde professionnel. Ainsi, depuis près de dix ans, une multitude d'activités se sont construites autour de cette nouvelle technologie, comme le prouvent les quelques 95% des PME connectées à Internet en 2004 et l'utilisant quotidiennement. Après l'éclatement de la bulle internet en 2000, l'e-commerce explose et de nouveaux services apparaissent. Dans sa forme publique ou privée – intranet –, internet n'a plus à faire ses preuves.

Aujourd'hui l'utilisation massive d'Internet dans le milieu professionnel soulève la question de son intégration dans les décisions marketing des entreprises. Ayant choisi de réaliser ce mémoire en corrélation avec le marketing opérationnel et ayant un attrait particulier pour le monde de l'informatique, j'avais tout d'abord choisi de répondre à la question suivante : « Dans quelles mesures le webmarketing peut-il être un outil de performance de l'entreprise ? ». Après avoir réalisé des recherches préliminaires, la réponse à cette première question s'est avérée évidente. L'adaptation des théories marketing classiques au nouveau média de l'Internet avait déjà fait réfléchir plusieurs professionnels qui ont su prouver la nécessité de l'adoption de ce nouveau moyen de communication pour améliorer la performance des entreprises.

Une réflexion approfondie a permis de mieux cibler la question par le biais d'une classification des types d'entreprises susceptibles d'intégrer totalement le webmarketing dans leurs décisions stratégiques.

Avec des problématiques, des fonctionnements, des marchés, des acteurs, des cibles, des stratégies et surtout des méthodes de communication divergents, le commerce « business to customer » (BtoC) et le commerce de type « business to business » (BtoB) se différencient également dans leur utilisation d'Internet.

L'étude des techniques webmarketing BtoC face à leurs homologues BtoB permet ainsi de comprendre comment les entreprises ont su évoluer avec l'arrivée de ce nouveau moyen de communication.

Il existe un marketing classique spécifique au commerce BtoC et un autre, distinct, au BtoB. Il en va de même pour le webmarketing. Dans ces circonstances, comment adapter les techniques marketing et webmarketing utilisées par les sites de e-commerce BtoC à une logique BtoB ? Pour répondre idéalement à cette interrogation, il sera nécessaire de comprendre les principes du marketing traditionnel – issu de la grande consommation – ainsi que son évolution face à la montée d'Internet et du e-commerce. Nous pourrons ainsi décrire les fondements du webmarketing et expliquer les techniques qui lui sont liées. Accordant à cette démarche une dimension typologique, par la comparaison des méthodes BtoC et BtoB, nous illustrerons cet ensemble théorique en analysant la mise en place effective de techniques webmarketing.

On s'attachera donc à expliquer à la fois l'arrivée du net dans les stratégies marketing établies, puis à décrire la place non négligeable que le webmarketing tient aujourd'hui et, enfin, à développer l'étude des techniques de webmarketing utilisées et reconnues par les entreprises du net « BtoC » adaptables par les sociétés ayant une activité typiquement « BtoB ».

# I. Du marketing traditionnel à l'arrivée du e-commerce.

---

## A. Le marketing traditionnel

### 1. Définition du marketing traditionnel

Défini comme *l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients d'une manière générale* (Mercator), le marketing repose sur trois aspects : la curiosité, l'observation et l'intuition. Il consiste à déterminer les besoins des clients. Ces ensembles de procédés permettent de déterminer un besoin afin de concevoir puis créer un produit adapté et enfin en définir les caractéristiques, la politique de prix, le mode de distribution et la politique de communication. Le marketing a donc un double objectif, celui de créer un courant d'affaires et de satisfaire aux besoins individuels des consommateurs.

La conception moderne du marketing traditionnel lui confère un rôle prédominant, celui de la prise de conscience que l'actif principal d'une entreprise est sa clientèle. En effet, l'action marketing est omniprésente dans le cycle de vie d'un produit et son champ d'application est très vaste (Services, biens industriels, journaux, partis politiques, personnalités, etc.). Ayant comme domaine de prédilection la grande consommation, le marketing a parfaitement su adapter ses théories aux services qui prennent une importance de plus en plus grande, aux marchés industriels – appelés le business to business (BtoB ou marketing interentreprises) –, aux collectivités, aux marchés institutionnels, aux personnalités pour n'en citer quelques uns.

Dans la gestion des entreprises, le rôle du marketing est de plus en plus important. Il agit à la fois en interne (bureau d'études et services techniques, production, services financiers, services commerciaux, services logistiques...) et en externe (Cabinet d'études marketing, agence de communications, conseils en graphismes, marques, logos, conseils en packaging, conseils en promotion). La généralisation de la pratique du marketing peut, en partie, s'expliquer par un accroissement significatif du nombre de marques et de fournisseurs, par une tendance stagnante de la demande, par de nouvelles dimensions comportementales et par des consommateurs de plus en plus avertis.

Son développement certain est aussi dû à une nouvelle vision de l'entreprise dans son environnement. Jadis, l'entreprise était perçue par ses dirigeants essentiellement comme un agent de production situé au centre de son environnement.

La nouvelle vision de l'entreprise, qui a permis l'essor des pratiques marketing, consiste à ne plus prendre l'entreprise pour élément essentiel de l'univers économique, mais de se centrer sur un marché, c'est-à-dire ses clients.

De cette manière la fonction principale de l'entreprise n'est plus de produire avec pour obligation accessoire d'écouler sa production, mais de vendre afin de pouvoir continuer à produire. Dans cette nouvelle optique, le marketing devient essentiel afin de mieux appréhender ce marché pour s'y insérer parfaitement et y écouter les produits. Ce nouveau centre économique, le marché, possède deux caractéristiques complémentaires desquels découlent logiquement l'attitude et ainsi que les techniques marketing adaptées.

Le marché est donc :

- l'ensemble des marques, des produits présents dans un secteur d'activité donné
- l'ensemble des publics, des consommateurs concernés (clients + prospects)

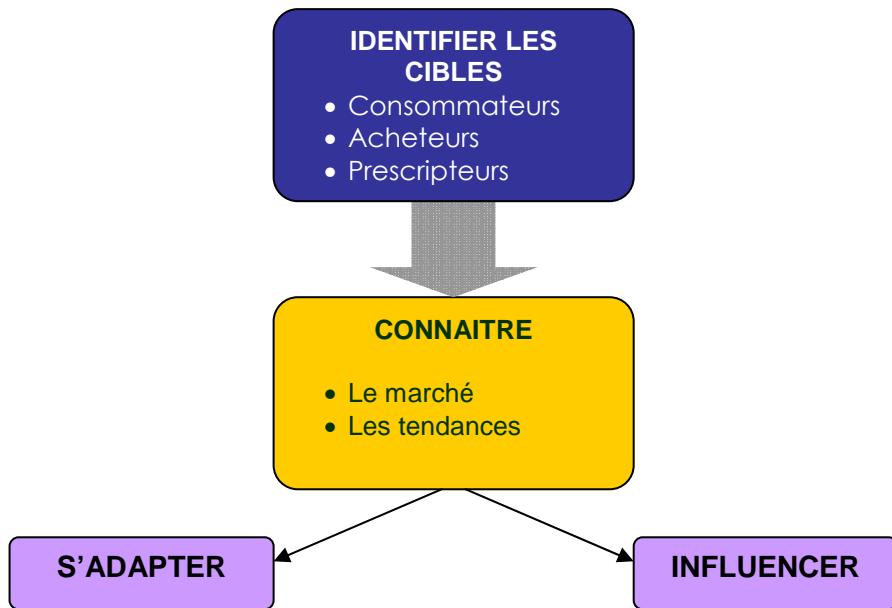
La collecte, l'analyse et l'exploitation des données chiffrées sur la taille, la structure et l'évolution du secteur permettent de mieux comprendre ce marché pour y être plus présent.

## ***2. Attitude, techniques et évolutions du marketing***

### **L'attitude marketing**

Comme nous l'avons énoncé précédemment, le marketing base sa science sur l'existence prépondérante d'un marché qui met fondamentalement en relation l'entreprise et les consommateurs. L'attitude marketing s'appuie donc sur la recherche d'une connaissance parfaite du public, à la fois pour s'y adapter mais aussi pour l'influencer. L'attitude marketing consiste donc en la juste corrélation de ces trois volets. Connaître un public passe nécessairement par une bonne approche et la maîtrise du marché sur lequel se situent les consommateurs. Les méthodes d'analyse de marché constituent un point de départ immuable dans cette démarche marketing. Elles permettront de s'adapter idéalement au public ciblé en répondant à ses demandes et besoins tout en respectant ses habitudes de consommation, son style de vie, son langage (verbatim)... Enfin, il sera possible d'influencer ce public et tenter ainsi de modifier ses attitudes et ses comportements pour les conformer aux objectifs de l'organisation.

L'attitude marketing pourrait être schématisée de cette manière :



Enfin, l'attitude marketing ne peut exister efficacement sans le respect de comportements fondamentaux caractéristiques :

- Eviter la myopie marketing : voir plus loin que le produit
- Rester proche, intellectuellement mais aussi physiquement de sa clientèle
- Baser ses décisions sur des faits et non pas seulement sur des opinions
- Etre capable d'esprit critique, de synthèse et d'anticipation
- Surveiller constamment la concurrence
- Oser en prenant la mesure des risques
- Etre constant

### La démarche et les techniques marketing

Le marketing comprend non seulement une attitude, basée sur un travail comportemental, mais également une démarche plus structurée et plus pragmatique. La démarche marketing s'articule autour de trois axes fondamentaux auxquels sont associées des techniques particulières. Ces dernières se sont développées et évoluées en fonction des difficultés croissantes des entreprises à atteindre un marché, à connaître un public, à s'y adapter et à l'influencer.

Les trois phases de la démarche marketing sont les suivantes :

Ces trois étapes prépondérantes de la démarche marketing, sont chacune dépendantes les unes des autres et le respect de leurs importances relatives sera garant de la pertinence du plan marketing et de la réussite du projet final.



Examinons à présent les techniques propres à chacun de ces axes et leurs utilités.

✓ Marketing d'étude

On appelle étude marketing la préparation, le recueil, l'analyse et l'exploitation des données et informations relatives à une situation marketing. Une entreprise consacre 2% à 10% de son CA dans les études marketing.

➔ A quoi servent les études ?

- à connaître un contexte
- à aider la prise de décision
- à minimiser les risques

➔ Qui sont les opérateurs ?

- les départements marketing des entreprises (directs ou indirects)
- les départements études des entreprises

➔ Les différentes méthodologies d'études :

- Etudes exploratoires ou documentaires : Les études exploratoires font appel à deux sources d'information : les sources internes et externes à l'entreprise
- Etudes qualitatives : les études qualitatives permettent de déterminer des opinions, des attitudes et des types de comportement ; elles servent à poser des hypothèses de travail : elles répondent aux questions *comment* et *pourquoi* ?

- Etudes quantitatives : les études quantitatives permettent de donner une valeur représentative aux informations fournies par les études qualitatives ; elles répondent aux questions *qui* et *combien* ?

✓ *Marketing stratégique*

Techniques appropriées : ciblage, techniques de positionnement, fixation de prix, stratégies de communication (création, média planning), marchés tests, modèles de simulation.

✓ *Marketing opérationnel – le mix marketing*

Cette phase correspond à l'élaboration du mix marketing produit. (4P : Produit, Prix, Distribution, Communication)

Les techniques marketing permettant de mettre en application ce mix produit sont : le merchandising, la promotion des ventes, le management des forces de vente (recrutement, formation, stimulation...).

## L'évolution du marketing

### ***Les 4 grandes périodes de l'histoire du marketing***

- **A la découverte du client** : 1920 – 1950 → *La naissance des médias de masse*.
- **L'ère des marques** : 1950 – 1970 → *Les débuts de la grande distribution* : « 4P »
- **Concurrence et Innovation** : 1970 – 1990 → *L'apparition des produits distributeurs et la guerre producteurs-distributeurs : apparition du positionnement*
- **Les années réactives** : 1990 à aujourd'hui → *Internet et le E-business* : benchmarking, trade marketing, marketing one-to-one.

Depuis quelques décennies, le développement des sciences humaines, celui de la science économique, les progrès de la statistique et surtout l'apparition des ordinateurs ont permis au marketing de passer peu à peu d'un stade artisanal et empirique au stade technique et scientifique, du marketing de masse au marketing segmenté et enfin au marketing individualisé.

✓ *Marketing de masse*

Le marketing de masse, indifférencié, est né avec l'émergence de la grande distribution. Les principales techniques associées sont :

- Les études de marché
- La communication de masse
- La distribution de masse

✓ Marketing segmenté

Avec une concurrence toujours plus forte et agressive, les besoins et attentes des consommateurs se sont diversifiés et ne correspondaient plus au marketing de masse, alors trop décentré. Les entreprises se sont donc mise à segmenter leurs marchés afin de mieux répondre aux différents types de consommateurs et ainsi mieux cibler les stratégies marketing en appuyant leur force concurrentielle. Les moyens de communication et de distribution se sont adaptés à cette nouvelle segmentation des marchés qui impliquait une meilleure connaissance des cibles et de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

✓ Marketing « one-to-one »

En remarquant la pertinence et la réussite d'une segmentation des marchés, les entreprises ont souhaité pousser la théorie à l'extrême afin d'être encore plus proche des clients afin de les servir parfaitement. Pour ce faire, elles ont mis en place des techniques plus pointues destinées à connaître parfaitement les cibles et formuler des offres individualisées par une relation privilégiée. Le procédé s'est révélé rapidement pertinent dans le secteur industriel avec le marketing des grands comptes où les enjeux financiers et la spécificité des problèmes à résoudre justifient un traitement adéquat et personnalisé. Il a été naturellement plus complexe d'adapter ce principe à la grande consommation et au marketing BtoC (Business to Customer) de manière générale. Cependant, certains secteurs se sont approché de cette « customisation » des offres et ont prouvé son efficacité et sa pertinence (ex. marchés des téléphones mobiles, fournisseurs d'accès internet, vente en ligne). Deux facteurs ont contribués au développement du marketing individualisé :

- La croissance du secteur des services qui représente une part majeure dans le budget des foyers français. La vente de service nécessite en effet, un contact personnel et un dialogue avec le client.
- Le développement des techniques d'informatiques et des télécommunications permettant, à un coût régulièrement réduit, la gestion, l'analyse et l'exploitation de base de données clients important. Ceci, lié avec la technologie internet, offre la possibilité de générer de nouvelles formes de communication interactive.

Parallèlement au développement du marketing « one-to-one », sont apparus de nouveaux besoins marketing et commerciaux, dont le principal étant de fidéliser les consommateurs déjà existants. Une nouvelle forme de marketing est alors apparue : le marketing relationnel, notamment à travers le CRM (Customer Relationship Management : Gestion de la Relation Client) qui s'efforce d'entretenir avec chaque client une relation régulière et individualisée.

Internet a d'ailleurs largement facilité ce type d'activité.

## B. L'apparition d'Internet

### 1. Les grandes dates

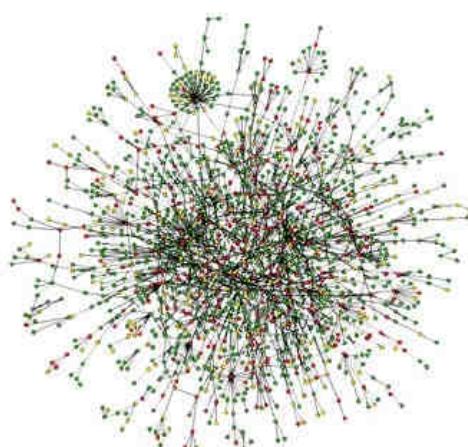
- 1969 : première liaison entre deux ordinateurs
- 1970 : quatre machines interconnectées
- 1971 : 13 ordinateurs reliaient les universités et centres militaires
- 1972 : invention de la notion de courrier électronique
- 1978 : premier courrier électronique finalisé
- 1986 : 5000 ordinateurs reliés
- 1989 : 125 000 ordinateurs
- 1991 : 1 million de machines interconnectées
- 1992 : naissance du réseau de la recherche français, RENATER
- 1995 : aux USA, le nombre d'internaute dépasse les trois millions

C'est en 1964 que les militaires américains ont pensé un nouveau système de communications destiné à se prémunir de toute attaque imprévue, c'est-à-dire décentralisé et pouvant résister à la coupure "accidentelle" de telle ou telle liaison entre certains points de leur territoire.

En 1973, fut créé le concept Internet qui proposait un langage commun pour interconnecter des ordinateurs ou des réseaux distincts au moyen de passerelles. Afin d'assurer le bon fonctionnement de l'ensemble, un protocole d'échange commun fut mis au point : le TCP/IP.

### 2. Qu'est ce que le web ?

A un premier niveau, le Web (World Wide Web : www) est constitué d'un large éventail de pages stockées sur des ordinateurs, ou serveurs Web, présents partout autour du globe. Grâce aux liens hypertexte, les utilisateurs du Web peuvent "surfer" librement d'une page à l'autre. Ce sont précisément ces liens créés entre différentes pages Web qui assimilent le réseau Web à une immense toile d'araignée.



Voici quelques notions essentielles du Web qui nous permettront de mieux appréhender les techniques webmarketing que nous connaissons aujourd’hui :

- Une page Web est un fichier. Un site Web est composé de plusieurs pages Web.
- La page d'accueil est celle qui s'affiche lors de l'accès à un site Web. La plupart du temps, celle-ci comporte un sommaire par le biais duquel les utilisateurs peuvent accéder à d'autres parties du site.
- Un site Web est constitué d'une série de pages Web intégrant des informations associées. Les pages d'un même site sont liées entre elles par des liens hypertexte facilitant leur consultation.
- Un serveur Web est un ordinateur qui stocke des pages Web. Il peut être sollicité par différents logiciels de navigation. (Internet Explorer, Mozilla, Opera ...)
- Un navigateur Web est un logiciel permettant de visualiser des pages Web.
- Un script CGI (Common Gateway Interface) est un programme tournant sur un serveur Web. Il permet de traiter des formulaires et d'étendre les fonctionnalités du serveur.

### **Le langage HTML**

Le langage HTML (Hypertext Markup Language) est utilisé pour la rédaction de pages Web. Il se compose de balises, désignant des caractéristiques spéciales. Certaines modifient l'aspect d'une page Web, d'autres son fonctionnement.

Des balises (ou tags) sont ainsi prévues pour :

- La création de liens vers d'autres pages Web ou vers un élément particulier d'une page donnée.
- Les éléments structurels (tableaux ou listes).
- Les éléments graphiques, (illustrations, des mini- applications, séquences vidéo).

### **Le principe du navigateur**

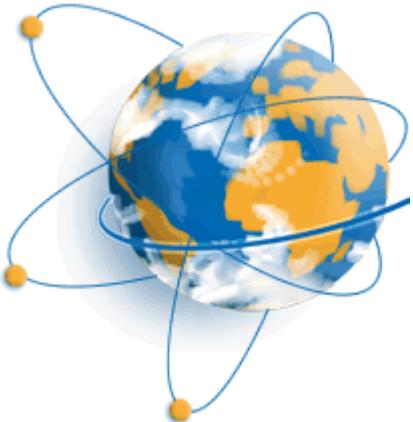
A chaque page Web correspond une adresse propre appelée URL (Uniform Resource Locator). Lorsqu'un utilisateur spécifie l'adresse URL de votre page Web ou clique sur un lien pour y accéder, un logiciel de navigation localise cette page, interprète les balises HTML et affiche son contenu. Il permet ainsi à un utilisateur de surfer sur l'ensemble du réseau Internet.

### **3. Les chiffres clés d'Internet**

Selon de nombreux experts, Internet est le phénomène de cette décennie. En effet, l'analyse la plus juste qui pourrait être faite serait de dire que la croissance spectaculaire d'Internet en France s'étale sur une période de 10 ans composée de trois étapes ; l'un d'une durée de six ans, une seconde d'une année et une dernière de trois ans.

#### **1. 1997-2002 : Internet émerge et va jusqu'à séduire 1 foyer français sur 4.**

C'est en 1997 que l'Internet commercial voit le jour. Fin 97 ce 1,5% des foyers français sont équipés d'une connexion Internet « bas débit ». Entre 1997 et 1999, Internet séduit de plus en plus de Français mais reste encore confidentiel. Fin 99, 1 422 000 foyers sont connectés Internet. A partir de 1999, la croissance prononce plus fortement et à la fin de l'année 2000, plus de 3 millions de foyers sont équipés d'une connexion Internet, soit une progression de plus de 50%. L'année 2000 correspond à la fois à l'arrivée de l'ADSL – le haut débit – et à l'éclatement de la bulle Internet. En 2002 ce sont finalement 6 219 000 foyers français qui disposent d'une connexion Internet soit plus d'un foyer sur quatre.



#### **2. 2003 : l'année charnière**

Les internautes se tournent de plus en plus vers les offres en haut débit de type ADSL. Au dernier trimestre 2003, sur près de 7 millions foyers français qui sont équipés d'Internet, 31% sont connectés en haut débit. Grâce à l'utilisation du haut débit notamment, le temps moyen passé sur Internet augmente de 30%.

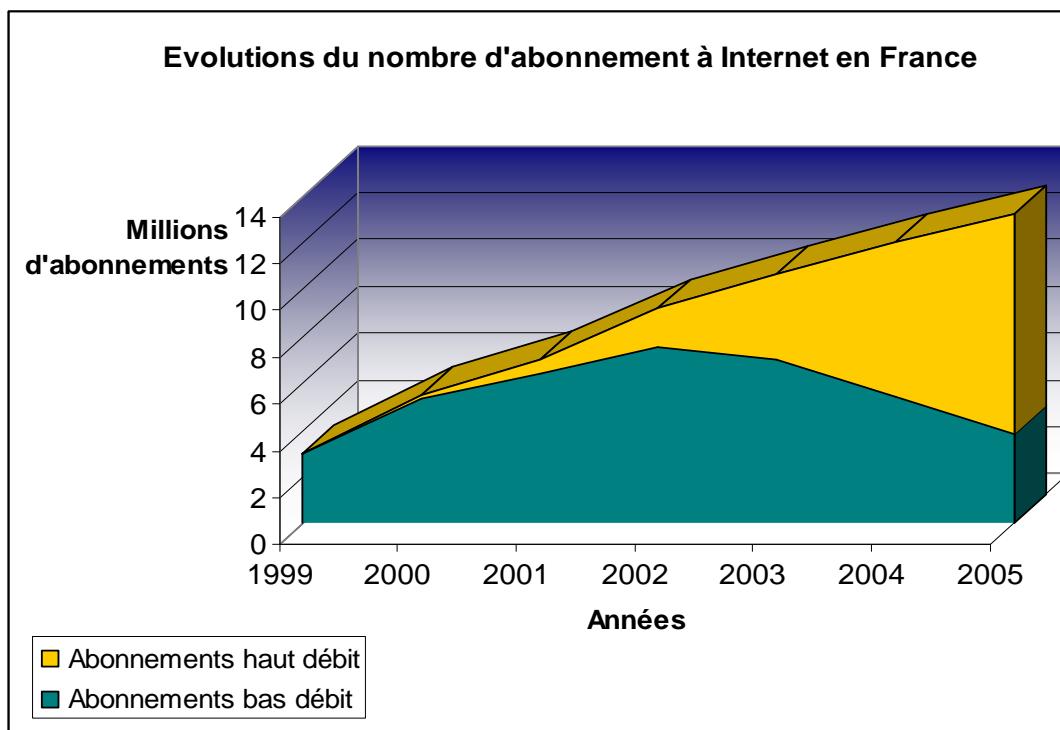
#### **3. 2004-2006, la démocratisation du haut débit**

L'arrivée massive d'offres commerciales permettant de se connecter à Internet en haut débit a favorisé une pénétration plus rapide de l'Internet dans les foyers français. En octobre 2004, le nombre d'internautes connectés en haut débit à domicile dépasse celui des internautes connectés en bas débit. En 2005, la croissance du haut débit ne se dément pas : près de 8 foyers sur 10 utilisent le haut débit (78%). Le mois de décembre 2005 est une date clé car plus 50% des français sont déclarés « internautes » en surfant au moins une fois par mois Internet.

Le succès d'Internet est tel qu'il est devenu un outil de travail et de loisir. Au moins 147 pays, dont la plupart industrialisés, possèdent Internet. La majorité des « surfers » se situent en Asie (36 %), en Europe (24 %) et en Amérique du Nord (23 %). Le nombre de personnes connectées est tel qu'il semblerait que la barre du milliard ait été franchie en 2005. Une estimation qui ne cesse de gagner du terrain car le nombre d'internautes dans le monde s'enrichit de plus de 10 % chaque année.

Nombres d'abonnements à internet en France (en millions)		
Années	Abonnements bas débit	Abonnements haut débit
1999	3	0
2000	5,3	0,2
2001	6,4	0,6
2002	7,5	1,7
2003	7	3,6
2004	5,4	6,6
2005	3,8	9,4

Source Arcep 2006



#### **4. Internet : un 6ème média ?**

Grâce à un progrès technologique continu, Internet est devenu une place de prédilection de partage de données, de diffusion d'informations, de prise de contact et d'échange. Les intervenants de ces échanges peuvent aussi bien être des particuliers que des professionnels. A cet effet, on distingue plusieurs types de relations, commerciaux ou non :

- BtoC : business to customer : échanges entre une entreprise et un particulier
- BtoB : business to business : relations interprofessionnelles
- CtoC : customer to customer : relations entre particuliers
- BtoE : business to employee : relation entre une société et son employé

La Toile s'est révélé être un support idéal de communication sur lequel chaque individu est à égalité ce qui explique la diversité des catégories présentées ci-dessus. En effet, tout comme une multinationale, un particulier à la possibilité de construire un site web performant avec un contenu pertinent et sur lequel il peut générer un trafic de masse. C'est une des raisons majeure de la réussite de cette technologie. On peut alors se demander si, avec un tel trafic quotidien, Internet ne serait pas devenu un 6<sup>ème</sup> et nouveau média qui serait susceptible de ravir la place des moyens de communication traditionnels.

Le rapide développement d'Internet ne s'effectue pas au détriment des médias traditionnels comme la presse écrite ou la télévision. Selon une enquête réalisée par Pew Research, le pourcentage d'Américains connectés au réseau mondial a progressé de 35% en quatre ans alors que le nombre de personnes suivant les informations à la télévision n'a presque pas évolué. La presse ne semble pas subir non plus la concurrence de ce nouveau média. Si le fort développement des informations en ligne transforme Internet en véritable média, il demeure complémentaire des autres canaux. Un grand nombre d'internautes s'informent dans les médias classiques et recherchent tout ou partie d'information sur un sujet particulier. D'après l'étude les internautes privilégiennent les sites d'information : 22% d'entre eux se connectent sur ceux des grandes télévisions, viennent ensuite les sites des journaux nationaux et les sites d'informations locales (16%), en troisième position viennent les sites des magazines nationaux (13%).

Une des raisons principales de ce succès des informations en ligne vient de la gratuité du contenu. Une bonne partie des internautes apprécient aussi la possibilité de personnaliser leur recherche, ils peuvent ainsi recevoir directement et immédiatement, à chaque nouvelle connexion, leurs informations classées par centres d'intérêts. Pour près des deux tiers des personnes, c'est la commodité de l'information en ligne qui fait la différence et qui la rend utile par rapport aux autres médias. L'utilisateur découvre ici une liberté dans le choix de l'information que ne pouvaient leur offrir les médias classiques.

## 5. Principe du Web 2.0

Il n'existe pas de définition précise du Web 2.0 mais il est possible de distinguer les technologies et les comportements des internautes afin de se donner une idée des différences entre le Web 1.0 et le Web 2.0 :



- **Le Web 1.0 :** C'est le Web classique que nous connaissons depuis dix ans. Il est souvent réalisé avec les langages historiques du monde du Web dont le HTML, le Javascript et le Flash. Un utilisateur arrive sur un site Web et navigue de page en page, pages qui sont figées dans ce site en fonction des différents liens définis par le créateur du site.
- **Le Web 2.0 :** C'est un Web qui répond précisément à chaque demande d'un utilisateur. Il est réalisé avec des langages permettant de réaliser des pages dynamiques dont le PHP, .Net, Java, XML et surtout l'accès aux bases de données et le chargement asynchrone de données serveur (Ajax). Un utilisateur navigue sur la toile en passant d'une information à l'autre sans se poser de question sur les créateurs des sites. Les contraintes d'accès à une information disparaissent au profit de l'interaction et du relationnel. Ceci va même jusqu'à l'aspect collaboratif et participatif où l'utilisateur peut lui-même modifier les informations des sites auxquels il accède.

Il n'y a pas vraiment de transition du Web 1.0 au Web 2.0 mais un passage régulier de l'un à l'autre. Les techniques liées au Web interactif sont connues depuis longtemps par les créateurs de sites. Ce qui est nouveau, c'est l'utilisation fréquente de ces techniques au niveau de la structure générale du site Web et plus uniquement dans une sous-partie du site. L'engouement pour le Web 2.0 a permis de faire évoluer considérablement les principes du marketing traditionnel sur Internet pour faire apparaître un webmarketing structuré et défini autour de nouvelles notions tels que le marketing collaboratif ou participatif.

	Web 1.0	Web 1.5	Web 2.0
Type de Web	Statique	Dynamique	Collaboratif
Période	1994-1997	1997-2003	2003
Technologies associées	HTML, GIF	DHTML, ASP, PHP, CSS	Ajax, DHTML, XML, Soap
Caractéristiques	Les pages Web sont des documents statiques rarement mis à jour.	Les pages Web sont construites à la volée à partir d'une ou plusieurs bases de données.	L'utilisateur devient contributeur. Il publie des informations et manipule les données.

Source : 01 Informatique, 11/11/2005

## C. Le e-commerce

L'explosion de la bulle internet en 2000 a montré l'importance de ce nouveau mode de communication au sein des foyers. Comme nous avons pu le constater précédemment, le nombre d'internautes en France augmente chaque année de manière exponentielle et les utilisations liées à cette technologie se diversifient et évoluent sans cesse. Naturellement, les entreprises commerciales ont largement profité de cette évolution pour y adapter leurs activités.



Au départ les consommateurs n'osaient pas réellement effectuer leurs achats sur le réseau web pour plusieurs raisons :

- réticence au paiement en ligne
- absence d'interlocuteur et d'échange réel
- pas de contact direct avec le produit
- peur de ne pas être livré ou retard de livraison

Cependant, avec la prolifération des commerces online, par une communication adaptée sur la sécurité de l'achat en ligne et enfin par l'adaptation et l'évolution des moyens logistiques, les consommateurs ont trouvé de réelles motivations pour effectuer leurs achats en ligne :

- possibilité de faire des achats à toute heure
- gain de temps
- possibilité de comparer effectivement et aisément les produits sur différents sites (apparition et importance des sites comparatifs)
- prix généralement très inférieurs à ceux pratiqués dans les magasins
- possibilité d'acheter des produits introuvables près de chez soi
- un choix de produit plus important

Le e-commerce s'est ainsi structuré et de nombreux acteurs ont saisit l'opportunité de créer une offre très large et adaptée. Les attentes des clients se sont vues régulièrement plus satisfaites, ce qui a naturellement modifié leurs habitudes de consommation. La clientèle peut, à présent, répondre pleinement à son besoin d'information et devient de plus en plus avertie. Le e-commerce s'est d'abord développé sur le marché de la culture et du multimédia. Au vue de la réussite des pionniers de ces secteurs, de nouveaux types de produits ont fait leur apparition sur la toile. En effet, ce sont les produits culturels les plus prisés en raison de leur faible valeur unitaire.

En 2003, 93% des cyberconsommateurs déclarent avoir déjà acheté ce type de produit.

Voici un aperçu des types de produits les plus prisés sur internet en 2003 :

**Les produits les plus prisés en 2003**  
*(part des cyber-consommateurs par sexe ayant déjà acheté)*

		Hommes	Femmes	Moyenne
<b>Culturel</b>	Livres	73%	80%	77%
	Vidéos, DVD	70%	62%	66%
	Disques	65%	60%	63%
	Billetterie	36%	46%	41%
<b>High Tech</b>	Matériel informatique	71%	40%	56%
	Logiciels	50%	34%	42%
	TV, hifi, vidéo, photo	48%	26%	37%
	Electroménager	23%	21%	22%
	Téléphonie mobile	18%	13%	16%
<b>Voyage</b>	Billets de train/avion	57%	60%	59%
	Hôtels, location	38%	41%	40%
	Voyages tout compris	21%	19%	20%
<b>Alimentaire</b>	Cybermarché	17%	30%	24%
	Produits gastronomiques	12%	17%	15%
	Vins et spiritueux	13%	13%	13%
<b>Divers</b>	Vêtements	42%	60%	51%
	Fleurs	35%	36%	36%
	Jeux-jouets	33%	38%	36%
	Meubles	20%	28%	24%
	Articles de sports	19%	16%	18%
	Cosmétiques	13%	51%	32%

Source : Journal du Net

Tandis qu'en 2003, le chiffre d'affaires du e-commerce BtoC s'élevait à 3,12 Mia €, en 2005 il atteignait 8,7 Mia € et enfin, l'année dernière en 2006, le montant total des ventes online en France était de 12 Mia €. Actuellement, la majorité des acheteurs a plus de 35 ans et la part de femmes atteint 45%. Ces chiffres, tirés du bilan annuel de la Fédération des entreprises de vente à distance (Fevad), montrent bien la croissance exponentielle du e-commerce en France et de l'évolution des comportements des consommateurs.

Le nombre de sites marchands a également explosé: près de 17.500 aujourd'hui, contre 7.500 en 2004. Le montant du panier moyen est de 90 euros et il varie selon les secteurs. Ainsi, celui du vendeur de textiles Les 3 Suisses serait de 120 euros quand celui du supermarché en ligne Ooshop (groupe Carrefour) grimpe à 165 euros.

Les sites les plus visités sont eBay, la Fnac, La Redoute, Cdiscount.com, Amazon, Voyages-Sncf.com, Priceminister, et Vente-Privée.com en treizième position.

Nous remarquons également une démocratisation de l'achat en ligne : plus 55% des acheteurs en ligne ont plus de 35 ans, 45% sont des femmes et les achats des CSP + (catégories socio professionnelles) et CSP - sont aujourd'hui équivalentes

Avec l'apparition puis l'explosion du e-commerce, un autre genre de transactions est né : le e-commerce CtoC (customer to customer : transaction et relation commerciale entre internautes particuliers). Des sites tels que eBay, Priceminister ou encore PAP (Particuliers à Particuliers) illustrent parfaitement ce changement de comportements des consommateurs. Ainsi, sur ce secteur, la progression est très forte: les achats et ventes entre internautes ayant augmenté de 50% en 2006.

## II. Les techniques du webmarketing BtoC

---

### A. Le webmarketing

#### 1. Qu'est ce que le webmarketing ?

Par définition le webmarketing ou e-marketing, serait l'adaptation de la démarche, des techniques et méthodes marketing à la technologie d'Internet. Cette spécialité recouvre donc toutes les activités qui passent par le réseau Internet public, les réseaux internes (Intranet) ou externes (Extranet) privés et sécurisés, ou plus généralement tout moyen de communication électronique. Avec l'explosion de la bulle internet les techniques propres au e-marketing se sont organisées et enrichies.

Internet, le réseau des réseaux, est une gigantesque base d'informations sur laquelle naviguer n'est pas une chose naturelle et évidente. Il constitue cependant une réelle opportunité de communication avec le monde entier à moindre frais et avec de puissants outils. Les techniques webmarketing ont donc trouvées leur légitimité en répondant à ces problématiques dans le but de faciliter l'accès à l'information et de guider les internautes vers des sites appropriés. N'existant que par l'intermédiaire d'un site web disposant d'un contenu propre, les techniques et principes du cyber marketing ont été largement valorisés par les acteurs du e-commerce.

Avec du e-commerce, la nécessité de classifier les entreprises est apparue. On trouve ainsi trois modèles d'organisations :

- Sociétés « dotCorp » {
- Les entreprises « brick & mortar » : sociétés traditionnelles faites "de brique et de mortier" par opposition aux entreprises virtuelles, comme Amazon, par exemple, qui ne possèdent pas de magasin physique. S'applique, dans son sens le plus strict, à des entreprises de la distribution.
  - Les entreprises « click & mortar » : entreprise traditionnelle, le plus souvent du secteur de la distribution, ayant ajouté des activités en ligne (click) à son modèle classique (mortar). La Fnac est l'archétype de l'acteur "click & mortar".
  - Les entreprises « dotCom » ou « pure player » : entreprises dont les activités sont développées exclusivement par et sur Internet.

## 2. Principes fondamentaux et techniques du webmarketing

En théorie, décrire les principes fondamentaux du webmarketing reviendrait à reprendre scrupuleusement la démarche et le mix marketing traditionnels pour en décrire leurs évolutions d'application par l'existence d'Internet. Afin de ne pas alourdir de trop cette étude nous étudierons principalement le 4ème P du mix – la communication – qui correspond aux dernières étapes de la démarche marketing.

En effet, considéré comme le 6ème média, Internet a révélé sa principale force par les possibilités de communication et d'échange qu'il propose. Aussi, les parties webmarketing d'étude et webmarketing stratégique ne seront pas décrites ici. Nous pouvons cependant remarquer qu'Internet a largement amélioré ces deux premiers types de marketing ; notamment par un accès à l'information facilité et plus qualitatif. De plus, cette nouvelle technologie a permis de mieux cibler et atteindre les clients à moindre coût, notamment par l'existence des formulaires d'informations, d'e-mails et des cookies permettant d'opérer des actions de tracking et de géo-localisation des internautes.



## Le site web

Il serait difficile et peu pertinent de parler de webmarketing et des techniques qui y sont associées sans expliquer ce qu'est un site internet. Pour les entreprises, le site web représente la « vitrine » de l'entreprise sur la toile. Constituant l'interface entre les produits d'une entreprise et ses prospect internautes, le site web constitue finalement un produit à part entière qu'il est nécessaire de le promouvoir et de « marketer ». De la même manière qu'un magasin ou autres locaux physiques, le site web est le lieu où l'entreprise évolue, propose et vend ses produits, communique, établit une relation avec ses clients ou partenaires... Il est donc important de le rendre attractif, efficace et unique auprès des prospects, clients et partenaires afin d'en augmenter la visibilité pour accroître le trafic et le fidéliser. L'objectif de réaliser un site professionnel et performant, est de détenir un outil de communication adapté qui permettra de prendre soin de la clientèle tout en générant un courant d'affaires toujours plus important. Il s'agira donc de faire accepter le site par l'internaute et le convaincre de l'utiliser.



Différentes technologies de codes de programmation sont disponibles et lisibles par la majorité des navigateurs internet. La normalisation de l'ADSL, l'évolution exponentielle des performances des ordinateurs et un usage croissant d'Internet dans les foyers ont permis aux sites de s'améliorer, de créer toujours plus, mieux et différemment. De la même manière que la télévision, et grâce au progrès technologique, Internet se positionne de plus en plus comme un média audio-visuel interactif. En effet, il n'est plus rare de regarder des vidéos directement sur Internet, d'écouter de la musique, des interviews, via des Podcasts par exemple.

La performance d'un site Internet s'évalue sur un référentiel de critères précis : la conception du site en lui-même par son ergonomie, son accessibilité, son animation et sa maintenance, sa place et sa visibilité sur la Toile, sa capacité à gérer et développer du trafic. Enfin, de la même manière que dans un magasin de la vie réelle, plusieurs facteurs permettent de satisfaire un client et donc la réussite de l'enseigne. Les internautes, prenant de la maturité, sont de moins en moins enclins à tolérer des sites peu ergonomiques ou au design peu soigné. Il est donc essentiel de travailler sa convivialité.

Sur Internet, trois critères clés doivent être respectés pour qu'un utilisateur soit satisfait dès sa première expérience qui sera alors synonyme de fidélité et d'augmentation des ventes:

- **L'utilité** : Le site a été utile au visiteur, il a trouvé ce qu'il y cherchait (variante : il n'a pas trouvé tout à fait ce qu'il cherchait, mais ce qu'il a découvert l'a intéressé).
- **La facilité et confort d'utilisation** : Le visiteur a trouvé facilement ce qu'il cherchait, et a pu aisément accomplir les tâches qu'il s'était assigné (trouver une information, poser une question, acheter un produit, écouter un extrait musical, etc...).
- **La confiance** : Les informations trouvées sur le site lui ont donné confiance : identité des propriétaires, marque connue, prix clairement affichés, informations sur le respect de la vie privée, livraison dans des plages horaires compatibles avec son emploi du temps...

### Visibilité et canaux de trafic sur Internet

De la manière même qu'une surface commerciale, un site internet type e-commerce ne sera pas performant et ne générera pas de chiffre s'il n'est pas ou peu visible dans son environnement. Comme dans la réalité, il existe une véritable zone de chalandise pour un site. Bien situé et bien indiqué, un site internet améliore considérablement sa capacité à générer du trafic. En simplifiant, nous pouvons dire qu'Internet n'est qu'une toile de liens et de contenus statiques ou dynamiques. Créer de la visibilité pour votre site revient à créer des liens qui permettent d'y accéder : l'ensemble de ces liens constituent ce qu'on appelle le référencement. Il existe différentes sources de visibilités pour un site internet, qui permettent de conduire l'internaute dans sa navigation pour le faire aboutir sur le site en question : ils constituent l'ensemble des moyens de référencement du site.



### LE REFERENCEMENT

#### ▪ Les outils de recherche

Les moteurs de recherche – Google, Yahoo, MSN, annuaires dédiés, comparateurs, etc.- sont les premiers vecteurs naturels de visibilité d'un site. Avec 35.27 % du trafic web apporté par les outils de recherche, ce canal est primordial dans une stratégie d'amélioration de la visibilité.

De plus, ces sites de recherches permettent d'amener continuellement de nouveaux utilisateurs ce qui est essentiel pour accroître le trafic d'un site. En outre, le trafic issu des outils de recherche est essentiellement un trafic qualifié, du fait que l'internaute provient d'une recherche sur un ou des mots clés ce qui permet d'améliorer les chances de bonne réceptivité des messages contenus sur la page web.

- **Les portails des fournisseurs d'accès Internet**

Première porte d'accès à Internet, les FAI – Fournisseurs d'Accès Internet - représentent un potentiel de trafic non négligeable dont il faut tenir compte.

Ainsi, selon Baromètre-référencement.com, le FAI Wanadoo.fr génère plus de trafic que AOL et MSN réunis. En effet, pour de nombreux internautes néophytes, Internet se résume au portail de leur fournisseur d'accès. L'outil de recherche qu'ils utilisent est donc celui proposé par le portail. Ce n'est qu'après une certaine expérience et durée d'utilisation du réseau, que l'utilisateur migrera vers les outils de recherches dédiés.

## L'AFFILIATION

- **Lien entrant naturel**

Ces liens présents sur un ou plusieurs sites partenaires permettent d'accéder à un site en question autrement que par les outils de recherches. Ces liens pointant depuis un autre site web peuvent être le fruit de partenariat commercial ou non, mais également d'un simple échange de bons procédés. Le poids du lien dépend de la propre visibilité de la page faisant le lien et de la mise en avant du lien sur la page partenaire.

Le développement de ce canal de trafic se fait sur du long terme car un lien acquis est plus stable qu'un positionnement sur les moteurs de recherche. De plus, selon les calculs de notoriété de pages de la toile, cette méthode permet d'obtenir une place de choix.

- **Lien entrant publicitaire**

Acheter de la publicité sous forme de liens publicitaires ou de bannière a pour seul objectif d'apporter des visiteurs.

Ce canal, certainement l'un des plus onéreux, permet d'augmenter la visibilité de façon contrôlée et qualifiée. Ces liens publicitaires sont principalement utilisés lors d'évènements (lancement de produit, promotions spéciales, jeux et autres...) afin de marquer la différence avec le référencement et l'affiliation naturelle.

- **Diffusion de newsletters et email**

Moins souvent utilisés, en raison de la difficulté à constituer une base de données qualifiée et du travail supplémentaire nécessaire de rédaction, les mailings, parutions dans des newsletters ou E-zine sont d'excellents vecteurs de visibilité. Le principal avantage de ce canal est la quantification aisée du nombre de visiteurs apportés pour une qualification améliorée. En effet, il est possible de connaître les taux de réponses à un mailing, tout comme le nombre de personnes recevant le mail. Les avantages apportés par ce canal de trafic ont conduits de nombreux acteurs – notamment en e-commerce – à en avoir une mauvaise utilisation par l'envoi de courriels non sollicités par les destinataires, à des fins publicitaires ou malhonnêtes : les spams.

### **Gestion et fidélisation des internautes**

Une fois le site conçu et sa visibilité sur la Toile optimisée, il s'agira de gérer le mieux possible le trafic généré pour le conserver un maximum puis le fidéliser pour l'inciter à se connecter régulièrement à la page internet en question. En e-commerce, cette étape est fondamentale car elle permet de guider au mieux le client vers les produits qu'il recherche tout d'abord, l'inciter à en découvrir de nouveaux et enfin l'inviter à visiter plus souvent le site pour y découvrir les nouveautés, réitérer ses achats, devenir vecteur de trafic et participer activement à la réussite du e-magasin.

Une fois le prospect arrivé sur le site, il est nécessaire de le faire naviguer intelligemment pour le faire passer à l'acte d'achat. L'indice majeur mesurant le rapport entre les individus ayant réalisé l'action finalement recherchée dans le cadre d'une campagne promotionnelle (bannière, mail, annonce, etc.) et le nombre total d'individus touchés par la campagne s'appelle le taux de conversion. C'est la recherche de l'amélioration de celui-ci qui fait l'objet de l'ensemble des actions de webmarketing. Le taux de conversion d'un site dépend de nombreux facteurs dont il est important de faire part. Un site de cybermarchand ergonomique, visible, facile d'accès et d'utilisation, clair et sécurisé permet incontestablement de favoriser son bon taux de conversion.

Une fois le prospect devenu client, il est nécessaire de le fidéliser pour le mettre en avant et ainsi le faire revenir pour effectuer de nouveaux achats. Le CRM (Customer Relationship Management) ou GRC (Gestion de la Relation Client) sur Internet fait donc l'objet de recherches approfondies et se révèle être facilité et rendu moins onéreux par les possibilités de communication qu'offre le web.



### **Gestion et fidélisation des internautes**

- **Webmarketing direct et e-CRM**

Sensiblement identique au CRM classique, l'e-CRM, ayant pour objet la fidélisation de la clientèle sur Internet, est intimement lié au principe de personnalisation. La customisation des offres, des messages, des produits, permet de créer une relation one-to-one pour une mise en avant du consommateur. Plus aisée que dans la vie réelle, la « web personnalisation » se révèle être de mieux en mieux utilisée, notamment sur les marchés de la grande consommation. En effet, les adresses mail associées à des informations diverses, permettent de contacter directement l'internaute et de lui proposer des produits correspondant tout à fait à ses centres d'intérêts et besoins de consommation.

Les cookies, fichiers écrits sur l'ordinateur de l'internaute par le serveur web distant, permettant de sauvegarder un contexte de connexion (produits commandés, préférences, etc.) offrent la possibilité de connaître les pages qu'un internaute visite et de le reconnaître sur une page s'il s'y est déjà identifié auparavant. Les informations que livrent les cookies, les historiques d'achats ainsi que toutes les informations qu'un utilisateur peu renseigner sur Internet permet de concevoir des offres dédiées pour une relation acheteur-vendeur personnalisée et une fidélisation accrue du client sur Internet.

Les pages de renvoi ("landing page") s'imposent ainsi comme la pratique d'affaires idéale permettant d'augmenter le succès d'une campagne de marketing électronique. Il s'agit d'une page Web publicitaire vers laquelle renvoie un lien à la suite d'un clic de l'internaute sur une publicité en ligne ou dans un courriel commercial. Son rôle est de confirmer et de renforcer, par son contenu, l'attrait de l'offre initiale. La page de renvoi joue un rôle clé dans une campagne, car c'est elle qui doit assurer la transformation post-clic.

La page de renvoi permet en effet de renforcer le message et donc de hausser le taux de conversion d'une publicité en ligne. Plutôt que de diriger le visiteur vers votre page d'accueil, la création d'une page de renvoi permet d'orienter l'internaute vers l'accomplissement de la tâche visée par la campagne. Il est donc essentiel d'assurer une cohérence entre le message publicitaire et la page de renvoi et d'utiliser la page de renvoi comme partie intégrante de la promotion.

De plus, tous les clics ne sont pas identiques. Un cybermarchand se doit de tracer le comportement des prospects sur son site afin de présenter des pages spécifiques aux visiteurs qui ont accompli des tâches déterminées. On retrouve ici les principes fondamentaux du marketing traditionnel : D'où proviennent ces internautes ? Est-ce leur première visite? Quel message les rejoint? Ces connaissances vous permettront d'adapter une offre selon la réalité des visiteurs.

Par exemple, très souvent une campagne de publicité va amener sur le site des internautes qui le découvrent pour la première fois. En les identifiant, l'émetteur du message pourra créer une page d'accueil spécifique qui mettra en avant les actions qu'il souhaite que les internautes accomplissent sur son site.

Enfin, pour fidéliser au mieux les visiteurs d'un site Internet, d'autres points cruciaux sont à respecter :

- Renouveler régulièrement le contenu du site web afin d'éviter la lassitude
- Faire participer un maximum le client pour qu'il se sente mis en valeur et qu'il s'approprie la marque (ex. parrainage, choix des commandes des stocks, concours vidéos, etc.)
- Proposer régulièrement des offres promotionnelles spécifiques : offres de prix, de services...
- Créer et animer constamment la communauté d'internautes liés au site
- Organiser des événements : ventes privées, ventes flash
- Etre présent et à l'écoute des consommateurs (réponse mail, hotline, etc.)

### **Autres techniques webmarketing : dernières tendances**

#### **▪ Marketing viral ou buzz marketing**

Souvent comparé au bouche-à-oreille, le marketing viral est aujourd'hui une véritable technique à part entière, quantifiable et modélisable statistiquement. Une étude Benchmark Group estimait que 24 % des acheteurs sur un site déclaraient être venus par un phénomène de bouche-à-oreille. De la même manière, de nombreux responsables de sites marchands pure-players estimaient que de 25 à 30 % de leurs clients provenaient d'actions de recommandations. Il est indiscutable que les phénomènes de bouche-à-oreille spontanés ou provoqués ont joué et jouent encore un grand rôle dans le succès d'acteur tels que Cdiscount ou Price Minister.

Différents facteurs contribuent à expliquer la puissance constatée de ces phénomènes.

► **Le coût de transmission de l'information** : le coût très faible voire nul d'envoi d'un message électronique ou d'une contribution sur un forum joue un rôle très important dans l'ampleur du phénomène. Ce sont ensuite les internautes eux-mêmes qui sont vecteurs du message.

- **La facilité de transmission** : les fonctions classiques des outils de messagerie ou de newsgroup (répondre, transmettre, carnet d'adresses,...) évitent de ressaisir l'information et réduisent d'autant l'effort nécessaire à la propagation de l'information.
- **La facilité du lien hypertexte** : Le lien hypertexte joue également un rôle facilitateur mais cette fois, du côté du destinataire d'une recommandation. Le lien permet en effet, de se rendre directement sur la page ou le contenu ciblé.
- **Des délais réduits** : Non seulement la transmission du message se fait à moindre coût et sans effort, mais en plus, elle est instantanée. Dans le cas de campagnes basées sur l'humour, par exemple, la réaction est immédiate et le destinataire souhaite immédiatement le partager avec ses proches. Un nouveau phénomène apparaît ainsi : « le plaisir de la transmission », élément fondateur de l'internet participatif lié au Web 2.0.
- **Des phénomènes pyramidaux** : La diffusion de l'information prend souvent une forme pyramidale, chaque personne avertie en informe à son tour plusieurs ce qui accélère considérablement le phénomène.
- **La présence de communautés** : La multiplication des communautés, professionnelles ou non, joue également un rôle fort pour la propagation d'informations, surtout lorsqu'elles sont spécialisées. Le développement des communautés spécialisées dans les avis de consommateur joue un rôle accélérateur dans la diffusion des défauts ou des qualités des produits ou services.
- **Les reprises sur les médias traditionnels** : Il est très courant, que des journalistes spécialisés dans un domaine soient membres de listes de diffusion pour assurer une forme de veille informationnelle. Cela peut provoquer une couverture médiatique par la presse spécialisée, qu'elle soit en ligne ou traditionnelle et augmenter l'effet de buzz. Les reprises peuvent également se faire sur des titres ou émissions grand public. Il est maintenant presque de tradition que des vidéos Internet particulièrement réussies et drôles finissent par être diffusées à la télévision lors d'émissions de grande audience.
- **Un environnement anxiogène** : Internet est un environnement au sein duquel beaucoup d'individus éprouvent des craintes liées à la sécurité des paiements, à l'identité du vendeur, au respect des délais, voire même, au fait d'être réellement livré. Dans un tel contexte la recommandation / caution d'un tiers prend d'autant plus de valeur et devient encore plus importante que dans le commerce traditionnel.

Les opérations de marketing viral ne reposent pas seulement sur les clients ; les prospects peuvent aussi être les excellents ambassadeurs d'une marque dont ils ne sont pas consommateurs. Les actions de marketing viral ont pris d'ailleurs à ce jour de nombreuses formes permettant de développer le côté participatif et communautariste auprès des internautes : concours vidéos/photos, jeux, sites interactifs...

## ▪ Les blogs

A l'ère du web 2.0, où chacun peut publier facilement de l'information – texte, audio, photo, vidéo –, le blog est l'usage internet qui croît le plus rapidement, touchant 60 millions d'internautes et doublant de volume tous les cinq mois. Défini comme un journal individuel virtuel mélangeant les fonctions d'un forum et d'une page de contenu, il est composé d'une suite de remarques ou d'informations périodiques mises en ligne par son auteur auxquelles les lecteurs peuvent éventuellement réagir. Le blog peut également contenir des images ou des fichiers attachés. Ce changement d'ère constitue la « révolution des amateurs », car même si chaque blog n'a que quelques centaines de lecteurs, la masse de ces centaines de milliers de mini-lectorats égale celle de la presse écrite. Selon Médiamétrie, la France compte 7 millions de lecteurs de blogs chaque mois contre 7,5 pour la presse écrite. Ce nouveau « e-support » est de plus en plus utilisé par les entreprises qui y voient un nouveau moyen de communication et de présentation de contenu offrant des possibilités d'interaction avec les visiteurs.

## ▪ Les flux RSS



Le RSS (Really Simple Syndication ou Rich Site Summary) est un format de fichier qui permet de surveiller la mise à jour en temps réel d'actualités. Ce sont des flux ou fils (feeds en anglais) en langage XML répertoriant des contenus mis à disposition par des sites internet, contenant uniquement l'information intéressante : le titre de l'article, son texte, son auteur et sa date. Ils permettent, d'un simple clic, d'arriver sur le texte complet correspondant. Ils s'actualisent automatiquement dès qu'un nouveau contenu apparaît sur la source, sans avoir besoin de se connecter au site web d'origine. Sortes de résumé des nouveautés produites par un site ou un blog, les fils RSS représentent le parfait exemple d'application du web 2.0 : ce ne sont plus les internautes qui naviguent sur la toile pour aller chercher de l'information sur les sites mais c'est l'information elle-même qui vient se rendre disponible auprès des utilisateurs.

Les principales sources utilisant ce format sont :

- les portails d'actualités (BBC, CNN, Google News...)
- les sites de presse (Figaro, Les Echos, Le Monde...)
- les blogs
- les sites d'entreprise (pour les communiqués de presse)
- sur les pages de résultats de moteurs de recherche

## B. Le webmarketing BtoC

### 1. Données chiffrées du secteur

Voir annexe 1 : Les chiffres clés FEVAD 2006

Le chiffre d'affaires du e-commerce BtoC en 2005 s'élève à 8,7 Mia € (+53% par rapport à 2004). Le chiffre d'affaire en e-commerce représente 62% du CA total des ventes à distance totales. Un acheteur à distance achète dans 3,6 enseignes différentes. Le nombre de site marchands actifs affiche une progression de 45% par rapport à 2004 avec un chiffre de 10 900. En BtoC 46% de l'offre se rapporte aux produits contre 67% pour les services.

Le marché compte 15,1 millions d'acheteurs, dont :

- 56,4 d'hommes / 43,6 de femmes
- 42,6% CSP+ / 28,3% CSP - / 23,1% retraités
- 76% province et 24% région parisienne
- Panier moyen : 90€

### 2. Les techniques propres au webmarketing BtoC (one-to-one)



Dans le domaine du webmarketing BtoC, relatif aux ventes e-commerce destinées aux particuliers, la conception du site web tient une place prépondérante. Le portail d'accueil des internautes doit répondre à de nombreux critères, facteurs de la réussite commerciale de l'enseigne sur Internet.

► **L'utilité** qu'un visiteur perçoit d'un site web est prépondérante. De la même manière qu'une surface commerciale non virtuelle, le prospect ou client ne se rend pas par hasard sur un site de e-commerce. Il dispose de besoins qui doivent être satisfaits dès le premier regard. Au-delà de l'esthétisme qui a pour objet d'améliorer la convivialité, l'utilité d'un site et de l'offre qu'il propose dépend de son mix marketing. En effet, un internaute estimera qu'un site lui est utile s'il peut répondre parfaitement à ses attentes de consommation à la fois en termes de caractéristique produit, de politique de prix, de distribution et de communication. Ainsi, si en quelques clics un utilisateur lambda est amené sur une page qui lui offre exactement ce dont il a besoin, à un prix attractif et avec un accès facilité, le site e-commerce remplira totalement les critères d'utilité et aura un impact fort sur l'expérience-client qui sera alors facteur de fidélité de la part de l'internaute.

► **L'ergonomie**, apparentée à la facilité et au confort d'utilisation, est un des éléments les plus importants de la conception d'un site web. Elle intègre différentes notions. Tout d'abord à un degré technique et informatique, l'ergonomie sera mesurée sur différents critères définis en 1993 par Bastien & Scapin, chercheurs à l'Institut National de la Recherche en Informatique et Automatique et auteurs du célèbre livre *Ergonomic criteria for the evaluation of the human-computer interfaces* :

- Guidage : conseiller, orienter l'usager dans l'interaction avec le système
- Charge de travail : réduction de la charge perceptive ou mnésique
- Contrôle explicite
- Adaptabilité
- Gestion des erreurs
- Homogénéité/Cohérence
- Signifiance des codes et dénominations
- Compatibilité

Afin de percevoir concrètement l'application de ces critères prenons pour exemple le site e-commerce Cdiscount, premier commerçant en ligne français et filiale du groupe Casino réalisant un chiffre d'affaires de près de 400 millions d'euros. L'étude de sa page d'accueil nous révélera l'application première des techniques webmarketing BtoC liée à la conception du site web.

The screenshot shows the homepage of Cdiscount.com. At the top, there's a navigation bar with links like "Voir mon panier", "Espace clients", "Plan du site", "Carte Cdiscount", and "Yapuka Crédits". The main banner features a large "GRAND NETTOYAGE SUR TOUT LE SITE!" offer. Other prominent banners include "Les 72H de l'Informatique!", "54.192 pièces À SAISIR!", "GPS : DJIX® Toute l'Europe pour 189€", and "576 ACER A". Below these are sections for Sony cameras, cooking deals, and a "Jeu Box Office" promotion. On the left, a sidebar lists various product categories with their respective piece counts. The bottom of the page includes social media links, a footer with logos for Groupe Casino, discount24, and various partners, and a copyright notice.

Sur cette page d'accueil, l'internaute préalablement client ou non, visualise d'un unique coup d'œil la totalité de l'offre produits et services proposé par l'enseigne. Les onglets tout en haut de la page constituent des repères pour les clients réalisant leurs achats avec notamment des raccourcis directs vers le panier et le compte personnel du client, vers un plan global du site pour une navigation aisée et également vers les services proposés par Cdiscount la « carte Cdiscount » et les crédits « Yapuka » éléments notables de la politique de fidélisation de la marque. Nous remarquons ici que les concepteurs ont privilégié un accès direct et aisément accessible à l'ensemble de l'offre. Une série fixe de 45 onglets répartis en 11 catégories constituent les espaces sur lesquels les produits sont directement disponibles.

Deux tiers de la page sont consacrés aux promotions du moment et aux ventes flash, permettant de répondre ainsi aux attentes en termes de prix des clients. Cet espace illustre parfaitement le rapprochement fait entre le e-commerce et les prix défiant toute concurrence. Enfin, en bas de la page, l'internaute peut retrouver un encart de rappel avec liens pointant vers les promotions du site dans chaque catégorie ainsi, qu'une possibilité de s'abonner par mail aux offres promotionnelles proposées régulièrement par le site. Enfin, toutes les informations concernant la société et les partenaires y sont clairement présentées.

► **La confiance** est un point fondamental du e-commerce. Le frein à l'achat en ligne le plus fréquemment relevé étant le manque de confiance dans le paiement en ligne et dans les sites eux-mêmes quant à la collecte d'informations personnelles, il est nécessaire de créer un climat de confiance. Cela permet d'optimiser les expériences clients facteurs indéniables de fidélisation et constituer ainsi le premier élément favorisant le taux de conversion. Selon le Baromètre de l'ACSEL (Association pour le Commerce et les Services en Ligne), ce sont 16,2 millions d'utilisateurs – soit près de 60% des internautes français - qui se disent confiants dans l'achat sur internet au 3<sup>ème</sup> trimestre 2006. Cependant, 3,2 millions de ces « confiants » ne sont pas encore acheteurs.

Les internautes sont non seulement préoccupés par le paiement, mais également par la protection de leurs informations personnelles. Dans ce domaine, on note des comportements bien distincts. Selon la typologie présentée par Caroline Lancelot-Miltgen et Claire Gauzente au congrès 2006 de l'Association Française de Marketing certains internautes partagent leurs informations en cas de gain de temps (« les désintéressés »), d'autres attendent des cadeaux ou offres spéciales en retour (« les négociateurs »). Les « réticents » sont complètement hermétiques au partage d'informations personnelles et les « bienveillants » délivrent facilement les informations.

En France, l'information personnelle la plus souvent collectée par les sites marchands est l'adresse email (83% : pourcentage des sites marchands demandant cette information) qui devance de peu le nom (82%), le sexe, l'âge et l'adresse postale (60%).

L'analyse des pratiques des sites marchands permet d'identifier six catégories ou « facteurs de sécurité », c'est-à-dire les éléments d'un site web ayant pour objectif de rassurer l'internaute lors de son achat en ligne et de le faire passer à l'acte :

1. Les éléments relatifs à la politique de protection des données personnelles et au respect de la vie privée. (cookies, positionnement des chartes, accès et modification des données, caractère intrusif...)

Sur le site de Cdiscount, existent en haut et en bas de chaque page un lien destiné à l'espace client.

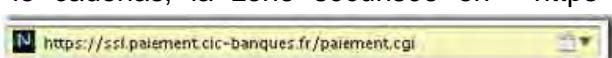
Cet espace l'ensemble des informations relatif à un compte client en particulier

et à la relation client de manière générale. Le visiteur dispose ainsi d'un espace personnalisé ou non – en fonction de son identification préalable ou non – avec un accès clair à l'information aux conditions de ventes, aux engagements de l'enseigne, à la collecte et protection de données personnelles.

2. Les logotypes de qualité : les logos de moyens de paiement, des partenaires bancaires, des garanties tierces (Fia-Net, Verisign)

Cdiscount présente de la même manière des logos de qualité et de sécurité destinés à rassurer le visiteur sur la qualité des transactions.

3. Les logotypes technologiques : le cadenas, la zone sécurisée en « https », les procédés de cryptographie.



4. L'identification physique du site marchand : son identité, ses coordonnées électroniques, postales. Le bouton « Qui sommes nous ? » présent sur le site du cybermarchand Cdiscount permet à chaque instant de mieux connaître l'organisation de l'entreprise et par un autre lien de parcourir la charte de l'enseigne sur laquelle est présente l'identification de la société et toutes les informations y référant.

5. L'aide au processus de commande : comment mettre un article dans le panier, comment effectuer le paiement. Ainsi, Cdiscount rappelle systématique au client le contenu de son panier et les étapes du processus d'achat. Nous remarquons ici, l'offre permettant pour 0.99€ de plus d'être informé par SMS de l'avancement de la commande en temps réel.



Votre Espace Clients est 100% sécurisé



Cela ne fait que renforcer la confiance de l'internaute et permet au marchand de prouver la qualité de ses livraisons.

6. Les garanties relatives à la commande : la livraison, le message de confirmation, la politique de retour produit et de remboursement.

Ici encore le leader du e-commerce en France, filiale du Groupe Casino ne fait pas défaut et propose, au moment de choisir le mode de livraison de la commande une palette étendue de transporteurs certifiés. Les logos de ceux-ci permettent encore une fois d'améliorer la relation de confiance et le principe de transparence auprès du client.

► **La qualité de service** dont un internaute peut appréhender la valeur sur un site marchand permet naturellement d'améliorer l'expérience client, la confiance de celui-ci et aura un impact alors positif sur la notoriété et la réussite du site. Quelles sont les promesses du cybermarchand quant à sa logistique et à la qualité des livraisons ? (respect des délais, de conformité et de qualité du produit, état de réception du colis...) La présence de logos et de garanties sont clairement les facteurs qui permettront dès la conception du site de prévenir les craintes des futurs acheteurs.



Sur les marchés BtoC le travail de référencement, d'affiliation et de visibilité de manière plus générale est primordial. Avec des populations de vendeurs et d'acheteurs sur Internet toujours plus importante un site web, aussi bien conçu soit-il, n'est pas viable sans cette recherche systématique de l'optimisation des canaux de trafic. Avec les possibilités qu'offre le web, les manières de générer du trafic sont multiples et ne cessent de se développer.

## LE REFERENCEMENT BTOC

Comme nous l'avons démontré auparavant, le référencement d'un site via les outils de recherche et les portails des FAI est une méthode webmarketing éprouvée et nécessaire permettant de générer du trafic.

Il existe en webmarketing, deux types de référencement : le référencement naturel et le référencement payant.

Le référencement naturel consiste à améliorer le PageRank – associé au taux de popularité- d'un site internet par un travail sur les mots-clés. Plus concrètement, cette méthode a pour but de lier un site web à une série de mots clés pour que lorsque ceux-ci seront inscrits dans des moteurs de recherche tels que Google, Yahoo, MSN, Voila, (...) le site apparaisse dans les premiers résultats. Les algorithmes de recherches de ces outils associent à chaque site un PageRank –qui définira la position du lien pointant vers le site dans les pages de résultats - en fonction de l'adéquation apparente du site à la recherche réalisée et à son taux de popularité (défini par le trafic généré par le site et indépendant de son degré d'animation et de renouvellement de contenu). Plus de 85% des internautes ont recours systématiquement aux outils de recherche et en e-commerce BtoC plus de 25% du trafic provient des outils de recherche. Par ailleurs, plus de 90% des recherches s'effectuent par l'inscription d'un ou deux mots-clés ce qui signifie qu'il faudra identifier avec précision les mots que le site souhaite mettre en avant correspondant à ce que la cible saisira dans un moteur de recherche lorsqu'elle voudra trouver des produits ou services correspondant à l'offre du cybermarchand.

Ces mots clés apparaîtront majoritairement dans les balises de titres html des sites. Le référencement payant a pour objet d'associer à une série de mots-clés des annonces publicitaires apparaissant sur les pages de résultats des outils de recherche. La méthode consiste à définir un panel de mots-clefs pertinents puis à les implémenter dans les moteurs de recherche grâce à différents procédés techniques.

Il sera ensuite possible de lancer par exemple une campagne Google Adwords (solution de référencement fourni par Google permettant de définir et de générer des mots-clés en fonction d'un public ciblé, de rédiger des annonces et d'analyser et exploiter les résultats de la campagne) : elle vous offre la possibilité de créer des annonces et de choisir les mots-clés auxquels elles seront associées. Elles apparaîtront alors dans les « liens sponsorisés » du moteur de recherche lorsque ces mots-clés seront saisis. La facturation n'intervient que lorsque les utilisateurs cliquent sur vos annonces : le coût par clic. (CPC)

En BtoC, ce canal de trafic est très intéressant mais correspond à un investissement relativement important à la fois en termes de coût et de temps. En effet, les visiteurs spécialistes ou non disposent de leur propre verbatim permettant de définir leur recherche. Il faudra donc sélectionner une large palette de mots-clés afin d'être référencé correctement pour une majorité de recherches associées à chaque type de produits vendus sur le site.

Voici par exemple ce que nous obtenons en recherchant les mots « appareil photo » sur le site de Google. Nous remarquons notamment la présence du cybermarchand Cdiscount en deuxième lien publicitaire horizontal.

Google search results for "appareil photo":

- Appareil photo numérique** ([www.plumania.com/appareil-photo](http://www.plumania.com/appareil-photo)) Toutes les nouveautés photo à prix réduits. Stock permanent.
- Appareil Photo** ([www.cdiscount.com](http://www.cdiscount.com)) Prix sacrificés au rayon photo Des offres hallucinantes à saisir !
- APPAREIL PHOTO NUMÉRIQUE** : achat, comparatif et test, prix moins cher ([www.plumania.com/fr/photo/appareil-photo-numerique/1/1/catégorie.html](http://www.plumania.com/fr/photo/appareil-photo-numerique/1/1/catégorie.html)) - 75k - 13 avr 2007 - En cache - Pages similaires - À noter
- Comparer et acheter MATERIEL PHOTO au meilleur prix** ([www.plumania.com/fr/photo/1/onglet.html](http://www.plumania.com/fr/photo/1/onglet.html)) - 89k - En cache - Pages similaires - À noter
- Top Achat Appareil Photo Numérique & Caméscope** ([www.topachat.fr/photo/index.php](http://www.topachat.fr/photo/index.php)) - 67k - 13 avr 2007 - En cache - Pages similaires - À noter
- Comment choisir son appareil photo numérique** ([www.clubic.com/article-33930-1-comment-choisir-son-appareil-photo-numerique.html](http://www.clubic.com/article-33930-1-comment-choisir-son-appareil-photo-numerique.html)) - 30k - En cache - Pages similaires - À noter
- Appareils photo numériques avis de consommateurs, comparateur de ...** ([www.ciao.fr/Appareils\\_photo\\_numeriques\\_187017\\_2\\_59k](http://www.ciao.fr/Appareils_photo_numeriques_187017_2_59k)) - En cache - Pages similaires - À noter

**Référencement payant (Google Adwords)**

**Référencement gratuit**

## L'AFFILIATION BtoC

### Liens entrants

Fruits des partenariats entre différents sites, ces liens entrants naturels ou publicitaires sont principalement à drainer de nouveaux visiteurs. En effet, les liens entrants naturels sont les résultats des partenariats et ont pour objet de partager et rediriger le trafic d'un site vers un autre. Peu utilisés en e-commerce BtoC en raison d'un environnement concurrentiel très fort, ils sont néanmoins utilisés pour faire découvrir de nouveaux services aux internautes. En effet, nous retrouverons sur le site de Cdiscount des liens vers des partenaires logistiques ou financiers tels que Chronopost ou CIC.

Les liens entrants publicitaires sont en revanche plus utilisés et sont répertoriés de manière générique dans ce que l'on appelle la publicité online.

Fonctionnant sur le même principe que la publicité classique - presse, tv, affichage...-, la publicité sur internet revient à acheter des espaces sur des sites susceptibles de générer un trafic intéressant et qualifié pour les cybermarchands. C'est d'ailleurs principalement par ce biais que les services gratuits du web existent et se développent (hébergeurs, mail, sites d'informations spécialisés, sites de diffusion de vidéos, etc.).

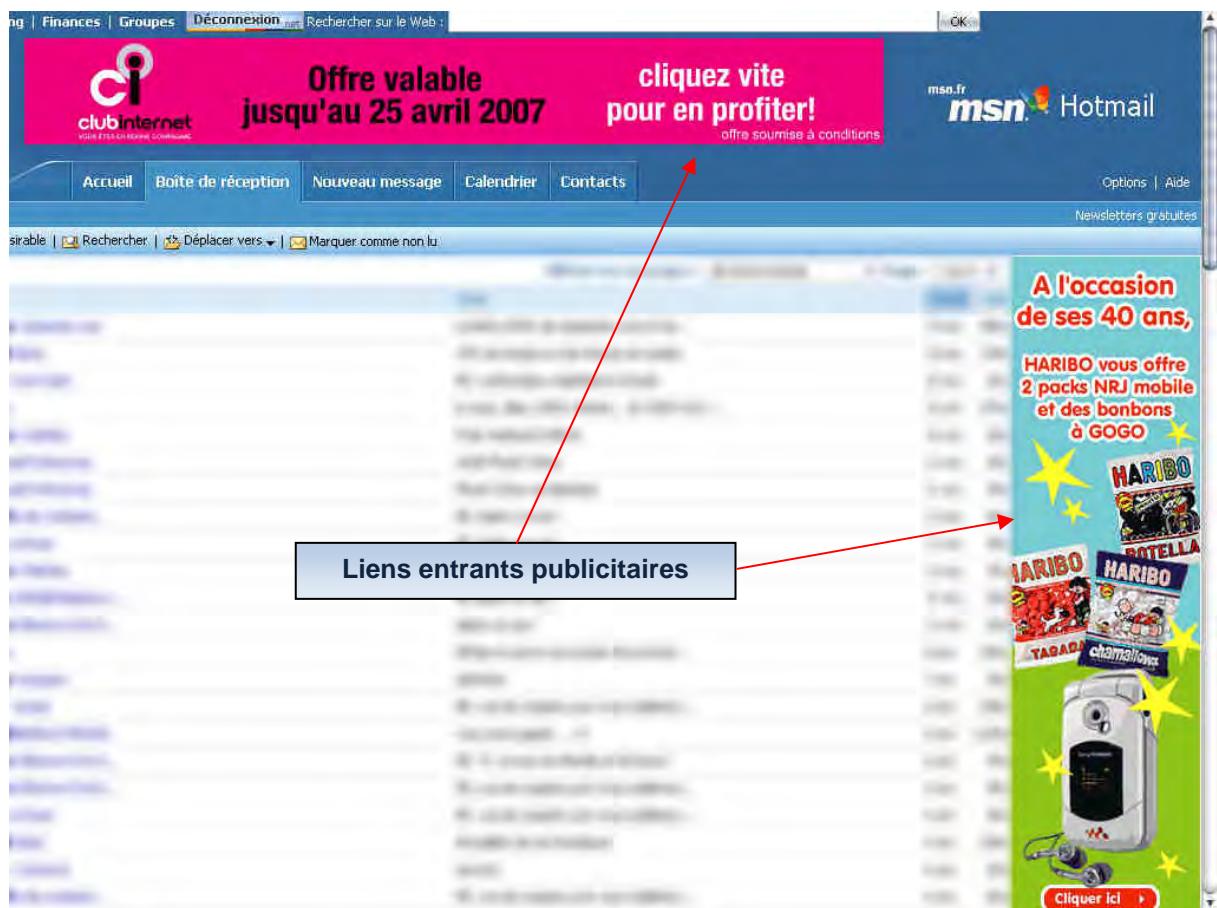
Les liens entrants publicitaires en BtoC, ne sont pas exclusivement destinés à attirer de nouveaux visiteurs, car de la même manière que pour la publicité classique, ils peuvent être utilisés à des fins diverses : événements (lancement de produit, offre spéciale, concours...), communication institutionnelle etc.

A la différence d'une surface commerciale réelle, un site de e-commerce BtoC peut également vendre des espaces publicitaires sur ses pages. En effet, si il parvient à générer un bon trafic à la fois à un niveau qualitatif et quantitatif, il se révèle être très intéressant pour de nombreux autres sites. Cela constitue donc une nouvelle source de revenu non négligeable pour les cybermarchands permettant également de rentabiliser tout le travail webmarketing, notamment pour ce qui est de la genèse de trafic via le référencement sur les moteurs de recherche.

Une fois encore nous retrouvons ces méthodes sur le bandeau supérieur du site de Cdiscount :



Voici, par exemple, la Boîte de réception d'un utilisateur sur Hotmail (service d'hébergement gratuit d'email de la société MSN). Sur cette espace personnel nous pouvons y retrouver deux bannières publicitaires verticales et horizontales.



- **E-mail BtoC**

Une fois un internaute conquis, il s'agit de lui rappeler régulièrement l'existence du site afin d'alimenter la relation site-client. En BtoC, la diffusion de newsletters ressemble plus à du webmarketing direct, c'est-à-dire l'envoi par mail d'une série d'offre correspondant sensiblement aux besoins du client. A cause de l'inondation des boîtes mail par les spams ou « pourriels », il est difficile en BtoC d'atteindre les internautes sur leurs espaces personnels. Utilisées ponctuellement, ces newsletters présentant les offres promotionnelles des sites marchands doivent être totalement individualisées pour être lues et permettant de créer ainsi une réelle relation one-to-one. Disposant de liens directs pointant vers les produits bénéficiant de tarifs promotionnels, ce type de mailing est également une technique importante de fidélisation et de CRM en BtoC.

Exemple de newsletter personnalisée, disposant d'un lien direct vers une offre promotionnelle :

NOUVEAU !

Cher Guillaume,

Parce que notre volonté première est de vous proposer tous les produits du moment aux meilleurs prix...  
Nous vous invitons à découvrir la newsletter Best Of regroupant les meilleures offres de la semaine soigneusement sélectionnées pour vous !

Comme 3 millions d'abonnés Cdiscount News,  
Ne laissez plus passer les bonnes affaires !!

**Le BEST-OF de la semaine !!!**

La technologie LCD 26"

**529€**  
ou 3x178€

~~599€~~

SAMSUNG LE-26R32B

HD ready

HDMI

GARANTIE 2 ANS SUR SITE

STOCK LIMITÉ !



Gestion et fidélisation des internautes

Un marketing défensif coûte moins cher qu'un marketing offensif, qui oblige souvent à une confrontation directe avec la concurrence. Le coût de maintien d'un client est jusqu'à cinq fois inférieur au coût de conversion d'un prospect, et il peut coûter jusqu'à seize fois plus d'atteindre, avec le nouveau client, le niveau de rentabilité d'un client acquis.

C'est donc le taux de rétention de la clientèle et non le taux d'attraction, qui est essentiel.

Avec la présence de plus en plus marquée des comparateurs de prix, de nombreux sites e-commerce BtoC basent leur approche sur des prix les plus bas possibles. Une étude de "Bain & Company", datant de 2001 montre cependant qu'en augmentant la durée de fidélisation des clients de seulement 5% les revenus peuvent croître très significativement (jusqu'à 95% !). Aux vues des coûts de « recrutement » de nouveaux clients, la fidélisation de ceux-ci devient un enjeu majeur.

En effet, le coût moyen estimé de l'acquisition d'un nouveau client est de l'ordre de 30€, ce qui rend difficile son amortissement au premier achat. Heureusement le prix n'est pas le seul critère retenu par l'internaute. Les points suivants contribueront à transformer le prospect en client fidèle.

Les clients seront plus à même de commander à nouveau si les points suivants sont respectés :

- Possibilité de retourner facilement la marchandise en cas de problème (le délai légal de rétractation en France est de 7 jours)

- *Disposer d'un service après vente rapide et efficace (hotline opérationnelle)*
- *Disposer d'un choix de produits et services suffisamment étayé*
- *Avoir un site simple et pertinent*
- *Présenter des informations détaillées.* Les internautes expérimentés ont tendance à aller directement vers leur boutique préférée plutôt que de passer par des moteurs de recherche ou des comparateurs de prix. Les sondages montrent que 82% des individus choisissaient internet comme moyen d'achat en raison des informations qui les aident à prendre leur décision contre 50% seulement qui avaient pour motivation première les économies réalisées par l'achat en ligne. Ce phénomène nouveau par lequel les consommateurs sont de plus en plus avertis, informés et nécessitent toujours plus d'informations s'est développé exponentiellement avec l'évolution de la technologie Internet. Ces nouvelles habitudes de consommation ont permis la professionnalisation du e-commerce sous toutes ses formes et une nouvelle considération du consommateur qui n'apparaît plus comme candide auprès des cybermarchands. Il apparaît donc clairement que fournir le plus d'informations de qualité possible sur les produits est un moyen sûr de les faire revenir sur votre site. Ces principes de « webmarketing informatif » sont appliqués sur les sites de e-commerce de diverses manières :
  - o Photos des produits (vue de face, de côté, mise en situation, 360°...)
  - o Fiche technique
  - o Fonctionnalités
  - o Garanties
  - o Critiques et avis des utilisateurs (forums, systèmes de notations de produits)
  - o Téléchargement des copies de documents au format PDF
  - o Possibilité d'impression directement sur papier (trace « écrite »)
- *Récompenser la fidélité* : Pour qu'un client acquis une première fois se rende plus souvent sur le site afin d'y effectuer de nouveaux achats, il est indispensable de mettre en place un programme de fidélisation destiné à récompenser les clients réguliers. Ce programme doit cependant récompenser en priorité les clients les plus rentables et/ou présentant un profil de fidélité intéressant :
  - Les clients ayant acheté récemment
  - Les clients achetant déjà régulièrement
  - Les clients ayant dépensé le plus

Les récompenses peuvent être de différents types comme par exemple :

- Des bons de réduction
  - Un accès à la gamme supérieure
  - Des objets ou services supplémentaires offert en cas de nouvel achat
  - Des offres spéciales "client fidèle"
  - Des points de fidélité avec une date d'expiration : il est indispensable que le client aie une notion de la valeur du point et que les seuils de récompense soient atteignables.
- *Un bon usage de l'e-mailing* : les clients inactifs depuis une certaine période peuvent être à nouveau sollicités par un e-mailing leur proposant par exemple des remises ou offres spéciales. Les clients inscrits à votre lettre d'information sont à réactiver régulièrement sans toutefois les submerger. En BtoC ce sont les remises importantes sur des courtes durées qui sont susceptibles d'intéresser fortement les clients permettant ainsi de renouveler une bonne expérience client pour une fidélisation accrue. (cf. **Diffusion de newsletters** dans la partie précédente)

### III.Les techniques du webmarketing BtoB



#### A. Différenciation de la démarche BtoB par rapport au BtoC

MARKETING	Traditionnel (BtoC)	Industriel (BtoB)
<b>Clients</b>	Nombreux et largement dispersés	Peu nombreux et concentrés
<b>Marchés</b>	Consommateurs directement servis par des revendeurs ou des distributeurs	Demande dérivée. Chaîne industrielle et complexe
<b>Comportements d'achat</b>	Individuel et décision familiale. Client relativement passif.	Décision collective
<b>Relations</b>	Pouvoir de négociation assez bas	Procédures formelles. Fort pouvoir de négociation
<b>Produits</b>	Standards. Facteurs psychologiques importants. Positionnés sur des facteurs émotionnels et perceptuels	Complexité technique. Spécification importante. Adaptés. Positionnés sur des fonctions et caractéristiques techniques
<b>Prix</b>	Prix unitaires plutôt bas. Pas de négociation. "A prendre ou à laisser."	Prix unitaires plutôt élevés. Négociation appel d'offres. Produits standards au catalogue
<b>Promotion</b>	Communication médiatisée. Rôle de la marque.	Accent mis sur la vente en direct. Importance de la réputation
<b>Distribution</b>	Chaîne de distribution. Disponibilité sur stock. Saisonnalité.	Directe. Fabrication à la demande. Produits standards en stock.

COMMUNICATION	Communication sur les marchés de particuliers : BtoC	Communication interentreprises : BtoB
<b>Objectifs de communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire connaître</li> <li>• Faire aimer</li> <li>• Faire acheter</li> <li>• Fidéliser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer</li> <li>• Créer une image institutionnelle favorable</li> <li>• Obtenir un contact personnalisé et aider les technico-commerciaux</li> <li>• Fidéliser : entretenir une relation suivie</li> </ul>
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativement simples à identifier et à segmenter</li> <li>• Faible expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexes, multiples, interactives, différentes d'une entreprise à l'autre, changeantes au sein d'une même entreprise</li> <li>• Forte expertise</li> </ul>
<b>Mix de communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Généralement simple, souvent avec prédominance de la publicité et de la promotion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très nombreuses sources de communication et multiples outils de communication avec prédominance des communications interpersonnelles</li> </ul>
<b>Marques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance des marques produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importances des marques institutionnelles</li> </ul>
<b>Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souvent très élevés: comparable au CA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En apparence plus faible</li> </ul>

Source : Mercator

## B. Les chiffres du e-commerce BtoB

Avec 95% des entreprises françaises qui ont accès à internet, le commerce électronique BtoB continue de se développer avec un marché, aujourd'hui estimé à 7,5 milliards d'euros (45 milliards € pour la vente à distance en général). Il existe des secteurs particulièrement en pointe dans l'achat en ligne, notamment dans l'industrie automobile, l'aéronautique ou encore dans les télécommunications.

De même, certains secteurs ont développé avec succès des offres en ligne qui ne cessent de progresser : les équipements informatiques et télécoms (7 Mia €), les voyages d'affaires (2 Mia €), ou encore les équipements de bureau (0,4 Mia €). Des secteurs qui ont permis d'ouvrir la voie à d'autres, notamment le domaine des services.

Cette évolution permet à la fois de renforcer la compétitivité des entreprises françaises en général et se rend également indispensable aux entreprises commerciales françaises pour se développer sur leur propre ainsi qu'à l'international. Pour ce qui est de la part des achats en ligne des entreprises, la France arrive en 5<sup>ème</sup> position européenne après le Royaume-Uni, l'Allemagne, Le Danemark et l'Espagne ; rang qu'elle ne tardera pas à améliorer d'ici à une ou deux années. En effet, le commerce électronique interentreprises constitue un facteur de croissance et une source d'emplois considérables.

C'est aussi un bon moyen de moderniser les entreprises et les rendre plus solides et compétitives. Les acteurs du e-commerce BtoB en France attendent clairement une politique qui favoriserait les investissements liés à l'évolution de l'offre et de la demande en ligne, une politique où l'Etat montre la voie en accélérant, lui-même, l'évolution des procédures d'achat dans les administrations.

## C. Les techniques webmarketing adaptées au BtoB

Comme nous l'avons observé, Internet offre de nombreuses opportunités de communication. Les techniques webmarketing représentent les outils nécessaires pour toute entreprise désirant communiquer sur le web tant à une cible constituée de particuliers que de professionnels. S'étant développé avec la montée en puissance du e-commerce et ayant pour prime objet la vente de produits de grande consommation, le webmarketing peut tout aussi bien être utilisé pour des types de communications alternatives, telle que la communication institutionnelle par exemple. Ainsi nous n'étudierons pas ici les techniques de e-marketing propre au commerce BtoB mais dans la logique globale d'une relation interprofessionnelle. L'adaptation des méthodes de webmakerting propres au site de e-commerce BtoC à une logique BtoB permettra de visualiser l'utilisation d'internet dans les processus marketing BtoB de manière générale. Ces techniques seront donc valables pour toute société désirant communiquer ou vendre un bien ou un service à un ou plusieurs tiers professionnels.



S'agissant du e-commerce interprofessionnel, les sites permettent l'achat en quantité et à prix négocié, de marchandises liées aux achats hors production (fournitures de bureau, équipements et mobilier de bureau, ordinateurs, pièces de rechange...). Internet transforme ces processus d'achats, gourmands en papier et en ressources humaines, en applications « libre service ». La réduction des coûts administratifs et les approvisionnements d'entreprise effectués sur Internet améliorent la précision du suivi des commandes, renforcent le respect des directives d'achat, la qualité du service client et fournisseur, et simplifient la gestion des stocks. Les sites BtoB fournissent aussi aux entreprises clientes une plus grande marge de manœuvre financière (contrats d'exclusivité, remises sur volume...).

Les utilisateurs de ces cybermarchands BtoB, ont sensiblement les même réflexes et méthodes de navigation que les particuliers. Les critères de conception de site web BtoC (présentés dans la partie II.B. le Webmarketing BtoC) sont donc équivalents.

En revanche, les relations interprofessionnelles et le secteur de BtoB en général se caractérisent par une recherche accrue de l'information.

Ainsi, les sites institutionnels des entreprises doivent faire apparaître une présentation aisée et pertinente de l'information. C'est un des enjeux principaux du webmarketing BtoB et de la conception de site web en ce domaine. Cependant, si nous prenons l'exemple d'une société éditrice de logiciels, elle aura tout intérêt à présenter clairement sur son site les caractéristiques et l'ensemble des informations relatives au produit. Souvent techniques et complexes ces logiciels sont difficiles à présenter sur papier ou par la rédaction d'articles. Par une mise en page intelligente du site internet, le logiciel peut désormais être présenté au travers de démonstrations vidéo, d'animations Flash ou encore par le téléchargement d'une version d'évaluation.

Sur cet exemple, nous pouvons voir la possibilité de télécharger des versions d'évaluations puis d'acheter les versions complètes ou encore les mises à jour des logiciels Business Objects, solutions informatiques en BI (Business Intelligence / Intelligence Economique).

The screenshot shows a section titled "Software Available for Trial Download". It lists two products: "Crystal Reports Developer" and "Crystal Reports Server". For each product, there are three buttons: "Free Trial" (with a download icon), "Buy Now" (with a credit card icon), and "Upgrade" (with a gear icon). The "Business Objects" logo is visible in the top right corner.

Ici, la société Adobe présentant sur son site internet la dernière version de sa suite logicielle Creative Suite 3 destinées aux professionnels du graphisme. Présentée sous forme d'animation Flash dynamique, l'internaute peut tester directement les nouvelles fonctionnalités du logiciel en appliquant des effets de filtres à la photo centrale.

The screenshot shows a promotional page for "PHOTOSHOP® CS3 EXTENDED". It features a large image of a man and a woman standing together, with a "FILLE" (girl) and "GARÇON" (boy) icon next to it. To the right is a "CALQUES" (Layers) panel showing two layers: "Luminosité/contraste" and "Filtre dynamique" for both the girl and boy. At the bottom, there's a banner for "ADOBE® CREATIVE SUITE® 3 DESIGN PREMIUM" with icons for Photoshop (Ps), InDesign (ID), Illustrator (Ai), Flash (FL), Dreamweaver (Dw), and Fireworks (Fx). The Adobe logo is at the bottom left, and a call to action "LIBÉREZ VOTRE CREATIVITÉ À exploiter sans modération" is at the bottom right.

Quels que soient les secteurs d'activité, les enjeux financiers BtoB sont beaucoup plus importants que pour le BtoC. Avec des contraintes de temps et d'organisation il n'est jamais évident de développer une relation commerciale fidèle et de qualité entre professionnels. Cette différence est notable pour le secteur du e-commerce. Afin de comprendre cet écart, comparons un cybermarchand spécialisé dans le matériel informatique, LDLC.com, sous son aspect BtoC et BtoB. *La seule analyse du premier tiers de chaque page nous permettra de comprendre aisément les différences techniques et démarches.*

**Espace de vente aux particuliers**



**Espace de vente réservé aux professionnels**



Comme nous pouvons le constater, le webmarketing et la relation commerciale de manière plus générale s'utilise et s'applique très différemment en BtoC. Nous remarquons, par exemple, l'absence totale de bannières publicitaires et de toutes informations superflues sur l'espace réservé aux professionnels (en rouge). De plus, les fonctions de navigation et d'ergonomie sont différentes. Alors, que sur l'espace BtoC (en bleu) il est possible de modifier le fond colore de la page le site BtoB lui est bien plus sobre. Cela se vérifie également par les icônes moins ludiques et plus rares sur l'espace professionnel. De même, les messages principaux au-dessus des « promos du jour » sont très différents : « Besoin d'aide » pour le BtoC, contre « Besoin de nos conseils » pour la partie BtoB. Nous remarquons donc que les professionnels sont une cible déjà experte et nécessitent plus d'un conseil et d'une expertise que d'aide ou d'assistance pour les particuliers.

Enfin, ces différences illustrent parfaitement l'objet essentiel du webmarketing BtoB : l'information. C'est précisément pour cette raison que le webmarketing BtoB diverge du BtoC car c'est toujours l'information, numérique ou non, qui prime sur le produit dans les relations commerciales entre professionnels. Ainsi, il s'agira en webmarketing interprofessionnel de toujours faciliter l'accès à des informations de qualité. Si tant est qu'elles puissent être diffusées...

« Les gagnants seront ceux qui restructurent la manière dont l'information circule dans leur entreprise. »

Bill Gates - Président de Microsoft



divergences.

L'objet même d'un site étant qu'il soit lu et visité, les méthodes de visibilité web et d'utilisation des canaux de trafic ressemblent de très près à celles de leurs homologues BtoC. Les méthodes webmarketing classiques sont pour la plupart valable en BtoC et ce sont les messages plus particulièrement qui feront l'objet de divergences.

## LE REFÉRENCEMENT BtoB

Le référencement d'un site web BtoB est, de la même manière que pour la plupart des sites, nécessaire. Ainsi, les recherches sur les mots-clés, l'utilisation des solutions de référencements payant comme Google Adwords, sont des techniques maîtresses dans l'art du référencement d'un site web par les moteurs de recherche. En BtoB comme en BtoC, nous retrouvons les mêmes reflexes de navigation par les outils de recherche. Nous ne ferons donc pas état des multiples procédés de référencement décrits auparavant. Néanmoins, l'importance de mots-clés « professionnels » permettra d'attirer plus aisément un trafic professionnel recherchant plus de l'information via le conseil et l'expertise qu'en BtoC. En webmarketing BtoB, les catégories de mots-clés pour lesquels il est indispensable d'être bien référencée sont celles ayant trait à l'activité de l'entreprise sont le nom de la société, son activité principale, ses différents positionnements, ses produits, ses marques.

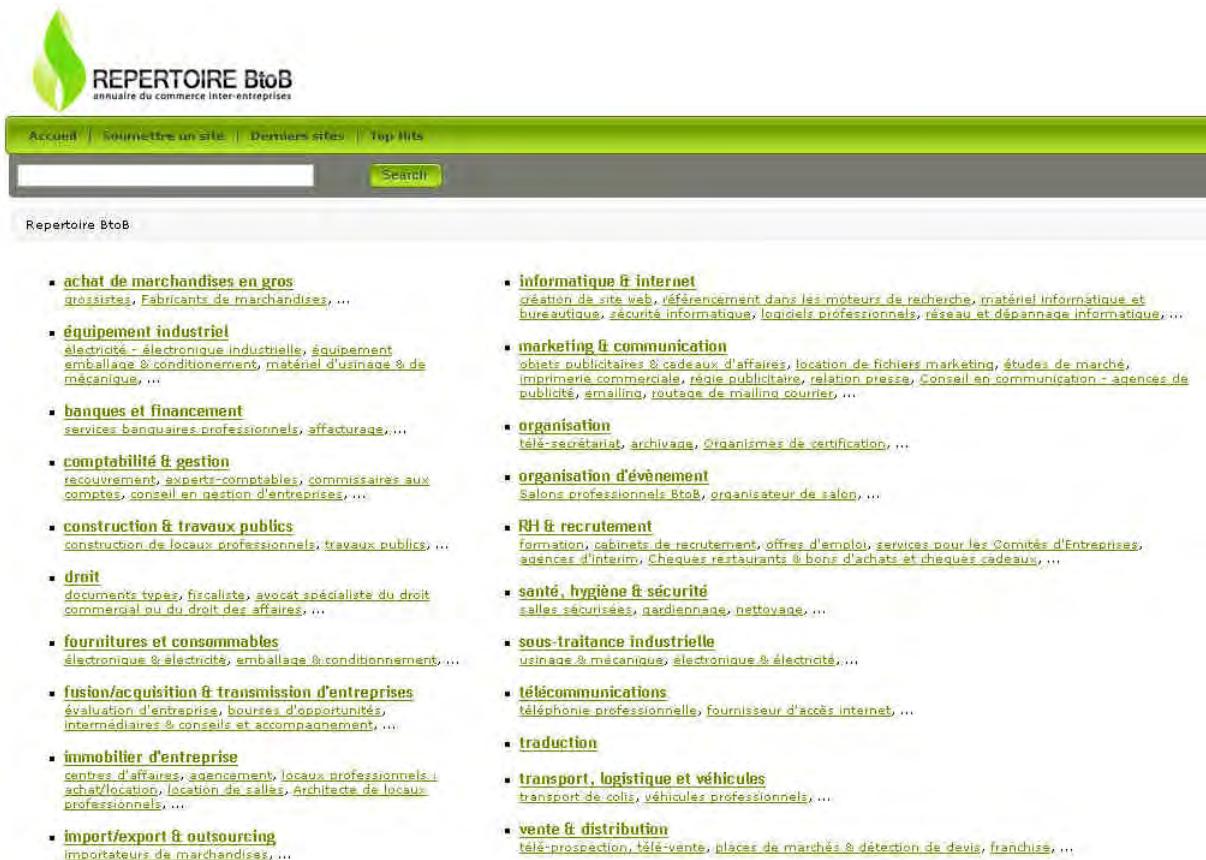
Par ailleurs, par la webcommunication BtoB, ce peut être des produits ou des services mais c'est également un savoir-faire ou une expertise qu'il s'agira de faire connaître. Aussi, le référencement par annuaires est souvent indispensable. Ces annuaires, catégorisant des entreprises par des classes d'expertise ou de secteurs d'activité sont eux-mêmes des outils de recherche fortement consultés et sont généralement bien référencés par les moteurs de recherche plus généralistes tels que Google ou Yahoo.

## L'AFFILIATION BTOB

### Liens entrants

Comme nous l'avons décrit ci-dessus les annuaires sont des moyens très performants de visibilité web. Ces annuaires, outils de référencement, sont également les fruits de partenariats et d'affiliation. Dans une quête de l'information toujours plus rapide et qualitative, nombreux sont les professionnels qui ont choisi de se rassembler autour d'un site communautaire présentant les spécialités et savoir-faire de chacun. Les solutions d'affiliation gratuites par liens entrants naturels sont nombreuses et offrent de réelles possibilités d'améliorer la notoriété des sites disposant de budgets réduits.

Voici l'exemple du site « Annuaire BtoB » proposant une solution d'affiliation gratuite destinée aux professionnels. Les professionnels disposent ici d'une page complète dédiée à leur société.



The screenshot shows the homepage of Répertoire BtoB, an annuaire du commerce inter-entreprises. The header features a green logo with three stylized leaves and the text 'REPERTOIRE BtoB annuaire du commerce inter-entreprises'. Below the header is a navigation bar with links: Accueil, Soumettre un site, Derniers sites, and Top Hits. A search bar with a 'Search' button is also present. The main content area displays a grid of business categories:

achat de marchandises en gros grossistes, fabricants de marchandises, ...	informatique & internet création de site web, référencement dans les moteurs de recherche, matériel informatique et bureautique, sécurité informatique, logiciels professionnels, réseau et dépannage informatique, ...
équipement industriel électricité - électronique industrielle, équipement emballage & conditionnement, matériel d'usinage & de mécanique, ...	marketing & communication objets publicitaires & cadeaux d'affaires, location de fichiers marketing, études de marché, imprimerie commerciale, régie publicitaire, relation presse, conseil en communication - agences de publicité, emailing, routage de mailing courrier, ...
banques et financement services bancaires professionnels, facturation, ...	organisation télés-secrétariat, archivage, organismes de certification, ...
comptabilité & gestion recouvrement, experts-comptables, commissaires aux comptes, conseil en gestion d'entreprises, ...	organisation d'événement Salons professionnels BtoB, organisateur de salon, ...
construction & travaux publics construction de locaux professionnels, travaux publics, ...	RH & recrutement formation, cabinets de recrutement, offres d'emploi, services pour les Comités d'Entreprises, agences d'intérim, Cheques restaurants & bons d'achats et cheques cadeaux, ...
droit documents types, fiscaliste, avocat spécialiste du droit commercial ou du droit des affaires, ...	santé, hygiène & sécurité salles sécurisées, gardiennage, nettoyage, ...
fournitures et consommables électronique & électrique, emballage & conditionnement, ...	sous-traitance industrielle usinage & mécanique, électronique & électrique, ...
fusion/acquisition & transmission d'entreprises évaluation d'entreprise, bourses d'opportunités, intermédiaires & conseils et accompagnement, ...	télécommunications téléphonie professionnelle, fournisseur d'accès internet, ...
immobilier d'entreprise centres d'affaires, aménagement, locaux professionnels : achat/location, location de salles, Architecte de locaux professionnels, ...	traduction
import/export & outsourcing importateurs de marchandises, ...	transport, logistique et véhicules transport de colis, véhicules professionnels, ...
	vente & distribution télé-prospection, télé-vente, places de marchés & détection de devis, franchise, ...

Il existe également de nombreuses solutions d'affiliations payantes ayant les mêmes objectifs. Dans la plupart des cas, les portails proposant ces solutions sont encore plus spécialisées et recensent non seulement de fins experts dans chaque domaine mais offrent aux visiteurs des informations à forte valeur ajoutée. C'est par ce dernier point que les actions webmarketing BtoB se différencient du BtoC.

Ainsi, au delà des biens, des services ou encore des institutions, les entreprises BtoB communiquent de plus en plus sur leur métier, expérience, savoir-faire. C'est un des points fondamentaux des méthodes de e-marketing interprofessionnelles. C'est donc le « ce sur quoi on communique » qui varie.

Les supports de communications typiquement BtoB favorisent indéniablement la création de trafic et de la notoriété d'une organisation par Internet de part l'intérêt qu'ils suscitent et des liens associés guidant l'utilisateur vers une page du site de l'auteur. Parmi ces supports, nous retrouvons : les communiqués de presse, les bilans annuels, articles de fond, cas clients (business case, success story), dossiers et publications d'experts. Les cas clients – étude de cas, exemple d'applications des produits, services ou méthodes – ainsi que les publications et dossiers d'experts sont d'importants moyens pour générer du trafic et acquérir de la notoriété.

Les livres blancs (ou white paper) sont des guides pratiques consacrés à un produit ou une technique et destinés à des prospects. Ils permettent de positionner une expertise, de convaincre de l'intérêt d'une technique ou d'un produit, de "former" les lecteurs et de les qualifier. Internet a apporté une nouvelle importance au principe du livre blanc par le biais de la diffusion numérique. Disponibles généralement sur les sites mêmes des organisations, ils sont également largement diffusés par les annuaires ou portails dédiés aux experts BtoB.

Nous avons ici l'exemple d'un portail dédié aux ressources humaines, RH Demain, répertoriant de nombreux professionnels du secteur. Le site met à disposition des visiteurs, des conseils, des informations et des avis d'experts en rapport avec l'innovation sur le marché des ressources humaines. Pour y être présents, les professionnels doivent prouver une réelle expertise sur un des domaines, proposer du contenu et contribuer à l'entretien et au développement du site par un abonnement mensuel.

Sur cette page nous remarquons sur la partie de droite les différentes catégories d'expertises, au centre un article de fond partageant l'expertise d'un professionnel en rapport à une problématique du métier et sur la partie de droite, les fiches signalétiques des experts et des entreprises relatifs à la catégorie sélectionnée. Ces fiches sont constituées de trois zones attachées à des liens permettant soit d'accéder à une fiche plus détaillée de la société, soit d'accéder directement au site de l'entreprise, soit de contacter directement l'expert en question par voie d'email. De plus, nous remarquons que l'article central, rédigé par le cofondateur d'Assessfirst - David Bernard - présenté sur fiche signalétique n°2 ; dispose à son issue d'un lien hypertexte permettant de télécharger directement le livre blanc sur les méthodes d'évaluation RH appliquées par la société.



## Gestion de la diversité

[Jeunes diplômés](#)  
[Femmes](#)  
[Seniors](#)  
[Multiculturel](#)  
[Travailleurs handicapés](#)

## Recrutement

[Annonces](#)  
[Approche directe](#)  
[Approche mixte](#)  
[Chasseurs de tête](#)

## SIRH

[Gestion des formations](#)  
[Gestion de carrière](#)  
[Gestion des compétences](#)  
[Recrutement](#)  
[Gestion du temps](#)  
[Outils d'évaluation](#)  
[Intranet](#)

## Expertises RH

[Audit RH](#)  
[Outils d'évaluation](#)  
[GPEC](#)  
[Gestion de carrières](#)  
[Développement du capital humain](#)  
[Accompagnement du changement](#)  
[Coaching](#)  
[Outplacement](#)  
[Rémunération](#)

## DIF

[Mise en place du DIF](#)  
[Formation DIF](#)

## Responsabilité sociale

[Développement des RH durables](#)  
[Ethique / Charte](#)

## SIRH > EVALUATION

### 10 conseils pour bien choisir un outil d'évaluation

Vous souhaitez faire l'acquisition d'un système d'évaluation et de management des compétences comportementales ? Voici 10 conseils qui vous permettront de faire le bon choix :

#### 1. Fuyez les éditeurs qui ne vous proposent qu'un seul outil d'évaluation.

Surtout si ceux-ci cherchent à vous persuader que leur unique test est adapté à tous les contextes, à toutes les situations et en particulier à la vôtre ! De même qu'on ne cultive pas une tarte dans un réfrigérateur, il existe des tests pour la sélection et d'autres pour manager les compétences comportementales. Un éditeur de tests professionnel doit être capable de vous proposer un outil véritablement adapté à votre problématique.

#### 2. Évaluez la pertinence des critères évalués par le test proposé.

Les outils d'évaluation proposés par les éditeurs de tests sont construits à partir de théories dont le caractère scientifique et éprouvé peut être très fluctuant. Si certains modèles, comme celui des « Big Five » pour la personnalité ou celui de Schwartz pour les valeurs, sont aujourd'hui largement validés, d'autres restent pour le moins purement exploratoires... Utiliser un test d'orientation clinique pour évaluer la personnalité au travail par exemple est pour le moins douteux !

#### 3. Validez les qualités métrologiques du test.

Un éditeur sérieux doit être capable de vous apporter des informations concrètes concernant les qualités psychométriques de ses outils, en particulier sur les aspects suivants : validité, fidélité et sensibilité psychométriques. J'allais oublier... le fait qu'un test soit utilisé depuis 20 ou 40 ans n'est pas un gage de validité scientifique. A ce propos, n'a-t-on pas cru pendant bien longtemps que la Terre était plate ?

## NOS EXPERTS


**Jérôme Morel**

Ingénieur informatique

ENSEEIHT-Toulouse.

Co-dirigeant d'Adexys

« Parce que la performance de vos collaborateurs est essentielle, nous déployons des méthodes et des outils d'évaluations concrets, efficaces et adaptés aux besoins d'améliorations de l'entreprise. »

[> la fiche](#)
**David BERNARD,**

Cofondateur

d'AssessFirst

Psychologue du

Travail Université

Paris V

« Parce que nos clients considèrent que l'excellence n'est pas une option, nous les accompagnons dans la mise en œuvre des meilleures pratiques de l'évaluation. »

[> la fiche](#)
**Jean-Bernard**

Fournier,

président de

PERFORMANSE sas

« Concepteur de solutions créatives et qualitatives pour l'évaluation et la gestion des compétences comportementales et cognitives. Pour faire de l'entretien la clé de voûte de tout processus d'évaluation. »

[> la fiche](#)
**David Guillocheau,**

Dirigeant de deux

sociétés du

eRecrutement 2.0 : TALENT4JOBS et JobMeeters. Il est aussi le co-auteur de « eSolutions pour l'entreprise » parut chez Dunod.

« Plus qualitatif, performant, équitable... et stratégique : inventons le eRecrutement 2.0 ! »

[> la fiche](#)
**Nicolas Méary**

X, Ensae, Stanford

Président

Pour en savoir plus et télécharger le livre blanc sur la méthode d'évaluation AssessFirst, cliquez sur le lien ci-après  
[http://www.assessfirst.com/telechargement/methode\\_assesfirst\\_livre\\_blan.pdf](http://www.assessfirst.com/telechargement/methode_assesfirst_livre_blan.pdf)

David BERNARD - [AssessFirst](#)

Lien permettant de télécharger le livre blanc et d'accéder directement au site de l'annonceur

## • Espaces et liens entrants publicitaires

Les liens entrants publicitaires BtoB observent les mêmes utilisations et procédés qu'en BtoC. L'achat d'espaces publicitaires sur Internet est une technique très prisée des grosses sociétés BtoB. Naturellement, ces bannières et encarts publicitaires sont présents sur des sites adaptés relatifs au bien ou au service promu. Souvent, très spécialisés ces messages publicitaires sont moins nombreux et positionnés de manière plus sectorisée afin d'assurer leur efficacité auprès des internautes professionnels ciblés.

Il n'est pas rare de voir une société communiquer de manières différentes sur un seul et même site web professionnel ; ceci en fonction des divers secteurs présents sur le site et donc des cibles différentes. Le webmarketing BtoB s'associe donc de très près à l'individualisation des offres et à la relation one-to-one.

- **Les blogs BtoB**

En dehors du site web à proprement parler, l'utilisation des blogs en BtoB se généralise largement. En exposant publiquement un savoir-faire, une expertise, les blogs sont de fabuleux moyens de communication pour les entreprises. Ces supports de contenu peuvent désormais être considérés comme des outils importants dans la stratégie de relations publiques d'une société.

L'importance que prend la blogosphère dans le paysage Internet français - 7.3 millions de lecteurs réguliers, 3.2 millions de concepteurs, et 4 millions d'internautes y ayant déjà posté un commentaire – rend cet outil extrêmement performant en matière de webmarketing BtoB. De plus, les blogs interagissent entre eux ce qui permet de développer aisément et à grande échelle la notoriété d'une entreprise, d'un produit ou d'un service. Chaque auteur en consulte lui-même plusieurs, et renvoie régulièrement ses visiteurs vers les pages qui l'ont intéressé, et qui ont souvent été la source d'un de ses propres articles. Ces échanges ont lieu entre des blogs ayant des centres d'intérêts communs et donc pour lesquels les visiteurs sont qualifiés et constituent une cible de choix.

La rédaction d'un blog sur des thèmes relatifs au cœur du métier de l'entreprise offre la possibilité de nouer des liens avec des auteurs aux mêmes centres d'intérêts et permettra à court terme de recevoir de nombreuses visites en provenance de leurs pages et de faire croître le taux de trafic du site. Ces visiteurs seront très souvent à haute valeur ajoutée puisqu'ils nourrissent manifestement un vrai intérêt pour les sujets qui seront abordés sur les blogs, et donc pour les offres finales.

Avec les forums et/ou les wiki, le blog est aujourd'hui l'un des moyens le plus en vogue pour mettre en place des liens communautaires et de faire participer les internautes professionnels. L'objectif est de mettre en place des espaces de discussion ou de rédaction qui fassent intervenir les visiteurs. L'utilisation du forum, par exemple, est déjà très fréquente sur les sites de support de logiciels. Leur pratique s'est développée au point que ce sont souvent des utilisateurs confirmés des produits ou services qui seront le premier support et source de conseil pour ceux qui rencontrent des difficultés.

Afin de mettre place un blog d'entreprise de qualité afin qu'il devienne un vrai canal de visibilité et de trafic, cinq critères sont à respecter :

- Etre transparent en diffusant des informations réelles
- Laisser les visiteurs s'exprimer librement
- Apporter de la valeur ajoutée
- Animer régulièrement le site en produisant de nouveaux contenus
- S'ouvrir sur l'extérieur et varier les sujets

Nous pouvons voir ici le blog BtoB de la société Assessfirst (Conseil et édition de logiciels en évaluation RH), qui fait partie intégrante du site web. Les contenus divers traitent à la fois de sujets et thèmes d'expertise RH, d'actualités RH mais également des événements de la société (ici un séminaire organisé au Maroc).

Distributeurs | Téléchargement | Partenaires | Presse | FAQ | Plan du site

Notre solution Outils Société Démo Contact Blog Login

# Le Blog d'AssessFirst

**\* À propos de l'auteur**

**\* Catégories**

» [En direct !](#)  
» [Internet](#)  
» [Psychologie](#)  
» [RH](#)

**\* Les notes récentes**

» [Les séminaires AssessFirst au MAROC !](#)  
» ["Les réseaux sont en train de devenir notre première source de candidats." par Jacques FROISSANT, Fondateur du cabinet ALTAÏDE](#)  
» ["C'est aux entreprises désormais si elles souhaitent attirer et retenir les meilleurs talents de proposer](#)

*"Les réseaux sont en train de devenir notre première source de candidats." par Jacques FROISSANT, Fondateur du cabinet ALTAÏDE | Accueil*

## Les séminaires AssessFirst au MAROC !



Mercredi 25 avril, nous serons à Rabat aux côtés de notre représentant marocain Invest RH afin d'animer une matinée de présentation relative aux nouveaux outils du recrutement !

Pour les professionnels RH marocains, ce sera une occasion exclusive de découvrir [PSV20](#), la méthode d'évaluation qui a déjà transformé la manière de recruter de plus de 1000 personnes en France.

Ce se passera à la Villa Mandarine à Rabat le 25 avril de 8h30 à 10h30.

Pour en savoir plus : [téléchargez le programme de la matinée en cliquant ici](#)

Pour vous inscrire : contactez le cabinet Invest RH  
Tel : 037 71 40 29 / Fax : 037 56 50 96 / Email : [investrh@gmail.com](mailto:investrh@gmail.com)

17/04/2007 | [Lien permanent](#)

La création et l'animation d'une communauté de ce type permettront de faire participer le visiteur à un forum ou à un wiki assure qu'il viendra régulièrement consulter les pages et qu'il vous prescrira à tout ou partie de son cercle de relations. Ce type méthode fait croître la relation de fidélisation qui sera alors un des facteurs-clés de succès du webmarketing BtoB.

- Newsletters et emails BtoB

Les campagnes d'e-mails marketing B to B doivent obéir à un certain nombre de règles pour augmenter leurs performances. La principale est celle que l'on appelle la « permission marketing » : obtenir l'accord préalable du destinataire de l'e-mail. C'est pour cette raison majeure que nous expliquerons l'utilisation des techniques de newsletters et emails BtoB dans la partie suivante, **Gestion et fidélisation des internautes**.



- Le mail BtoB

Comme en BtoC, les campagnes d'e-mails marketing BtoB doivent obéir à un certain nombre de règles pour augmenter leurs performances. La principale est celle que l'on appelle la « permission marketing » : obtenir l'accord préalable du destinataire de l'e-mail.

Selon une étude de Harte-Hanks, le taux moyen de clics (rapport entre le nombre de personnes distinctes ayant cliqué au moins une fois sur le mail et le nombre de messages ouverts) d'une campagne d'e-mailing BtoB se situe entre 1 à 2 %. Il peut en revanche atteindre la barre des 10% lors de campagnes de promotion.

Taux de clics des différentes sortes de campagnes d'e-mailing B to B aux Etats-Unis (août 2001-août 2002)			
Objet de la campagne	Taux de clic moyen	Taux de clic le plus élevé	Taux de clic le plus bas
Marketing général	1,3 %	25 %	0,2 %
Recherche de marché	4,1 %	21 %	0,5 %
Promotion	1,7 %	10,3 %	0,1 %
Invitation à un séminaire offline	1 %	9,2 %	0,1 %
Offre d'inscription	1,4 %	3,8 %	0,1 %
Invitation à un séminaire online	1 %	3,6 %	0 %

Source : Harte-Hanks

Par ailleurs, l'étude montre que la personnalisation du message en fonction du poste du destinataire dans l'entreprise augmente considérablement le taux de réponses. L'objet du courrier électronique est également très sensible et celui-ci doit absolument décrire le mieux possible le contenu du mail pour qu'il soit pris en considération et devienne un moyen de créer une relation de confiance avec le destinataire. Sur ce point, il est indispensable de donner au lecteur le moyen de se désabonner de la mailing list ; preuve d'honnêteté et de transparence de la part de l'auteur du message.

Avec le nombre d'emails reçus ne cessant de se développer, le temps de lecture de ces derniers ne fait que diminuer. Aussi, pour améliorer le taux de réponse, les messages doivent être clairs, concis et les moyens pour y répondre doivent être évidents.

Enfin, les liens vers des pages web spécifiques, directement en relation avec le contenu du mail, suscitent également un meilleur taux de transformation. Ces liens n'auraient pas la même efficacité s'ils pointaient vers la page d'accueil du site car l'internaute serait alors perdu et lassé et ne prendrait pas le temps de chercher ce qu'il l'intéresse particulièrement. On retrouve ici encore la notion d'individualisation de l'offre et de réponse à un besoin spécifique.

- **Newsletter BtoB**

Circulant par voie de courrier électronique les newsletters BtoB souvent utilisés pour répondre à des objectifs bien définis :

- ▶ **Informer et fidéliser** : ces newsletters permettent aux abonnés de bénéficier d'informations régulières sur un thème relatif à leur profession, être informée sur les avancées techniques des produits d'un secteur, les événements d'une entreprise, etc...
- ▶ **Générer du trafic sur le site internet** : Les liens situés dans le corps du message envoyé par mail doivent renvoyer vers des pages du site internet. Ainsi, toute personne qui ouvre ces pages peut ensuite naviguer dans le site internet et rechercher d'autres informations.
- ▶ **Générer de nouveaux contacts** : l'inscription à une newsletter étant volontaire elle permet d'enrichir le fichier client ou prospect d'une entreprise et traduit de la part de l'inscrit un intérêt. De plus, ces inscriptions peuvent être l'occasion de renseigner des formulaires de renseignements capitaux dans une démarche BtoB : prénom, nom, entreprise, secteur d'activité, fonction, email professionnel.
- ▶ **Générer des demandes d'informations, des ventes ou des projets** : la newsletter permet à une entreprise de communiquer sur de nombreux sujets et représente une relation privilégiée avec les internautes. Elle constitue donc un premier contact qui pourra être suivi de ventes, de projets ou de demandes d'informations complémentaires.

Deux méthodes permettent d'opérer concrètement ce suivi :

- En encodant les liens du message vers les pages du site internet, on peut mesurer les thèmes précis de la newsletter qui ont suscité le plus ou le moins d'intérêt. Les résultats obtenus sont donc des indices sûrs pour les prochaines campagnes de communication à la fois en termes de qualité d'information et de présentation visuelle de celle-ci ; en effet, la disposition physique des informations conditionne la manière de lire un message).

- En segmentant son fichier de différentes manières. En diffusant une même newsletter à des mailing lists catégorisées, par fonction par exemple (DRH, DSI, Directeur marketing...), on peut mesurer l'intérêt suscité le mail pour chaque segment de fonction ou service des contacts leurs priorités et intérêts. Ces données permettront d'adapter encore mieux les actions de communication pour optimiser les relations interprofessionnelles et améliorer la fidélisation des clients.

Exemple de newsletter BtoB dont l'annonceur – emarketing.fr – détient un site dédié aux experts marketing et communique ici aux professionnels spécialisés en marketing direct.

**MDOnline**  
La news hebdo de MARKETING DIRECT

En partenariat avec cabestan

**ACTUALITÉS**

**A LA UNE**

**FIDÉLISATION**

**Surcouf booste son programme relationnel**  
L'enseigne de vente de matériel informatique organise en avril et mai un événement dans ses magasins à destination des porteurs de cartes de fidélité en partenariat avec Finaref.  
» Lire la suite

**Relevez le défi RANDE RAID SFR Entreprises**  
Le 1<sup>er</sup> Challenge Aventure des Entreprises

**FIDÉLISATION**

**RÉSEAU**

**Happy lance sa première carte de fidélité**  
Le fleuriste discount vient de présenter sa première carte de fidélité qui offre cadeaux et bons de réduction.  
» Lire la suite

**AGENCES**

**NEW BUSINESS**

**Direct One confirme sa croissance**  
Après avoir signé une année record en 2006, Direct One continue sur sa lancée et annonce le gain de nouveaux budgets.  
» Lire la suite

**FICHIERS & BDD**

**DESSION**

**Une partie de Cegedim vendue à Tessi**  
Le groupe se recentre autour de son cœur business : la collecte, la gestion et la diffusion de données.  
» Lire la suite

17 avril 2007

marketing fr  
LE SITE DES PROFESSIONNELS DU MARKETING

Chiffre clé  
**10 221**  
C'est le nombre de visiteurs enregistrés sur le salon MD Expo 2007, durant trois jours.

Le site de la semaine  
**http://**

Le site des managers commerciaux  
Dossiers thématiques, plus de 15 000 articles archivés et toute l'actualité liée à votre fonction. Découvrez également nos nombreux services en ligne et recevez notre newsletter.

Campagne Accelerator

Et si un outil révolutionnaire et simple gérait vos campagnes d'e-marketing en 1 seul clic ?

## IV. Synthèse comparative des techniques BtoC et BtoB

Techniques et méthodes		BtoC	BtoB
	<b>Utilité</b>	Très important. Travail avancé du mix marketing du site. L'internaute doit voir ses premiers besoins satisfaits en seulement quelques clics.	
<b>Site web</b>	<b>Ergonomie</b>	Fondamental. L'esthétisme, le confort d'utilisation et le guidage du client seront les premiers facteurs de satisfaction du client	Limite. L'accès à l'information et la cohérence de la navigation seront les principaux axes de travail. Travail important de disposition et de mise en page des contenus.
	<b>Confiance</b>	Essentiel pour permettre une bonne expérience-client et pour augmenter le taux de fidélisation des clients. Importance de la communication sur la sécurité de paiement et sur la qualité des livraisons. Nécessite une hotline et d'un support adapté et disponible.	Important dans le cadre d'une explication claire et concise des informations sur l'entreprise, ses produits, services et son savoir-faire.
<b>Référencement</b>	<b>Moteurs de recherche</b>	Nécessaire et fastidieux. Les cybermarchands doivent être bien positionnés sur de nombreuses catégories de mots-clés proportionnellement à la taille de leur offre. Concurrence importante.	Moins important qu'en BtoC. Les mots-clés concernent principalement l'entreprise, ses produits et services et l'expertise. Concurrence segmentée et modérée.
	<b>Portails FAI</b>	Réelle opportunité d'attirer des néophytes et des personnes n'utilisant pas ou peu les outils de recherche.	Peu ou pas d'intérêt réel. Les professionnels connaissent relativement bien les moyens d'avoir de l'information de qualité via des moteurs de recherche performants (Google)
	<b>Liens entrants naturels</b>	Importance relative. Dépend du secteur d'activité. Marché très concurrentiel donc peu de partenariats possibles à part avec des entreprises proposant d'autres services. (ex: logistique) Les sites comparateurs sont néanmoins de très bons canaux de trafic mais ne sont pas toujours très objectifs dans la mise en avant des offres.	Très utilisé en raison des regroupements d'entreprises autour de secteurs d'activités. Permet d'améliorer la notoriété et la visibilité d'un site par le biais des annuaires et des portails de regroupement d'experts. Liens gratuits et payants très importants.
<b>Visibilité et canaux de trafic</b>	<b>Liens entrants publicitaires</b>	Dans les deux cas, la publicité en ligne disposant de liens entrants, est une technique très pertinente. Que ce soit sous forme de bannières ou de liens "en dur" la publicité online est très utilisée. Les différentes techniques - images fixes, images animées, animations flash, messages vidéo ou audio - sont très efficaces en BtoB comme en BtoC comme en BtoB. La différence se situe au niveau de la tonalité des messages et du choix des emplacements publicitaires de la même manière que dans la communication traditionnelle (offline).	
	<b>Prospection par email</b>	Technique très peu utilisée. Les emails de prospection sont généralement considérés comme des spams ce qui réduit voire annule totalement leur efficacité et ont des effets négatifs sur la notoriété du site.	Peut être utile lors de mise en avant d'informations à forte valeur ajoutée ou de propositions d'évaluations en ligne des produits ou services de l'annonceurs. (principalement pour les produits informatiques ou les études en ligne)
	<b>Blogs</b>	Faible importance. Les cybermarchands BioC n'ont pas de réels besoins d'animer des communautés autour de leur offre.	Très important. Les blogs interentreprises permettent de créer et d'animer des communautés qualifiées autour d'une expertise ou d'un secteur précis. Premier pas d'une démarche de conseil et d'une relation durable par la diffusion d'informations transparentes et de qualité.
<b>Gestion et fidélisation des internautes</b>	<b>Email et newsletter</b>	Permettent un suivi des internautes par des méthodes de tracking afin de mieux les qualifier et répondre parfaitement à leurs besoins en termes de produits, de services, de conseil ou encore d'informations.	Pour les mêmes raisons que le BtoC, l'envoi d'offres individualisées permet de mettre en avant le client au travers d'une relation privilégiée de one-to-one. Permet de réactiver et d'améliorer la fidélité auprès de l'entreprise. La diffusion de newsletters est une technique idéale pour tenir informés les destinataires pré-qualifiés des actualités et événements d'une entreprise ou d'un secteur.
	<b>Marketing viral</b>	Bonne technique de rappel et de preuve de reconnaissance de la fidélité par des offres personnalisées et très avantageuses. A ne pas utiliser trop fréquemment pour éviter la lassitude du client et pour optimiser le taux de conversion. Excellent moyen pour favoriser le partage et l'esprit participatif ; meilleure implication du client et appropriation de la marque de la part de ce dernier.	
<b>Autres</b>	<b>RSS</b>	Si elle est bien maîtrisée, c'est une très bonne méthode pour "booster" la notoriété pour développer le trafic du site et pour éloigner momentanément la concurrence par une mise en avant ponctuelle de la marque qui souhaite alors "marquer les esprits". On trouve cette technique plus généralement utilisée par les fournisseurs de services BioC pour des entreprises ne proposant pas ses produits sur le web mais en grande surface ou en points de vente spécialisés.	Technique complémentaire et indispensable pour la mise à disposition rapide d'informations. L'utilisation des fils RSS est quasi obligatoire lors de la présence d'un blog BtoB ou d'un portail. Permet d'animer automatiquement et régulièrement les communautés.

## CONCLUSION

---

**L**e XXI<sup>ème</sup> siècle sera certainement le siècle de l'internet de l'évolution des techniques de communication. Après l'explosion de la bulle Internet en 2000, tout s'est accéléré et l'ensemble de la nébuleuse du web a subi de profondes mutations. Tant au niveau des internautes eux-mêmes, que des organisations les habitudes ont été considérablement modifiées. Grâce à une avancée technologique toujours plus performante et innovante, le commerce en ligne n'a cessé de se développer et prouve encore toute sa puissance en sensibilisant, en convaincant et en fidélisant de nombreux cyberacheteurs chaque jour.

L'évolution du marketing traditionnel, de par ses théories et ses pratiques, d'un marketing de masse vers un marketing individualisé, n'est pas resté insensible à ces bouleversements socio-culturels. Ainsi, le marketing a su s'adapter et exploiter les nombreuses ressources offertes par le web, qu'il considère aujourd'hui comme un sixième média. Cybermarchands et autres acteurs du e-commerce ont ainsi développé de nombreuses techniques afin de conquérir un nouveau marché, celui des internautes particuliers. Email, référencement, comparateurs, portail, bannières animées, blogs, buzz marketing [...], nombreuses sont les notions et méthodes marketing qui furent conçues dans le but d'obtenir de nouvelles parts d'un e-marché BtoC. Les résultats probants de ces techniques ont rapidement attiré les professionnels qui ont su voir dans le web de nouvelles opportunités. Dans une logique BtoB, où tout ou presque est relié à la notion d'information et du partage de celle-ci, le web devient rapidement le partenaire n°1 pour la plupart des entreprises. Le webmarketing s'est ainsi adapté et développé par de nouvelles et nombreuses applications au travers des relations interprofessionnelles. Une batterie efficace de procédés éprouvés est donc aujourd'hui disponible auprès des professionnels désirant utiliser Internet comme vecteur de communication. Promouvoir, par le biais d'Internet, des produits, services et savoir-faire, souhaiter accroître une notoriété, acquérir et fidéliser de nouveaux clients tout en conservant méthodologie exclusivement BtoB appartient désormais à une démarche et des outils dont la valeur n'est plus à prouver.

Alors que le Web 2.0, ou web participatif, commence à se démocratiser, les spécialistes parlent déjà d'un Web 3.0, apparenté à un univers interactif totalement virtuel. Quelques récents jeux vidéos utilisent actuellement ce principe et attisent des curiosités. Serait-il alors raisonnable d'imaginer un monde virtuel BtoB basé sur le web 3.0 où il serait par exemple possible de promouvoir et piloter des missions d'audit et de conseil en entreprise par avatars interposés ?

## GLOSSAIRE

---

**ADSL** : *asymmetric digital subscriber line*. Service d'accès à l'Internet utilisant les lignes téléphoniques classiques, en utilisant une bande de fréquence plus élevé que celles utilisée pour la téléphonie.

**Adwords** : Système de positionnement payant mis en place sur le moteur de recherche Google. Les Adwords prennent la forme de liens sur la gauche des résultats Google accompagnés d'une courte description et d'une URL. Les annonces se payent au CPC (coût par clic). Le système Adwords est de plus en plus utilisé par des professionnels qui souhaitent se positionner rapidement sur le moteur de recherche mais en contrepartie on assiste à une croissance de la fraude au clic.

**Affiliation** : On parle d'affiliation lorsqu'un site marchand propose à des sites partenaires affiliés de promouvoir ses produits ou ses services via des bandeaux ou des liens textes. Les affiliés sont généralement rémunérés par une commission sur les ventes, les visites ou les contacts commerciaux générés à partir de leurs liens.

**Annuaire** : Un annuaire Web ou répertoire Web ou annuaire Internet ou répertoire Internet est un site Web proposant une liste classée de sites Web.

**Bannière** : Placard publicitaire comportant une image ou un bref message, le plus souvent à caractère commercial, et sur laquelle l'internaute est invité à cliquer.

**Blog** : Un blog est un site web sur lequel une ou plusieurs personnes s'expriment de façon libre, sur la base d'une certaine périodicité. Son expression est décomposée en unités chronologiques, à l'instar des articles d'un journal de bord ; chaque unité est susceptible d'être commentée par les lecteurs et est le plus souvent enrichie de liens externes. Le mot blog est né de la contraction de "web log" (c'est-à-dire carnet de bord Web).

**BtoB** : business to business. Relations commerciales interentreprises.

**BtoC** : business to customer. Relation commerciale entre un professionnel et un particulier

**Buzz** : Le buzz consiste à faire parler d'un site ou d'un produit en entretenant un bouche à oreille, via du marketing viral ou en sélectionnant les journalistes prescripteurs. Le buzz n'est pas synonyme de marketing viral mais il n'en est qu'une de ses formes.

**Cookies** : Informations cachées échangées entre un navigateur et un serveur HTTP et sauvegardées dans un fichier sur le disque du navigateur. Ces informations permettaient initialement de permettre la persistance d'informations entre deux connexions mais elles s'avèrent un outil de contrôle de l'activité de l'internaute souvent décriée.

**CPC** : Coût par clic. Système associé à du positionnement publicitaire où le propriétaire du site devra payer à chaque fois qu'un internaute cliquera sur le lien. Le premier à avoir utilisé ce système fut Google avec le système Adwords. Le montant du clic est défini par un système d'enchères : plus un mot est populaire, plus cher il sera.

**CRM** : Customer relationship management. Gestion de la relation client (GRC)

**CtoC** : Customer to customer. Relations commerciales entre particulier

**e-CRM** : gestion de la relation client sur Internet

**e-mail** : Le courrier électronique ou courriel désigne le service de transfert de messages envoyés via Internet vers la boîte aux lettres électronique des destinataires choisis par l'émetteur.

**Ergonomie** : L'ergonomie web est consiste à adapter son site web afin d'en faciliter la navigation par ses visiteurs.

**FAI** : Fournisseur d'Accès Internet

**Flash** : logiciel d'animations vectorielles de Macromedia. Réalise des animations légères pour le Web. Pour être lues par un navigateur, les animations Flash nécessitent la présence du plug-in Flash Player diffusé gratuitement dont les nouvelles générations de navigateurs sont pourvues par défaut.

**Forum** : Espace de discussion sur internet fonctionnant, de manière asynchrone, comme une boîte aux lettres publique, dans laquelle chacun est libre de consulter les messages et d'y répondre. Un forum ou newsgroup (groupe de discussion) s'établit généralement autour d'un sujet donné. Dans certains cas, une personne appelée modérateur se charge, entre autres, d'animer les débats et d'éliminer les messages non conformes à la charte du forum.

**Google** : Google est une société fondée en 1998 par Larry Page et Sergey Brin dans la Silicon Valley en Californie. Le plus connu des produits Google est le moteur de recherche Google. Le nom Google vient de gogol, nom mathématique trouvé par le mathématicien Edwards Kasner afin de définir le chiffre 1 suivi de 100 zéros. Au fil du temps, Google a développé plusieurs types de service comme la messagerie en ligne (GMail) et aujourd'hui, la firme s'intéresse de très près au Web 2.0 (achat de Writely).

**Hit** : Indice permettant d'évaluer le nombre de visiteurs d'une page Web sur Internet.

**HTML** : L'HyperText Markup Language, généralement abrégé HTML, est le langage informatique créé et utilisé pour écrire les pages Web. Ce n'est pas un vrai langage de programmation, mais plutôt de mise en forme de texte. Il définit grâce à des balises le rôle des éléments de la page, pour qu'ils soient présentés comme tels.

**Intranet** : Utilisation d'internet sur un réseau réservé aux membres d'une entreprise et éventuellement à certains partenaires.

**Liens hypertexte** : Base de l'internet, les liens hypertexte consistent à relier une page à une autre. L'ensemble de ces pages forme le web.

**Moteur de recherche** : Un moteur de recherche est un logiciel permettant de retrouver des ressources (pages Web, forums, images, vidéo, etc.) associées à des mots quelconques. Certains sites Web offrent un moteur de recherche comme principale fonctionnalité ; on appelle alors moteur de recherche le site lui-même. C'est un outil constitué de "robots", encore appelés spiders, crawlers ou agents qui parcourrent les sites à intervalles réguliers et de façon automatique (sans intervention humaine, ce qui les distingue des annuaires) pour découvrir de nouvelles adresses (URL). Ils suivent les liens hypertextes (qui relient les pages les unes aux autres) rencontrés sur chaque page atteinte. Chaque page identifiée est alors indexée dans une base de données, accessible ensuite par les internautes à partir de mots-clés.

**Newsletter** : Lettre d'information en français, une newsletter est un mail diffusé régulièrement à des internautes abonnés. Une newsletter peut être informationnelle ou commerciale.

N.B. Ne pas confondre newsletter et spam, en théorie la newsletter est accepté par l'internaute.

**PageRank** : Le PageRank est une marque déposée par Google. Le principe supposé de fonctionnement du PageRank : lorsqu'un document est pointé par de nombreux hyperliens, son PageRank augmente, plus le PageRank du site qui fait pointer le lien est élevé, plus le site qui verra le lien pointer sur lui gagnera du PageRank. Cependant cette théorie est discutée sur de nombreux forums et aujourd'hui encore, le système de fonctionnement du PageRank et sa méthode de calcul reste un secret bien gardé par Google.

**Portail** : Une page d'entrée de site Web offrant le maximum de liens vers les différentes parties de ce site ou d'autres sites.

**Référencement** : Le référencement est l'ensemble des techniques qui permettent d'indexer un site web dans les moteurs de recherche ou dans les annuaires. C'est une façon de développer et d'améliorer la visibilité d'un site ; en effet, ce n'est pas parce qu'un site est en ligne qu'il sera forcément visité, il faut aussi le faire connaître. Le référencement est souvent associé avec le positionnement qui, quant à lui, représente l'art d'optimiser la place du site dans les réponses fournies par les moteurs de recherche.

**RSS** : Un flux RSS ou fil RSS ("RSS feed" en anglais), sigle de Really Simple Syndication (syndication vraiment simple), fonctionne grâce à la lecture d'un fichier dynamique - donc mis à jour automatiquement - stocké sur le site qui veut diffuser une information. Ce système est très utilisé pour diffuser les nouvelles des sites d'information (actualité, sciences, informatique, etc.) ou des blogs, ce qui permet de consulter ces dernières sans visiter le site, ou bien de les formater à sa guise, etc.

**Spam** (ou pourriel) : Courriel non sollicité, et généralement porteur d'un message publicitaire ou d'une offre commerciale.

**Tag** : Commande du langage HTML constituée d'une directive encadrée par les signes inférieur (<) et supérieur (>). Ces commandes se trouvent en général par paires et définissent ainsi des zones spécifiques.

**Taux de conversion** : mesure le rapport entre les individus ayant réalisé l'action finalement recherchée dans le cadre de la campagne (achat, visites,...) et le nombre total d'individus touchés par la campagne. La nature de la transformation ou conversion varie selon les campagnes, mais le taux de transformation fait souvent référence à un achat.

**URL** : Uniform Ressource Locator. Il s'agit pour résumer de l'adresse unique qui permettra d'ouvrir votre page, ou un fichier particulier.

**VPC** : vente pas correspondance

**Web 2.0** : Le web 2.0 est une notion encore floue du monde de l'internet. Il suit le web 1.0 définissait un internet statique avec des pages rarement mis à jour. Le web 1.5 qui est arrivé après représente les pages dynamiques qui s'adaptent à l'internaute en créant des pages en fonction de sa navigation. Aujourd'hui les flux RSS et les plateformes collaboratives montrent l'essor d'un nouveau type d'Internet où l'internaute est encore plus au centre de l'action grâce à des nouveaux effets de réseau (virtuel ou humain) et une mise en place d'outils bureautiques en ligne. (ex : outils Google)

**Webmarketing** : Le webmarketing regroupe toutes les actions marketing menées sur internet. Toutefois, le webmarketing ne se limite pas aux simples actions de marketing de base. La notion d'utilisateur et la notion de trafic est beaucoup plus développé. On retrouve parmi les activités du webmarketing le référencement, l'affiliation, l'adaptation des contenus, analyse et suivi, etc.

**Wiki** : Site web dynamique dont tout visiteur peut modifier les pages à volonté. Il permet non seulement de communiquer et diffuser des informations rapidement, mais de structurer cette information pour permettre d'y naviguer commodément. L'exemple le plus probant de ce procédé est l'encyclopédie en ligne : Wikipédia.

# BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

---

## Livres

Le webmarketing en 90 questions, Françoise Borel-Clayeux et Anne Benoit  
Promouvoir son site Web, Emmanuel Fraysse (Broché)

## Sites

[www.atoutwebmarketing.com/](http://www.atoutwebmarketing.com/)  
[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)  
[www.journaldunet.com/](http://www.journaldunet.com/)  
[www.12manage.com/i\\_m\\_fr.html](http://www.12manage.com/i_m_fr.html)  
[www.emarketing.fr/](http://www.emarketing.fr/)  
[www.strategies.fr/](http://www.strategies.fr/)  
[www.afm-marketing.org/theses.html](http://www.afm-marketing.org/theses.html)  
[www.barometre-referencement.com](http://www.barometre-referencement.com)  
<http://www.web-analytique.com/>

## Blogs

[www.sylvainbriant.com/](http://www.sylvainbriant.com/)  
[www.util-referencement.com/blog/index.php](http://www.util-referencement.com/blog/index.php)  
[http://henrikaufman.typepad.com/et\\_si\\_ion\\_parlait\\_marketi/](http://henrikaufman.typepad.com/et_si_ion_parlait_marketi/) : Marketing Relationnel et Marketing des Technologies interactives.  
[www.vaninadelobelle.com/](http://www.vaninadelobelle.com/) : Vers un nouveau marketing.  
[www.rafaelgilmas.com/](http://www.rafaelgilmas.com/) : La Gazette : marketing et commerce sur internet.  
<http://emarketing.typepad.com/>  
<http://ts.typepad.com/>  
<http://confrerie.typepad.com/>

# ANNEXE

---