

François H. Courvoisier, Fabienne A. Courvoisier

Pratique du marketing

Principaux concepts et outils

3^e édition revue et augmentée

RÉPONSES AUX QUESTIONS ET EXERCICES



Avertissement

Les réponses aux questions et exercices que vous trouverez dans ce recueil sont des réponses plausibles. Selon les questions, d'autres réponses sont possibles.

Les auteurs, Fabienne A. et François H. Courvoisier, restent à votre disposition pour tout échange en lien avec cet ouvrage.

Fabienne.Courvoisier@he-arc.ch Francois.Courvoisier@he-arc.ch

Chapitre 1 : Le concept marketing et l'entreprise dans son environnement

Page 34 : Questions de révision

1. Le client est le point de départ... et le point d'arrivée de la démarche de marketing. Pour réussir en affaires, il est indispensable de l'intégrer dans le processus managérial : par exemple le client pilote d'une *start-up*, les clients actuels et potentiels d'une entreprise existante. Il faut éviter que les produits et services développés et vendus ne soient que la projection des visions et désirs des dirigeants, sans validation du marché (cf. le cas Tornos, p. 33 : une machine techniquement superbe, mais jugée trop chère par les clients).
2. Le marketing est un état d'esprit orienté clients, une démarche stratégique vers le marché (segmentation, ciblage et positionnement) et une démarche tactique (ensemble de techniques de gestion comprises dans le *marketing mix*) visant l'atteinte d'objectifs de vente et de rentabilité.
3. En marketing comme dans les autres sciences de la gestion, les mêmes causes ne produisent pas toujours les mêmes effets : la concurrence, la situation économique, l'évolution technologique, etc. peuvent jouer un rôle modérateur sur des activités de marketing planifiées par une entreprise. Il faut simultanément réduire l'incertitude de la prise de décision en faisant des études de marché, et « avoir du flair » pour déceler les meilleures opportunités commerciales. Les entrepreneurs qui ont du succès savent allier de telles compétences rationnelles et émotionnelles.

Page 34 : Questions d'analyse

1. Dans le domaine de la téléphonie mobile, l'évolution technologique peut être différemment ressentie selon la position concurrentielle de l'entreprise. Si elle fait partie des leaders, comme Samsung, Apple, LG ou encore Sony Ericsson, l'évolution technologique peut être volontariste et intégrée dans une culture de l'innovation : ces dernières entreprises développent sans cesse de nouveaux produits plus performants et moins chers et nouent des partenariats stratégiques avec les grands opérateurs téléphoniques. Pour elles, l'évolution technologique est donc une opportunité. Des entreprises qui n'ont pas les moyens financiers et les ressources de R&D des leaders subiront plus généralement l'évolution technologique et chercheront à se différencier par exemple par des modèles plus simples et des prix plus bas.
2. Les facteurs externes déterminants d'une entreprise de sous-traitance horlogère sont : la conjoncture économique mondiale (qui influence les commandes de leurs clients, c'est-à-dire les marques de montres), le prix des matières premières (notamment les métaux précieux), la formation professionnelle et le marché du travail (pléthore ou manque de personnes qualifiées), le cours des changes (notamment de l'euro, du dollar et du yen) qui influence les prix à l'exportation et donc la demande des produits finis.
3. Cas Tornos :
 - a) Tornos se situe dans une filière Business to Business (B2B) : cette entreprise a comme clients d'autres entreprises qui utilisent les tours automatiques et les machines multibroches dans leur processus de production.
 - b) Les facteurs externes les plus importants pour Tornos sont la conjoncture économique mondiale, vu l'importance des exportations pour cette entreprise ; le marché du travail de personnel qualifié, et le cours des principales devises. En 2015, c'est surtout le taux de change franc/euro qui a impacté le plus les résultats de Tornos.
 - c) Une stratégie d'innovation permet de compenser une hausse des coûts liée aux matières et à la main-d'œuvre. Ainsi, créer de la valeur pour ses clients par des produits innovants couplés à des services de haute qualité permet à Tornos de se positionner plus haut de gamme que ses concurrents : fiabilité, qualité, service, etc. Les clients sont en général prêts à payer une surprime pour pouvoir eux-mêmes produire plus rapidement, avec une précision accrue, avec une maintenance réduite, tout en faisant des économies (rebuts, temps de mise en route, main-d'œuvre). Mais il faut éviter de développer et lancer des produits qui sont perçus comme trop chers pour les clients (ou offrant des fonctionnalités dont ils n'ont pas besoin), même s'ils sont à la pointe de la technique. L'innovation peut aussi conduire à développer et vendre des versions plus économiques de ses modèles (comme la série S).

4. En matière de stratégie marketing, l'approche de la courbe de vie permet d'identifier la phase dans laquelle se trouve le produit de l'entreprise en vue d'adopter des mesures marketing appropriées. Par exemple, en phase de lancement, il faut communiquer par de la publicité et être présent dans les bons canaux de distribution ; en phase de maturité, il faut souvent réviser sa politique de prix. La courbe de vie n'est pas un instrument prédictif, mais indicatif.

Page 34: Exercices pratiques

1. Une PME de 150 personnes, fabriquant et vendant des produits de grande consommation, pourrait avoir la structure suivante (voir p. 19: structure intégrée): rapportant à la direction générale, un directeur commercial (marketing et ventes) qui chapeaute une petite équipe de représentants pour la Suisse (secteur ventes), un responsable export (secteur ventes) et un ou plusieurs chefs de produits (secteur marketing) qui gèrent les assortiments, procèdent aux études de marché, veillent à la rentabilité et coordonnent le lancement des nouveaux produits et la publicité.
2. La PME de 150 personnes pratiquera une stratégie marketing du *push* si elle n'a pas de marques bien établies et peu de moyens financiers. Elle devra surtout convaincre des distributeurs de référencer ses marques et produits dans leur assortiment. Au contraire, elle pourra pratiquer le marketing du *pull* si elle a des marques très demandées par les clients finaux, et soutenues par des budgets de communication importants.

Chapitre 2 : La veille marketing

Page 53 : Questions de révision

4. L'intelligence économique est une démarche d'entreprise plus large et plus ample que la veille marketing (qui englobe la veille commerciale et la veille concurrentielle) ; cette dernière se concentre essentiellement sur le suivi des concurrents actuels et potentiels, sur l'évolution de l'offre des produits et services sur le marché, du comportement des clients et de l'évolution de leurs besoins. L'intelligence économique (voir sa définition p. 37, dans l'encadré 2.1) consiste en une démarche visant à rassembler toute information de l'environnement (opportunités et menaces) utile à l'entreprise.
5. L'information « blanche » (voir figure 2.1 p. 42) est en libre accès (médias usuels et autres sources documentaires publiques), abondante et de relativement faible valeur. L'information « grise » est non officielle ; elle a plus de valeur et peut être généralement obtenue de personne à personne (par la discussion ou des documents non publics). L'information « noire » s'apparente à de l'espionnage : elle est illégale et généralement obtenue sous la contrainte.
6. Une attitude de veille passive consiste à mettre des alertes sur certains médias (par exemple au moyen de l'Argus ou d'alertes Google) pour être averti de changements dans l'environnement et « ne pas se laisser surprendre ». Une attitude plus active consiste d'abord à protéger sa propre information, pour « éviter des fuites », puis à rechercher de manière proactive et ciblée des informations stratégiques pour « prendre une longueur d'avance » sur la concurrence et dénicher des opportunités nouvelles en devançant la concurrence.

Page 53 : Questions d'analyse

5. Cas Cosméval

	Veilleurs externes	Cellule de veille interne
Avantages	Gagner du temps pour la mise en place de la veille ; accéder à un réseau professionnel et aux nouveaux outils ; obtenir des avis/conseils sans préjugés ; éviter de charger les collaborateurs par de nouvelles activités de veille ; avoir un coût assez avantageux (paiement à la prestation) par rapport à l'engagement d'un veilleur permanent.	Créer une culture d'entreprise orientée vers la recherche d'informations stratégiques ; maîtriser totalement son processus d'information ; possibilités de personnalisation ; réagir rapidement en cas de nouveaux besoins.
Inconvénients	Risquer que l'information récoltée ne soit pas bien partagée (rapports pas assez pertinents ou personnalisés) ; risquer que des informations soient divulguées par le prestataire (fuites) ; méconnaissance du business par ce dernier.	Coûter relativement cher (si engagement d'une nouvelle personne) ou alors surcharger ses collaborateurs actuels par de nouvelles tâches.

Par rapport aux « quelques milliers de francs » que Cosméval est disposée à investir (p. 51), il semble judicieux de lui proposer de commencer à s'attacher les services d'un partenaire externe maîtrisant bien les outils de veille et produisant des rapports « sur mesure ». Lorsque les dirigeants de Cosméval verront très concrètement en quoi ces rapports leur seront utiles, après une année ou deux, il leur est conseillé de réfléchir à une démarche d'internalisation de la veille en créant simultanément une culture de récolte et de partage de l'information par tous les collaborateurs autour d'un veilleur désigné.

6. Les avantages d'identifier et de suivre les blogs de ses propres produits sont de pouvoir identifier les réactions des utilisateurs, leurs critiques et leurs suggestions d'amélioration, à l'exemple de la marque Treo (p. 48) dont la communauté virtuelle va jusqu'à suggérer ce que doit être le téléphone de demain ! Cela peut aussi permettre de désamorcer des critiques et polémiques relatives à une insatisfaction de clients par rapport aux produits, procédés et fournisseurs de l'entreprise.

Les inconvénients sont liés au temps passé (donc au coût en main-d'œuvre) à traquer ce qui se passe sur les blogs, ce qui peut constituer une activité à plein temps selon la notoriété de l'entreprise et de ses produits. Pour des PME comme Cosméval, des veilleurs externes (Université, Hautes écoles, cabinets de conseil) peuvent s'en charger à des conditions à définir. De plus grandes entreprises ont des « community managers » qui gèrent en permanence les blogs et réseaux sociaux.

Page 53 : exercice pratique : vrai ou faux ?

- a) faux : l'information informelle (non officielle, non publiée, interne à l'entreprise) représente la majeure partie de l'information utile aux décideurs ;
- b) faux : la presse fournit des informations bon marché, mais pas exhaustives ;
- c) vrai : pour une entreprise à vocation technologique, une veille brevets est utile, à faire soi-même ou par un partenaire comme Centredoc ou P&TS ;
- d) vrai : le site Internet d'un concurrent peut révéler des informations utiles, notamment sur la vision, la mission, les valeurs de l'entreprise, mais aussi sur ses nouveaux produits, des fusions et acquisitions, des clients, partenaires et fournisseurs, des résultats financiers, etc. ;
- e) faux : les candidats à l'embauche, anciens concurrents, sont des sources d'informations informelles ;
- f) vrai : il faut respecter les limites légales !
- g) vrai : le partenaire externe de veille doit avoir une personne fiable, comme un fournisseur avec un responsable des achats ;
- h) faux : un veilleur peut avoir intérêt à recourir à des partenaires externes spécialisés pour réaliser des études et recherches qu'il n'aurait pas le temps ou les compétences de faire ;
- i) faux : la source a peut-être délivré l'information de son plein gré, mais elle n'est pas forcément ouverte, si accessible à un destinataire seulement ;
- j) vrai : la source informelle nécessite un effort de recherche de la part de celui qui veut la collecter ;
- k) faux : l'information « noire » est obtenue illégalement et difficilement ;
- l) vrai : on ne peut parler d'information sans parler de désinformation (par exemple, la source donne de fausses informations pour « intoxiquer » la concurrence ou la mettre sur de fausses pistes) ;
- m) faux : il est toujours utile de vérifier ses sources et de les citer le plus souvent (sauf si l'émetteur souhaite qu'on respecte son anonymat) ;
- n) faux : l'information est « périssable » : une information fraîche a plus d'information qu'une vieille information. Exemple : le journal de ce jour, par rapport à celui d'hier ;
- o) faux : l'information prend généralement tout son sens et sa valeur dans un contexte donné ;
- p) faux : il faut souvent arbitrer (faire une analyse coût/avantage) entre la valeur d'une information et le temps ou l'argent pour l'obtenir, et parfois renoncer à certaines informations « hors de prix », comme des études vendues par certains cabinets spécialisés.

Chapitre 3 : L'étude du marché

Page 87 : Questions de révision

7. Les informations peuvent être fournies par les acheteurs (clients) actuels ou potentiels. La recherche marketing qualitative et quantitative permet d'obtenir les informations suivantes :
 - a) nombre effectif d'acheteurs actuels ou potentiels (estimation du marché total) ;
 - b) profil socio-économique (âge, sexe, revenu, niveau de formation, etc.) ;
 - c) comportement d'achat (fréquence d'achat, montant de dépenses, lieu d'achat, moment d'achat, moment de consommation, etc.) ;
 - d) habitudes, fidélité ou non à une marque ou un fournisseur ;
 - e) attitudes et motivations d'achat ou réticences (freins) à l'achat.
8. L'étude de la concurrence renseigne sur :
 - a) le nombre de concurrents et leur importance sur le marché ;
 - b) l'offre des concurrents : gammes de produits et services, prix et conditions de vente, lieux de vente ;
 - c) leur part de marché (notamment au travers des panels) et leur image de marque ;
 - d) leurs activités de communication, de promotion des ventes, de relations publiques ;
 - e) leurs canaux de distribution (grossistes, détaillants, vente directe) ;
 - f) les stocks et les flux de marchandises (notamment au travers des panels de distributeurs comme Nielsen) ;
 - g) la perception qu'en ont les intermédiaires (image, attitude) ;
 - h) tout ce que les médias, la presse et Internet disent sur les concurrents ;
 - i) ce que les concurrents disent sur eux-mêmes (publications, sites web, foires-expositions).
9. Les informations documentaires peuvent venir de sources internes à l'entreprise : statistiques de l'entreprise tirées le plus souvent du flux allant des offres aux rappels de factures, ainsi que de sources externes : officielles comme l'Office fédéral de la statistique, ou non comme des articles de presse.
10. Les panels de ménages permettent de suivre les achats et habitudes de consommation au niveau des ménages (consommation finale), alors que les panels de détaillants permettent de mesurer les stocks et les ventes à la sortie des magasins et points de vente (donc avant la consommation des ménages).
11. Les études quantitatives décrivent le qui, le quoi, le quand, le où et le comment des comportements d'achat. Elles visent à donner une image précise et représentative du marché, si elles se basent sur des techniques d'échantillonnage probabilistes. Par contre, les études qualitatives visent à expliquer le pourquoi (ou pourquoi pas) des motivations, attitudes et comportements. Les études qualitatives sont souvent exploratoires sur une thématique peu ou mal connue et souvent aident à poser les bonnes questions dans les études quantitatives.

Page 87 : Question d'analyse

On constate que 54 % des consommateurs représentent 43 % du volume en achetant un flacon de shampoing à la fois. Par contre, les autres 46 % génèrent un volume de 57 % par l'achat de deux flacons ou plus. Pour autant que la marge de flacons vendus en duo ou en trio ne soit pas sensiblement plus basse que celle de flacons vendus à l'unité, vous avez avantage à pousser la vente d'unités multiples pour générer du volume.

Pages 87-88 : Exercices pratiques

3. Qualité d'un café lyophilisé :
 - a) échelle d'attitude : très bon – bon – passable – mauvais – très mauvais (note : autour de la moyenne de l'attitude = passable, les qualificatifs doivent être opposés ; bon = contraire de mauvais ; très bon = contraire de très mauvais).
 - b) critères de jugement : le goût ; la dilution (solubilité) ; la force, l'intensité (l'arôme) ; le prix.
4. Gerber devra avoir recours au *blind test* (test à l'aveugle) : les fromages seront présentés nus (sans emballage) aux interviewé-e-s qui jugeront de leur qualité sans être influencé-e-s ni par la marque ni par le conditionnement.

5. Le questionnaire (étude quantitative) est à présenter à un échantillon représentatif d'adultes hommes et femmes de 18 à 35 ans de la région lausannoise. Il est recommandé de commencer par des questions d'ordre général et simples pour faciliter l'entrée en matière et donner confiance aux interviewés, puis de finir par les renseignements plus personnels.
- a) parmi les produits à grignoter (snacks), lesquels consommez-vous le plus souvent ? biscuits, chocolats, chips, fruits séchés, barres de céréales, etc. (listez les principales possibilités) ; autres : précisez lesquels ? (laissez un espace de réponse) ;
 - b) en général, recherchez-vous des produits qui ont un apport nutritif équilibré (pas trop de sucre, pas trop de graisse) ?
oui → si oui, pour quelles raisons ? excès de poids, garder la ligne, être en forme, etc. ; autres raisons : lesquelles (laissez un espace de réponse).
non → si non, pourquoi ? (laissez un espace de réponse).

Pour être renseigné sur la notoriété du produit, déterminer combien de personnes définissent le produit grâce à la marque (questions c), e), f) et g).

- c) quelles sont les marques de barres aux céréales que vous connaissez, de nom, par réputation ou par expérience ? (notoriété spontanée, ne pas suggérer de marques) ;
- d) connaissez-vous, au moins de nom : Balisto, Tobsnack, Farmer, Isostar, Perform, autre ? (notoriété assistée, citer les principales marques du marché et demander de cocher les marques connues) ;

Pour être renseigné sur la publicité :

- e) pouvez-vous me dire si vous avez vu, lu ou entendu récemment de la publicité pour une barre de céréales ?
oui ;
non, ou ne se souvient pas : passer à la question g) ;
- f) pour quelles marques avez-vous récemment vu, lu ou entendu de la publicité ? (ne rien suggérer, plusieurs réponses possibles) :
Balisto, Tobsnack (si mentionné, passer à la question h), Farmer Isostar, Perform, autre (préciser laquelle ; demander de cocher ce qui convient) ;
- g) et pour Tobsnack, avez-vous récemment vu, lu ou entendu de la publicité ?
oui ;
non, ne sait pas, sans réponse : passer à la question i) ;
- h) où avez-vous vu, lu ou entendu de la publicité pour Tobsnack ? (ne rien suggérer, plusieurs réponses possibles) :
à la radio, à la TV, sur des affiches, dans des journaux, dans des magazines, sur internet, en magasins, ailleurs (préciser), ne sait pas (demander de cocher ce qui convient) ;

Pour être renseigné sur le nombre d'acheteurs du produit, leur fréquence d'achat et les quantités achetées, questions i) à l) :

- i) avez-vous déjà acheté Tobsnack ?
oui ;
non : passer à la question o) ;
- j) quand avez-vous acheté Tobsnack pour la dernière fois ? (définir des unités de temps, comme : cette semaine, la semaine dernière, le mois dernier, il y a plus longtemps ; demander de cocher ce qui convient) ;
- k) combien en avez-vous acheté lors de votre dernier achat ? (coder le nombre de pièces ou de multipacks et demander de cocher ce qui convient : 1, 2, 3, n) ;
- l) combien de pièces de Tobsnack avez-vous actuellement chez vous ? (nombre : 1, 2, 3, n) ;

Consommation du produit et satisfaction des clients :

- m) à quel moment de la journée avez-vous consommé Tobsnack ?
petit-déjeuner, dix heures, lunch, goûter, souper, avant le sport, après le sport (lister les possibilités et définir éventuellement des heures ; demander de cocher ce qui convient) ;
- n) consommez-vous Tobsnack :
plusieurs fois par jour, une fois par jour, plusieurs fois par semaine, une fois par semaine, plusieurs fois par mois, une fois par mois, plusieurs fois par année, une fois par année, moins souvent (demander de cocher ce qui convient) ;
- o) pensez-vous acheter Tobsnack à l'avenir :
oui : pour quelles raisons avez-vous l'intention d'en acheter/ou racheter : goût, texture, apport nutritif, prix, poids (lister les principales possibilités et demander de cocher ce qui convient) ;
non : pour quelles raisons ne voulez-vous pas en acheter/ou racheter : goût, texture, apport nutritif, prix, poids, forme, couleur (lister les principales possibilités et demander de cocher ce qui convient) ;
- p) renseignements personnels des répondants : sexe, tranche d'âge (proposer des choix multiples), profession ou catégorie socioprofessionnelle (choix multiples), dernière formation suivie (choix multiples).

6. Questions à reformuler

- a) cette question est trop vaste pour qu'une personne puisse se souvenir de l'ensemble de ses achats. Elle sera aussi tentée de rajouter des produits de base qu'elle aurait oublié d'acheter. Le terme « cette semaine » peut aussi prêter à confusion. Mieux vaut indiquer plus clairement les deux extrémités de la période, ou mieux encore, ne choisir qu'un jour. Le mot ménage n'est pas clair non plus : ne s'agit-il que des dépenses de la ménagère, ou également de son mari ou de ses enfants ? Reformulée de manière utilisable, cette question devient : « Dites-moi quels produits alimentaires vous avez acheté hier ? » ;
- b) agrumes : ce mot est trop abstrait et trop général pour être bien compris. Mieux vaut le remplacer par la liste des fruits concernés. Remplacer le « dernièrement », trop imprécis.
Reformulation : « Avez-vous acheté ces trois derniers jours : des citrons, des oranges, des pamplemousses, des mandarines » (oui – non pour chaque catégorie) ;
- c) cette question contient une double négation et de ce fait est très ambiguë. Il faut la remplacer par une question comportant une échelle d'attitude ;
Reformulation : « A votre avis, les enfants mangent-ils des fruits : insuffisamment, suffisamment, exagérément ? » ;
- d) cette question apportera presque obligatoirement la réaction : « comment voulez-vous que je le sache ? », ou des réponses très dispersées et peu exploitables. Il faut donc la bannir du questionnaire, car les personnes interviewées ne sont pas qualifiées pour y répondre ;
- e) il ne faut jamais poser deux questions en même temps. Pour obtenir une réponse fiable, il est recommandé de décomposer la question comme suit :
- « Habitez-vous une maison ou une villa individuelle ? » oui – non ;
 - « Habitez-vous un appartement » oui – non ; si oui, allez directement à la dernière question ;
 - « Quelle est la surface du terrain sur lequel est située votre maison ou votre villa ? » : jusqu'à 500 m², de 501 à 1000 m², plus de 1000 m² ;
 - « Quelle est la surface de votre logement (villa ou appartement) ? » : moins de 50 m², de 51 à 75 m², de 76 à 100 m², plus de 101 m².
- (Note : le répondant ne connaîtra sans doute pas par cœur sa surface d'habitation : cette question est peu pertinente en entretien face à face, si le répondant n'a pas accès à ses documents de locataire ou propriétaire).
- f) l'effort de mémoire est trop important pour se souvenir d'une émission qui a eu lieu il y a plus de quelques jours. Il faut donner des points de repère plus précis pour aider la personne à s'en rappeler, du type : « avez-vous regardé l'émission Temps Présent consacrée à la guerre des eaux minérales sucrées ? ». Si ce n'est pas possible, mieux vaut renoncer à la question plutôt que d'obtenir un « je ne sais pas » ;

- g) les réponses ne s'excluent pas. L'enquêteur fait une grande erreur s'il s'arrête à la première réponse positive. De plus, il faut prévoir une liste de journaux et magazines plus importante puis rajouter la rubrique « autres » afin de pouvoir noter avec précision un journal et un magazine qui n'aurait pas été énuméré ;
- « Avez-vous vu la publicité pour la bière Cardinal dans les quotidiens : Le Temps, Le Matin, 20 minutes, 24 heures, la Tribune de Genève, L'Express, La Liberté, autres (lesquels : précisez) ? » ;
 - « Avez-vous vu dans les magazines : l'Hebdo, Bilan, PME, Femina, TV8, autres (lesquels : précisez) ? ».
- h) rares sont ceux qui connaissent ce terme technique ! Il faut offrir une palette de catégories regroupant des professions-types : agriculteur, artisan/petit commerçant, industriel/commerçant, cadre supérieur, profession libérale, cadre moyen/employé, ouvrier/personnel de service ;
ou alors de situations personnelles : étudiant ; salarié, indépendant ; retraité ; sans activité (le terme « chômeur » est déconseillé),
- i) C'est la question la plus délicate ! Nul n'est obligé d'y répondre, même indirectement. On peut contourner l'obstacle en suggérant par exemple 5 ou 6 tranches de revenus : « Gagnez-vous moins de CHF 50 000 par an, de CHF 50 001 à 70 000, de CHF 70 001 à 90 000, de CHF 90 001 à 110 000, de CHF 110 001 à 130 000, plus de CHF 130 001 ? ».

Chapitre 4 : Le comportement d'achat

Page 118 : Questions de révision

12. Les différents facteurs influençant l'achat d'une voiture, selon l'encadré 4.1, p. 94, sont principalement :
- l'usage qu'on va en faire, notamment le type de déplacements (travail, loisirs, vacances), la fréquence de déplacements, le type de passagers emportés (conjoint, famille, amis), le chargement emporté (objets personnels, matériel professionnel) ;
 - les performances et l'agrément : puissance, vitesse, sécurité, confort, options ;
 - l'esthétique : formes (design), couleurs ;
 - l'adéquation entre la marque ou modèle de voiture et ses propres valeurs et convictions ;
 - le regard (et le jugement) que les autres vont porter sur le propriétaire de la voiture (par rapport à son statut social, sa discrétion ou son ostentation) ;
 - l'inconscient (rêve d'enfant devenant réalité : « je me suis payé un tel modèle de telle marque »).
13. La plupart des facteurs ci-dessus s'appliquent au domaine de la confection, avec quelques nuances :
- l'usage : vêtements de travail ou de loisir, à porter une seule fois (grande occasion comme mariage) ou régulièrement ;
 - les performances : solidité, durabilité, confort ;
 - l'esthétique : idem que pour la voiture (effet de mode plus ou moins marqué), ajustement aux dimensions du corps ;
 - l'adéquation à la personnalité : idem, sauf pour des uniformes ou les marques « tribales » (adéquation au groupe) ;
 - le regard des autres : idem ;
 - l'inconscient : idem pour des vêtements de haute couture ou de marque réputée.
14. L'importance des différents acteurs dans le processus d'achat d'un avion de ligne est relativement proche de la figure 4.6, p. 113, concernant l'achat d'une machine-outil :
- les utilisateurs ou opérateurs (les pilotes, l'équipage) sont souvent consultés en première ligne (les passagers le sont indirectement au sujet de l'espace et du confort de leur siège) ;
 - le rôle du conseiller peut être tenu par une compagnie-sœur ou une compagnie-mère (rôle important s'il faut standardiser les types d'appareils dans un même groupe), voire par des spécialistes de l'aviation externes à la compagnie ou des syndicats du personnel (rôle annexe) ;
 - le rôle du prescripteur et du filtre peut être très important (direction générale ou direction technique) dans le cadre d'une politique de standardisation des appareils d'une compagnie ou de la facilité de maintenance et d'entretien ;
 - le rôle du décideur (direction financière, direction des achats ou direction générale) est déterminant, souvent par rapport à un « marché » de plusieurs appareils livrés sur plusieurs années, souvent en relation avec un plan de financement échelonné ;
 - le rôle de l'acheteur pur est celui d'optimiser des contraintes parfois contradictoires énoncées par les autres parties (processus de décision collectif et coordonné) ;
 - en fin de compte, c'est la direction générale, voire le conseil d'administration qui décide de l'achat et libère les montants, vu l'importance considérable des sommes en jeu.

Page 118 : Questions d'analyse

7. Selon le modèle de Lewin (p. 95), le comportement d'achat de vêtements est fonction de la personne (ses caractéristiques physiques : taille, poids ; ses valeurs, goûts et habitudes) et l'environnement dans lequel elle évolue (les groupes sociaux comme la famille, les amis, les collègues ; les lieux de vie, les magasins et les sites de vente en ligne). Dans le cas de H&M, il y a clairement eu une stimulation de la variable « environnement » par la création des séries spéciales Stella McCartney : originalité, rareté, effet de groupe (émulation) qui a provoqué de nombreux achats spontanés.
- Selon le modèle de Katona (p. 109), les circonstances favorables étaient présentes pour les clientes pouvant se payer de nombreux vêtements, les circonstances pressantes ont été activées par l'effet « série limitée » et les attitudes favorables stimulées par l'effet de groupe.
8. Par la vente de collections spéciales en quantité limitée, H&M cherche sans doute à éveiller des besoins d'achat impulsifs pour coller à la mode et à s'identifier à une tribu de *fashion victims*, fière d'avoir pu se procurer un vêtement original que peu d'autres personnes porteront. Les besoins d'estime et d'épanouissement (sommet de la pyramide de Maslow, p. 72) sont particulièrement touchés. En outre, sur le plan de la stratégie marketing, ces opérations rehaussent l'image perçue « bon marché/qualité moyenne » de H&M.

7. Pour l'achat d'un ordinateur portable, les facteurs internes sont essentiellement :
- g) la motivation d'avoir un outil performant et fiable. Selon la personnalité et les besoins de l'acquéreur, cette motivation s'orientera plutôt vers des fonctionnalités bureautiques (programmes spécifiques) ou multimédia (taille de l'écran, qualité de l'image et du son), voire combinées ;
 - h) la personnalité de l'acheteur, ses valeurs et convictions, dictera le fait d'avoir par exemple un ordinateur « dernier cri » ou un modèle très standard, un Mac ou un PC ;
 - i) le style de vie (plus ou moins nomade) influencera aussi des facteurs de « portabilité » : poids, dimension, autonomie de la batterie, connectivité avec un téléphone portable, etc. ;
 - j) la perception des marques existantes, de leur origine, fiabilité, rapport qualité/prix au travers de la publicité et des expériences passées de l'utilisateur, de son entourage ou des tests publiés dans la presse spécialisée ;
 - k) l'apprentissage peut aussi jouer un rôle : influence de la marque d'un ordinateur déjà possédé ou utilisé à l'école, au bureau, etc.

Les facteurs externes sont quant à eux :

- l) les influences sociales, par exemple de pairs convaincus par une marque plutôt qu'une autre (« la tribu des Mac » !) ou d'utilisateurs ayant eu de bonnes ou mauvaises expériences avec tel ou tel ordinateur ;
 - m) la propension à adopter rapidement ou non une innovation, par rapport à la compatibilité de son système de valeurs (cf. Rogers, p. 108 : les « innovateurs », les « acheteurs précoces », etc.) ;
 - n) les influences situationnelles comme les réductions temporaires de prix sur une marque, le discours du vendeur, la disponibilité financière de l'acheteur.
8. Les phases du processus d'achat, en *business to business* ou pour un consommateur final, sont généralement au nombre de quatre (voir p. 111). Pour un vendeur de montres, c'est par exemple :
- o) la reconnaissance des problèmes du client : quels types de produits manquent dans l'assortiment de votre horloger-bijoutier ? dans quelle gamme de prix ? avec quelle marge ? cherche-t-il des nouveautés ou des produits éprouvés ? etc. ;
 - p) l'évaluation des alternatives : l'horloger-bijoutier travaille-t-il déjà avec des marques concurrentes sur les mêmes segments de prix ? avec des designs et fonctionnalités comparables ? grâce à des marques plus ou moins connues ? etc. ;
 - q) la décision d'achat : quels arguments clés votre marque/vos produits ont-ils de mieux/de différent que la concurrence ? quelles conditions de vente ? quelles dispositions contractuelles ?
 - r) le comportement post-achat : quelles prestations de service après-vente proposez-vous ? comment se passeront les réparations et les éventuels échanges ? comment évoluera la collection : futurs modèles, soutien publicitaire ? etc.

Le pendant du processus d'achat par le client est constitué par les techniques de négociation et de vente (voir chapitre 14, pages 285 et suivantes).

Lors des phases du processus d'achat, le client va généralement réduire les risques perçus ou réels de faire un mauvais achat et renforcer les bonnes raisons de choisir un produit/service plutôt que d'autres.

Chapitre 5: La segmentation et le positionnement

Page 135: Questions de révision

15. Egalement dénommé marketing non différencié, le marketing de masse minimise les différences existant entre les segments du marché en se fondant sur les caractéristiques que les consommateurs ont en commun. Il se base souvent sur des produits standardisés, fabriqués et commercialisés en grande quantité et généralement à coûts optimisés (économies d'échelle). Il est généralement soutenu par des campagnes publicitaires uniformes (publicité grand public par médias de masse, comme la TV, la presse ou l'affichage, souvent dans plusieurs pays ou zones géographiques); il fait généralement appel aux circuits de distribution de masse (grande distribution). On peut faire un parallèle entre la standardisation de la communication et celle de la production.

Le marketing de masse se justifie dans le cadre de :

- marchés peu concurrentiels, présentant une offre réduite et un pouvoir de pression limité sur les consommateurs : monopoles, nouvelles catégories de produits, par exemple technologiques ;
- marchés de produits dits banalisés (*commodities*) destinés aux ménages : sel, farine, sucre, matières premières, etc. ;
- recherche d'un avantage concurrentiel en association avec une structure de coût compétitive (domination par les coûts, selon l'approche stratégique de Porter).

Par opposition au marketing de masse, une entreprise peut pratiquer le marketing différencié : le marché d'une même catégorie de produits n'est plus considéré comme un seul ensemble homogène mais il est appréhendé comme étant constitué de plusieurs sous-marchés (segments ciblés selon des caractéristiques géographiques, sociodémographiques ou comportementales) pour lesquels l'entreprise développera un marketing mix spécifique, portant sur un ou plusieurs des 4P.

16. Les critères de segmentation peuvent être regroupés en trois grandes familles :

- a) les critères géographiques (lieu de résidence ou d'achat) et sociodémographiques (sexe, âge, taille du ménage, profession, dernière formation suivie, etc.) ;
- b) les critères de comportement d'achat (récence, fréquence, fidélité, sensibilité à la publicité et aux promotions, etc.) ;
- c) les critères liés aux attitudes (voir ch. 4, p. 103) et aux styles de vie (hédonisme, utilitarisme, statut social, recherche de nouveauté, individualisme, socialisation, etc.).

17. Le positionnement se définit comme la manière dont l'entreprise souhaite que le client potentiel perçoive son offre : produit, service ou marque. En cherchant à les différencier de ceux proposés par la concurrence afin de gagner en notoriété et en fidélité, le positionnement sert en particulier de base à l'élaboration de la plate-forme de communication (*copy strategy*, voir ch. 16, p. 331) et de la publicité de l'entreprise. Pour ce faire, il doit être clair, simple, compréhensible pour le public cible et changer le moins souvent possible, aussi longtemps que l'entreprise peut se distinguer de la concurrence avec un avantage clé.

18. Les types de positionnement privilégiés par les marques sont :

- a) le positionnement produit, qui met en avant des caractéristiques techniques et des performances ;
- b) le positionnement orienté vers des caractéristiques du public cible ;
- c) le positionnement lié aux modes et moments de consommation ;
- d) le positionnement prix ;
- e) l'identification à une entreprise ou une marque ombrelle ;
- f) le positionnement face à la concurrence (souvent par rapport au leader de sa catégorie) ;

9. Les segments du marché de l'eau en bouteille sont les consommateurs d'eaux plates/d'eaux gazeuses/d'eaux aromatisées.
10. En Suisse, les principales marques d'eau plate en bouteille se présentent ainsi, selon leur site internet et leur publicité :
- Aquarel : « Partager la vie, partager Nestlé Aquarel » ® Partage
 - Arkina : « La beauté vient de l'intérieur » ® Bienfait, beauté, vie
 - Contrex : « Votre partenaire minceur » ® Bienfait, bien-être, minceur
 - Cristalp : « L'eau vive des Alpes » ® Sport, nature, vitalité
 - Eden : « L'eau qui change la vie » ® Commodité
 - Evian : « Déclarée source de jeunesse par votre corps » ® Bienfait, vie, jeunesse
 - Henniez : « Rayonnez, c'est dans votre nature » ® Forme, vitalité
 - Vittel : « reVittelisez-vous » ® Vitalité, remise en forme
 - Volvic : « Créé par les volcans » ® Nature, pérennité

Remarque : les sites web de ces entreprises étant souvent mis à jour, les éléments ci-dessus peuvent changer (recherche faite en septembre 2015). Pour avoir une idée plus claire du positionnement, il faudrait encore analyser des publicités des entreprises ci-dessus.

11. Les eaux plates mettent en avant le bienfait de l'eau (santé, forme, minceur, etc.), avec un accent sur leur aspect naturel, un caractère plutôt sage, rationnel du positionnement.

La symbolique de l'eau gazeuse plus diversifiée : un côté fou (Perrier), gastronomique (Badoit), thérapeutique (Vichy Célestins), la convivialité et le style de vie à l'italienne (San Pellegrino), etc. Le caractère du positionnement est plutôt émotionnel.

12. Clip Industrie doit si possible essayer de reproduire en Suisse alémanique ce qui a fait son succès en Suisse romande selon les étapes suivantes, qui peuvent être résumées ainsi :
- i. effectuer une veille concurrentielle (documentaire et sur Internet) sur les entreprises vendant des solutions de GPAO : leur position sur le marché, leurs produits et services, leur prix, leur mode de distribution et commercialisation (agents, représentants, autres intermédiaires) ;
 - ii. réaliser en Suisse alémanique une étude qualitative auprès de clients potentiels pour bien comprendre leur processus d'achat et les différences éventuelles avec la Suisse romande ;
 - iii. analyser la structure du marché pour identifier les PME cibles (les mêmes segments qu'en Suisse romande, ou d'autres segments plus porteurs), puis quantifier le potentiel du marché au moyen d'une étude ad hoc réalisée par téléphone ou par e-mail (par exemple par un étudiant ou un stagiaire) ;
 - iv. si le potentiel est jugé suffisant, traduire tous les documents commerciaux et logiciels en allemand. Commencer par prospecter soit les segments de clients identiques à la Suisse romande (expertise de Clip avérée), soit les plus prometteurs (perspectives financières élevées). En termes de positionnement, garder si possible le positionnement « très bon rapport qualité/prix couvrant les 80 % des clients » qui a fait le succès de Clip Industrie en Suisse romande (s'il n'y a pas en Suisse alémanique de concurrents déjà actifs avec ce facteur de différenciation), ou alors encore renforcer la proximité et la qualité du service ;
 - v. engager un vendeur, ou bien travailler avec un représentant bilingue français-suisse allemand ou encore collaborer en partenariat avec une entreprise vendant des produits complémentaires (par exemple des logiciels comptables ou des ERP).

1. Stratégie de segmentation et de positionnement

	Caran d'Ache	Brita	Emmi
Segmentation	Personnes exigeantes recherchant un instrument d'écriture de haute qualité : <ul style="list-style-type: none"> • professionnels de la création graphique • artistes en herbe (enfants) 	Grand public et professionnels ayant besoin d'eau pure, filtrée	Consommateurs de produits à base de lait : fromages, yoghourts ; glaces, beurre ; segmentation par lignes de produits et par pays
Positionnement	L'excellence technique, la qualité irréprochable et la passion pour l'écriture	Leadership et innovation technologique pour garantir l'excellence de la filtration de l'eau pour les ménages et les entreprises	Consolider sa position de leader innovateur, avec le souci du développement durable ainsi que d'une alimentation saine et équilibrée

Remarque : les sites web de ces entreprises étant souvent mis à jour, les éléments ci-dessus peuvent changer (recherche faite en septembre 2015). Pour avoir une idée plus claire de la segmentation et du positionnement, il faudrait encore analyser des publicités des entreprises ci-dessus.

2. Eléments d'une feuille de positionnement pour Choco Latte de Emmi (selon description de la page 135 ; le produit n'est plus disponible chez Emmi, et l'adresse www.emmi-choco-latte.ch n'est plus valable).

Enoncé possible : pour les amateurs de boissons lactées, Choco Latte est la meilleure rencontre avec le chocolat suisse grâce à la qualité et la préparation des fèves de cacao ;

Public cible : n'est pas évoqué (on peut supposer qu'il s'agit d'un public cible assez large)

Bénéfice essentiel : la rencontre entre un chocolat de qualité suisse et du lait suisse (pour la variété *dark* : la rencontre entre un parfum de chocolat intense et du lait suisse) ;

Justification : sélection et torréfaction des meilleures fèves de cacao par un Maître chocolatier ;

Catégorie de produit : grande consommation ;

Occasions de consommation : pas précisées (probablement comme petit-déjeuner ou goûter à la maison, et comme en-cas à emporter à l'école ou au travail, vu l'emballage avec couvercle refermable) ;

Niveau de prix : pas d'indication, mais l'emballage et le bénéfice essentiel (la promesse) laissent présager un niveau de prix plutôt élevé (avec qualité *premium*) ;

Identification avec l'entreprise : renforcement du cœur de métier d'Emmi : la transformation de produits lactés ;

Slogan possible : Le meilleur chocolat à boire (« l'élixir des dieux ») ;

Les éléments du positionnement sont : le public cible, le bénéfice essentiel et la justification.

Chapitre 6 : Les stratégies de marketing

Page 150 : Questions de révision

1. Les stades de la démarche marketing sont :
 19. le stade analytique qui se base sur une démarche stratégique, de veille et d'étude du marché ;
 20. la détermination des objectifs commerciaux qui tient compte des opportunités du marché et ressources de l'entreprise ;
 21. la planification et la mise en œuvre des ressources sous la forme d'un plan de marketing ;
 22. le contrôle et l'évaluation des résultats par rapport aux objectifs.
2. Les différentes sortes de marchés sur lesquels peuvent interagir les couples produits-clients (domaines d'activités stratégiques) sont :
 - a) le marché principal sur lequel l'entreprise agit directement ;
 - b) le marché indirect constitué de prestations apparentées ;
 - c) le marché générique qui propose d'autres solutions aux mêmes besoins ;
 - d) le marché support (fournisseur) qui dépend du marché principal.
3. La matrice d'Ansoff permet d'identifier quatre stratégies possibles pour l'entreprise :
 - a) la pénétration du marché, en augmentant/optimalisant la vente des produits actuels sur les marchés actuels (par exemple en augmentant la fréquence d'achat des clients) ;
 - b) l'extension du marché, en vendant des produits actuels sur de nouveaux marchés (par exemple en touchant d'autres publics cibles ou en les exportant) ;
 - c) le développement de produits, en offrant de nouveaux produits à son marché actuel (par exemple au moyen d'innovations) ;
 - d) la diversification, en élaborant de nouveaux produits pour de nouveaux marchés (par exemple en sortant de son métier de base) ;
 - e) il y a théoriquement une cinquième stratégie : ne rien faire, mais elle est risquée, sauf si la concurrence est inexistante ou inactive.
4. L'avantage concurrentiel se définit par les aspects d'un produit, d'un service ou d'une combinaison de ces derniers sur lesquels l'entreprise possède une supériorité sur ses concurrents perçue par sa clientèle. Le positionnement est la manière dont l'entreprise souhaite que les clients perçoivent son produit ou son service. Le positionnement résume, de manière synthétique et dans l'optique du client, le ou les avantages concurrentiels clés de l'entreprise.
5. Les principales orientations stratégiques sont :
 - a) l'orientation produit, correspondant souvent à une stratégie d'innovation technologique, qui ne prend pas nécessairement en compte les besoins exprimés des clients ;
 - b) l'orientation client, qui part des besoins des clients pour élaborer l'offre de l'entreprise ;
 - c) l'orientation concurrent, plus ou moins agressive, s'appuyant sur une stratégie d'imitation ou de pression par les coûts ;
 - d) l'orientation réseau, visant à développer des alliances stratégiques (co-branding, franchise, partenariats, etc.).
6. En fonction de sa position concurrentielle, l'entreprise a en principe quatre stratégies à disposition :
 - a) stratégie du leader : conserver ou accroître sa position de numéro 1, car le leader a souvent été le premier arrivant, il est la référence et inspire confiance ;
 - b) stratégie du challenger : supplanter le leader ou réduire son écart en se différenciant et en innovant ;
 - c) stratégie du suiveur : coexister pacifiquement avec le leader et le challenger, procéder par imitation des produits, services et processus qui ont fait leurs preuves, parfois avec des prix avantageux ;
 - d) stratégie du nicheur : occuper un créneau délaissé par les autres entreprises et faire des propositions de valeur originales, voire exclusives, souvent plus chères.

7. Une stratégie de croissance vise à accroître le chiffre d'affaires, le volume des ventes, la part de marché, le bénéfice net ou une combinaison de ces variables. Les différentes stratégies de croissance possibles sont celles qui correspondent à celles de la matrice d'Ansoff, en principe autour des trois axes :
- a) développement du marché = étendre les ventes sur le marché où l'entreprise est déjà présente ;
 - b) développement du produit = accroître les ventes par une extension de l'offre ;
 - c) développement de la rentabilité = maximiser la rentabilité (bénéfice net) ;
- un quatrième axe est possible, mais plus risqué : la diversification, par développement interne ou par acquisition.

Page 150 : Questions d'analyse

13. Les différents domaines d'activités stratégiques pour les CFF sont :

- a) CFF voyageurs (= trafic voyageurs, subdivisé en « grandes lignes » et « trafic régional ») ;
- b) CFF cargo (= trafic marchandises) ;
- c) CFF immobilier ;
- d) CFF infrastructure

Les finances, ressources humaines, l'informatique et la communication sont des activités de soutien.

14. Positions concurrentielles

- Swiss (www.swiss.ch) ® Leader : la compagnie nationale cherche à conserver sa position sur le marché helvétique ainsi qu'à l'accroître. L'intégration de Swiss dans le groupe Lufthansa (et Star Alliance) vise à offrir plus de destinations aux passagers en partage de code ainsi qu'à améliorer les prestations et conditions offertes dans les trois hubs de Zurich, Francfort et Munich.
- Easyjet (www.easyjet.ch) ® Challenger : ayant pour stratégie la domination du marché, notamment pour les vols courts à destination européenne. La compagnie utilise un ou deux types d'avion uniquement (B737 et A319-320) ; elle comprime les coûts en limitant les dépenses inutiles : coûts de distribution réduits par l'utilisation d'Internet, pas d'émission de ticket, pas de repas gratuit à bord, optimisation de vol des appareils, utilisation aéroportuaire efficace, etc. A noter que Easyjet est leader (part de marché la plus importante) pour l'aéroport de Genève-Cointrin.
- Edelweiss Air (www.edelweissair.ch) ® Nicheur : occupe le créneau des vols charter (destinations vacances). Avec comme actionnaire principal la compagnie Lufthansa, la compagnie transporte tout de même annuellement plus d'un million de passagers. Son positionnement « charter de qualité suisse », donc ponctuel, aimable et de bon rapport qualité/prix.
- Club Airways (www.clubairways.com) ® Nicheur : propose de la location de jets privés de 4 à 20 places et d'hélicoptères ; offre des vols destinés aux hommes et femmes d'affaires avec des horaires adaptés à leurs besoins, un enregistrement très rapide, le départ depuis un terminal privé et des services de conciergerie (réservation d'hôtels, de voitures, etc.).
- Flybaboo, devenu Baboo Airlines, puis Darwin Airlines, a été repris par le groupe Etihad sous la marque Etihad Regional (www.etihadregional.com) ® Suiveur : compagnie régionale basée à Lugano-Agno, Etihadregional a développé des lignes spécifiques à destination de villes « non capitales » comme Venise, Florence, Biarritz, Calvi, Bolzano, Cagliari, Ibiza, Olbia, Valence, etc. En ce sens, elle reprend en quelque sorte la position de la défunte compagnie Crossair. Elle propose désormais des vols sur des « villes capitales » comme Rome.

Page 150 : Exercices pratiques

9. Caran d'Ache

Site Internet (consulté en septembre 2015)

Le terme « Maison de Haute Ecriture » fait un parallèle avec la Haute Horlogerie : on peut en déduire une stratégie de haut de gamme.

Mots clés du site : émotion, sincérité, passion, tradition, savoir-faire, créativité, authenticité, innovation, orfèvre, art, manufacture, Swiss Made.

Recours à des matières de qualité : or, argent, rhodium, platine, fibre de carbone, bois de rose, etc.

Plusieurs lignes de produits : crayons, stylos, plumes, instruments d'exception.

Le site Internet, avec peu de texte et de bonnes photos, donne une impression de classe. Caran d'Ache exploite différents segments d'instruments d'écriture et communique un message d'orfèvre/d'horloger de l'écriture.

Extrait d'un article « Caran d'Ache, usine à écrire » de Rinny Gremaud (Le Temps, 18 décembre 2008)

L'ancien patron Silvio Laurenti a été l'artisan d'un *repositionnement dans le luxe*, ainsi que d'une forte internationalisation (50% des ventes). Caran d'Ache of Switzerland communique comme une « Maison de Haute Ecriture » dont les instruments se conçoivent comme des bijoux. Mais la société reste très diversifiée, notamment grâce aux fournitures d'économat dans les écoles et les entreprises. Comme marge de progression possible, il y a la Haute Ecriture féminine, comme des produits avec de l'or rose et des perles des Caraïbes. Cependant, la marque ne se positionne pas comme *fashion* (mode), mais produit des pièces d'allure classique qui s'inscrivent dans des tendances durables.

10. Logitech

Site Internet (consulté en septembre 2015)

Le site Internet donne une impression d'innovation dans la haute technologie. Un changement de logo vient d'être annoncé. Dès la page d'accueil, des photos et vidéos montrent bien les avantages des périphériques informatiques de la marque : souris (qui ont fait sa réputation), claviers, enceintes acoustiques.

Sa stratégie de leader est clairement exprimée dans le texte ci-après : « *Logitech is a world leader in products that connect people to the digital experiences they care about. Spanning multiple computing, communication and entertainment platforms, Logitech's combined hardware and software enable or enhance digital navigation, music and video entertainment, gaming, social networking, audio and video communication over the Internet, video security and home-entertainment control* » (source : <http://ir.logitech.com/investor-relations-home/default.aspx>). En d'autres termes : être le leader mondial de la maîtrise de tout l'environnement informatique à domicile.

Chapitre 7 : Le plan de marketing

Page 167 : Questions de révision

23. Les rôles d'un plan de marketing sont :
- rôle stratégique : faire le point sur la situation présente et future (opportunités et menaces), décrire l'environnement marketing de l'entreprise ;
 - établir l'avenir commercial de l'entreprise en définissant les objectifs, les moyens pour les atteindre et les actions à entreprendre ;
 - permettre un contrôle et un suivi des actions commerciales entreprises par rapport aux objectifs fixés.
24. La structure d'un plan de marketing est généralement la suivante (voir encadré 7.2, p. 159)
- executive summary (1 à 2 pages de résumé managérial, pour lecteur/décideur pressé) ;
 - Résumé des éléments clés du marché (*Background*) et principales actions commerciales déjà entreprises (*Business Review*) et situation actuelle du marché ;
 - analyse SWOT : forces, faiblesses, opportunités et menaces ;
 - objectifs SMART : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporels par cibles marketing et définition du positionnement ;
 - instruments utilisés du *Marketing Mix* (les 4P : produit, prix, place, promotion) selon les secteurs d'activité) ;
 - le plan d'action définissant les priorités, le calendrier, les responsabilités et les budgets alloués pour atteindre les objectifs commerciaux ;
 - les modifications de structure (organigramme) de compétences et de responsabilités, si nécessaire ;
 - les activités et budgets de recherche et développement sur les produits et les procédés, si nécessaire ;
 - une récapitulation des budgets marketing en regard des prévisions de vente (chiffres d'affaires et marges brutes) ;
 - la manière dont l'évaluation des performances commerciales va se faire : unités vendues, chiffre d'affaires, nouveaux clients, nouveaux points de vente, notoriété, etc.
25. Dans les grandes entreprises, les trois niveaux de responsabilité (voir figure 7.1, p. 154) sur lesquels s'appuie la planification marketing sont :
- la direction générale, qui fixe la stratégie, les objectifs généraux et le cadre de l'allocation des ressources humaines et financières ;
 - la direction et l'état-major (*staff*) marketing, qui a la responsabilité des objectifs et budgets par marques, lignes de produits et territoires de vente (pays, régions) en ligne avec les objectifs de la direction générale ;
 - les autres directions, comme les achats, la production, la logistique, les finances, les ressources humaines, qui doivent mettre en œuvre les moyens pour atteindre les objectifs commerciaux et financiers de l'entreprise indiqués dans le plan de marketing.
- Note : dans les petites entreprises, la planification marketing est moins formelle et hiérarchisée ; elle se fait souvent dans le cadre de l'établissement du budget annuel.
26. Les principales différences entre un plan de marketing stratégique et un plan de marketing opérationnel sont (voir figure 7.3, p. 156) :
- le plan de marketing stratégique est plus conceptuel, orienté vers le long terme, traitant des grandes orientations et décisions d'investissement (nouveaux produits, nouveaux marchés, développement général de l'entreprise). Il se confond souvent avec la stratégie même de l'entreprise ;
 - le plan de marketing opérationnel est plus tourné vers les actions tactiques et orienté vers le court terme (l'exercice en cours ou celui de l'année à venir) ;
27. Un budget de marketing est un document financier qui met des objectifs (de chiffres d'affaires, des marges et parts de marché) en regard des ressources financières à investir pour les atteindre. Les chiffres clés sont ceux qui correspondent aux coûts de production et de diffusion dans les médias, aux frais de distribution et de vente et aux frais engendrés par les études de marché.

Forces	Faiblesses
Partenariat avec Migros, no. 1 du commerce de détail en Suisse Publicité dans M-Magazine (un des plus importants tirages hebdomadaires de Suisse) et sur le site web Migros Assortiment d'articles Migros et d'articles de marque dans le même point de vente (c'est un cas unique en Suisse) Part de marché de plus de 60% Applications Internet fixe et mobile (app) La zone de livraison couvre maintenant toutes les régions de la Suisse, grâce au partenariat avec Post-Logistics	Frais de livraison (pas d'autres faiblesses décelées)
Opportunités	Menaces
Accroître la pénétration des ménages suisses grâce à l'accroissement du nombre de connexions Internet privées (fixes et mobiles). Arriver au niveau de pénétration des shops en ligne français et anglais.	Coopathome et d'autres concurrents développent leur propre <i>shop</i> en ligne.

Page 167: Exercice pratique

En reprenant la structure de l'encadré 7.2, p. 159, le plan marketing du lancement de « Harry Potter et les reliques de la mort » pourrait avoir l'allure suivante pour l'éditeur Gallimard, dans les grandes lignes (les chiffres sont inconnus, sauf que le premier tome de la série s'était déjà vendu en France en 2005 à 4,2 millions d'exemplaires!) :

1. Résumé managérial

Le plan marketing suivant a pour but de vendre X millions d'exemplaires de l'ouvrage en France, Suisse, Belgique, Canada et autres pays francophones à tel prix et à telle marge (tableau récapitulatif).

Pour y arriver, les moyens mis en œuvre par l'éditeur Gallimard seront principalement les suivants (brève description) et les moyens de contrôle seront notamment le suivi des ventes hebdomadaires en magasins.

2. Résumé des faits et arrière-plan

Les 6 premiers tomes de l'édition française de Harry Potter ont déjà été édités en Y millions d'exemplaires (récapitulation des ventes par pays) et généré Z millions de francs de chiffre d'affaires et de marge (pour l'éditeur et pour les diffuseurs et points de vente), selon détail par tome 1 à 6. Chaque nouvel ouvrage a nécessité une réédition de W exemplaires des ouvrages précédents au moment où les films correspondants ont été projetés en salles de cinéma.

Dans la littérature fantastique, les aventures d'Harry Potter ont pour principaux concurrents : le Seigneur des anneaux, Game of Thrones, etc.

Des études menées sur le lectorat et sur les libraires ont montré que : (profil du lectorat : âge, genre, synthèse des avis, etc.).

3. Analyse SWOT

- a) forces : originalité, notoriété de la série (renforcée par les films) DVD et autres produits dérivés ;
- b) faiblesses : (y en a-t-il vraiment une ? mais le fait d'annoncer 7 volumes en tout et pour tout est une faiblesse potentielle : pas de suite prévue !)
- c) opportunités : toucher de nouveaux lecteurs (élargir le lectorat) à chaque nouvel ouvrage, rééditer/relancer les anciens ouvrages, les éditer en format de poche, en bandes dessinées, etc. ; trouver des synergies avec les sorties des films correspondants ; surfer sur la vague du fantastique : le Seigneur des Anneaux, Bilbo le Hobbit, Game of Thrones, etc. pour lancer ensuite d'autres ouvrages fantastiques ;
- d) menaces : J.K. Rowling a arrêté la série après le 7^e ouvrage : la « mine d'or » va donc s'épuiser. Autres menaces : apparition d'autres séries d'ouvrages fantastiques plus ou moins imitées ; désaffection de la lecture chez les jeunes, autres loisirs (jeux vidéo, etc.).

4. Objectifs

- a) par pays (année N, N+1, N+2) : nombre d'ouvrages à vendre ;
- b) marchés cibles : la famille, avec effort particulier sur les enfants et leurs parents ; Domaine d'activité stratégique (DAS) : probablement pas remis en cause pour Gallimard, car le nouvel Harry Potter s'intègre dans une collection existante ;
- c) positionnement possible (déjà défini par les autres volumes) : « Harry Potter est le divertissement fantastique/magique idéal pour toute la famille, car il permet une évasion totale ».

5. Marketing mix

- a) produit : édition normale, édition de luxe (par exemple, cartonnée avec coffret comprenant les 7 tomes), édition de poche (probablement dans un deuxième temps) ;
- b) prix : différents niveaux de prix pour les 3 éditions ci-dessus, selon le coût de production ; le prix doit tenir aussi compte des contraintes légales (prix unique du livre en Suisse et en France), avec des prix-actions éventuels chez certains distributeurs (Fnac, Payot, etc.) ; tenir compte des marges des diffuseurs (importateurs) et détaillants (points de vente) ;
- c) distribution : définir les canaux courts : grandes surfaces (Fnac, Payot) ; les canaux longs : librairies indépendantes ; les cyber-libraires (amazon, fnac, gallimard.com, etc.) ; définir les conditions de vente par canal ;
- d) communication : établir un plan média (spots TV, annonces presse, radio, affichage, cinéma, sites Internet Gallimard et cyber-libraires) et un programme rédactionnel et de relations publiques (interviews, émissions radio-TV) ; animation des points de vente : décoration, jeux, concours.

6. Plan d'exécution, calendrier et responsabilités

- a) construire un diagramme de Gantt, avec : tâches, responsables, dates butoirs pour réaliser les ventes de l'année N ;
- b) prévoir un échéancier des tâches pour l'année N+1 et N+2, si nécessaire.

7. Changement d'organisation (si nécessaire)

Engagement de personnel supplémentaire, ou réaffectation de personnel existant (par exemple pour tous les contacts presse et la diffusion aux libraires).

8. Activités de R&D

Cela ne semble pas nécessaire dans ce cas : le seul « développement de produit » est la traduction de l'ouvrage et la mise en pages dans la collection existante. Il peut y avoir des implications de production et logistiques :

- a) coûts, délais et exécution à négocier avec les imprimeurs ;
- b) transports à organiser : imprimeurs → grossistes → points de vente (ou livraison directe) ;
- c) sécurité : attention aux vols et aux ventes anticipées !

9. Implications financières : budget de marketing et prévisions de vente

- a) comptes de pertes et profits prévisionnels sur les années N, N+1, N+2 : ouvrages à vendre, marges brutes et nettes (répartition auteur → éditeur → diffuseur → librairies) ;
- b) détermination du point mort (global, par pays) ;
- c) budget médias et promotion (année N, N+1, N+2) avec frais de production et de diffusion publicitaire nécessaires pour atteindre les objectifs de vente.

10. Systèmes de contrôle

- a) suivi des ventes hebdomadaires ;
- b) ventes par rapport aux ouvrages précédents (volumes 1-6) ;
- c) suivi des coûts de diffusion ;
- d) évolution des marges ;
- e) évolution des stocks → déclenchement de réimpressions.

Chapitre 8 : Le produit et la marque

Page 194 : Questions de révision

1. Selon Copeland (p. 175), les quatre composantes du produit sont : la prestation, le prix, la disponibilité et l'image. Cela correspond à peu près aux quatre éléments du marketing mix qui contribuent à forger la perception du produit dans la tête des clients.

La distribution et la communication sont essentielles pour les produits de commodité (ex : l'action de la semaine chez un distributeur), le rapport qualité/prix est essentiel pour un produit de comparaison (pour minimiser le risque d'un « mauvais achat »), la communication et la distribution sont importantes pour un produit de conviction (produit de luxe ou « *lovemark* »).

2. La ligne de produits représente un ensemble d'exécutions d'un produit de base, par exemple les *corn-flakes* Kellogg's, le Toblerone au lait, la VW Golf 7 berline.

La gamme est un ensemble de lignes de produits, par exemple : toutes les céréales de Kellogg's, y compris les variantes avec fruits, allégées, etc., toutes les variantes de Toblerone lait, noir, blanc, etc. en différents formats, toutes les VW Golf 7 y compris le cabriolet, le break, la GTI, les différentes motorisations essence et diesel.

Page 194 : Questions d'analyse

1. Le nom de marque est la partie prononçable de la marque de commerce. Un excellent nom commercial véhicule la majorité des caractéristiques suivantes :
 - a) il évoque les caractéristiques du produit, comme sa forme, sa composition, son usage ou les bénéfices qu'on en retire ; exemples : EasyJet, Ovomaltine, Head&Shoulders, Taillefine, Carambar ;
 - b) il est facile à prononcer, à reconnaître et à retenir, si possible dans plusieurs langues ; exemples : Dell, Golf, Coke, Avis, Bic, Omo ;
 - c) il est distinctif ; exemples : Ikea, 212, Palm, Nivea, Swatch, Wanadoo ;
 - d) il peut être utilisé en cas d'adjonction de nouveaux produits dans la ligne ; exemples : Nestlé → Nescafé, Nestea, Nesquick, Nespresso ; Easy → EasyJet, EasyCar, EasyCruise, EasyCinema ; Swatch → Swatch Chrono, Swatch Scuba, Swatch Skin, Swatch Touch ;
 - e) il fait l'objet d'un enregistrement et d'une protection nationale ou internationale : en Suisse, l'Institut de la protection intellectuelle (www.ipi.ch) et sur le plan mondial le WIPO (www.wipo.int) ou OMPI (Office mondial de la protection intellectuelle). Il faut éviter les risques de confusion et être trop générique, comme pour les « parfums Champagne », d'Yves Saint Laurent, déboutés par une plainte de l'association des producteurs de vin de Champagne ;
 - f) il ne doit pas prêter à une mauvaise interprétation dans d'autres langues et cultures : produits Alcatel (à l'origine : Alsace Câble et Téléphone), signifiant « assassin » en arabe ;
 - g) il doit s'adapter facilement à tous les types de média à des fins de promotion (graphiquement, acoustiquement) ;
 - h) il doit éviter d'être une proie facile pour des jeux de mots et les « détournements » (en pratique, difficiles à éviter) : Chevrolet *Nova* (nouvelle, en italien) versus *no va* (ne va pas, en espagnol).

Certains noms de marque ayant connu un grand succès deviennent génériques : frigidaire, nylon, aspirine, linoleum, thermos, bic, kleenex, cellophane, kérosène, trampoline, post-it, ... C'est la rançon du succès !

L'emblème de la marque (le logo) est la partie non prononçable de la marque, qui apparaît sous forme de dessins, symboles, lettres, couleurs. Cet emblème doit essentiellement être simple, dynamique, actuel et universel (Croix rouge, M de McDonald's, lettres Coca-Cola, *Rooftop* rouge de Marlboro).

On voit de plus en plus de marques qui protègent également des séquences animées : le E en mouvement qui se transforme en globe terrestre d'Internet Explorer, le jingle « Intel-Inside » et celui de Swisscom, le cheval ailé de la maison de production cinématographique Tristar, l'hologramme de l'aigle qui bouge ajouté aux cartes Visa, le son des pots d'échappement Harley-Davidson.

2. Les importantes extensions de « marque ombrelle » du groupe Easy ont comme avantage de positionner de nouvelles prestations dans la philosophie « low cost » du groupe. Par exemple, pour easyCruise, le client s’attend à un même système de tarification, un service minimum comparable à easyJet, des bateaux blancs et orange, etc.

Le risque d’avoir trop de marques sous l’ombrelle Easy est de diluer la perception de celle-ci dans des métiers qui ne sont pas ceux de base du groupe : le transport à bas coût. A la limite, bien d’autres prestations pourraient encore entrer dans l’esprit *low cost* du groupe easy : easyUniversity, easyHospital, ... mais la marque serait-elle encore crédible ?

Une des limites de l’extension de gamme sous l’ombrelle Milka a été, dans les années 1990, une saturation du consommateur qui ne voyait plus que des produits violets dans les rayons de chocolats et de biscuits avec l’impression de ne plus avoir de choix entre différentes marques !

Page 194 : Exercices pratiques

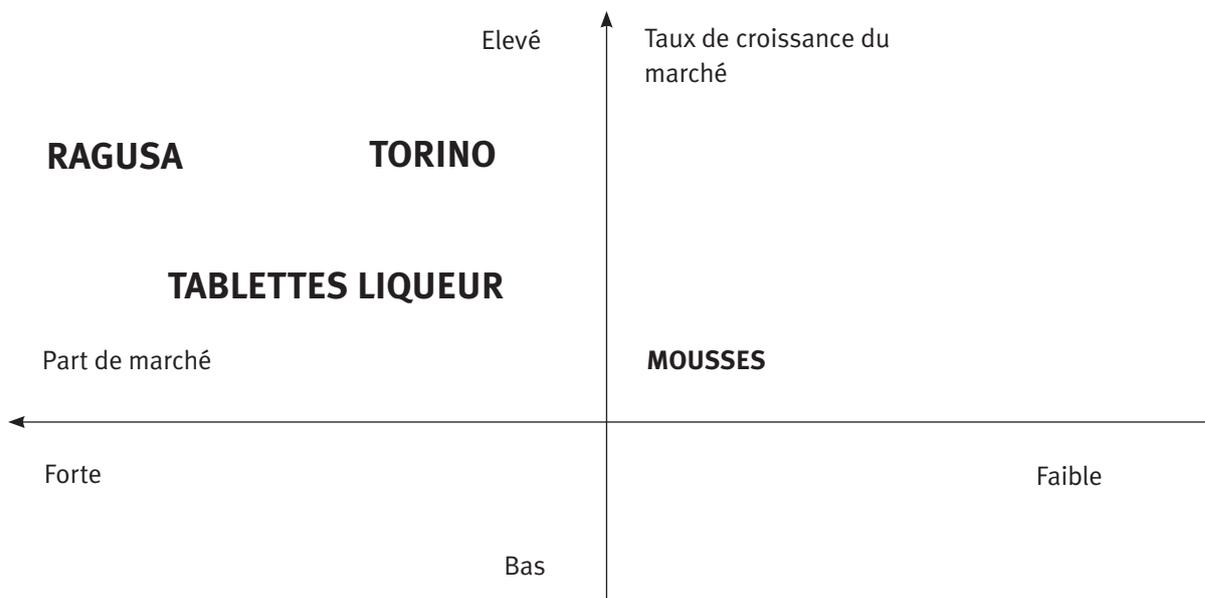
1. Pour pouvoir appliquer valablement la matrice du BCG, il faut connaître d’une part le taux de croissance du marché et d’autre part la part de marché (compétitivité) des entreprises ou marques concernées. L’association des fabricants de chocolat (www.chocosuisse.ch) dispose de chiffres du marché, dont certains sont en accès sur son site Internet. Les parts de marché ne sont par contre pas publiques, mais connues des instituts d’études du marché comme GfK et Nielsen qui les vendent aux entreprises chocolatières. Par contre, on peut faire une estimation grossière de ces parts de marché en observant la présence ou non de telle marque dans un échantillon de magasins.

Dans le cas des produits Camille Bloch, la visite du site http://www.chocosuisse.ch/chocosuisse/fr/documentation/facts_figures.html (consulté en septembre 2015) amène aux constatations suivantes :

- le segment des tablettes + petits moulages a augmenté de près de 10 % entre 2012 et 2014 ;
- celui de la confiserie au chocolat (les pralinés), a augmenté en moyenne d’environ 5 % pendant la même période
- celui des articles de fêtes (lapins, pères Noël, etc.) est stable
- les autres (couvertures et poudres) ne concernent pas Camille Bloch

Les marques Ragusa et Torino de Camille Bloch sont présentes dans deux segments : tablettes et pralinés ; les tablettes à l’alcool et les napolitains (= petits moulages) sont dans le segment des tablettes. On ne connaît pas leurs parts de marché, sauf que M. Stéphane Bloch a affirmé, lors d’une visite d’entreprise, en octobre 2008, que « Camille Bloch est leader sur le segment des tablettes à l’alcool, et que Ragusa représente environ le 50 % du chiffre d’affaires de la société ». Les napolitains ne sont plus fabriqués par Camille Bloch ; en revanche, cette marque a lancé une ligne de mousses au chocolat.

Il en découle une estimation grossière des positions des produits Camille Bloch sur la matrice du BCG, sans connaître les chiffres :



2. Comparaison d'emballages

	Salade pommée	Brique de jus de fruits	Roquefort en barquette	Tablette de Frigor	Déodorant Axe
Fonctions	Protection (vide d'air)	Protection (de fuites du liquide et d'odeurs ambiantes) communication, différenciation	Protection (fraîcheur, odeurs), ouverture refermable, communication	Protection (aluminium : lumière, odeurs ambiantes), communication (enveloppe)	Protection (fuites), ouverture refermable, ergonomie (prise en mains), communication
Matériaux	Film polypropylène, éventuellement avec étiquette prix	Complexe avec carton + film polypropylène	Plusieurs composants : PET thermoformé, support, étiquette	Pellicule d'aluminium et enveloppe papier/carton	Matériau plastique dur (polymère), étiquette
Impact écologique	Moyen (incinération)	Moyen (incinération)	Moyen (tri avant incinération ; recyclage du PET)	Faible (aluminium et carton recyclables)	Moyen (incinération)
Informations clés	Poids, prix, éventuellement provenance ou logo bio	Contenance (volume), prix, provenance, ingrédients	Poids, prix, marque, provenance, ingrédients	Poids, prix, marque, ingrédients	Composition chimique, contenance (volume), fabricant, prix
Communication et personnalité	Faible (emballage très basique), produit visible au travers de l'emballage	Différenciation si commerce équitable ou bio, couleurs, formes parfois créatives	Fraîcheur et soin pour le transport, couleur verte typique, produit régional traditionnel	Tradition chocolatière suisse, produit classique, couleurs différentes selon recettes	Formes design, ergonomiques, produit évoquant la virilité
Contraintes logistiques	Risque d'écrasement = transport en caissettes, produit frais à date de péremption courte	Multipacks et palettisation assez facile	Risque d'écrasement : transport en cartons empilables, produit frais à date de péremption courte	Risque de casse : transport en cartons empilables, palettisation assez facile	Produit non symétrique : cartons de transports alvéolés, palettisation assez facile

Chapitre 9 : Le lancement de nouveaux produits

Page 211 : Questions de révision

1. Les six grands types de produits nouveaux sont (voir p. 199) : les produits entièrement nouveaux, les nouvelles marques, les extensions de gamme, les améliorations de produits, les repositionnements et les produits moins chers.
2. Le processus de création du produit nouveau (voir figure 9.2, p. 200) passe par les phases suivantes : veille stratégique, fixation d'objectifs, recherche d'idées, analyse préliminaire, développement et prototypage, marché test, lancement, contrôle et évaluation.
3. Les grandes sources d'idées en matière d'innovation sont (p. 201-203) :
 - a) les sources externes : le consommateur (client utilisateur), le distributeur, la concurrence, le fournisseur, les chercheurs extérieurs ;
 - b) les sources internes : les chefs de produits (de marques), le chef de produits nouveaux, le secteur de la vente, le département de recherche et développement, le secteur des achats.
4. La stratégie d'écrémage (p. 206) consiste à vendre un produit nouveau à un prix élevé (pour amortir les frais de R&D) et à un petit nombre de clients sensibles à la nouveauté. La stratégie de pénétration revient à vendre le produit nouveau à un prix bas, en grande quantité, pour occuper le marché et devenir un standard.
5. Les facteurs clés de succès ou d'échec rencontrés par les nouveaux produits sont nombreux et pas toujours les mêmes selon les secteurs d'activité, l'intensité de la concurrence et les réactions des clients.
 - a) parmi les facteurs de succès, on peut notamment citer : une bonne étude du marché, une prise en compte des différentes étapes de lancement, une couverture de besoins nouveaux, un « bon produit, au bon prix, au bon moment, au bon endroit, bien communiqué », un budget de lancement adéquat ;
 - b) parmi les facteurs d'échec, on peut notamment citer les éléments contraires : pas d'étude du marché, étapes de lancement peu structurées, produit peu original ou en décalage des besoins et attentes du marché, manque de budget ; en outre, on peut rajouter les grandes erreurs en matière de lancement de nouveaux produits, selon Christine Kerdellant (pp. 207-208).
6. Toutes les étapes du lancement du nouveau produit sont importantes ! Il est parfois risqué d'en sauter une ; l'étude du marché (étude documentaire, qualitative et quantitative) est une phase particulièrement importante, avant d'engager des frais de développement parfois important ; le marché test est également conseillé avant de réaliser une production et des stocks importants.

Page 211 : Questions d'analyse

1. Stratégiquement, les facteurs clés de succès (FCS) sont ceux qui sont déterminés par les clients. Il faut pouvoir interroger ces derniers sur leur propre perception et expérience. *A priori*, les FCS de 4DigitalBooks pourraient être :
 - a) la capacité de la machine à traiter tous les formats et qualités de pages à scanner ;
 - b) la rapidité de scannage (cadence élevée) ;
 - c) la capacité de la machine à résoudre des problèmes mineurs (par exemple deux pages collées).
2. Un tel processus de lancement ne peut normalement pas se réaliser ainsi pour un produit de grande consommation : dans une filière *business to business*, un lancement va surtout se faire par vente personnelle, suite éventuellement à une présence et une démonstration dans une foire spécialisée, ou lors de visites chez les clients. Le ciblage de ces derniers est très précis, la publicité médias peu utilisée (éventuellement dans la presse spécialisée), le rôle du premier client très important (parfois en co-développement avec l'entreprise). Au contraire, pour un produit de grande

consommation, comme une eau minérale ou un plat précuisiné, il s'agit d'assurer sa présence dans les multiples points de vente de la grande distribution et « amorcer » les premières ventes par de la publicité dans les médias de masse, avec un soutien éventuel de promotion des ventes (voir le lancement de Suchard Papillon, pp. 162-164).

3. Les facteurs d'échec du NOF (selon le cas, p. 209) sont les suivants : l'étude consommateurs n'était pas représentative (petit échantillon mené que dans des écoles), la distribution n'a pas voulu du produit, considéré sans doute comme « bâtard » (du vin dans une bouteille de type bière), la communication est restée faible, faute de budget.

Page 211 : Exercices pratiques

1. La matrice d'Ansoff (figure 6.2, p. 142) propose 4 stratégies différentes autour de couples produits-marchés. Prenons par exemple une marque horlogère comme Swatch (www.swatch.com/fr_ch) :
 - a) pour pénétrer le marché, Swatch lance régulièrement une nouvelle collection saisonnière de son modèle de base en plastique ;
 - b) pour étendre son marché, Swatch distribue ses produits dans des pays où elle n'est pas encore présente ;
 - c) pour développer ses produits, Swatch innove avec des montres automatiques (comme la Sistem 51 lancée en 2014), ou des montres connectées (comme la Touch 01 lancée en 2015) ;
 - d) pour se diversifier, Swatch a lancé une gamme de bijoux : les bijoux Swatch.
2. Les étapes de lancement d'un nouveau médicament peuvent être schématisées comme suit :
 - a) prise en compte des informations clés venant de la veille médicale, technologique et concurrentielle ;
 - b) fixation des objectifs prioritaires de l'entreprise (par exemple sur des médicaments permettant de soigner des maladies encore non guérissables) ;
 - c) il s'agit moins de rechercher des idées que de procéder à une analyse préliminaire sur la faisabilité, le coût, la taille du marché, le retour espéré sur investissement ;
 - d) il faut développer beaucoup de nouvelles molécules sur des années pour arriver à un médicament commercialisable ; en cours de développement, il y a beaucoup d'essais, erreurs et abandons ;
 - e) le développement va prendre beaucoup de temps et coûter très cher (frais de personnel, de laboratoire, etc.) ;
 - f) les tests cliniques se feront d'abord sur des animaux, puis des cobayes humains avant que le médicament puisse être homologué par les instances gouvernementales ;
 - g) le lancement se fait au travers des réseaux d'hôpitaux, de médecins et de pharmaciens ;
 - h) des contrôles post-lancement sont fréquents pour évaluer l'impact commercial et d'éventuels effets secondaires chez les humains, non décelés auparavant.

Chapitre 10: Le prix, les coûts et la rentabilité

Page 237: Questions de révision

1. Vrai ou faux :
 - a) vrai ; c'est le cas de PME qui suivent les prix du marché ;
 - b) vrai ; en principe, la demande augmente si les prix baissent, et inversement ;
 - c) vrai ; tout à fait, sans tenir compte de la concurrence (si elle existe) ;
 - d) faux ; elle les couvre ;
 - e) vrai ; la concurrence est souvent agressive pour accroître sa part de marché ;
 - f) faux ; le prix initial est généralement élevé ;
 - g) faux ; il s'agit de décourager les concurrents de s'installer sur le marché ;
 - h) vrai ; par exemple, 9,90 semble nettement moins cher que 10,00, ou 99 que 100.
 - i) vrai ; on ne voit pas de Ferrari vendue à 245 349,95 ! Plutôt à 250 000,00 !
 - j) faux ; le prix unique est le même pour tous les segments de clients ;
 - k) faux ; un détaillant peut offrir un cadeau ou une remise sur un prochain achat ;
 - l) faux ; une augmentation des prix risque de faire chuter la demande ;
 - m) vrai ; cette technique est souvent pratiquée par les chaînes de supermarchés ;
 - n) vrai ; car $5 \times 4 = 20$ (et le signe négatif, car la demande est une fonction décroissante du prix) ;
 - o) faux ; le calcul donne : $10\,000 / 6 - 3$ (marge sur coût variable = 3) = 3334 unités ;
 - p) vrai ; car le calcul est $30 - 15 / 30 = 0,5$ ou 50% ;
 - q) vrai ; plus il y a d'unités achetées, plus le prix par unité diminue en principe ;
 - r) vrai ; c'est l'inverse de la question b) ;
 - s) vrai ; c'est ce qui se fait le plus souvent en pratique, surtout si les clients comparent les prix ;
 - t) vrai ; les prix sont différents selon les types de clients.

Page 238: Exercices pratiques

11. Simulation du point mort en fonction de variations du coût variable unitaire

A Prix de vente unitaire	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
B Coût unitaire variable	0,92	0,82	0,87	0,97	1,02
C Contribution marginale unitaire	0,58	0,68	0,63	0,53	0,48
D Frais de marketing direct	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
E Total des coûts fixes	73 000	73 000	73 000	73 000	73 000
F Coûts totaux	97 000	97 000	97 000	97 000	97 000
G Point mort (unités)	167 242	142 648	153 969	183 019	202 084

Explication des calculs :

Ligne C = ligne A – ligne B

Ligne F = ligne D + ligne E

Ligne G = ligne F : ligne C

12. Simulation du chiffre d'affaires et du volume de vente en fonction d'un objectif de contribution nette et de variations du prix de vente

A Objectif de contribution nette	29,9%	29,9%	29,9%	29,9%	29,9%
B Prix de vente unitaire	1,60	1,50	1,55	1,65	1,70
C Coût variable unitaire	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88
D Contribution marginale unitaire	0,72	0,62	0,67	0,77	0,82
E Contribution marginale	45,0%	41,3%	43,2%	46,7%	48,2%
F = E – A	15,1%	11,4%	13,3%	16,8%	18,3%
G Frais de marketing directs	53 000	53 000	53 000	53 000	53 000
H Chiffre d'affaires	561 591	697 368	617 669	520 538	492 350
I Ventes (unités)	350 994	464 912	398 496	315 477	289 618

Explication des calculs :

Ligne D = Ligne B – ligne C

Ligne E (donnée) = Ligne B – ligne C : ligne B x 100

Ligne F = ligne E – ligne A = contribution nette

Ligne I = ligne G : ligne F

Ligne H = Ligne I x ligne B

13. Pour La Semeuse, la marge de manœuvre est très faible en cas d'augmentation du cours du café vert; en effet, cette entreprise est un petit acteur sur le marché du café, en comparaison de géants comme Nescafé, Jacobs, Lavazza ou Douwe Egberts, par exemple. La Semeuse ne peut pas rivaliser avec ces entreprises multinationales et jouer le jeu des enchères inversées: elle subit les fluctuations des cours du café en essayant de préserver ses marges.

Par rapport à ses clients, La Semeuse a en revanche plus de marge de manœuvre, car cette entreprise propose des cafés *premium* de qualité supérieure; elle doit cependant tenir compte des augmentations de prix (ou non) de la concurrence et du niveau des stocks des clients; La Semeuse aura plus de facilité à augmenter ses prix dans les cafés-restaurants, où le prix du café ne compte que pour 6% (0,20 : 3,60) du prix de la tasse de café, que dans ses sachets vendus en grandes surfaces, en concurrence directe avec d'autres marques.

Chapitre 11: Les canaux et circuits de distribution

Page 258: Questions de révision

2. Les différents circuits de distribution que l'on peut rencontrer sont au nombre de quatre (figure 11.1, p. 241):
 - a) le circuit direct (marketing direct, vente directe), sans intermédiaire entre producteur et client;
 - b) le circuit court, avec un seul intermédiaire (normalement le détaillant);
 - c) le circuit long, avec deux intermédiaires (en principe le grossiste et le détaillant);
 - d) le circuit ultra-long (avec trois intermédiaires, dont un agent).
3. La variabilité des points de vente joue un grand rôle sur la stratégie de distribution selon le type de biens que l'entreprise vend.
 - a) on trouve les produits de commodité (de première nécessité) dans tous les types de points de vente, des distributeurs automatiques aux hypermarchés; il s'agit d'être présent dans le plus d'emplacements possibles (distribution intensive);
 - b) les produits de comparaison et de conviction se trouvent plutôt dans des grands magasins et des boutiques spécialisées (distribution sélective ou exclusive).
4. Le choix d'une stratégie de distribution dépend de plusieurs critères, notamment:
 - a) le type de produit ou de service;
 - b) le type de clientèle, sa taille et sa localisation;
 - c) la maîtrise de la distribution et la marge que l'entreprise veut garder ou partager;
 - d) le type de distribution de produits concurrents;
 - e) les critères de sélection d'un distributeur (si l'entreprise renonce à la vente directe).

Page 258: Exercices pratiques

1. En septembre 2015, il y avait 13 cafés Starbucks ouverts en Suisse romande! La liste des villes et emplacements suivants donne *a posteriori* des indications très claires sur la stratégie d'implantation et la cible de cette chaîne: clientèle urbaine, travaillant au centre-ville ou se déplaçant en train/avion; les stores sont tous dans les endroits piétonniers ou de passage très fréquentés.

Stores à Genève: aéroport Cointrin, gare Cornavin, rue de Rive, place Longemalle, Quai des Bergues, Rond-Point de Plainpalais et rue du Mont-Blanc;

Stores à Lausanne: gare CFF, place St-François, rue St-Laurent (piétonne);

Store à Fribourg: rue de Romont (piétonne);

Store à Bienne: rue de Nidau (piétonne);

Store à Vevey: gare CFF.

Et si Starbucks ouvrait un *store* à Neuchâtel? Ce serait probablement à la gare ou dans la zone piétonne.

2. Vente de produits H. Némitz en drogueries et pharmacies : principaux avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
Etendre sa distribution (couverture géographique)	Partager sa marge avec les détaillants
Toucher des clients qui n'achètent pas par correspondance	Former et suivre les détaillants
Réduire le nombre d'expéditions de marchandises aux clients individuels	Perte de contrôle de la clientèle directe
Possibilité de faire de la publicité conjointe avec les détaillants	Concurrence directe d'autres produits
Possibilité que le client voie, sente et essaie le produit en magasin (en septembre, le site web de H. Némitz n'a pas d'image de produits)	

Chapitre 12: Le merchandising et le retailtainment

Page 270: Questions de révision

- Le merchandising est l'ensemble des techniques mises en place par les distributeurs pour mettre en valeur les produits et services dans un espace de vente (définition complète p. 261).
- Les deux différents trafics à l'intérieur d'un magasin sont (p. 264):
 - le trafic de destination : celui de la clientèle qui se déplace dans un but précis, notamment avec une liste de courses ;
 - le trafic d'impulsion : celui de la clientèle qui n'a pas de but précis, mais peut être tentée d'acheter spontanément un produit non planifié.
- Le *retailtainment* (p. 268) combine les concepts de vente au détail et de divertissement : il vise à ce que l'expérience d'achat soit divertissante (et pas seulement utile) pour le client ; pour cela, les commerçants, les enseignes et les centres commerciaux mobilisent différentes techniques expérientielles s'appuyant sur des émotions générées par les cinq sens.

Page 270: Questions d'analyse

- Le merchandising peut apporter plusieurs éléments au commerce en ligne, notamment :
 - un répertoire et un agencement logique et attrayant des produits en ligne, selon une logique de familles de produits ou d'usage de ces derniers ;
 - non seulement des images (2D et 3D) et vidéos, mais aussi du son (musique d'ambiance) et des fragrances au moyen d'un diffuseur connecté comme un périphérique sur l'ordinateur du client ;
 - des réductions de prix et des actions pour séduire le trafic d'impulsion.
- Outre l'agencement physique au point de vente, les moyens suivants peuvent par exemple être mis en place pour encourager l'achat :
 - la signalétique : plan des rayons, panneaux, rotaires, stop regards ;
 - l'animation : les dégustations, les jeux, les concours, les démonstrations, l'essai gratuit ;
 - les primes de fidélité, les bons de réduction.D'autres techniques de promotion des ventes (voir figure 16.7, p. 351) peuvent aussi être mobilisées.

Page 270: Exercices pratiques

- Dans l'agencement des points de vente Migros, Coop et Denner, on peut observer les différences et ressemblances suivantes (non exhaustives) :

Ressemblances	Différences
Gondoles (rayonnages) à plusieurs étages	Denner amène souvent des palettes en magasin
Libre-service avec lignes de caisses	Matière et forme des rayonnages
Zones d'assortiment régulier et zones promotionnelles	Emplacement des produits
Produits d'impulsion (par exemple bonbons, barres chocolatées) vers les caisses	Bande son, type de musique
	Type d'éclairage
	Décoration

Note : l'agencement du magasin peut changer selon la surface du magasin, la disposition de l'immeuble et la période de l'année. Denner a sans doute l'agencement le plus rudimentaire (justifié par son positionnement de discounter) et Coop le plus sophistiqué en matière de décoration, d'animations et de promotions saisonnières.

2. L'ambiance à ces points de vente peut être analysée sur la base de critères comme :
 - a) l'espace : disposition aérée ou resserrée des rayons et des produits, hauteur de plafond et largeur des allées de déambulation ;
 - b) la lumière : directe, indirecte, crue, tamisée ;
 - c) les couleurs : sol, plafond, rayonnages, matériel publicitaire
 - d) le son : type de musique, fréquence de spots publicitaires ;
 - e) l'odeur : agréable, désagréable, neutre
 - f) la qualité/l'usure des matériaux de construction ;
 - g) la décoration ;
 - h) l'accueil par le personnel de vente.

3. Prenons l'exemple d'un supermarché : les secteurs bénéficiant d'un aménagement standard sont surtout ceux des produits de commodité : fruits et légumes, viandes, produits laitiers, produits de boulangerie ; pourtant, certains distributeurs comme Manor peuvent les mettre en valeur de manière plus « artisanale », par exemple en utilisant des caissettes en bois pour les fruits et légumes ou les produits de boulangerie, au lieu de caissettes en plastique, pour donner un air « produits du terroir ». Les secteurs les plus valorisés sont généralement ceux qui génèrent le plus de chiffre d'affaires ou de marge, par exemple les parfums et cosmétiques, la confection.

Les contraintes à prendre en compte sont surtout l'utilisation optimale de l'espace à disposition pour rentabiliser au mieux chaque mètre linéaire ou mètre carré sans entraver la circulation des clients et le réapprovisionnement des rayons. Comme autres contraintes, il y a notamment celle des produits réfrigérés ou surgelés qui doivent être placés dans des meubles adéquats, non loin du stock pour éviter une rupture de la chaîne du froid. Ceci est aussi valable pour la boucherie, la poissonnerie et la fromagerie.

4. Les produits bénéficiant d'un double point de vente sont souvent de nouveaux produits avec une mise en avant en zone promotionnelle. Il peut aussi d'agir de produits bénéficiant d'actions (réduction temporaire de prix, multipacks, etc.) ou finalement de produits saisonniers (pralinés avant Noël, bière en été, etc.). Les avantages sont évidents : ces articles ont deux fois plus de chances d'être vus en vue de déclencher des achats spontanés. Il n'y a pas de véritable inconvénient à cela : cela permet d'animer le point de vente et d'augmenter le chiffre d'affaires.

Autres cas de double placement, non promotionnels ceux-ci : des crèmes pour la peau que l'on peut trouver non seulement dans leur emplacement de base, mais à côté de rasoirs ; des paquets de café dans le rayon ménage à côté de machines à café ; des montres et sacs à main au rayon confection, etc. ; l'avantage clé est de faire acheter des articles complémentaires et donc augmenter le chiffre d'affaires ; l'inconvénient clé est sans doute que cela complique la gestion des rayons et l'inventaire des stocks.

5. Une banque n'a pas de produits physiques à proposer : elle va donc jouer sur l'aménagement de ses locaux et l'ambiance qui s'en dégage. Dans un premier temps, il s'agit de supprimer les guichets (s'il en existe encore) afin de couper toute barrière physique entre clients et employés (sans négliger la question de la sécurité), d'aménager des espaces de conseil agréables avec des couleurs chaudes et des meubles confortables ; si la clientèle doit attendre, la banque peut prévoir de la distraire avec de la lecture ou des écrans.

6. $BB = PV - PA$, soit 3.- moins 2.- = 1.-

$RL = BB (1.-) \times 2000 (QA) : 5 \text{ mètres} = 400.- \text{ par mètre.}$

Chapitre 13 : Le marketing direct et le e-commerce

Page 283 : Questions de révision

8. Si l'on excepte la vente directe du producteur au consommateur (depuis que le commerce existe), les facteurs qui ont favorisé l'émergence du marketing direct sont les canaux suivants :
- Le développement des moyens de transports, qui a vu l'arrivée de marchands ambulants ;
 - la création de la poste, qui a permis le développement de la vente par correspondance ;
 - l'arrivée du téléphone, qui a amorcé la technique du télémarketing ;
 - l'internet grand public (ordinateur fixe et applications mobiles), qui a donné naissance au e-commerce et au cybermarketing.

9. Les principaux avantages et inconvénients du marketing direct sont déjà évoqués dans l'encadré 11.1, p. 242 et correspondent à ceux du circuit court (vente directe), complétés par la figure 13.1, p. 273 :

Avantages	Inconvénients
Connaissance du marché (notamment des acheteurs finaux)	Nécessaire de disposer d'importantes ressources financières (gestion des stocks, publicité)
Adaptation souple aux évolutions du marché (lancements et retraits de produits)	Charge entière de la gestion du personnel de vente
Propre force de vente à former et à motiver	Difficulté d'écouler ses produits par d'autres canaux
Pas de marge à céder à des intermédiaires	Accès moins intensif au marché
Diminution des coûts de promotion et de transition	Absence de répartition des risques et coûts commerciaux entre producteur et vendeur
Augmentation du choix des produits et services proposés aux clients (sur catalogue ou par Internet)	Suppression du rôle d'information et de conseil en face-à-face (remplacé par e-mail ou hotline)
Sélectivité, pertinence et individualisation de la transaction commerciale	Importants frais de port et de livraison selon la taille des produits et l'éloignement des clients
Gain de temps et de commodité de l'achat (si à distance) pour le client	Décalage temporel souvent important entre la transaction et la réception (si commande par catalogue ou par Internet)

10. Les différentes formes de marketing direct sont les suivantes :
- l'achat de produits et services par le client directement chez le producteur ;
 - le marketing/vente par correspondance sur catalogue ;
 - le bureau de prise de commande ;
 - le catalogue *showroom* ;
 - le marketing téléphonique ;
 - le marketing/vente télévisuel ou téléachat ;
 - le marketing par Internet ou e-commerce ;
 - le marketing mobile ou i-marketing.

Page 283 : Exercices pratiques

1. et 2. Voici quelques éléments de comparaison des sites suivants (ils peuvent évoluer selon les mises à jour de ces sites) :

	Blacksocks	VAC	LeShop	Amazon
Visuel page d'accueil	Images défilantes ; commentaires clients	Images défilantes ; promotions ; infos de base sur VAC et ses services	Principalement des produits en action	Articles en promotion, saisonniers ou fréquemment vus
Menus de navigation, ergonomie, convivialité	Accès direct et clair	Sous-menus par lignes et par gammes de produits	Onglets de navigation clairs	Déroulants (toutes les boutiques)
Présentation et taille de l'assortiment	Spécialisé et profond ; images et descriptions claires ; choix des tailles et des abonnements	Large et peu profond ; grandes images, description sommaire des articles	Large et profond dans l'alimentaire ; images agrandies quand on défile dessus	Généraliste, très vaste et très profond ; bonne description des articles ; recommandations
Panier d'achat et mode de paiement	Simple et logique (plusieurs clics nécessaires)	Paieement PayPal possible	Montant de panier minimum : 99,00	Simple en 3 clics (pour clients inscrits)
Autres éléments	Site en allemand, français, anglais ; liens avec Facebook, Twitter, YouTube	Service clients 6 jours sur 7 ; comparateur de prix ; application iPad ; lien Facebook	Livraison possible par <i>drive</i> ou <i>pick up</i> ; applications mobiles	Possibilité de visualiser et suivre ses commandes

Chapitre 14: La négociation et la vente

Page 305 : Questions de révision

1. Les différentes méthodes de vente (p. 287 et 288) sont les suivantes :
 - a) vente en magasin : traditionnelle, en libre choix, en libre-service, assistée ;
 - b) vente à domicile ;
 - c) vente à distance ;
 - d) vente par tournées ;
 - e) vente par distributeur automatique.

2. Un entretien de vente se déroule généralement de la manière suivante (pp. 289 à 294) :
 - a) préparation (si vente complexe, notamment en milieu industriel)
 - b) prise de contact ;
 - c) découverte et écoute des besoins du client ;
 - d) argumentation sur les produits
 - e) réponse aux objections et contre-argumentation ;
 - f) conclusion de la vente ;
 - g) prise de congé.

3. Les grilles SONCAS et SABONE répertorient des besoins qu'on retrouve dans la pyramide de Maslow (figure 3.4, p. 72), mais décrits différemment, du besoin de sécurité (protection, intégrité) au besoin d'épanouissement (orgueil, dépassement) ; seul les besoins physiologiques ne sont pas couverts par ces grilles.

4. Les types de preuves que peut apporter le vendeur sont (figure 14.6, p. 292) :
 - a) la référence : par exemple un autre client satisfait ;
 - b) l'expérience : par exemple, celle du vendeur ou celle attestée par des tests indépendants ;
 - c) l'analogie : par exemple, dans des situations comparables à celle du client.

5. Les principaux facteurs qui agissent sur la force de vente sont (pp. 295 à 300) :
 - a) la taille de la clientèle (nombre de clients) ;
 - b) la localisation (l'éloignement) de la clientèle ;
 - c) l'importance des clients en termes de chiffre d'affaires ;
 - d) les objectifs (qualitatifs, quantitatifs) à atteindre et leur contrôle ;
 - e) le mode de rémunération (fixe, variables selon les résultats, primes exceptionnelles) ;
 - f) l'animation et la formation de la force de vente par le chef des ventes.

Page 305 : Exercices pratiques

1. Méthodes de vente pouvant être utilisées selon les produits suivants :

Produit	Méthodes de vente possibles
Barre chocolatée	Libre-service (supermarché, kiosque, etc.) ; distributeur automatique ; vente en ligne
Morceau de musique	Libre-service et vente en ligne (CD) ; vente en ligne (téléchargement)
Scie sauteuse	Libre-service ; vente assistée ; vente par correspondance ; vente en ligne
Vêtements	Libre-service ; vente assistée ; vente en ligne ; vente par correspondance ; vente à domicile ou chez le tailleur (si vêtements sur mesure)
Timbres de collection	Vente assistée ; vente aux enchères ; vente à domicile (réunions de collectionneurs) ; vente en ligne
Assurance-vie	Vente à domicile ; vente par téléphone ; vente dans les bureaux du conseiller ; vente en ligne
Machine de chantier	Vente à l'entreprise du client ; vente dans le showroom du vendeur ; vente dans une foire-exposition spécialisée

2. Nombre de représentants Kraft Foods AG pour la Suisse romande

Tableau de calcul du nombre d'heures de visite par mois

	Hypermarchés	Supermarchés
Nombre	15	80
Fréquence	4 par mois	2 par mois
Temps passé	2 h	1 h 30
Fréquence	120 h	240 h

Nombre d'heures de travail par représentant et par mois

$$8 \text{ h} \times 5 \text{ jours} \times 4 \text{ semaines} = 160 \text{ h}$$

$$\text{Moins heures de route} = \underline{40 \text{ h}}$$

$$\text{Nombre d'heures utiles} = 120 \text{ h}$$

$$\text{Nombre de représentants nécessaires : } (120 \text{ h} + 240 \text{ h}) : 120 \text{ h} = 3 \text{ personnes}$$

3. Coût d'une visite de représentant

$$\text{Coûts du représentant : } \text{CHF } 80\,000 + 20\,000 + 10\,000 + (20\,000 \times 0,70) = 124\,000$$

$$\text{Nombre de visites par an : } 220 \times 6 = 1320$$

$$\text{Coût de la visite : } \text{CHF } 124\,000 : 1320 = \text{CHF } 93,94$$

4. Coût, chiffre d'affaires et marge brute par visite

$$\text{Coût d'une visite (frais fixes) : } \text{CHF } 100\,000 + 20\,000 = 120\,000 : 1200 = \text{CHF } 100.-$$

$$\text{Chiffre d'affaires par visite : } \text{CHF } 1\,500\,000 : 1200 = \text{CHF } 1\,250.-$$

$$\text{Marge brute par visite : } \text{CHF } 600\,000 : 1200 = \text{CHF } 500.-$$

Chiffre d'affaires par visite au point mort : Frais fixes divisés par marge sur coût variable :

$$\text{CHF } 100 : (\text{Fr. } 500 : \text{Fr. } 1\,250) = \text{CHF } 100 : 0,4 = \text{CHF } 250.-$$

Chapitre 15: La stratégie de communication, les relations publiques et l'événementiel

Page 324 : Questions de révision

1. Le cheminement de l'information est résumé par la figure 15.1, p. 310: l'information de la source (le producteur) au destinataire (le consommateur) peut passer par différents canaux et relais et avoir différents effets. Une bonne stratégie de communication est de faire en sorte que les messages de base, par exemple les arguments de vente, soient les mêmes pour tous les canaux de communication (la publicité, la promotion, la vente personnelle) et se renforcent mutuellement.
2. Une communication à sens unique va de l'émetteur au récepteur du message, sans que ce dernier ne doive réagir dans l'immédiat (par exemple: une affiche dans la rue).

Dans une communication interactive, l'émetteur demande une réaction au récepteur (par exemple: un vendeur pose une question sur les besoins de son client).
3. Les grandes évolutions de la communication au cours de l'histoire sont :
 - a) l'affichage, d'abord matérialisé par l'écriture sur ardoises (dans l'Antiquité), puis les peintures murales et les enseignes (période romaine, puis Moyen-Age) ;
 - b) les imprimés et les journaux (dès le XVI^e siècle)
 - c) la radio, le téléphone et le cinéma (début du XX^e siècle) ;
 - d) la télévision et finalement Internet et les applications mobiles (fin du XX^e siècle).
4. Les relations publiques (RP) sont un ensemble d'activités mises en place par l'entreprise afin d'établir ou d'améliorer son image auprès de différents publics, sans but de vendre immédiatement un produit ou un service.
5. Les principales tâches accomplies par un département de RP se regroupent ainsi (pp. 314 à 315) :
 - a) la communication institutionnelle (actions internes et externes de l'entreprise) ;
 - b) l'identité institutionnelle (éléments culturels et visuels) ;
 - c) le design institutionnel (logos, bâtiments, uniformes, véhicules) ;
 - d) la communication événementielle (manifestations propres ou en partenariat) ;
 - e) la communication de crise (situations imprévues, souvent périlleuses).
6. Les outils à disposition des RP sont nombreux et sont à adapter selon les circonstances (p. 316) :
 - a) les publications (imprimées ou digitales) ;
 - b) les événements (généralement conviviaux, pour clients ou autres publics) ;
 - c) les cadeaux (pour remercier et fidéliser) ;
 - d) les faits de société (événements officiels) ;
 - e) le lobbying (pour influencer les décisions de collectivités publiques) ;
 - f) le sponsoring et le mécénat (pour s'associer à des organisations sociales, culturelles, sportives) ;
 - g) les NTIC et réseaux sociaux, pour véhiculer une bonne image de l'entreprise.

Page 324 : questions d'analyse

1. Principaux avantages et inconvénients des RP

Avantages des RP	Inconvénients des RP
Plus grande crédibilité que la publicité	L'entreprise ne maîtrise pas toujours le contenu des informations données aux médias
Coût souvent inférieur à celui de la publicité	Incertitude quant aux retombées
Toucher divers publics internes et externes à l'entreprise	Difficulté à mesurer l'efficacité des RP
Diverses actions possibles et originales, très ciblées	
L'impact peut être énorme, si amplifié par les médias ou les réseaux sociaux	

2. Pour le lancement d'un nouveau produit, il n'y a pas de dosage idéal ou standard entre publicité classique et RP: tout dépend du secteur, du produit ou du service, de la clientèle cible et de l'intensité de la concurrence. Pour des produits de grande consommation, si la concurrence est vive, il faut généralement un effort publicitaire (budget) bien supérieur à un effort RP. En revanche, pour un produit industriel, la vente directe et les RP seront privilégiées.

Page 324 : Exercices pratiques

1. Publics et objectifs visés par les RP de TransN

Activités RP	Publics cibles	Objectifs
Boîte à idées	Personnel	Récolter des suggestions d'améliorations
TN Mag (a été supprimé)	Personnel et grand public	Informier régulièrement sur l'activité de TransN et ses prestations
Conférence d'entreprise	Personnel et retraités	Informier et développer la culture d'entreprise
Site Internet (a été modifié en www.transn.ch)	Clients et grand public	Donner des informations pratiques: horaires, tarifs, perturbations de trafic, offres d'emploi, etc.
Documents remis par les bureaux communaux	Nouveaux arrivants dans les communes	Inciter à utiliser les transports publics
Manifestations comme « En ville sans ma voiture »	Automobilistes	Inciter à utiliser les transports publics
Journée « Portes ouvertes »	Famille des employés, grand public	Montrer les nouveautés et les « coulisses » de la compagnie
Sponsoring d'un club de basket	Grand public	Montrer l'engagement citoyen de la compagnie

2. Marques et porte-parole, effigie ou ambassadeur

Les exemples sont très nombreux et on les trouve surtout dans les produits de grande consommation et les produits de conviction, plus rarement pour les produits de comparaison (secteur B2B).

On distingue notamment :

- a) les porte-parole (chef d'entreprise ou responsable de communication) ; exemples : Swiss, Swisscom, Swatch Group, Apple ;
- b) les effigies (personnages sympathiques, souvent imaginaires) ; exemples : Master Proper, le lapin Nesquick, la Vache qui rit, le Bonhomme Michelin ;
- c) les ambassadeurs (sportifs ou personnalités du show-business) : exemples : Roger Federer, George Clooney, Cara Delevingne.

On trouve quelques cas particuliers ; exemples : Martina Hingis qui est ambassadrice des produits d'électroménager V-Zug ; la Reine d'Angleterre qui apparaît sur les pièces de monnaie et billets de la Grande-Bretagne et du Canada ; des images d'ambassadeurs utilisés après leur décès, comme Steve McQueen, John F. Kennedy ou Alexandre Dumas. Et un collaborateur peut aussi être ambassadeur, par sa fonction dans l'entreprise ou son rôle dans le public !

Chapitre 16: La publicité et la promotion des ventes

Page 361: Questions de révision

1. Les trois niveaux régulant le mécanisme publicitaire sont :
 - a) l'information sur l'existence et la disponibilité d'un produit ou d'un service ;
 - b) la démonstration qu'un produit ou un service est performant, par des arguments de nature objective, et peut satisfaire des besoins rationnels ;
 - c) la suggestion qu'un produit ou un service est désirable, par des arguments de nature subjective, et peut satisfaire des besoins plus émotionnels.
2. Une plateforme de communication (figure 16.1, p. 331) permet à une entreprise et à son/ses agence/s de communication d'avoir une base de travail commune. Elle définit généralement les objectifs de communication, la/les cible/s à atteindre et les moyens à mettre en œuvre.
3. Les recommandations à suivre pour s'assurer de l'efficacité d'une publicité sont généralement :
 - a) mesurer l'attention que le message publicitaire provoque ;
 - b) mesurer la compréhension du message publicitaire ;
 - c) mesurer sa crédibilité ;
 - d) mesurer s'il est mémorisé ;
 - e) évaluer s'il incite à l'action.

Les études spécialisées communication (ch. 3, pp. 79 et 80) consistent en des pré-tests et des post-tests publicitaires. Dans le premier cas, on présente des projets ou maquettes à un échantillon de clients potentiels pour mesurer les points a) à e), avant de réaliser la campagne publicitaire. Dans le second cas, on interroge un autre échantillon de clients potentiels ou actuels pour évaluer s'ils ont vu, compris, cru, mémorisé le message publicitaire et s'ils ont procédé ou non à un achat.

Les principaux problèmes rencontrés sont d'ordre méthodologique : pour les pré-tests, il est très difficile de mesurer la mémorisation et de recréer des conditions pour évaluer un achat éventuel ; pour les post-tests, il faut des échantillons de grande taille (étude quantitative onéreuse) pour avoir des valeurs correctes.

Page 361: Exercices pratiques

1. Cas Prodega :
 - a) les critères à prendre en considération pour implanter un nouveau magasin sont principalement les suivants :
 - la taille et la proximité de la clientèle potentielle ; il s'agit d'avoir assez de clients de restauration collective dans un certain rayon autour du magasin pour qu'il soit rentable, sans prendre des clients aux magasins de Givisiez (env. 50 km) et de Bienne (30 km).
 - L'emplacement doit être proche d'une sortie d'autoroute, de préférence dans une zone commerciale, avec un grand parking de chargement.
 - Ensuite, il peut y avoir la question d'une fiscalité favorable pour les sociétés, le recrutement de collaborateurs compétents, etc.
 - b) la campagne faite par Shift a eu du succès par son originalité et des vagues successives intrigantes (*teasing*) ; un concours avec lequel il y a quelque chose à gagner fait toujours bouger les clients. Des mesures de guérilla marketing (voir ch. 17, pp. 378 à 380), comme le véhicule utilitaire rempli de fruits et légumes en plastique et les autocollants géants dans les transports publics, ont éveillé l'attention.

2. Cas Palafitte :

Cet hôtel-restaurant 5 étoiles jouit d’une situation unique au bord du lac de Neuchâtel ; il offre à ses clients l’expérience d’un hôtel « pieds dans l’eau », comme on en trouve aux Maldives ou à Tahiti. C’est une proposition unique de vente (USP). Le slogan, en vigueur sur le site www.palafitte.ch (septembre 2015) l’indique bien « un hôtel sur l’eau ». De plus, l’hôtel Palafitte est la seule construction réalisée pour l’Expo.02 qui existe toujours au même emplacement. La vidéo qui se trouve sur le site de l’hôtel met bien en avant « l’expérience Palafitte au bord de l’eau » pour ses clients.

3. Quelques exemples d’USP, UAP et UEP dans l’horlogerie :

USP	UAP	UEP
Ulysse Nardin Freak : la première montre dont le mouvement tourne pour indiquer l’heure	Breitling et l’aviation moderne ; John Travolta, pilote et ambassadeur	Patek Philippe et sa communication sur la transmission générationnelle
HYT : les premières montres mélangeant la mécanique et les fluides	Breguet et son recours aux auteurs classiques comme Alexandre Dumas et Alexandre Pouchkine	Kerbedanz et ses valeurs symboliques
Piaget Altiplano : la montre automatique la plus plate du monde	TAG Heuer Carrera et ses ambassadeurs sportifs ou acteurs : Lewis Hamilton, Jenson Button, Leonardo di Caprio, Brad Pitt	

Page 362 : Exercices pratiques

1. Prenons par exemple une nouvelle boisson rafraîchissante, comme le Rivella Cliq Rhubarbe.

Vous devez dans un premier temps **éveiller l’attention** pour un produit que le public ne connaît pas.



La bouteille géante jaune et rouge qui flotte contribue à éveiller l’attention, que ce soit sur une affiche dans la rue ou dans une annonce presse.

Ensuite, l’annonce doit **susciter l’intérêt** : un environnement estival aquatique, avec des amateurs de stand up paddle (très tendance en 2015), y contribue.

Le **désir** pour le produit est suggéré par le slogan « découvre Rivella rhubarbe » et l’expression de plaisir « ahhh ».

Cette publicité ne pousse pas à l’**action** : pour ce faire, il faudrait y ajouter un crypto, ou un jeu-concours, ou un prix de lancement, etc.

2. Campagne de la marque horlogère Sixoclock

a) nombre de contacts : Hebdo 85 000 + Femina 140 000 = 225 000

b) couverture en lecteurs = audience (Hebdo + Femina) – duplication = 225 000 – 32 000 = 193 000

$$\text{couverture en \%} = \frac{\text{nombre de femmes non dupliquées}}{\text{population féminine totale}} = \frac{193\,000}{325\,000} = 59,38\%$$

c) nombre de femmes recevant un contact :

Hebdo	=	85 000 – 32 000 (duplication)	=	53 000
Femina	=	140 000 – 32 000	=	<u>108 000</u>
Total	=			161 000

nombre de femmes recevant deux contacts : 32 000 (femmes dupliquées)

$$\text{répartition en \% par rapport à la cible totale : 1 contact} = \frac{161\,000}{325\,000} = 49,54\%$$

$$2 \text{ contacts} = \frac{32\,000}{325\,000} = 9,85\%$$

$$\text{soit au total} = 59,38\%$$

d) répétition moyenne = $\frac{(1 \text{ contact} \times 161\,000) + (2 \text{ contacts} \times 32\,000)}{\text{couverture} = 193\,000} = 1,166$

e) GRP = 59,38 (couverture en %) x 1,166 (répétition moyenne) = 69

$$= \frac{\text{nombre de contacts}}{\text{cible}} = \frac{225\,000}{325\,000} = 69$$

Un « bon GRP » est celui qui combine 80 à 90 % de la cible avec au moins 4 à 5 occasions de voir, soit une valeur de 300 à 500. Cela dépend aussi de la notoriété que le public a préalablement du produit ou non. C'est le rôle du planificateur médias (*media planner*) de sélectionner les canaux appropriés à utiliser pour atteindre la cible, et d'obtenir le meilleur rapport coût/impact.

Chapitre 17: Les tendances nouvelles du marketing

Page 386: Questions de révision

1. Les sources des nouvelles techniques de marketing sont diverses :
 - a) les découvertes en neurosciences qui permettent de mieux appréhender le comportement du client ;
 - b) la découverte de nouveaux segments profitables, comme les juniors, les seniors, les gays, etc. ;
 - c) les nouvelles technologies en général, depuis l'apparition du téléphone, de la radio, de la télévision, d'Internet fixe et mobile, soit les médias capables de toucher les clients.
2. Les dernières tendances du marketing qui se fondent sur la segmentation de la clientèle le font sur des critères sociodémographiques (âge : juniors, seniors ; genre : marketing au féminin), comme sur des critères de comportement (tribus, clans ou au contraire individualisme et personnalisation).
3. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont une forte influence sur le marketing moderne, car elles rapprochent les entreprises de leurs clients. Internet, fixe comme mobile, et ses applications permettent notamment un contact continu entre producteur et acheteur, en tout temps et en tous lieux où il y a de la bande passante ou du wifi. La communication est interactive, que ce soit pour des sondages, des propositions de vente, du service après-vente, etc.

Page 386: Questions d'analyse

1. Cas de l'Opel Tigra

Les prérequis pour réaliser une telle campagne *cross media* sont en principe les suivants :

- a) avoir une stratégie et des objectifs de communication clairs
- b) disposer d'une marque déjà assez forte et connue
- c) disposer d'un budget de communication adéquat

Il est naturellement aussi possible de pratiquer du *guerilla marketing*, du marketing mobile et de l'*advergaming* avec une marque peu connue ou débutante, pour faire du *buzz*, mais cela demande un très bon ciblage, de la créativité et de la persévérance (voir par exemple le cas Heidi.com, p. 379).

2. Cas TamTam et Ragusa

Cette opération de co-branding n'a pas eu le succès escompté en grande partie pour les raisons suivantes :

- a) bien des consommateurs, curieux d'essayer ce nouveau produit, l'ont acheté une fois, mais ne sont pas devenus « accros » ou fidèles au produit ; on peut l'expliquer par le fait que ce produit était un « hybride », ni flan, ni barre de chocolat ; la consistance et le goût n'ont pas assez séduit les consommateurs de manière durable ;
- b) par conséquent, les produits sont restés dans les rayons des distributeurs, qui les ont ensuite retirés pour faire de la place à des produits avec une meilleure rotation ;
- c) nous n'avons pas d'informations sur le prix du produit : positionné *premium*, il est possible qu'il ait été perçu comme trop cher par rapport à sa valeur perçue ou testée ;
- d) idem pour la publicité et les dégustations : peut-être que l'effort de communication n'a pas été suffisant pour convaincre un large public dès le lancement.

Le produit co-marqué est soit un T-shirt (produit dérivé), soit un cocktail à partir des produits des deux marques, comme un coffret cadeau. Quelles conclusions tirer des attitudes des consommateurs potentiels et de l'image qu'ils perçoivent ?

Sans connaître le résultat du test consommateurs, on peut imaginer les conclusions suivantes :

- la couleur rouge (Coca-Cola) et la couleur noire (Bacardi) sont dominantes dans l'un et l'autre cas
- la typographie (visibilité) est en faveur de Bacardi sur le T-shirt et en faveur de Coca-Cola sur le coffret
- selon que l'on montre le T-shirt ou le coffret à ces consommateurs potentiels, ils considéreront que l'une ou l'autre marque est dominante
- s'ils ne sont pas buveurs d'alcool, ils ne connaîtront peut-être même pas Bacardi
- en fonction de la forte notoriété mondiale de Coca-Cola (en particulier grâce à sa publicité et à sa distribution intensive), les consommateurs verront un avantage de cette alliance pour Coca-Cola qui élargit son territoire de marque et sa clientèle
- mais c'est aussi vrai pour Bacardi, qui sortira de sa « niche » d'apéritifs et de digestifs ; une telle alliance peut donc être bénéfique pour les deux marques, surtout si elle s'accompagne d'originales promotions des ventes (bars, présentoirs en grandes surfaces), de jeux, concours, etc.
- les responsables marketing des deux marques ont intérêt à tirer parti des positions et avantages respectifs, en étant créatifs pour les animer, tout en prévoyant des clauses contractuelles précises de collaboration (voir les avantages et inconvénients du *co-branding* dans l'encadré 18.6, p. 382)