

Sans client, pas d'entreprise



Présentation

14 février, Saint-Valentin. Vous partez à la conquête d'un cadeau original, d'un bouquet de fleurs et d'une bonne bouteille de vin pour le repas que vous avez mitonné hier soir. Vos nobles sentiments amoureux vont vous mener à apprécier concrètement la politique commerciale de plusieurs entreprises : celle d'un bijoutier ou d'un disquaire, d'un fleuriste ou encore d'un négociant en vins. Savez-vous, par exemple, qu'un consommateur consacre en moyenne 18 secondes pour choisir une bouteille de vin ? Et vous ? Combien de temps allez-vous passer, quels seront vos critères de choix ? De quel budget disposez-vous ?

Votre comportement d'achat intéresse hautement les spécialistes du marketing. Ils rédigent en permanence un « dictionnaire » des pratiques d'achats en croisant vos attentes, besoins, contraintes, désirs, envies, freins, goûts, habitudes, impulsions, jusqu'aux mouvements de vos zygomatiques pour savoir ce qui vous fait rire ou sourire. Munis de ces indications, ils peuvent élaborer une stratégie de commercialisation pour que vous trouviez, à chaque instant, la bonne définition du produit ou du service que vous recherchez.



Souriez, vous êtes marketé

Revenons à l'exemple de notre bouteille de vin. Seul(e) dans les allées du supermarché de votre quartier, vous examinez les produits qui ont été disposés à partir d'une véritable logique. Les spécialistes du *merchandising* ont en effet optimisé la place allouée à chaque produit en fonction de la rentabilité au mètre carré et de la rotation des stocks. Le prix a été également étudié et mis en forme en fonction de la circonstance romantique qui vous amène : deux pour le prix d'un, sous la signature « Deux valant un » ! Un designer a d'ailleurs conçu un coffret spécial, orné de cupidons joyeux, pour mettre en valeur un lot de deux bouteilles

à déguster, avec modération. Cette offre promotionnelle est judicieusement placée en « tête de gondole », c'est-à-dire sur les étagères situées au bout du rayon et visibles depuis l'allée principale. Cette disposition, que vous pourrez retrouver dans tous les supermarchés de l'enseigne, a fait l'objet il y a quelques semaines, d'une négociation particulière avec la centrale d'achat des magasins concernés et d'une « implantation » le matin même, avant l'ouverture du magasin. Voilà comment cette bouteille se retrouve dans votre chariot, en moins de 18 secondes.

Dès le mois de janvier, Jérémy, Marina, Sylvie et leurs collègues se sont organisés dans leur entreprise pour organiser cette vente et provoquer cet acte d'achat de votre part. Voyons comment ils ont procédé pour déboucher (c'est le cas de le dire) sur un tel produit.

- Jérémy analyse en permanence le marché du vin : il est **chargé d'études marketing**. Son travail consiste à croiser toutes les informations dont il dispose pour connaître les ventes en volume, en valeur, détecter des tendances favorables ou défavorables sur certains segments. Il est en effet capable de proposer une représentation (chiffrée) du marché à partir de typologies. C'est lui qui a repéré, dans notre exemple, la « niche » qui correspond aux achats effectués 48 heures avant la Saint-Valentin et qui a vérifié qu'il existait une consommation spécialisée pour cette occasion. Il a baptisé ses clients les « valentines » lorsqu'il a découvert, en explorant sa base de données, que l'achat était majoritairement féminin.

- Marina, qui a supervisé la campagne de lancement du produit, a rebondi sur cette idée. En tant que **chef de publicité**, elle a travaillé avec un designer, sa collègue Sylvie et un stagiaire créatif pour mettre au point un emballage « original et féminin ». C'est ce qu'elle a écrit dans la « *copy strategy* » qui est le document de référence pour élaborer le positionnement de son offre. Elle compte sur les médias traditionnels pour relayer son initiative et travaille avec Sylvie qui est en charge de l'**événementiel**. Pour cela, Sylvie a organisé une réunion de dégustation auprès de plusieurs intermédiaires qui pourront faire connaître sa présentation sous forme de coffret dans des magazines féminins. Comme son produit est soumis à des règles strictes (loi Évin oblige), Sylvie et Marina sont très attentives aux mentions légales qui doivent apparaître sur tous les documents qui mettent en valeur le coffret « Cupidon ». Cet emballage sera d'ailleurs mis en avant à l'occasion des salons et autres fêtes du vin que Sylvie a programmé soigneusement dans son agenda pour y réserver les meilleurs stands.

- Jean est **chargé de clientèle**. C'est lui qui a l'habitude de contacter les cavistes de la région ainsi que les CHR (cafés hôtels restaurants) pour

informer ses clients traditionnels des nouvelles offres de son entreprise. Il se déplace régulièrement auprès d'eux et négocie directement les commandes. Il a l'habitude d'organiser son travail seul et se rend deux à trois fois par semaine dans l'entreprise pour enregistrer ses opérations : livraisons, commandes, devis et autres « propositions commerciales ». Il a reçu un « kit Valentin » avec un exemplaire du coffret et un argumentaire qu'il peut proposer à ses clients. Tout cela lui a été remis lors de la réunion commerciale du lundi matin, qui est animée par Antoine, **chef de secteur**. Antoine supervise la cohérence des actions commerciales sur le terrain. C'est lui qui a négocié l'opération pour les supermarchés et qui a proposé l'offre promotionnelle attrayante que l'on sait. Il a pu compter sur Jérémy, le chargé d'études, qui s'est livré pour l'occasion à un exercice de *benchmarking* : il s'agit de repérer tout ce qui fait le succès d'une opération promotionnelle réussie chez des concurrents directs et indirects. D'une part, il a noté le succès rencontré par le coffret « duo » (proposé par un opérateur téléphonique) et d'autre part, il a enregistré les résultats positifs d'une opération promotionnelle menée par un caviste sous le titre « Bleu, blanc, rouge » en partenariat avec une marque de roquefort (*co-branding*).

- C'est Jean-Christophe, **directeur marketing**, qui a validé l'ensemble de l'opération. C'est lui qui coordonne les métiers concernés et qui veille à l'équilibre de la politique commerciale de l'entreprise. Il s'appuie pour cela sur les différents **chefs de produits** à qui sont confiées des lignes (gammes) de produits spécialisés. Dans notre exemple, Valérie est chef de produit pour la gamme des vins fins, un autre collègue s'occupe des produits à base de jus de fruits et un troisième est chef de produit pour les liqueurs et spiritueux. Valérie a donc été longuement mobilisée pour vérifier la cohérence de l'opération « coffret Saint-Valentin » avec l'image de marque des produits qu'elle gère, du budget dont elle dispose, des clients dont elle suit les attentes. C'est d'ailleurs elle qui a rédigé l'essentiel de l'argumentaire remis aux chargés de clientèle. On lui doit aussi l'inspiration de la formule qui vous a fait sourire dans le magasin : « deux valent un ».

Voilà comment huit fonctions du marketing se trouvent liées à votre dîner. Peut-être faut-il ajouter un autre ingrédient pour que la soirée soit réussie ? À vous d'en décider...

	Prix	Promotion	Distri- bution	Packaging	Position- nement	Coordi- nation
Chargé d'études	X				X	
<i>Bench- marking</i>	X	X	X	X	X	
Chef de produit	X				X	X
Chef de secteur		X	X		X	
Chef de publicité				X	X	
Événementiel		X			X	
Chargé de clientèle		X	X			
Directeur Marketing					X	X

Les métiers du marketing sont ainsi liés par une même préoccupation : la conquête durable de marchés rentables. On peut distinguer les opérations selon les clients auprès desquels elles sont menées.

- En tant que consommateur au quotidien, nous sommes habitués à la logique des marchés « *B to C* », c'est-à-dire aux actions menées par des entreprises (« *B* » de « *business* ») auprès des consommateurs particuliers (to « *C* » de « *consumers* »). C'est ce qui se passe lorsque vous achetez un lot de 4 yaourts, un contrat de téléphonie mobile ou une voiture : les éléments de votre « dictionnaire » sont examinés en tant que consommateur-destructeur du produit. C'est pourquoi ces métiers sont les plus « populaires » dans l'esprit des jeunes qui découvrent la fonction marketing. Tout se passe comme si le prestige attaché aux grandes marques nationales et internationales était aussi véhiculé dans les représentations du poste de « responsable marketing ».

Cette évolution est accentuée par le développement du commerce en ligne. Grâce à la fréquence de vos commandes et à l'analyse informatique de votre mode de navigation sur internet, les sites commerciaux sont en mesure de vous proposer des offres très ciblées, sinon uniques : c'est ce que l'on appelle la démarche « *one to one* ». Alors que vous venez de vous intéresser à la science fiction et en particulier aux œuvres d'Azimov, une fenêtre vous informera que vous bénéficiez d'une remise exceptionnelle, en tant que client fidèle, pour un lot de deux volumes de Barjavel : quelle aubaine, vous aviez justement acheté le premier volet de la trilogie

en question... En quelques clics, vous avez orienté l'offre dédiée et sur mesure qui vous est faite.

- Une grande série de transactions a lieu d'entreprises à entreprises, c'est-à-dire sous la forme « *B to B* » ou « *business to business* ». C'est le cas pour les relations industrielles (un constructeur automobile fait appel à un équipementier pour fabriquer des pièces particulières de la voiture – pneu, essuie-glaces, etc.) ou pour des relations services (une compagnie d'assurances qui signe un contrat avec une entreprise de location de voitures). Il existe ainsi une multitude de secteurs d'activités dans lesquels les diplômés d'écoles de commerce s'orientent à la sortie de leur formation pour déployer des démarches « marketing ». Au moment du recrutement, ces fonctions sont rarement connues ou citées par les étudiants qui se focalisent sur la partie immergée de l'iceberg (*B to C*).

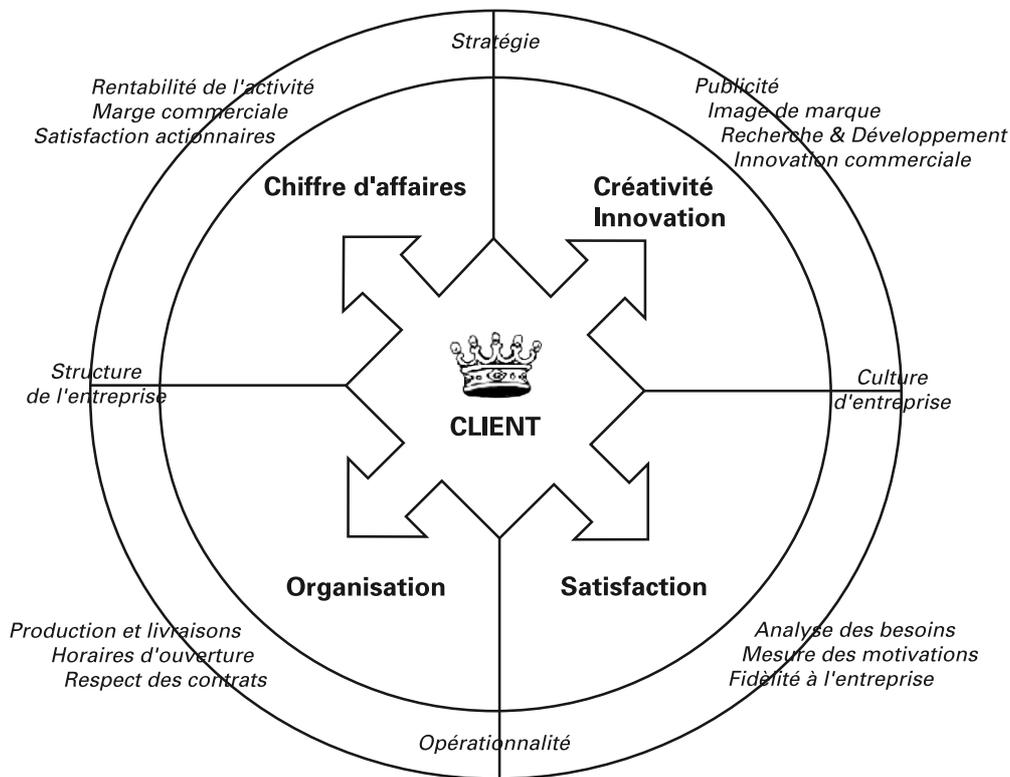
Il faut aussi ajouter que les relations commerciales et les analyses du marché peuvent être liées à des zones géographiques de plus en plus larges : du mode de consommation au comportement d'achat, il est ainsi possible de distinguer des segments de consommateurs très hétérogènes aux quatre coins de la planète. Dans tous les cas, les métiers du marketing cherchent à en préciser la forme et la valeur : combien de clients potentiels ? Avec quels besoins ? Par quelle perception de la valeur du produit ou du service ? Avec quelles attentes au plan psychologique ? Comme le note un spécialiste¹, « la satisfaction des besoins de l'acheteur est l'objectif primordial de l'entreprise, non pas par altruisme mais parce que c'est là le meilleur moyen pour elle d'atteindre ses propres objectifs de rentabilité et/ou de croissance ». C'est ainsi que le marketing peut être conçu comme le moteur principal de toute entreprise.



Le marketing : un animal à quatre pattes

Toute entreprise dépend de la quantité et de la qualité de ses clients : sont-ils nombreux, fidèles, solvables ? À partir de ce « paradigme », c'est-à-dire de ce prisme fondateur, on peut dire que c'est la raison d'être de l'entreprise. Un directeur marketing à qui l'on demandera de décrire la place de sa fonction dans l'entreprise utilisera volontiers le raisonnement qui figure sur le schéma suivant.

1. LAMBIN Jean-Jacques, *Le Marketing stratégique*, Ediscience, 4^e éd., 2003.



On peut ainsi distinguer quatre volets complémentaires autour du client « roi ». Au nord-ouest de ce modèle, une réflexion « stratégique » sur la structure de l'entreprise permet de mesurer la valeur économique que représente le client. Sans client, pas de chiffre d'affaires, donc pas de source de rémunération. Le développement de l'entreprise peut être contrarié par ce manque de capitaux... Le marketing sera alors conçu comme un moyen de « recruter » et de « fidéliser » des clients qui sont à l'origine des échanges économiques entre l'entreprise et le marché. Comme le terme l'indique par un recours à une forme du présent progressif anglo-saxon, il s'agit d'écouter en permanence le marché : *market-ing*. Il est donc indispensable de connaître les clients (potentiels, actuels) de l'entreprise et de ses concurrents : combien sont-ils ? que consomment-ils ? avec quelle fréquence ? à quel prix. En multipliant la quantité par le prix, on obtient... le chiffre d'affaires. En soustrayant les coûts, on obtient la marge. La marge ultime, en bas de toute la soustraction, s'appelle le bénéfice. C'est lui qui sera distribué aux actionnaires sous forme de dividendes. Ainsi compris, le marketing apparaît comme une activité essentielle de la politique générale de toute entreprise en étant l'origine de la richesse créée et distribuée aux actionnaires.

Dans ce registre stratégique, au nord-est de notre tableau, la politique de développement de l'entreprise repose aussi sur une capacité à innover

et mettre à la portée du client des solutions originales et pertinentes. La créativité s'applique ainsi dans toutes les dimensions de l'entreprise : la publicité, bien sûr, car elle marque l'expression visible d'un positionnement dans un grand vacarme où tout le monde prétend être le meilleur et aussi l'innovation commerciale ou technologique qui permet de se différencier durablement avec une longueur d'avance. Pour garder les clients détectés dans la démarche précédente, il faut en effet leur proposer une offre claire, lisible dans laquelle ils reconnaissent l'expression de leurs besoins. Comment améliorer le produit ? Comment communiquer de façon à être entendu et à laisser une empreinte positive dans l'esprit du consommateur ? Par exemple, pour les produits *B to C*, comment augmenter la valeur perçue des éléments de l'offre pour que le consommateur s'arrête devant notre produit en rayon et décide de l'acheter ? Les réponses à ces questions forment la trame de la réflexion stratégique : segmentation, positionnement, différenciation, parts de marché, valeur perçue sont autant d'éléments de vocabulaire qui permettent de préciser à qui l'on s'adresse, comment, et avec quels objectifs.

Au sud du schéma, le responsable marketing insistera sur le caractère opérationnel de son métier. C'est vrai en termes d'organisation dans le quotidien de l'entreprise, et aussi en termes de satisfaction qu'il faudra mesurer et surtout entretenir dans chacune des actions menées afin de garantir la fidélité du client. Au-delà des réflexions et des données chiffrées des deux précédentes orientations, la démarche marketing doit aussi déboucher sur la mise en œuvre de plans d'action opérationnels : quel prix, quel packaging, quel réseau de distribution, quelle musique sur la boîte vocale de l'entreprise, quels horaires d'ouverture pour satisfaire le client ? Les spécialistes du marketing ont l'habitude de se poser quatre questions commençant par « P » (les « 4 P ») pour résumer leur plan d'action commercial :

- le produit : ses caractéristiques, son conditionnement, la technologie, le besoin qu'il couvre...
- le prix : quelle élasticité par rapport à la demande ? quelle perception de la valeur ?
- la place (le mode de distribution) : par correspondance ? dans un réseau de grands magasins spécialisés ? dans un réseau de franchisés ?
- la promotion (qui inclut tous les éléments de la publicité).

Ces questions sont intimement liées au développement de tout projet commercial. Il est d'ailleurs nécessaire d'aborder successivement toutes les dimensions résumées dans le schéma : quelle satisfaction apporter ?

comment le faire de façon différenciée ? pour quels résultats prévisibles ? avec quels moyens opérationnels. Dans ces conditions, on comprend que le marketing n'est pas seulement une juxtaposition de fonctions mais bien une véritable démarche (un processus¹) qui fait intervenir des compétences variées : écoute, créativité, analyse, organisation.



Dix métiers à la loupe



Chargé d'études marketing

Vous avez déjà reçu des coups de fil pour des sondages ou pour connaître vos habitudes de consommation ? Vous vous êtes toujours demandé pourquoi on vous faisait souvent remplir des questionnaires lors de commandes ou d'achats de produit ?

Connaître les véritables attentes des consommateurs, comme par exemple identifier les principaux arômes ou senteurs qui plaisent aux amateurs de vin, pour ensuite aider l'entreprise à concevoir le produit le plus adapté aux exigences de la clientèle semble pour vous un métier que vous souhaiteriez exercer ?

Le chargé d'études marketing peut répondre à vos interrogations, car il en est souvent l'instigateur. C'est en dépouillant des centaines de questionnaires grâce à des logiciels spécialisés que notre chargé d'études approfondit sa connaissance des besoins du marché, teste et croise les informations sur les comportements, les pratiques, les goûts.



Dans la peau d'un chargé d'études marketing

Aujourd'hui, nous assistons au comité de direction. Vient de naître un nouveau produit, le surf des neiges antichute.

Notre chargé d'études marketing peut enfin profiter d'un moment de répit car les dernières semaines ont été éprouvantes pour lui... Il assiste tout sourire à la fin de la réunion, il est sûr de la réussite de ce produit. Pourquoi tant d'assurance ?

1. Voir l'article de KOTLER Philippe, « Le marketing n'est pas une fonction mais un processus ! », *L'Expansion Management Review*, n° 76, mars 1995, pp. 41-50.