



Marketing de base : Etudes de cas

Elaboré par : Pr. BENRREZZOUQ

La réflexion marketing

1. L'évolution conceptuelle du marketing.

- **L'optique de production.**
- **L'optique de vente.**
- **l'optique du marketing**

2. Définition du marketing

3. Les domaines du marketing

- **Marketing industriel.**
- **Marketing social.**
- **Marketing politique.**
- **Marketing de service.**

4. Le comportement du consommateur.

- **Besoin, désir, attente.**
- **Modélisation du processus d'achat.**
- **L'attitude.**
- **La théorie de congruence.**
- **La théorie de dissonance cognitive.**

5. L'étude de marché

- **Définition et classification du marché.**
- **Les sources d'information (internes et externes).**
- **Les études qualitatives et quantitatives**
- **Le questionnaire**

L'évolution conceptuelle du marketing

La naissance du marketing : illustration « industrie d'automobile »

L'évolution de la production automobile a accompagné les grands bouleversements du 20ème siècle. D'un artisanat réservé à une clientèle limitée, elle a su passer à une production industrielle de masse tout en augmentant la qualité de fabrication, en améliorant les conditions de travail et en diminuant les coûts. L'industrie automobile est aujourd'hui un acteur majeur de l'essor économique de tout pays industrialisé, dont les évolutions, au-delà de l'économie, traduisent aussi les mutations de la société toute entière.

De l'artisanat à la production industrielle

Avant 1914, la construction automobile répond aux caractéristiques de ce qui est encore un produit de luxe et aux exigences d'une clientèle restreinte. Les voitures sont construites quasiment sur mesure, souvent par des

artisans qui habillent de leurs carrosseries les châssis et moteurs des constructeurs. Rapidement la demande de la clientèle va imposer la transformation de cet artisanat en industrie, centrée sur un découpage des tâches et sur l'utilisation à chaque étape de machines spécialisées.

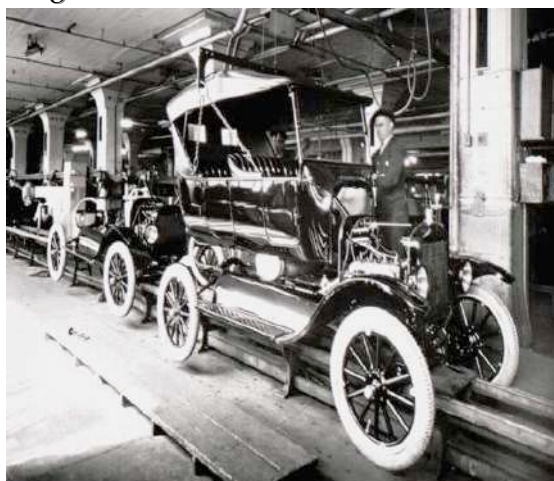
Ce type d'organisation de la production industrielle sera formalisé pour la première fois par Frederick Winslow Taylor qui commence sa carrière comme ouvrier avant de devenir ingénieur. En 1903 il développe sa théorie de l'organisation scientifique du travail dans son ouvrage "Shop Management". L'idée principale est de décomposer les tâches, de minuter les gestes des ouvriers pour améliorer la qualité, diminuer les coûts et les délais. C'est le début du travail à la chaîne et de la production de masse.

Le Fordisme et l'application à l'automobile

Dès 1908, Henry Ford voit tout le bénéfice que l'industrie automobile peut tirer de l'application de ces



acceptions. La Ford T naît ainsi d'un concept industriel : la fabrication en grande série. Voiture rustique et sans variantes, elle est accessible à une large classe moyenne. Associée à une solide réflexion commerciale (Henry Ford développe les premières formules de crédit), la logique industrielle est un succès populaire. Jusqu'en 1927, quinze millions de Ford T seront produites. Le taylorisme connaît dès lors avec l'essor du Fordisme un développement fulgurant.



En un sens, Ford était à la fois le plus brillant et les plus absurde des champions du marketing dans toute l'histoire américaine. Il était absurde parce qu'il refusait de donner au consommateur autre chose qu'une voiture noire. Il était brillant parce qu'il a conçu un système de production bien adapté pour satisfaire les besoins du marché. On le loue généralement pour la mauvaise raison, son génie

de la production. Son vrai génie fut le marketing.

« Notre politique consiste à diminuer les prix, à étendre les opérations et à améliorer le produit. Vous remarquerez que la réduction du prix de revient en premier lieu. Nous n'avons jamais pensé qu'aucun coût n'était fixe. Par la suite, nous baissions les prix jusqu'au point où il nous semble que les ventes augmenteront. Alors, nous nous mettons au travail et nous essayons d'atteindre ces prix. Nous ne sommes pas préoccupés par les coûts. Les nouveaux prix les obligent à diminuer. La manière habituelle de procéder est de calculer les coûts pour déterminer le prix et même si cette méthode peut sembler scientifique dans un sens étroit, elle n'est pas scientifique au sens large. A quoi sert-il de connaître les coûts si cela apprend que vous ne pourrez fabriquer à un prix où votre produit sera vendable ? Plus exactement, bien qu'on puisse calculer ce qui est un coût et, bien sûr, tous nos coûts sont soigneusement calculés, personne ne peut dire ce qu'un coût devrait être. Une des façons de le découvrir... est de nommer un prix si bas que tout le monde sera forcé à une efficacité maximum. Le bas prix force les gens à gratter pour trouver le profit. Nous découvrons

plus de choses sur la production et la vente par cette méthode que selon toute autre méthode d'étude abstraite et tranquille ».

Extrait de Harvard
Business Review » Juillet-août
1960

La troisième étape, et c'est la période actuelle de l'économie, est marquée non plus par une pénurie des biens, mais par une pénurie des marchés. Le problème essentiel qui se pose à la plupart des entreprises est de trouver une clientèle suffisante pour leur production (...) en conséquence, chaque entreprise doit étudier les besoins de sa clientèle de façon plus approfondie afin de découvrir comment elle peut améliorer l'attrait que présentent ses produits actuels et quels sont

les nouveaux produits qui méritent d'être lancés.

P. Kotler, Marketing
management, Publi-union

A partir de 1974, la récession touche tous les pans de l'industrie. Dans l'automobile, comme ailleurs, le modèle fordien atteint ses limites. De ce fait, les constructeurs doivent envisager d'autre façon de produire, car d'autres manières de consommer sont apparues. La priorité aujourd'hui est de mieux prendre en compte la demande et les évolutions du marché. La qualité, le respect des coûts, des délais, la flexibilité, nécessaire pour produire des modèles de plus en plus nombreux et diversifiés, deviennent les maîtres mots de l'organisation et de la stratégie industrielle.

Questions :

- 1- Relevez dans le texte une phrase qui démontre que Ford n'était pas à l'écoute du client.
- 2- Quel système de production a été conçu par Ford pour satisfaire le marché ? en quoi consiste-t-il ?
- 3- Pour quelles raisons l'auteur du texte considère-t-il que le

vrai génie de Ford fut le marketing ?

- 4- Que signifie l'expression « Pénurie de marché ?
- 5- Face à un marché saturé quelles attitudes doivent adapter les entreprises ?
- 6- Quelles sont les différentes phases du marketing dans l'industrie d'automobile qu'on peut déduire du texte ?

Le comportement du consommateur

- **Classification des besoins selon la théorie de Maslow et de Joannis.**
- **Modélisation du comportement d'achat.**
- **Variables individuelles.**
- **Variables sociologiques.**
- **Les attitudes.**
- **La théorie de la congruence.**
- **La théorie de la dissonance cognitive.**

Cas 1 : Des achats compliqués

« L'angoisse du client qui rentre dans la boutique, c'est : je vais me faire arnaquer ! » Pierre Zeitoun, revendeur Mobistor à Paris, ne cherche pas à dissimuler le malaise. Depuis deux ans, la téléphonie mobile connaît une explosion sans précédent dans l'univers des biens d'équipement, mais cette explosion ne va pas sans grincements de dents. Entre une offre souvent incompréhensible (quel opérateur ? quel forfait ? quel téléphone ? quelle enseigne ?) et des incidents très médiatisés, rien n'est vraiment fait pour rassurer le client (...).

Le téléphone mobile paie son image de produit cher et d'ancien gadget. Le prix à l'achat et à la communication reste la préoccupation principale des consommateurs, loin devant la qualité du téléphone ou les options proposées.

« La première chose qu'ils demandent, confirme Pierre Zitoun, c'est : Combien cela va-t-il me coûter ? ».

Le coût des communications les angoisse d'autant plus qu'ils sont liés pour douze mois. Désireux de maîtriser leur budget sur l'année, beaucoup arrivent en voulant des cartes prépayées. »

Source : « Téléphone mobile : des clients Zappeurs à fidéliser », O. Marbot ; LSN°1605, 5 novembre 1998)

Travail à faire :

1. A l'aide du texte et de votre réflexion analyser les motivations et les freins à l'achat d'un téléphone portable.

Le taux de désabonnement est de l'ordre de 25% par an ; celui-ci intervient à l'expiration du contrat ou quand le client a envie d'un téléphone plus moderne qu'il achète ou qu'il trouve dans un autre pack.

Travail à faire :

2. Comment les opérateurs de téléphones peuvent-ils s'y prendre pour fidéliser leurs clients « Zappeurs ».

Cas 2 : Pierre Laroche

Pierre Laroche a 50 ans : c'est un bon joueur de tennis. Il joue régulièrement depuis ses études secondaires. Jusqu'à récemment, il croyait avoir autant de vigueur qu'un jeune de 25 ans. Depuis

quelques temps, en effet, les matchs serrés lui font ressentir tous les inconvénients de son âge : plus le match s'étire en longueur, plus son temps de réaction et ses

mouvements sont lents et moins ses coups sont puissants.

Pierre tente de se résigner jusqu'à ce qu'une nouvelle raquette pique sa curiosité : une raquette à grand tamis. Il remarque d'abord, à son club, que plusieurs joueurs de calibre inférieur l'utilisent : cela lui donne donc une perception plutôt négative du produit. Cependant, il s'aperçoit que quelques professionnels jouent avec cette raquette lors de grands tournois. En outre, lors du mini-tournoi hebdomadaire organisé par le club, il perd en deux manches consécutives contre un adversaire qu'il était certain de vaincre, adversaire qui, comme par hasard, utilise une de ces raquettes à grands tamis.

C'est ainsi que Pierre se décide à évaluer plus sérieusement les caractéristiques de cette nouvelle raquette. Il prend que la première raquette à grand tamis sur le marché était la Prince, mais qu'aujourd'hui plusieurs autres compagnies en fabriquent. Sa recherche le conduit à consulter des professionnels de tennis, à lire des magazines spécialisées et à visiter des boutiques d'articles de sport afin d'examiner les caractéristiques des différentes marques de raquette à grands tamis.

Pierre est donc maintenant en mesure d'identifier les caractéristiques à considérer lors de

l'achat d'une raquette, les plus évidentes étant la taille, le poids et le prix, et d'autres tout aussi importantes consistant en la répartition du poids de la raquette, le contrôle et la puissance.

Après avoir essayé différentes marques de raquette à grands tamis, Pierre hésite encore entre deux raquettes : la première, sa préférée, coûte 250 euro, 50 euro de plus que le lui permet son budget ; la seconde coûte 100 euro et représente le meilleur rapport qualité-prix. Il finit par se décider à acheter la raquette de 100 euro. Il se rend donc à la boutique où, par hasard, il rencontre Richard, un vieil ami.

Richard : *considères-tu acheter une de ces raquettes de « p'tits vieux » ?*

Pierre : *Non, non, je ne fais que regarder.*

Richard : *A propos, es-tu libre samedi pour un match de tennis ?*

Pierre : *Certainement, à quelle heure...*

Il sort du magasin sans acheter sa raquette. Il passe le reste de la journée à ruminer et à peser le pour et le contre quant à l'achat qu'il n'avait pas voulu effectuer en présence de Richard. Il imaginait le ton moqueur de Richard lorsqu'il se présenterait sur le terrain avec une raquette à grand tamis.

Finalement, convaincu que le produit pourra l'aider à améliorer

son jeu, Pierre surmonte sa gêne et achète la raquette.

Kotler P. et al.(1992), « Le marketing, de la théorie à la pratique » édition Gaëtan morin.

Questions :

- 1- A travers quelles étapes du processus d'achat Pierre est-il passé ?
- 2- Si pierre est effectivement passé par l'étape de la reconnaissance du problème, quel incident nous permet de le confirmer ?
- 3- A quelle étape la prise de conscience de besoin s'est-elle produite ?
- 4- Quelles sont les motivations de l'acte d'achat qu'on peut conclure de ce cas (selon la théorie de Maslow et de Joannis)
- 5- A quelle étape du processus de décision Pierre a-t-il accordé une importance relative aux différents attributs du produit ?
- 6- Pourquoi Pierre a reporté sa décision d'acheter une raquette ?

Cas 3 : Le canapé

Décembre 2004 M. et Mme Fillali envisagent de changer leur mobilier de salon qu'ils avaient acquis en décembre 1990, alors qu'ils emménageaient dans leur nouvelle maison, en banlieue casablancaise.

M. Fillali est un technicien dans une entreprise industrielle. Son épouse travaille dans une agence de voyage où elle est chargée de l'accueil des clients. Ils ont deux enfants (Imane 17 ans, bonne élève de terminale et Saad, passionné de rock). Leur mobilier actuel est de style traditionnel. Imane et Saad le trouvent ringard et insistent que leurs parents achètent autre chose. En plus, Mme Fillali constate l'incohérence (concernant le métrage) de ce canapé avec le nouveau salon.

« Autre chose » pour Saad, ce serait plutôt un salon européen (des canapés et une table basse). Imane a des goûts plus classiques et préférerait de la tapisserie artisanale.

Les parents Fillali, eux préfèrent toujours du traditionnel, ils en apprécient le côté Beldi, qui évoque pour eux un standard conservé par les familles marocaines. Toutefois, ils aimeraient bien aussi faire plaisir à leurs enfants.

Lors d'une invitation à dîner chez des amis, ils sont séduits par la souplesse, le charme et le confort d'un salon marocain moderne de type Layalits. En plus le côté pratique intéresse Mme Fillali.

L'anniversaire de leur mariage approche, leurs primes de fin d'année étant déjà versées sur leur compte en banque, ils décident de se faire ce petit cadeau.

Ils regardent quelques catalogues de vente par correspondance, Mobilia, Kitea et Layalits et décident de se rendre à casa, sans les enfants, acheter le mobilier de leur rêve.

Ils commencent par le magasin Layalits, avenue Abdel Moumen. Mais les parkings sont complets (proximité par rapports à Derb Ghalef, en plus il s'y rendent un samedi), impossible de se garer. Ils partent alors en direction du boulevard 2 Mars, où ils trouvent à garer la voiture, juste devant le magasin de Mobilia. Une vendeuse les accueille en leur demandant le style qu'ils recherchent : ils bafouillent, ils hésitent : elle propose alors de leur montrer la promotion du mois : « le spécial fin d'année ». Un salon marocain moderne, proche de celui des voisins. Ils hésitent, le prix est intéressant, mais ils pensent aux quolibets de leurs enfants.

Mme Fillali remarque juste à côté un salon européen en cuir. La vendeuse indique que ce type de canapé n'est pas disponible actuellement et livrable dans deux mois seulement, mais c'est bien sûr une autre « classe ».

Mme Fillali aime la douceur (aussi sa fille), le cuir c'est « vivant et

chaleureux », en plus il demeure un signe de la nature et de l'authenticité. Ce canapé demeure distingué, sa matière première est importée, « c'est une œuvre anglaise » ajoute la vendeuse.

M. Fillali sort son mètre et mesure : « Oui, le canapé peut tenir le long de la fenêtre près de radiateur ». L'affaire est conclue (après une longue négociation du prix).

Adapté de Bon J. Maricourt R. et al. (1990), « Marketing en exercice » édition PUF (gestion)

Travail à faire :

1- Quelles sont les motivations de l'acte d'achat qu'on peut conclure

de ce cas (selon l'approche de Joannis)?

2- Quel groupe de référence exerçant le plus d'influence sur la décision de M. et Mme Fillali ?

3- Comment les variables situationnelles ont influencé le processus d'achat ?

4- Quelles sont les variables individuelles (influençant le processus d'achat) qu'on peut déduire de ce cas?

5- Modéliser le processus d'achat, préciser les différents variables influant sur l'achat et les attributs des produits pris en compte dans la décision d'achat.

Cas 4 : La brioche dorée

En passant devant la « Brioche dorée » les narines de Ahmed et Samir furent frappées par une bonne odeur de viennoiserie. Collègues de bureau, célibataires tous les deux, ils mangeaient souvent ensemble, chacun semblant apprécier la compagnie de l'autre.

« Je t'offre un chausson ? » proposa Ahmed.

« Avec toute cette chaleur, je préférerais une glace » répondit Samir. « Mais chez XX; ça devient triste et c'est toujours la même chose. Rachid m'a parlé d'un glacier qui vient d'ouvrir rue Derfoufi ; on pourrait y aller. Il a dit qu'ils avaient des maxi-glaces ».

Rachid était un autre collègue de bureau qu'Ahmed n'appréciait pas

particulièrement. Il le trouvait snob, suffisant et surtout il se permettait à l'égard de Samir des remarques qui lui jugeait inconvenantes mais qu'elle avait l'air de trouver fort drôles.

« Va pour le glacier répond-il mais c'est moi qui t'invite ».

Ils jetèrent un rapide coup d'œil à la carte exposée à l'extérieur. Samir s'extasia sur l'originalité de certains parfums comme artichaut ce qui fait sourire Ahmed. Les tarifs affichés lui firent conclure que si les glaces étaient géantes, les prix l'étaient aussi. Le doute commença à l'éteindre. Voyons ; il avait retiré hier de son compte tout ce qui y était pour finir le mois. Depuis, il avait payé en liquide la facture de son téléphone portable et

son repas de midi. Ah ! Il avait aussi acheté une chemise pour son nouveau costume... n'avait-il rien oublié ???

Il en était là de ses réflexions quand il se rendit compte que Samir lui tenait la porte pour qu'il entre à son tour. Que pouvait-il faire ?

La salle était joliment décorée mais l'atmosphère enfumée et le fait que le patron tutoyait tout le monde, y compris eux, déplurent beaucoup à Ahmed.

Sur les conseils du serveur, Dominique choisit une « Passionata » à 90dhs ; 6 parfums sur une meringue avec de la salade de fruits et de la crème chantilly.

Ahmed opta pour une « Magellan » ; 2 boules seulement (mais 40dhs quand même) ce qui étonna Samir qui connaissait le penchant de son compagnon pour les glaces. « Toute cette fumée me coupe l'envie de manger de la chantilly, et il n'y a que le Magellan qui soit sans » dit-il quand le serveur fut parti. « Tu aurais pu prendre autre chose et demander qu'il n'en mette pas » reprocha Samir, mais Ahmed ne l'entendit pas.

Ils mangèrent leur glace en parlant des derniers événements politiques sur lesquels ils avaient des avis divergents. Samir fut assez rapidement écoeurée de la sienne dont elle laissa plus de la moitié. Ahmed paya l'addition et ils prirent le chemin du bureau.

« C'était bien » dit Samir. « Oui » répondit sobrement Ahmed tout en se promettant de tout faire pour n'y jamais remettre les pieds.

Durafour D. (2000), « Marketing et action commerciale » édition Dunod.

Travail à faire :

- 1- Repérer les différentes phases de ce processus d'achat.
- 2- Identifiez les intervenants.
- 3- Comment interprétez-vous la phrase d'Ahmed « toute cette fumée me coupe l'envie de manger de la chantilly » ? et le fait qu'il n'entende pas la suggestion de Samir ?
- 4- Décrivez les éléments psychologiques qui influencent Ahmed dans son choix et dans son évaluation post-achat.

Cas5 : Les produits de soin pour l'homme

L'un des domaines les plus dynamiques du secteur de la parfumerie et des cosmétiques fut, au cours de la décennie 80, celui des produits de soin pour l'homme. De nombreuses marques et lignes ont été lancées, tant en pharmacie

qu'en parfumerie, avec un succès important, même si la taille de marché reste modeste, à l'aube des années 90.

Après consultation des données statistiques sur le secteur de la parfumerie et des cosmétiques, le

Directeur Marketing de la Société HL s'interroge donc : doit-il ou non se lancer à son tour dans l'aventure ? Jusqu'ici, la société HL est reconnue et appréciée pour ses produits de soin et de maquillage sur le marché féminin. Elle a une image de luxe et de haut de gamme, liée à la forte sélectivité avec laquelle elle choisit ses points de vente, des parfumeries exclusivement. Mais elle n'a aucune connaissance du marché masculin.

Afin d'y voir plus clair, le directeur Marketing commande à la division Etudes une enquête sur le marché des produits de soin pour l'homme, qui lui permette de connaître les attentes mais aussi les éventuels freins sur ce marché.

Le Service d'étude propose alors de réaliser dans un premier temps une étude qualitative auprès de 12 hommes, huit utilisateurs de produits de soin et 4 non utilisateurs, sous forme d'entretiens.

L'étude se déroule du 4 au 15 avril 1989 et, dès le 16 avril, le service Etudes fait parvenir au Directeur Marketing, à la demande de celui-ci, les trois retranscriptions d'entretiens les plus représentatifs de l'échantillon. Ces trois retranscriptions figurent ci-dessous, seules les réponses ont été relevées.

Yann (21 ans, étudiant)

« ... En fait, ça a commencé avec ma peau qui tirait. Quand j'étais petit

déjà, et que j'allais dans l'eau, j'avais la peau toute desséchée. Alors bien sûr, ça ne s'est pas arrangé avec le rasage ! Faillait voir ma tête des fois le matin !...

- Je me rase le moins souvent possible, d'ailleurs ça fait râler mon père, mais bon, y'a des jours, on est bien obligé...

- Oui, j'en parlais avec ma mère, en fait, c'est plutôt elle qui m'en parlait, quand elle voyant les dégâts, mais bien sûr, ne n'en ai jamais discuté avec des copains par exemple...

- Ma mère voulait que je mette des produits à elle, mais j'ai refusé : c'est des produits de fille, ça sent comme les filles. En plus, elle met une crème colorée : j'aurais eu l'air bien avec une tête à moitié bronzée...

- Pour finir, c'est une fois où je suis allé chez le médecin pour mon genou : j'ai toujours des problèmes depuis que je me suis déchiré un ligament –bon enfin– donc j'étais chez le médecin, je m'étais rasé un peu avant et c'est lui qui m'a dit que je ne devais pas rester comme ça...

- J'en mets à chaque fois que je me rase. C'est une crème après rasage Biotherm, je crois...

- C'est bien, c'est pas génial mais ça marche...

- quand j'en ai plus, je demande à ma mère et elle m'en rachète...

- Je crois que ça se vend en pharmacie. Oui, sûrement, puisque le Docteur X me l'a recommandée ; mais je ne l'ai jamais achetée tout seul. Pourquoi ? je ne sais pas, ça ne s'est jamais trouvé comme ça...

- Non, avant je n'en avais jamais entendu parler. Vous savez, c'est pas un truc dont je parle avec mes copains, y'a plus intéressant comme sujet...

- Je ne sais pas s'il existe autre chose comme produit, non. Sans doute que oui. Mais c'est vrai que comme celui-là est bien, je n'ai jamais cherché ailleurs. Il fait une peau plus douce, il calme. Je me sens mieux après, plus net, c'est plus agréable."

Sébastien (28ans, cadre supérieur dans une banque).

« Les produits que j'utilise, Bon une crème que je mets après le rasage, et parfois je mets une crème pour nettoyer la peau, parce qu'elle est un peu grasse, un masque désincrustant en fait... ah oui et puis, au printemps ou quand j'ai vraiment une trop sale tête, je mets aussi un autobronzant...

- C'est un produit que tu mets et qui te donne l'air bronzé mais attention, c'est pas du fond de teint, hein ; et puis bien sûr des produits contre le soleil quand je fais du ski : le truc blanc pour le lèvres, la crème de protection sur

le nez mais bon, ça c'est pas pareil, c'est des produits solaires.

- Je trouve que c'est important. Il faut être bien dans sa peau aujourd'hui mais aussi donner une bonne image de soi. D'ailleurs je ne vois pas pourquoi les femmes tricheraient avec des tas de produits et pas nous...

- Non, quand même, ça ne me viendrait pas à l'esprit de me maquiller, c'est pas mon genre (rires). C'est pas pour dire, mais je préfère les filles ! remarque, c'est vrai qu'il y a des époques où les hommes se maquillaient alors... mais bon, moi non, j'aurais pas envie. Par contre, les produits comme le baume ou le masque, c'est des produits plus pour soigner, c'est normal de les utiliser. C'est comme le dentifrice ou le parfum...

- La première fois que j'en ai utilisé ? le baume, c'est parce que j'ai eu un échantillon une fois avec ma mousse à raser. Alors j'ai essayé et j'ai trouvé cela bien. Mais je savais déjà que cela existait, je l'avais lu dans une parfumerie, j'ai vu quelqu'un qui l'achetait, alors bon je me suis dit que je pouvais l'essayer. Et puis la crème autobronzante... euh je ne sais plus. je crois que le l'avais lu dans un magazine, ça m'avait intéressé parce que j'aime bien être bronzé ; je trouve que cela me va bien (rires) alors un jour, en

achetant du parfum à ma femme, je me suis acheté cette crème...

- Non, c'est toujours moi qui achète, j'aime bien en fait ces magasins. Mais je vais toujours dans les grands trucs, de belles parfumeries ou au Printemps. Pas les petites parfumeries où on a la vendeuse tout le temps sur le dos, j'aime bien qu'on me laisse regarder, toucher les produits...

- Je connais Rogers et Gallet, Azzaro... Vichy...

- Oui je crois que, comme toujours, c'est la même qualité, à ce niveau là, y'a pas de différence, ce sont les bons produits alors ce n'est pas un problème de changer. Mais par exemple, j'irai pas acheter dans un truc genre hypermarché. Mais Dior ou Cerruti, bon, c'est la même chose. Alors autant prendre celui qui est assorti à son eau de toilette ! »

Gilbert (37ans cadre moyen)

« Oui, j'utilise une crème après-rasage, mais pas tous les jours, quand j'y pense... c'est que je ne suis jamais très réveillé le matin !... »

- Oh, ça s'est fini un peu par hasard. C'est ma femme qui un jour a fait commande, des produits de beauté par correspondance. Et puis, il lui manquait une petite somme, 40 ou 50 F je crois, pour faire une grosse commande qui lui donne droit à un cadeau. Enfin, je ne me rappelle plus tous les détails mais en gros, c'était ça. Bref, elle m'a demandé si

je voulais quelque chose pour moi, a priori j'avais pas d'idée, j'ai feuilleté et puis j'ai vu une crème qu'on met après le rasage pour calmer la peau, faut dire que j'ai souvent des dartres, une peau qui tire. Alors j'ai dit bon c'est pas trop cher, on peut essayer. Depuis, j'en commande régulièrement...

- Non, en fait, c'est ma femme qui passe la commande, je lui dis quand il n'y en a plus...

- Je ne sais pas s'il existe d'autres produits. Si, je crois que dans le catalogue, il en avait d'autres mais je ne me souviens plus, vous savez, ça ne m'intéresse pas vraiment...

- j'aime bien acheter sur catalogue, on n'a pas à s'embêter à aller dans les magasins...

- Non, je ne crois que j'irais facilement dans une parfumerie. C'est un truc de bonne femme ça, je n'y serais pas très à l'aise : toutes ces jolies femmes pomponnées, c'est vrai, j'aurais pas envie d'aller parler de mes petits problèmes. Je préférerais que ma femme y aille...

- De toute façon, je n'achèterais pas en parfumeries parce que c'est trop cher, faut avoir combien ça coûte, je vois quand j'offre du parfum à ma femme, c'est effrayant !...

- Non je ne savais pas ce que cela se vendait aussi en pharmacie. A l'occasion, j'essaierai peut-être...

- Non, en fait, je crois que je resterai sur mon produit actuel : il est bien, il ne sent pas trop, c'est pas gras...

c'est agréable à utiliser quoi. Et puis, en tube, c'est pratique, ça prend pas de place...

- Non, comme ça, je ne connais pas d'autres marques, vous savez de toute façon, moi, les publicités ! »

*Dubois P-L « Le marketing ; questions, exercices et cas »
édition economica 1995*

Reconstituez, à partir des 3 entretiens, le processus d'achat d'un produit de soin, en faisant apparaître les acteurs (influenceurs, prescripteurs, motivations, les attitudes) les lieux d'achat..., tout les éléments susceptibles de permettre de saisir la logique d'achat

Travail à faire :

Questions :

1- Trouvez le bon terme aux définitions suivantes :

- Personne qui conseille l'achat d'un produit précis.
- Personne qui n'achètera jamais un produit pour des raisons physiques, religieuses ou morales.
- Personne susceptible de devenir un consommateur.
- Temps moyen écoulé entre deux achats.

2- A partir d'un exemple de votre choix, appliquez la classification des marchés en faisant la distinction entre marché théorique du produit, marché actuel et marché potentiel.

3- En quoi consiste le positionnement d'une entreprise sur le marché ?

4- A partir d'un exemple de votre choix, appliquez la classification des marchés proposée par Matricon.

Cas 6 : La Twingo au Japon

En se basant sur le cas :

1. Caractériser le comportement d'achat d'une voiture au Japon. Ce comportement d'achat est-il influencé par des variables spécifiques ?

Vous êtes chargé d'assurer le lancement de la Twingo au Japon. Compte tenu des informations ci-dessous, que retenir :

2. Comme cible principale de clientèle ?
3. Comme critère de positionnement ?

Le consommateur japonais : il est enclin à prendre de manière l'Occident comme modèle culturel.

Utilisation abondante de l'imaginaire occidental dans la publicité afin de sophistiquer les produits, forte consommation de produits de luxe occidentaux. Les produits français sont très appréciés. Ils véhiculent une image très haut de gamme et sont associés au luxe, au raffinement à la tradition. Ils sont aussi perçus comme originaux et créatifs.

Traditionnellement attaché à un très haut niveau de qualité, le consommateur japonais est fortement sensible aux marques.

La femme japonaise : dont le rôle traditionnel est celui de la « gestion du foyer », est encore sous-représentée dans les emplois « supérieurs » (nécessitant prise de décision). Elle joue un rôle moteur dans l'évolution actuelle de la société japonaise. Elle est de plus en plus éduquée (43.3% de la génération actuelle dans l'enseignement supérieur contre

11.3% en 1975). Les femmes les plus représentatives de cette évolution sont :

- Les femmes âgées de 35 à 50 ans, ayant élevé leurs enfants et revenant à une activité professionnelle ;
- Les femmes âgées de 20 à 35 ans, de niveau universitaire et exerçant une activité professionnelle qualifiée ou, dans la même classe d'âge, les femmes de la catégorie employé souvent célibataires (et vivant chez leurs parents). Cette classe d'âge est particulièrement ouverte au monde extérieur, éprise de culture (musique, cinéma, voyages) et attirée par le monde occidental. Ces femmes consacrent une part importante de leurs revenus à l'achat de produits occidentaux.

Elles cherchent à développer leur autonomie (à la fois sur le plan matériel et sur le plan psychologique) et à s'affirmer en

échappant aux carcans traditionnels.

Importance des personnes âgées de plus de 60 ans : au début du 3^{ème} millénaire, 16% des japonais seront de plus de 65 ans. Les seniors sont extrêmement conservateurs et peu ouverts aux produits étrangers.

Le marché automobile japonais : En 2002, la vente de véhicules importés devrait atteindre 800000 véhicules. Le marché automobile japonais fait l'objet d'une segmentation spécifique :

- Midgets (cylindrées inférieures à 670 cc) : 20% du marché ;
- Small cars (segment inférieur et moyen selon le standard français) : 60% du marché ;
- Standard cars (segment supérieur français) : 20%.

Les Midgets sont souvent considérées socialement comme des sous-voitures utilitaires. La plupart des japonais estiment que ce n'est qu'à partir des small cars que l'on

commence à avoir de vraies voitures et non « des gadgets ». Les Midgets, en effet, bien qu'équipées des équipements de sécurité les plus récents (coussin de sécurité, freinage ABS), sont d'un confort très réduit, dotées d'un habitacle particulièrement exigü, et obtiennent des performances limitées. Elles sont souvent utilisées par les femmes actives pour des raisons de prix, de facilité et d'économie d'utilisation, de facilité d'entretien. Les Midgets se traduisent généralement, chez les utilisatrices, par un sentiment de frustration important et même de sacrifice : véhicule banal, courant, un peu agréable à utiliser, pas du tout valorisé socialement.

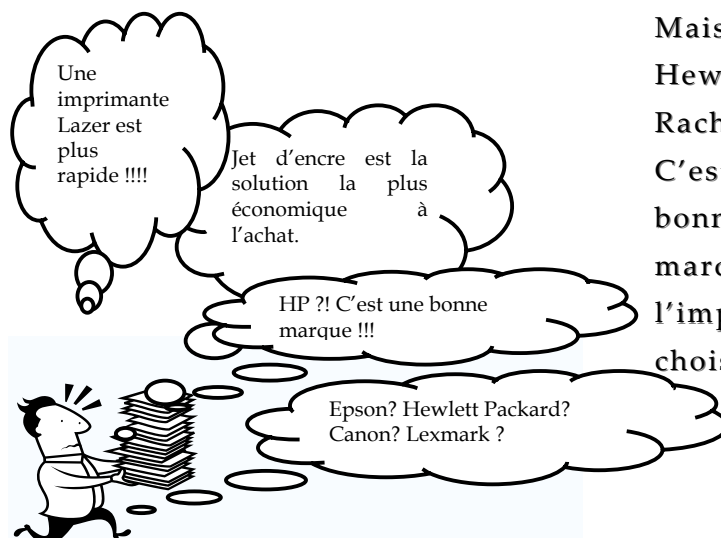
Prix moyen d'une Midget : 8000 euro à 9000euro.

Lemoine G. (2001),
« Marketing ; questions,
applications et études de
cas » édition vuibert.

Cas 7 : L'imprimante de Rachid

Rachid est un jeune entrepreneur. Il possède une librairie où il vend tous ce qui concerne les fournitures scolaires. Afin d'élargir la gamme des produits offerts, son activité s'étend à la saisie (Word, Excel, Power point...), l'impression et la photocopie des documents pour les clients. Mais dernièrement son imprimante donne signe de fatigue. Rachid veut depuis longtemps changer son imprimante à jet d'encre. Lorsqu'il doit imprimer un document de plusieurs pages, c'est toujours trop long. Il est grand temps de la changer.

Deux technologies et plus d'une dizaine de marques sont présentes sur le marché très actifs des imprimantes.



Rachid pense que le jet d'encre est la solution la plus économique à

l'achat, quand il faut compter au moins 1000 DH de plus pour une imprimante laser. Mais compte tenu de ses besoins, il lui faut une imprimante rapide. La technologie laser est sur ce point supérieure. Cependant, la qualité des impressions couleur de l'imprimante à jet d'encre est excellente. Il est vrai que les clients aiment bien imprimer des pages (images, rapports,...) de l'Internet. Et il ne faut pas prendre en compte l'achat d'un appareil photo numérique dans le futur ? Une bonne imprimante couleur serait utile. Tout compte fait, Rachid est assez favorable à l'achat d'une imprimante à jet d'encre, même si son utilisation peut revenir plus chère à l'usage. Mais quelle marque choisir ? Epson, Hewlett Packard, Canon, Lexmark ? Rachid a déjà deux ordinateurs HP. C'est une bonne marque. Il en a une bonne image. Mais les autres marques sont des spécialistes de l'imprimante. Ne faudrait-il pas les choisir ?

Adapté de Darpy D., Volle P. (2003), « Comportement de consommateur, concepts et outils » édition Dunod.

Cas 8 : Attitude et la pédagogie : illustration de la théorie de la dissonance cognitive

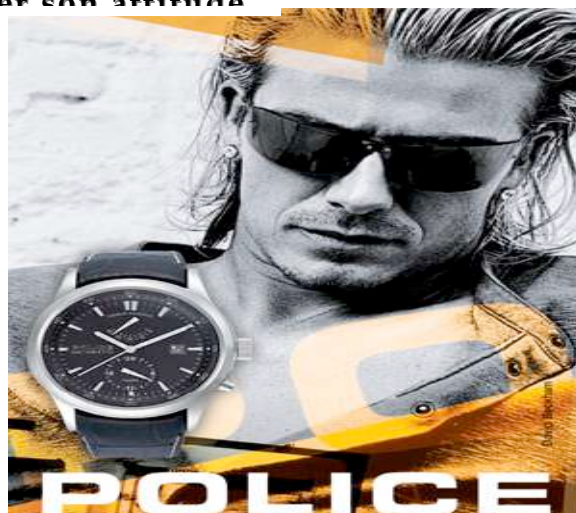
Des faits contredisant l'opinion qu'un enfant a sur lui-même le placent devant une dissonance cognitive : selon que l'enfant a une bonne ou mauvaise image de soi-même, il pourra attribuer un échec ou une réussite à l'environnement extérieur, au lieu de s'attribuer à lui-même le résultat. Pour réduire la dissonance cognitive, l'enfant va ainsi chercher des excuses plutôt que de remettre en cause ses convictions.

Rosenthal et Jacobson, *Pygmalion à l'école* (1968), ont aussi mis à jour un phénomène qui peut trouver sens dans le cadre de la dissonance cognitive. Ils ont fait l'expérience

suivante: on constitue deux groupes de rats identiques. Au moment où on les remet aux étudiants chargés de les dresser, une remarque indique que le premier groupe est composé d'animaux doués, alors que le second est de pauvre qualité. Les résultats du dressage confirment ce pronostic fantaisiste. Des expériences en milieu scolaire vont dans le même sens. Les dresseurs adaptent les résultats aux attentes pour réduire la dissonance. Plus surprenant, en milieu scolaire, le groupe d'enfants valorisé obtient objectivement de meilleurs résultats.

« La dissonance cognitive » in
http://fr.wikipedia.org/wiki/Dissonance_cognitive

Le changement du comportement de consommateur envers un produit c'est changer son attitude





Changer les comportements :
 L'idée largement répandue consiste à penser que la façon la plus efficace de faire changer les comportements de quelqu'un consiste à modifier ses attitudes.
 Un changement dans la façon dont les gens pensent ou ressentent un produit entraînera un changement dont

Par le biais des attitudes, l'individu communique à son entourage ses valeurs et son identité. Les marques utilisent cette fonction pour créer une attitude positive vis-à-vis de leurs produits. Elles

L'étude de marché

- **Définition du marché**
- **Classification du marché (Marché théorique du produit, marché actuel et marché potentiel).**
- **Les sources d'information (internes et externes / sources primaires et secondaires).**
- **Les études qualitatives et quantitatives.**
- **Le questionnaire.**

Cas 9 : Enquête ; Les vacances des cadres

Ce sondage, réalisé par LMS-Conseil pour le compte exclusif d'ENJEUX, porte sur un échantillon de 100 responsables et cadres d'entreprises et d'administration.

Le but de mesurer les perceptions et intentions des cadres d'entreprises et d'administration concernant les loisirs et les vacances.

Les données ont été recueillies entre le 17 et le 21 juillet au moyen d'un questionnaire dont voici une partie du contenu.

1- Combien de jours dans l'année consacrez-vous habituellement aux vacances (toutes périodes confondues) ?

	Global (%)	Public (%)	Privé (%)	Cadres dirigeants (%)	Cadres (%)
• Moins d'une semaine	6.0	-	10.3	6.8	3.7
• Une semaine à dix jours.	9.0	-	15.5	11.0	3.7
	10.0	7.2	12.2	12.3	3.7
• Deux semaines	24.0	19.0	27.6	26.0	18.5
• Trois semaines	43.0	71.4	22.4	35.6	63.0
• Un mois	8.0	2.4	12.0	8.3	7.4
• Plus d'un mois					

2- Vous passez généralement vos vacances ?

	Global (%)	Public (%)	Privé (%)	Cadres dirigeants (%)	Cadres (%)
• En famille.	85.0	89.9	81.0	83.5	88.9
• Entre amis, en groupe.	43.0	45.2	41.4	43.8	40.7
• Seul.	9.0	7.2	8.6	8.2	11.1

3- A quel types de loisirs pensez-vous vous abonner ?

	Plage	Natation	Visites touristique	Jogging	Tennis	Flâneries	Pêche en mer	spectacle	Montagne	musique
Global (%)	59.0	27.0	41.0	12.0	8.0	8.0	7.0	6.0	5.0	3.0

*« Enjeux, N°10 » cité par Leurion R. et all (1996),
« Economie et organisation des entreprises » édition
Foucher*

Questions :

1- Quel type de marché générique vise cette étude ?

2- Quelle est la population mère visée ? De combien de personne se compose l'échantillon ?

- 3- Quel est le support utilisé pour réaliser cette enquête?
- 4- Les questions sont-elles des questions ouvertes ou fermées ?
- 5- Est-ce qu'il s'agit d'une étude qualitative ou quantitative ? justifier votre réponse ?
- 6- Quelles sont les sources d'information que l'entreprise ENJEUX peut utiliser pour enrichir cette étude d'une manière rationnelle ?

- 7- A quel types d'entreprises cette études externe peut-elle profiter ?

Travail à faire

Essayer, sur l'image de ce questionnaire, d'en établir un autre à travers lequel vous mesurer la pratique du code de la route dans un échantillon de conducteur à l'ENCGO.

Cas 10 : Valider l'existence d'un marché

Un importateur de produits alimentaires souhaite implanter au Maroc une marque de riz basmati. Il s'agit d'un basmati du Pakistan, reconnu comme l'un des meilleurs. Avant de se lancer, il souhaite valider l'existence d'un marché pour cette marque.

Question :

Quelle démarche peut-il entreprendre pour :

- Justifier l'intérêt pour ce marché ;
- Et appréhender l'univers du produit (produit, concurrence, distribution) ?

Lemoine G. (2001), « Marketing ; questions, applications et études de cas » édition vuibert.

Cas11 : Les chaussures Dalmy.

Josef Dalmy est le fondateur de la boutique Chaussure située au centre-ville de Moncton. Dalmy œuvre dans le monde des affaires depuis 1952. Ses succès sont attribuables à un service personnalisé associé à un produit de qualité à prix abordable. David, le fils de Josef, est devenu propriétaire à la retraite de son père. Il a immédiatement mis en œuvre plusieurs changements, dont des campagnes de promotion plus dynamique à la radio, la prolongation des heures

d'ouverture, l'ajout d'une ligne de produits pour enfants et l'augmentation des stocks de 10%.

Les ventes ont augmenté de 5% à chacune des deux dernières années, bien que le bénéfice net ait légèrement baissé. Selon des sources fiables provenant de l'industrie de la chaussure, au cours de la même période, les magasins de détail ont augmenté leurs ventes de 12% et le bénéfice net était en hausse de 8%.

Après avoir consulté son gérant, ses vendeurs et plusieurs de ses clients,

David en arrive à la conclusion préliminaire que les résultats financiers de son magasin, plutôt minces par rapport à ceux de l'industrie, sont attribuable à un faible taux de rotation des stocks.

Dans un effort pour augmenter la rentabilité de son entreprise, David Dalmy communique avec Jean-Claude Hébert, distributeur des chaussures Zim Zam marque qui jouit d'une très bonne réputation dans l'industrie. M. Hébert affirme à David que la qualité de ses chaussures est comparable à la sienne, mais que le prix de détail est moindre. Il ajoute qu'il est prêt à considérer une entente de publicité à frais partagés avec lui, entente en vertu de laquelle David recevrait le moindre de 400 euro ou de 10% de son budget de publicité, et ce en retour de l'adoption des produits Zim Zam.

David évalue très sérieusement la proposition de Jean-Claude Hébert. Cependant, il n'est pas certain de la réaction de ses clients s'il substitue

la marque Zim Zam à sa ligne de produits actuelle.

Kotler P. et al. (1991) « Le marketing, de la théorie à la pratique » édition Gaëtan morin.

Questions :

- 1- Quelles sont les sources de documentation internes qui pourraient être utiles à David dans cette situation ?
- 2- Selon vous, quelles sont les sources secondaires externes pouvant être utile à David ?
- 3- Quel type de recherche pourrait lui être le plus utile? Justifier votre réponse ?
- 4- Croyez-vous que David doit rassembler des données primaires additionnelles avant de prendre une décision? Expliquer brièvement votre réponse.
- 5- Si vous jugez que les sources primaires sont importantes pour enrichir l'étude de marché, quel type d'informations sera utile ?

Cas11 :Méthodes de recueil d'information

Un constructeur automobile envisage d'équiper ses véhicules d'un nouveau système de climatisation plus sophistiqué, permettant de réfrigérer la boîte à gants ou une partie du coffre, de refroidir le véhicule à l'avance, de refroidir le tableau de bord, les sièges ou les vitres, etc.

Avant d'aller plus loin dans cette innovation, le constructeur souhaite valider l'intérêt qu'elle peut présenter pour les automobilistes équipés ou non de climatisation aujourd'hui.

Lemoine G. (2001), « Marketing questions, applications et étude de cas » édition vuibert

Travail à faire :

La recherche documentaire se révèle très insuffisante ;

1- Quelles méthodes de recueil d'informations externes

pouvez-vous utiliser pour recueillir des informations ?

2- Quelles informations recherchez-vous

Cas 12 : Erreurs dans le questionnaire.

Les dix questions ci-dessous sont extraites de questionnaires auto-administrés. Les neuf premières concernent les ménages marocains et la dixième les chefs d'entreprise.

1- Votre ménage consomme-t-il du café moulu et de quelle marque ?

2- Les lasures qui recouvrent les immeubles modernes vous semblent-elles respecter l'environnement ?

3- Consommez-vous fréquemment les boissons gazeuses ?

4- Le nouveau produit de la BMCE s'appelle Crédit-électroménager. Le saviez vous ?

5- Ne pensez-vous pas que les automobiles marocaines ne respectent souvent pas les critères minimaux de qualité ?

6- Quelle est la profession du chef de famille et combien a-t-il de salariés s'il est à son compte ?

7- Quels ont été vos achats en fruits et légumes au cours des deux dernières semaines ?

8- Avez-vous récemment vu de la publicité pour la marque Police dans un périodique quel qu'il soit ?

9- Quel est selon vous le montant moyen des dépenses culturelles en Italie ?

10- Quel moyen d'accès aux marchés étrangers vous semble le plus efficace ?

Durafour D. (2000), « Marketing et action commerciale » édition Dunod

Travail à faire :

1- Quelles sont les erreurs commises dans la formulation de ces questions ?

2- Re-rédigez ou complétez celles qui vous semblent mal posées.

Cas 13 : La méthode d'administration d'un questionnaire

Vous devez faire administrer des questionnaires pour résoudre les problèmes suivants :

1. Tester la réaction des consommateurs au goût d'un nouveau produit.
2. Définir les caractéristiques sociodémographiques de la clientèle d'un supermarché.
3. Connaître les attentes des lecteurs d'un journal en matière de contenu rédactionnel.
4. Juger de la réaction du public à une nouvelle publicité télévisuelle.

5. Dénombrer les auditeurs d'une émission de télévision.

*Durafour D. (2000), « Marketing et action commerciale »
édition Dunod*

Cas : 14 Démarche marketing chez les grandes marques de parfums et cosmétiques au Maroc

La bataille que se livrent les grandes marques sur le marché marocain se gagnera donc sur le terrain du marketing et de la communication. Notamment en ce qui concerne les cosmétiques. Pendant longtemps, en effet, les produits étaient livrés à eux-mêmes dans les parfumeries. La consommatrice, faute de conseil et d'assistance, établissait alors son choix au gré de son humeur. Sensible, connaisseuse, elle n'en était pas moins très peu fidèle.

Toute la stratégie des entreprises représentant les maisons internationales de cosmétiques et de parfums a, de ce fait, un double objectif : d'une part, faire connaître à la consommatrice la présence des marques et, d'autre part, apporter aux parfumeurs les moyens et l'information nécessaires pour un conseil de qualité.



« L'image de marque est un facteur d'achat important, estime M. Stoecklin, responsable de la filiale marocaine de l'Oréal (UFCI). Elle constitue une caution pour la consommatrice. C'est pourquoi, au

Maroc, l'Oréal est présent sur le marché avec ses marques majeures : Vichy Laboratoires en pharmacie, Lancôme en parfumerie et Plénitude pour la grande distribution.



La consommatrice peut ainsi trouver localement les produits les plus récents, issus de la recherche des laboratoires de l'Oréal »

L'approche de Rondo (représentant national de marques comme Lancaster, Rochas, Ungaro) relève le même souci : « De plus en plus, la marocaine prend soin de sa peau avec des produits micro-culturel (spécifiques à un type de peau) affirme M. Ramos, directeur marketing. De plus en plus experte, elle est exigeante en termes de qualité et de performance du produit. A chaque lancement d'une nouvelle gamme, nous réalisons donc des séances de formation au profit des parfumeurs agréés. Et nos démonstratrices passent régulièrement dans les points de vente pour fournir explications et conseils aux gérants ».



L'essor d'Yves Rocher au Maroc paraît cependant refléter assez bien l'expansion du secteur : présent depuis plus de dix ans dans la Royaume (avec notamment une unité d'infusion de plantes médicinales à Marrakech), le groupe français décide d'ouvrir deux magasins en fonds propres en 1991. Trois années plus tard, le réseau en compte 20, dont 9 franchisés. Le secret de cette réussite ?! « Une demande affirmée pour nos produits et une bonne notoriété de la marque sur le plan national, associées à la volonté du groupe de s'implanter dans le pays », affirme M. Mouhi, directeur général de la chaîne de magasins Yves Rocher au Maroc. Le marché local se développe donc par le dynamisme de la distribution et la qualité des propositions des

fabricants. Le parfumeur qui conseille bien sa cliente a, en effet, toutes les chances d'en faire une consommatrice fidèle. Et, par la même occasion, d'accroître son chiffre d'affaires.

Enjeux N°70, janvier 1995.

Questions :

1. Qu'est ce qui pousse Givenchy, Pierre Cardin ou Lancôme à s'engager aujourd'hui avec force sur le marché marocain des parfums et cosmétiques ?
2. Comment ces marques se sont-elles rendues compte de l'existence d'une demande potentielle au Maroc ?
3. En quoi consiste l'action commerciale des entreprises de parfums et cosmétiques au Maroc ?
4. Résumez la démarche marketing adoptée par les grandes marques de parfums et cosmétiques implantées au Maroc.

Cas 15 : Les produits prêts à consommer au Maroc

Spécialisée dans le surgelé prêt à consommer, Fisher King élargit sa gamme et lance la livraison à domicile. Son objectif : redonner goût à ce concept encore nouveau au Maroc.

Le secteur des industries alimentaires marocain qui constitue le prolongement naturel et valorisant des activités agricoles et

halieutique détient une place privilégiée dans l'économie marocaine. □ En outre le secteur de prêt à consommer acquière de plus

en plus les intentions des agents marketing au Maroc. Proposant ainsi une nouvelle conception du produit et évoquant un changement des habitudes de consommation au Maroc.

En effet, le surgelé prêt à cuire sera bientôt livré à domicile. C'est en tout cas le pari que s'est lancé la toute jeune société Fisher King, créée en 1994 avec un capital social d'un million de DH et spécialisée dans la préparation et la distribution de produits surgelés, poissons mais aussi fruits et légumes. Soutenu par d'astucieuses opérations marketing, le produit n'a eu le mérite que de rencontrer de nouvelles habitudes alimentaires.

- « *La rapidité gagne de plus en plus de terrain* », souligne M. Ali Lahlou, directeur général de la société. Tous les services qui permettent aujourd'hui de gagner du temps sont d'ailleurs à la hausse : plats traiteurs, restauration rapide, grandes surfaces...



Avec ses produits prêts à cuire auparavant exclusivement destinés à l'export, Fisher King tente de créer pratiquement un nouveau marché local : les surgelés

distribués sous la marque Trégal font aussi leur entrée dans les rayons réfrigérés des grandes surfaces, contraignant les marques importées à se serrer un peu plus.



Pour ratisser large, en se basant sur une étude de marché préalable (concurrence, la demande, les goûts du consommateur marocain, la disponibilité des matières premières...) la société déroule sa gamme sur plusieurs produits. Le poisson comprend le poisson entier (dorade, pageot royal, rouget, sar...), les filets (sole, ombrine...) et les céphalopodes (calamars, seiches, poulpes...), les fruits et légumes. Ces derniers seront intégrés à la gamme à la fin du mois de septembre parallèlement au lancement de la livraison à domicile.

- « *Nous proposons des produits assez originaux pour accrocher le consommateur. Il s'agit en fait de fruits et légumes qui ne sont pas disponibles sur le marché toute l'année, ou encore pas pratiques à l'usage tels que l'oignon par exemple* ».



Avec sa gamme, la société veut cibler « *Les célibataires mais aussi les couples pressés qui veulent déguster un bon plat et de bonne qualité* » assure M. Lahlou.

Outre la facilité et la rapidité d'utilisation, des suggestions de recettes sont également insérées au niveau des emballages, accompagnées de conseils de conservation et de décongélation.

- « *Le concept du surgelé étant encore nouveau au Maroc, c'est un peu notre manière de familiariser le consommateur avec la manipulation de ce produit* » explique M. Lahlou

Celui-ci met par ailleurs l'accent sur le circuit de distribution limité au Maroc particulièrement pour les surgelés.

Seuls Marjane et Makro demeurent équipés pour ces types de produits, face aux autres supermarchés non équipés de bacs négatifs. Pour y remédier, Fisher King lance donc la livraison à domicile à partir de la fin du moi de septembre. Casablanca sera la ville-test où seront également placés en consignment, à partir du mois de

décembre, près de cinquante bacs de produits surgelés au niveau de différentes supérettes.

Pour la livraison à domicile, la société propose ainsi un poids minimum de 6 Kg pour le poisson avec accompagnement de légumes et une livraison gratuite à partir d'un certain montant sur la variété demandée. « *Vu le problème du réseau de distribution qui demeure limité et les conditions de conservation parfois aléatoires au niveau des points de vente, ce système représente pour le consommateur une certaine sécurité* ».

Les prix des surgelés livrés à domicile sont de 75 DH le Kilo pour la sole et ST Pierre, 25 DH/Kg pour le pageot, 58 DH/Kg pour les calamars et 28 DH/Kg pour le rouget.

Cependant, tient à préciser M. Lahlou, « *Le consommateur compare automatiquement nos prix à ceux du poisson à l'état brut. Mais il faut comprendre que, par exemple, pour obtenir 500g de filet de sole, il nous faut un kilo de ce poisson. Au niveau du produit nettoyé, les rendements varient de 50 à 70%* ».

Concernant la promotion du produit, la société y consacrera un budget annuel de l'ordre de 50.000 DH à travers des affiches et des passages radio.

Les objectifs de vente, pour le poisson, sont de 8 tonnes par mois. Le poisson surgelé et prêt à cuire commercialisé par Fisher King est

traité dans des installations de la société Tan-Tan. Le poisson entier est gratté et toute la partie filet est nettoyée. L'ensemble passe dans un tunnel à moins de 40 degrés, emballé et conditionné.



- « L'intérêt du produit est de le sortir du congélateur et de le passer directement à la cuisson. Afin de garder un maximum de saveur au poisson, il faut que la surgélation ainsi que la décongélation se réalisent le plus rapidement possible ».

Au démarrage de l'activité, il y a un peu moins d'un an, les responsables de la société avaient ciblé les hôtels et les restaurants, notamment sur la ville de Marrakech, véritable concentration de ces établissements, « Surtout avec notre produit nettoyé et prêt à cuire ». Cependant face à la baisse constante du taux de touristes, l'état-major a redéfini et réorienté ses objectifs.

Aujourd'hui, la distribution au niveau du consommateur semble plus intéressante. « Surtout avec des différentes tentatives effectuées par les grandes surfaces par le biais

notamment des produits importés », souligne M. Lahlou.

Rédigé par Oudghiri M. et cité par Leurion R. et all (1996), « Economie et organisation des entreprises » 2^e édition Foucher

Questions :

- 1- Quelle est la clientèle cible de Fisher King? justifier le choix de cette cible.
- 2- Quelle est la raison qui a poussé Fisher King à cibler une autre clientèle ?
- 3- Quelles sont les principales caractéristiques du comportement du consommateur marocain concernant ce type de produit ?
- 4- Résumer la démarche marketing adoptée par Fisher King (Les grands axes stratégiques et le mix marketing adopté) ?
- 5- La consommation des surgelés reste encore limitée au Maroc.
 - a- Expliquer les raisons de ce constat.
 - b- Quelles sont les actions marketing que vous pouvez suggérer à l'entreprise pour renforcer le volume des ventes

Le mix marketing

1. La politique de produit :

- **Définition du produit** (caractéristiques techniques, dimensions d'usage et caractéristiques sociopsychologiques).
- **La gamme du produit** (largeur, profondeur, cohérence ; expansion de la gamme, taille de la gamme, la structure de la gamme).
- **La marque ;** (définition de la marque, critère de qualité de la marque, la gestion de la marque, les alliances de la marque, stratégie de la marque).
- **Le conditionnement ;** (définition emballage/conditionnement ; critères de qualité du conditionnement, les fonctions physiques et commerciales)
- **La prestation**

2. La politique du prix :

- **Les contraintes internes et externes de la fixation du prix.**
- **Les méthodes de fixation du prix** (la demande-élasticité, le prix psychologique ; le coefficient multiplicateur, le seuil de rentabilité).
- **Les stratégies de prix du producteur** (l'écémage et la pénétration)

3. La politique de distribution :

- **Définition et objectifs de la distribution.**
- **Rôle du distributeur** (acheter, acheminer, adapter les quantités, présenter, stocker, proposer des services).
- **Les circuits de distribution/ la taille du circuit.**
- **Les déterminants du choix d'un circuit.**

- Les stratégies de distribution (stratégie intensive, stratégie exclusive et stratégie sélective).
- Le merchandising.
- La franchise.

4. La politique de communication.

- Définition, objectifs et les composants de la communication.
- Les types de la communication.
- Le choix du média (budget, produit, cible, choix du message publicitaire).
- La promotion de vente (définition, les objectifs de la promotion de vente, les actions promotionnelles).
- La cohérence entre les actions (la politique du produit, communication interne et externe, les différents médias).
- La mesure de l'efficacité d'une politique de communication (score de reconnaissance, score d'attribution).

La politique de produit

Cas16 : La gamme de la société Arôme

La société Arôme produit et commercialise : - lotions capillaires : quatre produits ;

- Des produits de toilette, sous la marque Boréal, en parfumerie :

- parfums : quatre produits ;
- eaux de toilette : huit produits ;
- eaux de Cologne : deux produits.

- colorants : seize produits.

Source : Lemoine G. « Marketing ; Questions, applications et études de cas » édition Vuibert.

Questions :

- Des produits capillaires sous la marque Capil'hair, en grande distribution :
- shampoing : dix produits ;
- après-shampoing : huit produits ;

1. Combien de gammes commercialise la société Arôme ?
2. Quelle est la largeur de la gamme Capil'hair ?
3. Pour quelle ligne de produits de Capil'hair la profondeur de gamme est-elle la plus importante ?

Cas 17: La gamme Renault

Les monospaces	Les petites	La famille Mégane	Les grandes routières	Le haut de gamme	Les voitures passion	Les 4x4	Les utilitaires	Les intemporelles
Twingo Scénic Espace	-Clio -Clio Sportive -Clio Symbol Kangoo	Berline Break Coupé Cabriolet classic	Laguna II Laguna II break	Avantime Vel Satis	Clio V6	-Scénic Rx4 -Kangoo 4X4	-Kangoo Express -Nouveau trafic -Master	Express Renault 19

Source :

http://www.renault.fr/index_fr.html

Questions :

1. Préciser la largeur de la gamme Renault.
2. Quelle est la profondeur de la ligne « famille Mégane » et de la ligne « les voitures passion » ?
3. Quelle est la profondeur moyenne de la gamme Renault ?

Cas18 : Les supermarchés Panneton

Jean-Claude Panneton est propriétaire d'une chaîne d'alimentation. Ses commerces de détail sont situés dans des centres commerciaux chics des banlieues de Montréal, de Québec et de Chicoutimi. L'entreprise jouit d'une excellente réputation ; son image est associée à des produits de qualité, difficiles à trouver et coûteux. Les supermarchés Panneton servent une clientèle presque exclusivement composée de la classe moyenne supérieure.

M. Panneton note que, depuis quelques mois, la croissance des

ventes a subi un ralentissement. Les ventes en dollars ont considérablement augmenté, mais les résultats unitaires stagnent. Les marges bénéficiaires sont de plus en plus serrées.

Les dirigeants de l'entreprise suggèrent à M. Panneton un certain nombre d'hypothèses de travail comme solutions au problème. La solution privilégiée consiste à commercialiser plusieurs lignes de produits sous une marque de distributeur. La marque de distributeur est attrayante, car elle permet d'offrir au consommateur

des prix moins élevées, caractéristique alléchante en cette période de récession économique. En offrant des prix plus bas, l'entreprise espère donc attirer plus d'acheteurs et ainsi compenser la diminution des marges par un volume plus élevé de ventes.

Toutefois, les supermarchés Panneton ont toujours vendu des marques de producteurs réputées pour leur qualité. M. Panneton hésite donc à opter pour cette solution de peur de créer de la confusion dans l'esprit des consommateurs qui pourraient percevoir une baisse des normes de qualité de l'entreprise.

*Source : Di Maulo V. McDougall
« Le marketing de la théorie à la pratique » édition Gaëtan Morin*

Questions :

1. Quelle stratégie de gamme est traitée dans le cas comme

solution afin de remédier au problème de Panneton ?

2. Dans le cas où la marque de distributeur était retenue, on pourrait considérer cette solution comme :

- une augmentation du produit central ;
- l'adoption d'une marque de famille ;
- l'extension descendante de la ligne de produits ;
- l'élargissement de la gamme de produit.

(Justifier votre réponse)

3. Comment jugez-vous la pertinence de la décision d'ajouter une marque de distributeur ?
4. Quel est l'apport d'ajout d'une marque de distributeur ?

Cas19: Le lancement d'un nouveau produit : la Peugeot 605

Ressemblant à une grosse 405, la 605 sera disponible pour l'instant avec un choix de cinq modèles : deux avec un moteur 2 litres et trois avec le V6 de 3 litres, dont le plus puissant sera doté de 24 soupapes. La puissance s'échelonne de 115 ch à 200 ch et son prix de 140 000 euro à 250 000. Comme Citroën avec la XM, Peugeot vise un marché « haut de gamme » qui représente

1,7 million de véhicules en Europe, soit 14% environ des immatriculations totales de voitures (...)

Pour réussir, Peugeot n'a pas négligé les investissements à Sochaux, où elle sera produite aux côtés de la 405. Un programme de refonte complète de l'usine a été lancé en 1987 et achevé en 1994. Coût total : 4 milliards d'euros,

dont 2 ont été engagés. Après 1994, l'usine est assez « flexible » pour qu'un changement de modèle n'impose qu'un changement réduit des outils.

Autrement dit, si Peugeot rénove aujourd'hui et sa gamme et ses usines, le lancement de nouvelles voitures coûtera demain beaucoup moins cher et pourrait donc être accéléré. Immenses, colorés de vif, lumineux, robotisés au maximum, les ateliers de Sochaux, dotés de machines « dernier cri », donnent effectivement l'impression que M. Jacques Calvet, le PDG du groupe, n'a rien refusé aux Sochaliens. Quand on songe aux économies en capital des concurrents japonais, on ne peut qu'espérer que ces dépenses ne soient pas déraisonnables...

Le plus difficile pari pour PSA restera pourtant d'ordre commercial : la 605 et la XM ne vont-elles pas se gêner l'une l'autre et se « cannibaliser » ? M. Calvet affirme que, pour l'instant, la stratégie du groupe PSA de maintenir deux marques complètes est en passe de réussir puisque la

cannibalisation ne porterait que sur 5% environ des ventes totales. Un chiffre à vérifier et à surveiller, tant la 605 met en lumière le redressement encore mal assuré de Citroën

Source : E. L. B. « Le Monde ». Cité par Leurion R. et all (1996), « Economie et organisation des entreprises » édition Foucher

Questions :

1. Quelle clientèle a visé Peugeot en lançant la 605 ?
2. Préciser et expliquer la profondeur de la ligne proposée par Peugeot ?
3. Quel type d'extension de la gamme de assure le lancement de la Peugeot 605 ?
4. Qu'est ce qu'une marque ? comment la marque peut être considérée comme un élément déterminant de la politique de produit ?
5. Justifier le choix de la marque Peugeot **605** ?
6. Quels risques pris par Peugeot à l'occasion du lancement de ce nouveau véhicule ?

Cas 20 : Equilibre 4 devient ISIO 4 (critères de la marque)

En avril 1989, Lesieur lance Equilibre 4, une huile obtenue à partir de quatre graines –l'oléisol, le tournesol, le soja et le carthame– pour un « apport nutritionnel complet ».



Mars 1990 : Equilibre 4 change de nom et adopte désormais celui d'Isio

4. Une appellation moins parlante mais à connotation plus européenne ?

Ce n'est pas l'argument premier avancé par Claude

Sendowski, le directeur de la division huile de Lesieur. « Nous avons été surpris par la chaleur de l'accueil réservé à notre produit, explique-t-il. La notion d'équilibre, trop banalisée, nous est vite apparue en retrait par rapport aux propriétés actives de notre produit... » Isio, prénom intemporel, susceptible d'extension internationale, a été retenu à la suite des tests auprès de ménagères, parmi plus de huit cents appellations. « Il n'y a pas de rupture d'image, insiste Claude

Sendowski. Dans la continuité d'Equilibre 4, ce terme d'Isio 4 n'est pas restrictif, il permettra au concept produit d'évoluer avec les chercheurs en matière de nutrition.

Source : LSA ;

N°1204.

Question :

A partir de ce document, quelles conclusions pouvez-vous formuler quant aux critères de la qualité d'une marque ?

Mini cas 21 : La justice sabre le champagne ST Laurent

C'est par une belle journée de l'automne 1991 que tout a commencé... « Pierre Bergé, alors patron d'YSL, avait réuni ses plus proches collaborateurs dans un bureau de l'avenue Marceau, se souvient directeur général d'YSL Parfums. Il souhaitait que la maison prépare un parfum féminin, car le dernier lancement, Paris, remontait à 1983. Il voulait un nom qui soit le reflet de nos collections, une sorte d'hymne à la joie, un moment où la vie devient fête. Lors d'une réunion Yves prononça le mot « champagne ». Un nom qui, pour lui, dans toutes les langues, symbolise la tradition française du luxe et du bonheur de fête. Un hommage à toutes les femmes qui illuminent sa vie.



En choisissant ce nom, Pierre Bergé est conscient des difficultés possibles. Il donne néanmoins son feu vert, considérant qu'avec le nom St Laurent, le jus et le flacon, on ne détourne pas la notoriété du champagne.

Pourtant l'institut national des appellations d'origine (INAO), le comité international du vin de champagne (CVIC) et trois producteurs viennent d'obtenir un jugement du tribunal de grande instance de Paris interdisant à Yves ST Laurent l'usage du vocale « Champagne », en France, pour désigner le parfum féminin lancé fin septembre. Décision assortie de l'exécution provisoire après un délai d'un mois. Saint Laurent a, bien sûr, fait appel.

A la suite de cet appel effectué par la société Yves Saint-Laurent, la Cour d'appel de Paris, dans un arrêt du 15 décembre 1993, a confirmé ce jugement de première instance. Selon la Cour, "en adoptant le nom Champagne pour le lancement d'un nouveau parfum de luxe, en choisissant une présentation rappelant le bouchon caractéristique des bouteilles de ce vin et en utilisant dans les arguments promotionnels l'image et les sensations gustatives de joie et de fête qu'il évoque, la société Yves Saint-Laurent a voulu créer un effet attractif emprunté au prestige de l'appellation Champagne ; ... de ce seul fait, elle a, par un procédé

d'agissements parasitaires, détourné la notoriété dont seuls les acteurs et négociants en Champagne peuvent se prévaloir pour commercialiser le vin ayant droit à cette appellation".

Source : Challenge, Décembre, 1993

Questions :

- 1- Quelle est la stratégie de marque adoptée par Yves Saint Laurent ?
- 2- Sachant que le Cour d'Appel de Paris a confirmé l'interdiction faite à Yves Saint Laurent d'utiliser le nom « Champagne » pour un parfum, quel critère de validité de la marque n'est pas respecté ?

Cas 22 : Nouveau goût signé Coca-cola: Coca-cola lance Coke Vanille

Toronto, May 08, 2002 - affirmé
Aujourd'hui, Coca-Cola procède au lancement de Coke Vanille, la première nouvelle saveur à s'ajouter à la gamme Coca-Cola Classique depuis 16 ans. Le nouveau Coke



Vanille rappelle le goût unique des boissons en fontaine des années 1950 et offre la même saveur véritable du Coca-Cola Classique, avec un soupçon de vanille.

"Les consommateurs nous disent qu'ils apprécient grandement le goût du Coca-Cola Classique additionné de saveur de vanille," a

Caroline Espiard, responsable des promotions chez Coca-Cola Ltée. "En créant le nouveau Coke Vanille, nous souhaitons répondre aux goûts des consommateurs recherchant de la variété, tout en préservant le goût unique de Coca-Cola." C'est la saveur de vanille naturelle extraite de la gousse de vanille qui crée le goût distinctif du nouveau Coke Vanille. Une recherche menée par The Coca-Cola Company a démontré que les consommateurs adorent le goût de Coke Vanille.

Trois personnes sur quatre ont affirmé qu'elles achèteraient la nouvelle boisson.

Coke Vanille est lancé aujourd'hui aux États-Unis, jour du 116^e anniversaire de The Coca-Cola Company, au Vanilla Bean Café à Pomfret, dans le Connecticut. La nouvelle boisson gazeuse sera disponible au Canada au début de l'été et sera fabriquée dans diverses usines à l'échelle du Canada. L'emballage du Coke Vanille rappelle celui du Coca-Cola Classique grâce à ses éléments graphiques familiers. La marque de commerce "Coke" apparaît pour la toute première fois dans le caractère Spencerian. La vague stylisée renforce l'association à la marque Coca-Cola. La Compagnie a également annoncé le nouveau concept graphique pour la marque Coke Cerise, qui respecte les éléments graphiques de l'emballage de Coke Vanille.

Il s'agit de la quatrième innovation en matière de saveur pour la boisson gazeuse la plus populaire au monde. Coca-Cola Canada a lancé le Coke Diète en 1982, le Coke Cerise en 1986, et le Coke Diète au citron en octobre 2001.

Le lancement du Coke Vanille sera appuyé par un programme de marketing intégré, qui inclut de la publicité télé qui sera diffusée partout au Canada cet été.

Le nouveau Coke Vanille sera disponible partout où l'on vend les produits Coca-Cola, en bouteilles PET de 591 mL et de 2 litres, ainsi qu'en emballages de 12 ou 24 canettes.

À propos de Coca-Cola...

Coca-Cola Ltée (CCL) est une filiale indirecte appartenant en propriété exclusive à The Coca-Cola Company. CCL est responsable du développement de nouvelles marques et de l'amélioration des marques existantes destinées aux consommateurs canadiens, ce qui inclut la publicité, le marketing et l'innovation en matière d'emballage. La gamme Coca-Cola compte actuellement les boissons suivantes : Coca-Cola Classique, Coke Diète, Coke Diète sans caféine, Cherry Coke, Sprite, Sprite diète, Fresca, racinette Barq's, racinette diète Barq's, le soda mousse Barq's, les thés glacés Nestea, les boissons sportives Powerade, l'eau embouteillée Dasani et les boissons au café Caramocha et Javadelik de Planet Java.

Source : http://www2.coca-cola.com/presscenter/nr_20020508_vanilla_coke_launches_french.html.

Questions :

1. Comment qualifiez-vous l'introduction de Coke Vanille dans la gamme de Coca-cola ?
2. Expliquez et justifiez le choix de la marque coke vanille.

La politique de produit

Stratégie de la gamme et de la marque

Cas23 : Produits de Nestlé



Henri Nestlé
Fondateur de l'entreprise
Farine lactée Henri Nestlé

La création du groupe Nestlé a coïncidé avec l'ouverture, par Anglo- Swiss Condensed Milk Co., de la première fabrique européenne de lait condensé à Cham (Suisse) en 1866. Cette société a fusionné, en 1905, avec l'entreprise Farine lactée Henri Nestlé. Au XIXe siècle, une mortalité infantile très élevée résultait notamment de l'absence d'un produit adapté aux besoins des nourrissons. Pour répondre à cette situation, Henri Nestlé avait consacré Plusieurs années au développement de sa *Farine lactée*, fondée sur les connaissances scientifiques du moment et ses propres constatations. En 1867, il avait mis au point un procédé de fabrication spécifique, permettant d'assurer l'exactitude de la composition de ce produit et lui garantissant une qualité optimale et permanente. Il commercialise sa *Farine lactée* et

crée le symbole du « Nid » (Nestlé signifie petit nid en allemand), qui est resté l'élément central de l'identité de l'Entreprise.

Les produits de Nestlé

Boissons





Leader mondial des boissons chocolatées pour enfants, *Nesquik* est aussi disponible sous plusieurs formes pratiques, sirop et liquide prêt-à-boire.



Une délicieuse source d'énergie au goût mâté très apprécié des adolescents.



Perrier rafraîchit son étiquette.

Produits laitiers, nutrition et glaces



Nido Extra Calcium, spécialement formulé pour les enfants en âge scolaire.



Fit'n Fresh, boisson lactée fermentée rafraîchissante destinée aux jeunes.



Mini boisson avec probiotiques *Nestlé LC1 GO*.



Petit Duo, petit-suisse exclusif au cœur de mousse de fruit.



Lait de croissance enrichi en bifidus pour petits enfants.



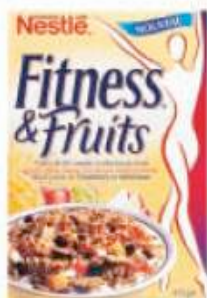
Repas complet pour jeunes enfants dans une assiette à deux compartiments pour four à micro-ondes.



Lancement en Amérique du Nord du concept *Pirulo* venant d'Espagne.



Barre aux fruits et céréales pour jeunes enfants de 1 à 3 ans.



La première céréale aux fruits pour garder la ligne!



Extrême Duo Cône, nouveauté renforçant la gamme Extrême, en Europe.



Mega Truffle, une gourmandise sur un bâtonnet.



Mis Süt, une des compagnies leader dans le lait liquide



Klim, une marque très importante de laits en poudre.



Cremora, la crème à café végétale leader en Afrique du Sud.

Chocolat et confiserie



Milky Bar et Jelly Tots: deux marques préférées des enfants en un seul produit.



La gamme américaine de Flipz avec une nouvelle variété aux cacahuètes. Ce produit qui a réussi aux Etats-Unis a été introduit au Royaume-Uni.



Une nouvelle présentation attrayante: les Yes Petits Fours.



Lancement au Royaume-Uni d'une nouvelle approche pour After Eight – le chocolat à la menthe le plus vendu.



Plats préparés et produits pour cuisiner (et activités diverses)



Un plat savoureux et un grand succès de la gamme Pastaria de Maggi en Allemagne: fusilli avec sauce au fromage.



Un produit traditionnel de Herta France: un savoureux jambon cuit dans son propre jus.



Digestion +, le premier aliment prébiotique sec pour chiens vendu en grandes surfaces.



Dental Diet réduit de 25% l'accumulation de la plaque et du tartre dentaires chez le chat.

Questions :

- 1- Quelle est l'utilité d'une offre élargie de la part de Nestlé ?
- 2- En se limitant aux produits présentés :
 - Déterminer l'étendu du mix produit de Nestlé.
 - Préciser la largeur des gammes présentées.
 - Caractériser la stratégie de la marque adoptée par Nestlé.
- 3- Concernant les produits Nescafé, Nesquik et Nestea ; quels

La création et le choix de la marque

Illustration l'industrie de l'automobile

AUDI



Auguste HORCH fonde en 1899 une firme portant son nom dont il quitte la direction en 1909. Empêché d'utiliser son patronyme pour sa nouvelle firme, il choisit le nom **AUDI** ("écoute" en latin) **HORCH** étant issu du mot "hören" ("écouter" en allemand). Les quatre

anneaux du logo représentent quant à eux l'union des marques **AUDI**, DKW, WANDERER et HORCH.

- L'union des 4 constructeurs (avec leur ancien logo) -

FERRARI



Le fond jaune du logo représente les couleurs de la ville de Modène. Le fameux cheval cabré est la représentation d'un trophée rapporté par un ami d'**Enzo FERRARI**, pilote de chasse, qui avait abattu un avion allemand portant les armes de la ville de Stuttgart, un cheval cabré.



- Enzo FERRARI -

LAMBORGHINI



- Ferruccio LAMBORGHINI -

La marque fut créée en 1963 par **Ferruccio LAMBORGHINI**. Le logo de **LAMBORGHINI** représente un taureau qui n'est en fait que le signe astrologique de **Ferruccio LAMBORGHINI**.



VOLKSWAGEN



La firme **VOLKSWAGEN** fut fondée en 1938 sur l'ordre d'**Adolf HITLER** d'abord à Stuttgart, puis à Berlin et enfin à Wolsburg. Dès 1938, la première voiture ("la coccinelle") conçue par **Ferdinand PORSCHE** apparut. Le logo de **VOLKSWAGEN** représente le V de "Volks : du peuple" et le W de "Wagen : voiture" dans un cercle. A l'origine, une roue crantée entourait le cercle. Elle disparut après la 2ème Guerre Mondiale.

Cas 24 : Politique et gestion de la gamme : exemple des produits Touclos

La société Touclos est spécialisée dans la fabrication et la distribution de matériel de clôture. Sa gamme de

produits et celle de Sécuritair, leader du marché, se présentent de la façon suivante :

	Gamme Touclos				Gamme Sécuritair		
	Nombre de références	CA%	Marge brute en %	Evolution 200N+1 en %	Nombre de références	CA%	Evolution 200N+1 en %
1-Grillage soudé	90	15	38	+2	70	30	+6
2-Grillage simple torsion	70	30	26	-2	45	10	-3
3-Grillage bricolage	40	10	25	-4	20	5	-5
4-Grillage animaux domestiques	60	15	25	-4	20	5	-5
5-Grillage sécurité	20	5	30	-1	35	10	+2
6-Clôture de sécurité (industriels)	10	5	35	+2	35	15	+8
7- Bordure	110	10	28	0	25	6	-1
8-poteaux	45	7	25	1	70	8	0
9- accessoires de pose	45	3	30	-2	30	2	-1
10- Portails et portillons	0	0	-	-	55	9	+8
	490	100			405	100	

Source : Lemoine G. « Marketing ; Questions, applications et études de cas » édition Vuibert.

Travail à faire :

La tendance pour l'évolution du marché dans les trois années à venir sera comparable à 200N+1.

- 1- Analyser la gamme des produits Touclos en termes de largeur et de profondeur.

- 2- Pour chaque produit, calculer la contribution à la marge.

- 3- Quelle politique de gamme préconisez-vous afin de permettre à l'entreprise de renouer avec le profit?

Cas 25 : Les gammes dans l'automobile

Vous l'imaginez comment, vous, le conducteur de Mercedes ? Un homme, la cinquantaine, cadre sup ? Bien vu. Mais alors, pourquoi le constructeur allemand se prépare-t-il à distribuer des prospectus aux jeunes mamans dans les maternités ? Parce qu'une révolution est en marche. Ses effets ne seront visibles qu'en 1997, mais elle couve depuis 1993, l'année de résultats catastrophiques : des pertes de 4 milliards de francs ; 481000 véhicules vendus, contre 529000 en 1992, années déjà terrible, puisque la première fois BMW, le grand rival devançait Mercedes. « Si nous ne nous ouvrons pas à des nouvelles cibles, déclare alors Helmut Werner, le président du Directoire, nous risquons de nous retrouver prisonniers d'une niche, comme l'a été Rolls-Royce ». Cette phrase marque un tournant historique. Finie, la focalisation sur des véhicules toujours plus perfectionnés, plus beaux. Plus

chers. Finie, l'élitisme. Désormais, Mercedes-Benz s'attaquera à tous les segments du marché. Mais, pour ne pas devenir un constructeur généraliste parmi d'autres. Il se positionnera exclusivement sur le haut de chaque segment.

Objectif : doubler les ventes d'ici à 2000. Il s'agit à présent de séduire les masses tout en restant haut de gamme. Une stratégie qui exige de concevoir de nouveaux modèles, mais qui bouscule aussi au passage toute la politique marketing, publicitaire et commercial.

Modèle	Date de sortie	Objectifs de ventes	Positionnement
SLK 199000 (2 litres) et 238000 francs (2.3 litres).	Septembre 1996 en Europe (début 1998, aux Etats-Unis).	25000 par an à partir de 1998, dont 15000 en France.	Le seul coupé cabriolet du marché. Le SLK sort bon dernier sur la niche du cabriolet compact. Mais avec une innovation : un toit métallique amovible qui permet de le transformer en coupé en moins de 30 secondes.
Classe V. De 187 500 à 252000 francs.	Septembre 1996 en Europe seulement.	De 10000 à 20000 par an à partir de 1998.	Le plus spacieux des monospaces. Conçu pour transporter confortablement sept personnes avec leurs bagages, la classe V se positionne entre le monospace et le minibus.
Classe A. Autour de 110000 francs (version de base).	Octobre 1997 en Europe (1999 au Brésil).	200000 par an à partir de 1999 dont 20000 en France.	La petite qui a l'habitabilité d'une grande. La taille d'une Clio et l'espace intérieur d'une Classe C. La firme espère créer un segment- les monospaces compacts- et y implanter la Classe A tout au sommet.
Classe M. Prix non communiqués	Eté 1998 en Europe (automne 1997 aux Etats-Unis).	30000 par an à partir de 1999 (autant aux Etats-Unis).	4x4 aussi performant en ville qu'en forêt. Ce véhicule tout-terrain devrait concilier les qualités d'une berline sur route et les performances d'un 4x4 hors des routes balisées.
Smart De 55 000 à 85000 francs	Mars 1998 en Europe seulement.	200000 par an à partir de 2000 dont 20000 en France.	Le concept car. 2,5 mètres de long, deux places, un coffre contenant à peine le contenu d'un Caddie : Mercedes et son partenaire SMH veulent faire de la Smart « un nouveau concept de mobilité urbaine »

Durafour D. (2000), « Marketing et action commerciale » édition Dunod

Travail à faire :

1. Quel (s) risque(s) court Mercedes au cours de ce « virage marketing » ?
2. En quoi cette révision de la gamme bouscule- elle toute la politique marketing ?
3. Complétez le tableau ci-dessus en indiquant le rôle que vous assigneriez à chacun de ces produits dans la gamme.
4. Smart, fait appel à quelle type d'alliance ? Expliquer le choix de la marque Smart

Etes- vous en retard par rapport à Renault ??

(...) L'idéal pour un constructeur est d'arriver à avoir une palette double. C'est-à-dire une gamme classique et une autre gamme totalement moderne. Une espèce de double d'offre. C'est ce vers quoi ne tendons. C'est mouvement relativement nouveau qui date de quatre à cinq ans. Globalement, nous ne sommes pas en retard. C'est Renault qui est très en avance, mais il est clair que l'innovation n'était pas la priorité de notre précédent président.

Quels sont les axes de développement de vos deux marques ?

Citrën va s'orienter vers le côté imagination, loisir, volume.

Peugeot va se développer dans une dimension de plaisir, sport. Ce sont deux territoires. (...) Là où Renault est obligé d'avoir une double gamme, avec des voitures classiques et des produits de niche, nous pouvons jouer sur nos deux marques.

Travail à faire :

1. Expliquez et justifiez le choix d'une structure de gamme élargie ?
2. En quoi le groupe PSA est-il avantagé sur Renault en la matière ?

Cas 26 : La politique de conditionnement d'un produit :

Gamme de produits pour les jardins.

Une société de production de produits chimiques a mis au point une gamme de produits pour les jardins. Il s'agit de petites billes de trois millimètres de diamètre environ, imprégnées de différentes matières chimiques actives (engrais, fongicides, insecticides, désherbant...) à épandre sur le sol. Les études ont montré qu'il fallait prévoir un conditionnement de 2kg,

correspondant à l'usage le plus fréquent en jardin d'agrément.

Travail à faire :

Vous êtes sollicité pour faire des suggestions pour la conception du conditionnement de ce produit.

Source : Lemoine G. « Marketing ; Questions, applications et études de cas » édition Vuibert.

Cas27: La société Cuitout et le rachat d'une entreprise familiale

La société Cuitout (150 salariés) est spécialisée dans la fabrication et la vente d'instruments de cuisson pour les ménages : casseroles, cocottes, poêles.

Implantée nationalement (magasins spécialisés, grands magasins), la marque a une forte notoriété plutôt haut de gamme, fondée sur la qualité du produit, son design (stylique).

L'opportunité s'offre à Cuitout de racheter dans de bonnes conditions financières une entreprise familiale (40 salariés) fabriquant du petit électroménager, essentiellement en sous-traitance. Cette entreprise n'a pas de notoriété, mais elle a un service de recherche et développement performant qui vient de mettre au point une gamme de nouveaux produits dont la fonctionnalité, les matériaux employés, le design apportent une valeur ajoutée certaine à ce secteur du petit électroménager.

Source : Lemoine G. « Marketing ; Questions, applications et études de cas » édition Vuibert.

Travail à faire :

Directeur marketing de Cuitout, votre directeur général vous demande de réfléchir aux implications commerciales et marketing de cet éventuel rachat. Vous devez en particulier aborder les points suivants, lors du prochain comité stratégique, dans quatre jours :

- Les implications commerciales et les risques de cette diversification.
- L'opportunité de créer une marque propre pour cette gamme de petit électroménager ou au contraire de la commercialiser sous la marque Cuitout.
- D'envisager les grandes lignes d'un plan de développement commercial pour cette gamme de produits.

Cas 28 : Les déboires du New Coke

Tout le monde est susceptible de faire des erreurs. Mais quand on est la première marque mondiale et que l'erreur est grossière, c'est difficilement pardonnable.

Au début des années 80, les dirigeants de Coca, aiguillonnés par Pepsi, décident de remplacer la boisson fétiche des américains par

un « New Coke ». Lors des tests, réalisés en aveugle (la personne ignore le nom du produit qu'elle goûte), 60% des sondés affirment en préférer le goût.

Révolution ! Des associations se montent... et la firme d'Atlanta est obligée de reprendre la

commercialisation du « vrai » Coca sous le nom de « Classic ».

Source : Lemoine G. « Marketing ; Questions, applications et études de cas » édition Vuibert.

Travail à faire

Quelle erreur les dirigeants de Coca ont-ils commise ?

Cas 29 : Bic en question ?

Il y a quelques années Bic a tenté d'appliquer aux parfums la formule qui avait fait son succès dans le domaine des rasoirs et autres produits jetables. L'entreprise a mis au point une gamme comportant



un petit nombre de variantes : il y avait un parfum conçu pour être porté le jour, et un autre pour les sorties du soir ; une partie des produits était destinée aux femmes, l'autre partie visait les hommes. Ces parfums étaient proposés en petit conditionnement, dans un flacon dénué de sophistication, dont la taille n'était pas sans évoquer celle d'un briquet. Ils étaient vendus à un prix modique et distribués dans les bureaux de tabac. Les ventes de ces parfums n'ont jamais été à la hauteur des ambitions de la société Bic et celle-ci a fini par renoncer à les commercialiser.

M. Gérard Lehu spécialiste en marketing affirme que : le problème de Bic c'est d'affronter un monde nouveau pour elle. Un monde qui fait appel à un comportement spécifique du consommateur où le mix marketing doit être adapté au maximum.

Adapté de Dubois P-L « Le marketing ; questions, exercices et cas » édition economica 1995



Questions :

1. Comment qualifiez-vous les nouveaux produits proposés par Bic (complémentaires substituables) ? justifiez votre réponse.
2. Quel est l'intérêt qui a poussé Bic à élargir sa gamme de produit.
3. Sachant que l'entreprise a commercialisé son produit sous la marque Bic, indiquez quelles sont, selon vous, les causes et les conséquences de cet échec.

Cas30: Innover en partant du consommateur

Interview de P. Y. Ballif- Yoplait

Propos recueillis par François Rouffiac-
Extrait

Avec quatre lancements, l'année 1995 est -elle exceptionnelle pour Yoplait ?

Elle l'est dans le sens où cette activité est plus intense que les années précédentes. Mais elle marque surtout le démarrage d'une nouvelle politique Yoplait, fortement fondée sur l'innovation. Il est vrai qu'aujourd'hui, l'innovation c'est un peu la tarte à la crème. Il y a des sociétés qui changent un bouchon et disent qu'elles font l'innovation... Là, ce que nous essayons de faire c'est, à chaque fois, d'apporter une réelle différence au consommateur et au marché.

Avec Petits Filous à sucer, par exemple, nous apportons une façon de sortir de la fin du repas. Les produits frais sont à peu près exclusivement consommés en fin de repas. Il y a déjà eu des tentatives pour en sortir, mais d'avantage avec des produits positionnés moments de consommation qui n'ont pas forcément marché. Là, nous apportons un conditionnement positionnant le produit à un autre moment de la journée. Un positionnement plus friandise, amusant, ludique ... Et le fait qu'il s'agisse d'un produit frais met la mère relativement à l'aise pour que les enfants le consomment en dehors des repas.

Avec Menu Minceur, nous apportons un service supplémentaire au consommateur. Avec trois éléments : un produit prêt à consommer, et non à préparer ; un bon produit sur le plan organoleptique car nous ne

sommes pas sûrs qu'il faille se faire du mal pour mincir et un prix de vente consommateurs plus accessible.

Tout cela n'existait pas. Autre exemple : Nid d'Amour est un dessert qui est non seulement bon mais qui ne se consomme pas dans son emballage ; ce qui permet à la mère, soit de se l'attribuer, soit de marquer sa volonté d'avoir fait un effort par rapport à un dessert classique.

Comment expliquer les lancements de produits spécifiquement enfants et adolescents ?

Pour les enfants, cela va dans le sens du bien-être. On l'a vu avec les produits pour bébés, une cible à laquelle il faut apporter des réponses appropriées aux carences alimentaires. Il est frappant de voir qu'il y avait beaucoup de produits pour bébés en épicerie mais qu'il n'y en avait jamais eu en produits frais. Avec Yoplait Baby, nous avons réparé un oubli avec une réponse produit.

Quant aux enfants spécialement aux adolescents, c'est plutôt de l'anti-segmentation. On assiste là à un effort de l'aspect ludique ou style de vie. La différence se fait plus dans la manière de parler à cette cible qu'à travers le produit lui-même. C'est le mix qui est décisif. Sur Yop, nous connaissons depuis deux ans une tendance de développement volume à deux chiffres : +20%, +25%. Qui

coïncide avec la sortie de notre nouveau film publicitaire, réalisé par Bertrand Blier, où l'on voit un adolescent qui va se faire « tirer » son Yop, et qui se voulait le moins « publicitaire » possible.

Parallèlement aux innovations, que faites-vous sur vos produits existants ?

Nous sommes leaders sur environ 40% du marché et, là où nous le sommes, nous travaillons à renforcer nos positions. En essayant d'aller plus loin dans la satisfaction consommateurs. Ainsi, nous avons constaté que les consommateurs, lorsqu'ils choisissaient un fruit, choisissaient en fait une variété précise.

Nous avons donc restructuré notre gamme de yaourts aux fruits en fonction de leurs variétés préférées. En partant du sucées de nos packs de quatre qui comportaient deux variétés d'un même fruit, nous avons placé le « meilleur » des deux parfums sur nos gros groupages. Dans la même logique, nous avons retravaillé nos 0% en partant du fait qu'il n'y avait pas un consommateur spécifique 0% mais quelqu'un voulant le meilleur goût possible.

Vous gérez une dizaine de marques (Câlin, Petits Filous, Dolce Vita, L'île au caramel, Double douceur...) allez-vous rationaliser ce portefeuille ?

Sur ce marché, il est normal d'avoir autant de marques parce que,

contrairement aux apparences, les préoccupations des consommateurs sont très différentes. Ce qui est difficile, c'est de gérer harmonieusement la marque ombrelle et les marques prénoms qui ont été fortement mises en avant et qui ont quelques fois du mal à être attribuées à la marque mère. Nous retravaillons donc notre communication publicitaire dans le sens d'un renforcement de la liaison marque prénom-marque ombrelle.

Allez-vous renouveler avec d'autres partenaires l'expérience de co-branding avec Côte d'Or ?

Avec Côte d'Or, nous avons eu simultanément une démarche logique. Nous sommes N°2 sur le marché de la mousse au chocolat, relativement loin du leader.

Notre idée a été de proposer au consommateur la meilleur mousse au chocolat. Parallèlement, KJS était intéressée par l'extension de sa marque Côte d'Or. En même temps d'ailleurs, nous avons eu, sur d'autres domaines, des discussions avec d'autres partenaires potentiels. Elles n'ont pas abouti parce que derrière il y ait une logique consommateurs. Nous n'excluons pas de renouveler ce type de partenariat. Mais, si sur cinq projets d'innovation un aboutit, là il faut dix projets de partenariat pour qu'un seul aboutisse.

Travail à faire :

- 1- Caractériser les innovations réalisées par Yoplait en 1995.
- 2- Comment le comportement du consommateur a influencé ces innovations ? indiquer les facteurs du comportement du consommateur mentionnés par François Rouffiac et qui ont été à l'origine des innovations indiquées.
- 3- Qualifier la stratégie de la gamme suivie par Yoplait.
- 4- Expliquer la taille de la gamme de Yoplait. Qu'elles sont les avantages et les inconvénients de cette taille?
- 5- Selon le cas, expliquer et justifier la stratégie de la marque adoptée par Yoplait ?
- 6- Définir le co-branding. Comment qualifiez-vous le type de co-branding entre Yoplait et Côte d'or ?
- 7- Selon le cas et l'annexe1, quelles sont les avantages et les inconvénients du co-branding.

Annexe1

Le Co-branding

Objectifs marketing multiples, avantages alléchants, multiplication des cas d'utilisation... Le co-branding apparaît comme la technique marketing rêvée. Attention prudence ! Il faut garder les pieds sur terre et bien soupeser les risques inhérents à cette tendance américaine.

Nous avons recensé les problèmes les plus fréquemment rencontrés...

La dilution de l'image de marque

A travers une opération de co-branding, une marque s'associe non seulement avec une autre marque mais épouse également ses valeurs et son image : le consommateur voit donc une nouvelle dimension se dessiner autour des marques en question et risque de perdre ses repères.

C'est la raison pour laquelle l'alliance doit impérativement être mûrement réfléchie et le partenaire soigneusement choisi pour éviter de polluer les identités des marques.

En bref, il faudra veiller à ce que le consommateur comprenne le mariage de sa marque avec une autre.

Pire encore, le co-branding peut remettre en question la cohésion d'une gamme de produits. Il est donc indispensable de penser aux risques de cannibalisation d'un produit co-brandé avec une autre référence de son portefeuille de marques.

Illustration : l'alliance Bacardi /Coca-Cola

Ce risque de confusion dans l'esprit du consommateur semé par une action de co-branding, Bacardi en a fait l'expérience. Cette marque de rhum est la seule au monde

à avoir acquis le droit de se marier au géant Coca-Cola. Bacardi a financé à 100% ce partenariat publicitaire qui incitait à consommer ensemble les deux boissons.

Les résultats furent très probants en termes de ventes (+30% sur Paris), de notoriété (0% en 1991 à 61% en 1994 auprès des 18-35 ans) et d'impact (92% de reconnaissance).

Mais beaucoup ont cru que Coca-Cola lançait une nouvelle boisson et n'ont pas vu le mariage entre les marques.

Yoplait / JKS : Les clés d'un partenariat réussi résident en partie dans le dialogue entre les deux associés et la confiance mutuelle. Ce qui sous-entend que les parties seront probablement amenées à dévoiler des informations stratégiques relatives à leurs ententes avec d'autres partenaires, à leur fonctionnement, à leurs méthodes de production, à leurs tarifs négociés avec les différents organes de presse, à leur politique d'innovation produit, etc...

Donc le co-branding entraîne un risque de perte de confidentialité qui pourra à long terme nuire à l'entreprise une fois le contrat d'union expiré. Comment prévoir l'attitude de son partenaire lorsqu'il sera redevenu concurrent ou quand il nouera un contrat avec un de vos concurrents ?

Le deuxième handicap stratégique généré par le co-branding est la restriction de la liberté d'action des parties. Avant de décider d'une campagne de publicité par exemple, les marques devront tomber d'accord sur le slogan, l'utilisation des logos respectifs, le choix des créatifs, etc...Une machine souvent lourde à gérer.

Comme le souligne *Pascal Gilet*, chef de groupe Côte d'Or Suchard : *"cela demande une organisation minutieuse. Pour se rencontrer, il ne suffit pas d'aller toquer à la porte du voisin. Du coup, on est amené à travailler beaucoup plus par téléphone"* (E. Cohen, "Les recettes du co-branding", Figaro Economique, 3 juillet 1995, p.16).

Yoplait / JKS : S'associer avec une autre marque pour monter conjointement une opération promotionnelle ou élaborer un produit signifie aussi travailler avec des équipes issues d'une autre entreprise, avec une mentalité et des méthodes de travail différentes. Or s'adapter à la culture d'entreprise du partenaire est l'une des principales difficultés auxquelles se heurtent les salariés des deux entreprises.

La politique de produit : Le conditionnement.

Cas31 : Coca-Cola Frigo Pack

Les nouvelles exigences et le manque de temps obligent le client à un mode de vie et de consommation alliant rapidité et fonctionnalité.

Une génération autonome et hédoniste

Dans cet univers de l'improvisation, le

mot d'ordre reste : LE PLAISIR.

Actifs et autonomes, les jeunes recherchent l'innovation, exigeant des produits multi fonctionnels, pratiques, convertibles, conviviaux et modulables. L'aspect des

aliments qu'ils consomment doit ainsi être design,



branché, mais aussi simple, efficace et ludique. Pour suivre les tendances du marché et les nouvelles exigences des jeunes consommateurs qui recherchent praticité, innovation et convivialité, Coca-Cola a imaginé un packaging, malin et astucieux pour leur simplifier la vie : Coca-Cola Frigo Pack, le distributeur de boîtes facile à transporter, à ranger et pratique à utiliser.

Coca-Cola Frigo Pack, le tout nouveau packaging lancé par Coca-Cola propose un emballage ingénieux de 10 boîtes 33 cl de Coca-Cola ou de Coca-Cola light pour se simplifier la vie !

Des atouts pratiques reconnus par les consommateurs, qui permettent de profiter plus facilement du plaisir d'un Coca-Cola et d'un Coca-Cola light bien frais, dès qu'on en a envie.

Les réfrigérateurs vont l'adopter pour toutes ses qualités. Les consommateurs ne pourront plus s'en passer !

Le pack malin facile à transporter. Coca-Cola Frigo Pack se déplace au gré des envies. Il offre tous les avantages d'un pack qui permet de transporter en un seul geste 10 boîtes 33 cl de Coca-Cola du supermarché au domicile. Ses poignées rigides et astucieuses assurent une très bonne prise en main pour plus de confort. Son emballage en carton, solide

mais léger permet de transporter en toute sécurité l'ensemble des boîtes. Le pack fraîcheur facile à ranger et à stocker. Coca-Cola Frigo Pack se range de façon astucieuse. Le consommateur peut en effet, en un seul geste ranger 10 boîtes dans son réfrigérateur. De plus, sa forme toute en longueur permet d'optimiser l'espace en occupant notamment le fond du réfrigérateur, souvent difficile d'accès.

Les boîtes de Coca-Cola ou de Coca-Cola light sont ainsi toujours bien fraîches, faciles d'accès pour répondre à toutes les envies et à tout moment, ce qui permet de consommer un Coca-Cola ou un Coca-Cola light à température idéale (aux environs de 4°, température correspondant à celle d'un réfrigérateur).

Le pack complice, facile à utiliser, facile pour se servir. Le mode d'emploi simple, clair et illustré sur le pack permet d'informer et guider le consommateur pour qu'il optimise l'utilisation du Coca-Cola Frigo Pack et ses atouts bien spécifiques.

Le rangement astucieux des boîtes à l'intérieur de cet emballage permet une distribution facile. Simple à ouvrir en suivant les pointillés clairement identifiés sur l'emballage, le consommateur n'aura qu'un geste à faire pour avoir sa boîte à portée de main.

Distributeur de fraîcheur, famille et amis se retrouveront pour une pause détente et complice à tout moment de la journée. Une innovation soutenue par un puissant plan de lancement marketing et publicitaire. Tout au long de l'année, de nombreuses initiatives vont mettre en valeur Coca-Cola Frigo Pack et Coca-Cola light Frigo Pack auprès de la plupart des foyers français. En fer de lance, une puissante campagne à la télévision avec un film dédié à cette innovation et aussi des médias plus ciblés pour informer au mieux les consommateurs.

En magasins, de nombreuses animations et activations vont permettre de faire découvrir à tous

les consommateurs les avantages de ce nouveau conditionnement.

Source : http://www.lastinfos.com/articles/biens_equipement/VIE_PRACTIQUE/110812.htm.

Travail à faire :

- 1- Expliquer et justifier le choix de la marque Coca-Cola Frigo Pack.
- 2- Qu'est-ce qu'un conditionnement ? Quelles sont les fonctions du conditionnement ?
- 3- Quels sont les paramètres à prendre en considération lors de la conception du conditionnement ?
- 4- Expliquer et justifier le choix du conditionnement de coca-cola Frigo pack

La politique de prix

Cas 32 : La fixation du prix en prenant en compte les coûts :

Les méthodes du coût plus marge et du point mort

La Sacroq est une SARL spécialisée dans la fabrication, le conditionnement et la distribution de croque-monsieur préemballées sous cellophane. La société livre uniquement ses produits à des cafetiers à qui elle prête gratuitement un four pour réchauffer les croques.

Le dirigeant de la Sacroq souhaite vous associer à l'élaboration de ses tarifs. Il vous communique le montant des charges variables et fixes suivant :

- Coût de pain : 30F le pain de 50 tranches, il faut deux tranches de pain par croque-monsieur.
- Coût du jambon : 120F le kilo, un croque-monsieur nécessite 35g de jambon.
- Coût du fromage : 32F le Kilo, à raison de 12g par produit fini.
- Coût d'installation du four : 480F, une nouvelle installation est faite tous les deux ans.
- Coût d'achat du four : 3000F amortissable en 5 ans.
- Coût des sachets : 216F le mille.
- Réparations et entretiens : 300f par an et par four.
- Charges de main d'œuvre : pour préparer et ensacher 100 croque-monsieur : 150F.

- Charge fixes de livraison : il y a deux livraisons hebdomadaires pendant toute l'année, coût moyen d'une livraison : 60F.

- Les autres charges fixes s'élèvent à 900 F par an et par cafetier.

Amerein P. et al. « Marketing, stratégies et pratiques édition Nathan.

Travail à faire :

1. Identifier parmi ces charges, les charges variables et déterminer le coût variable d'un croque-monsieur.
2. Calculer les charges fixes annuelles par cafetier.
3. Déterminer, par la méthode du point mort, pour un cafetier, le prix minimal d'un croque-monsieur en supposant que ce cafetier réceptionne des livraisons de 50 unités (rappelez-vous qu'il a deux livraisons par semaine). Quelle est la signification de ce minimum ?
4. Le prix de vente unitaire au cafetier est actuellement de 10,40 F. Que pensez-vous de ce prix ? calculer la marge sur coût variable, puis le taux de marge

sur coût variable (par rapport au prix de vente) pratiqués par la Sacroq. Déduisez-en le

coefficient, appliqué aux charges variables, qui détermine le prix de vente au cafetier.

Cas33 : Une marge brute de 30%, Mais...

Comment réduire le prix du médicament ?

Certains préconisent, pour ce faire, une action sur la marge brute du pharmacien d'officine qui reste, quel que soit le prix du médicament, de 30%. Les pharmaciens ont leur mot à dire.

En effet, quel que soit le prix du médicament (et les modifications à la hausse ou à la baisse qui peuvent l'affecter), la marge brute du pharmacien reste de 30%, (alors que celle du grossiste est de 10%). Pourquoi ne pas agir sur cette marge pour permettre une baisse du prix du médicament, qui reste considéré comme étant cher au Maroc ? Ainsi, l'idée de l'instauration du principe de la marge dégressive a été avancée. Autre proposition : moduler les marges entre les produits essentiels et ceux dits « de confort ».

Ce qui n'a pas manqué de provoquer le mécontentement, voir l'indignation, des pharmaciens d'officine.

« Nous ne voulons pas être le bouc émissaire », rétorquent-ils.

Des médicaments trop chers...

« Il convient tout d'abord de faire la part des choses » ajoute-t-on au syndicat » car si la marge brute est

de 30%, le pharmacien ne perçoit que 6% à 7% ». La différence se partage entre les taxes dues à l'Etat (stocks...) et l'ensemble de charges (locales, charges salariales, de fonctionnement...) dont le pharmacien doit s'acquitter. De plus, « tout chiffre d'affaires doit être relativisé par rapport au coût de la vie ».

La marge de 6% à 8% représente en fait, les honoraires du pharmacien. Car le rôle de ce dernier est d'une grande importance pour le patient. « Nous assumons un rôle sociale de conseil et d'orientation pour lequel nous ne percevons pas d'honoraires ». Sans oublier la vérification de la comptabilité sur l'ordonnance, en un mot la responsabilité du pharmacien.

... et un chiffre d'affaires à la baisse.

A l'ensemble de ces frais, il faut ajouter la situation globale du secteur des pharmacies d'officine. Celui-ci serait « en crise ». Celui-ci se manifeste par la fermeture de nombreuses officines « en faillite ». Car si le nombre de pharmaciens a doublé en l'espace de 10 ans, le chiffre d'affaires n'a pas connu une évolution similaire.

La concurrence se fait de plus en plus forte dans la mesure où les installations nouvelles sont assez nombreuses. Tous ces facteurs expliquent la baisse relative en valeur absolue du chiffre d'affaires. Il n'est donc pas question, pour les pharmaciens, d'agir sur la marge brute de 30%. Il avance notre proposition pour diminuer le coût du traitement pour les patients à faible pouvoir d'achat. A savoir, entre autre, la sensibilisation des médecins à la DCI (Dénomination Commune Internationale) ou encore la dotation du pharmacien de « la possibilité légale de données

prescription par DCI en concertation avec le médecin ».

La vie économique du 31-12-1996

Travail à faire :

- 1- Exprimez le prix de vente des médicaments par le pharmacien par rapport aux prix d'achat.
- 2- Relevez et expliquez les solutions proposées dans le document pour réduire le prix de vente du médicament.
- 3- Quels sont les coûts supportés par les pharmaciens ? Ces coûts influencent-ils les prix de vente ? Justifier votre réponse.

Cas34: Girki

La société anonyme « Les crèmes glacés Girki » produit dans son usine de Libourne des desserts glacés, sorbets et crèmes glacées. Ces produits sont présents dans le circuit des supermarchés avec chariots mais également dans le circuit spécialisé à domicile.

Une étude marketing approfondie a montré qu'il existe un segment intéressant encore inexploité : celui d'un produit 100% naturel, moins calorique qu'une crème glacée ou un sorbet.

La recherche en laboratoire a permis de mettre au point une glace aux quatre fruits : pomme verte, fraise, cassis, fruit de la passion. Ce nouveau produit, conditionné en bac de 750ml, a été testé sur un

marché témoin qui en a apprécié le goût et l'aspect.

Avant de lancer sur l'ensemble du marché français, la société Girki Décide de réaliser une enquête auprès d'un échantillon de 8000 consommateurs pour déterminer le prix d'acceptabilité.

Chaque personne interrogée a été invitée à indiquer la fourchette de prix à l'intérieur de laquelle elle situe le prix du produit proposé.

Deux questions ont été posées :

- A partir de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit, car vous le trouveriez trop cher ? (question 1).
- A partir de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit, car vous pensiez qu'il

n'est pas de bonne qualité ? (question 2).

Résultats de l'enquête

Prix en francs	Nombre de réponses question 1	Nombre de réponses question 2
23.00	0	240
23.50	0	120
24.00	48	80
24.50	80	72
25.00	80	96
25.5	80	104
26.00	160	64
26.50	176	12
27.00	160	12
27.50	8	0
28.00	9	0

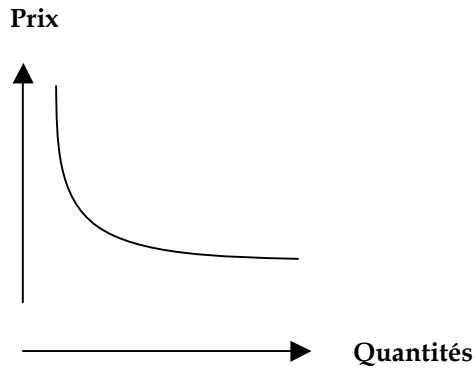
Durafour D. (2000), « Marketing et action commerciale » édition Dunod

Travail à faire :

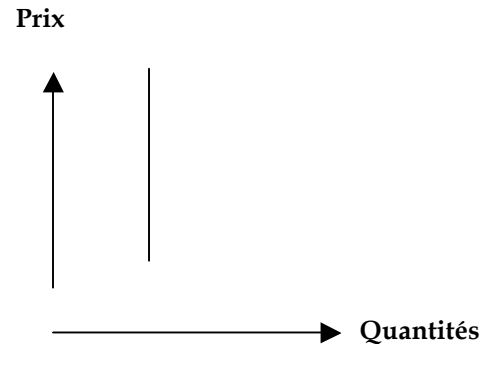
1. Déterminez le prix d'acceptabilité de ce nouveau produit. Donnez-en une représentation graphique.

2. Ce prix d'acceptabilité sera-t-il obligatoirement retenu par l'entreprise? Justifier votre réponse.

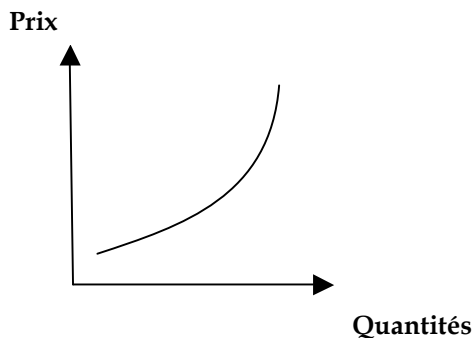
Cas 35 : La réaction des quantités à la variation des prix



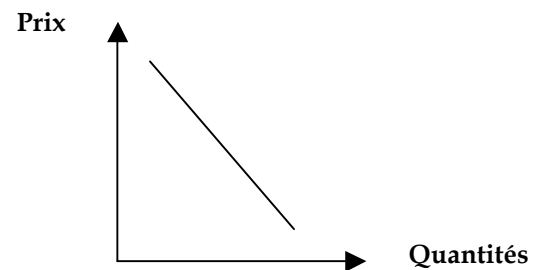
Graphe 1



Graphe 2



Graphe 3



Graphe 4

Travail à faire :

1. Pour chacun des quatre graphes analysez la variation des quantités en fonction des prix et donnez deux exemples de produits qui conviennent à chaque situation.
2. Dissez, pour chacun des cas, si l'élasticité est positive, négative ou nulle.

Cas36 : Prix, bénéfices et part de marché

La société « Afriscacs » est spécialisée dans la fabrication de sacs. Elle nous communique les renseignements suivants :

- Variation de la quantité de sacs demandée en fonction du prix :

Année	Prix	Quantité
2002	100	2000

2003	105	1950
2004	110	1900
2005	121	1805

- Décomposition du coût de revient des sacs :
 - Coût variable unitaire= 50DH
 - Coût fixe global= 40000DH.
- Quantité annuelle écoulee sur le marché par tous les fabricants de sacs : 20000 articles.
- Prévision de prix de vente unitaire pour 2006 : 130,68 DH.

*Source : Leurion R. et all (1996),
« Economie et organisation des
entreprises » édition Foucher*

Travail à faire :

1. Calculez l'élasticité de la quantité demandée en fonction des prix et chercher à en déduire quelle sera la quantité demandée en 2006.
2. Complétez le tableau ci-dessous et comparez la variation des bénéfices à celle de la part des marchés.
3. Quelle sera la quantité à écouler sur le marché si la société désire avoir une part de marché de 9%. Quel sera le prix de vente unitaire correspondant ?
4. La quantité trouvée en (question 3) correspond-elle à l'objectif de bénéfice minimal de 85000DH?

Cas37 : Fixation des prix en dessous du marché : la société

Toutalarm

La société Toutalarm est spécialisée dans la fabrication de matériel de protection et de sécurité pour l'industrie. Les marchés que la société a obtenus dans la protection de sites sensibles lui ont permis d'avoir une réputation d'excellence en milieu industriel.

Le PDG M. Malandrin souhaite développer son entreprise en se lançant sur le marché de la

protection grand public avec une gamme de matériel (détecteurs, centrales, alarmes...) distribué en GBS sous la marque **Tout Sécurité**. M. Malandrin souhaite avoir dans un an une part de marché supérieure à 10%.

Son nouveau directeur marketing, fort de son expérience antérieure dans l'électroménager, suggère pour atteindre cet objectif d'avoir

une politique de prix attractive, inférieure en moyenne de 15% au prix le moins cher du marché, accompagné d'une campagne de communication, télévision et presse magazine, basée sur le concept « Tout Sécurité, la Sécurité pour tous ». Le référencement en GBS est très satisfaisant, c'est une opportunité pour elles d'élargir leur gamme, mais, après six mois d'introduction et malgré les efforts de communication, les ventes ne décollent pas, alors que le marché est porteur et que la concurrence

voit son chiffre d'affaires augmenter.

Source : Lemoine G. « Marketing ; Questions, applications et études de cas » édition Vuibert

Questions :

- 1- Quelle est la stratégie de prix adoptée par la société Toutalarm ?
- 2- Comment peut-on expliquer l'échec de cette stratégie?
- 3- Quels conseils pourriez-vous donner à M. Malandrin ?

Cas38: Les ordinateurs Ador

Moumni Leila, une jeune femme d'affaires de 28 ans, a fondé sa propre entreprise les Ordinateurs Ador. On y fabrique des ordinateurs portatifs perfectionnés d'environ 11 Kg et se vendant moins de 2000 euros. La stratégie de prix de la propriétaire est d'établir le prix de détail initial à 1800 euros l'unité et, lors de la diminution des ventes à une phase ultérieure du cycle de vie, de diminuer graduellement ce prix de vente.

Les appareils sont assemblés à Casablanca, mais distribués à travers le Maroc dans des boutiques spécialisées. Les ordinateurs Ador exigent le même prix de tous ses clients sans tenir compte de leur localisation. Les ventes sont très encourageantes. Chaque revendeur vend environ 10 appareils par mois.

En outre, dans une tentative de rajuster le prix de vente aux conditions du marché et d'augmenter les ventes, l'entreprise a mis en place une nouvelle politique : chaque revendeur commandant plus de 12 appareils par mois recevra 5% de réduction sur tous les appareils ; cette réduction pourra servir soit à diminuer le prix de vente offert à ses clients soit à augmenter ses profits.

Mme Moumni a également effectué deux autres changements importants.

- Premièrement, chaque client qui achètera un appareil au cours du prochain mois recevra 25 euros de rabais directement du manufacturier.
- Deuxièmement, certains organismes sans but lucratif comme des écoles recevront une réduction spéciale de 200

euro par ordinateur à l'achat d'au moins 10 ordinateurs.

Kotler P. et al. (1991) « Le marketing, de la théorie à la pratique » édition Gaëtan morin.

Questions :

1. Quelle est la politique de prix adoptée par l'entreprise ? justifiez votre réponse.
2. L'offre de 5% de remise à l'achat de 12 ordinateurs faite au revendeur est un exemple :
 - a- D'escompte de caisse.

b- D'escompte saisonnier.

c- De remise sur quantité.

3. Mme Moumni fait appel à quelle politique de prix en offrant une réduction spéciale aux établissements à but non lucratifs?

4. Le rabais de 25 euro est exemple :

a- D'article en réclame.

b- De prix promotionnel

c- De prix de sous-produit

d- Autre (s) ; Précisez...

Cas39: Le produit de la société khalifa

La société khalifa est en mesure de signer un contrat d'exclusivité pour la commercialisation des collants pour jambes lourdes avec un producteur. Ce dernier met les collants dans un matériau nouveau permettant ainsi de réaliser un collant plus fin et plus résistant que ceux qui existent sur le marché. Avant de lancer ce nouveau collant, khalifa s'interroge sur le prix auquel elle peut vendre ce produit. Une enquête par quotas est réalisée au près de 1000 femmes auxquelles les deux questions suivantes sont posées :

- Q1 : Au-dessus de quel prix estimez-vous que ce collant est trop cher ?
- Q2 : Au-dessous de quel prix estimez-vous que la qualité de ce collant ne vous donnera pas satisfaction ?

Les résultats de cette enquête sont rassemblés dans le tableau ci-après :

Prix en Dh	Q1	Q2
30	0	0
40	0	51
50	0	101
60	110	284
70	282	433
80	367	75
90	114	37
100	75	19
110	39	0
120	13	0
130	0	0
Total	1000	1000

Adapté de Lemoine G. « Marketing ; Questions, applications et études de cas » édition Vuibert.

Questions :

1.

déterminez le prix psychologique par le calcul. Est ce que l'entreprise peut se limiter à cette méthode pour la détermination du prix de vente ? Expliquez pourquoi.

2.

Le prix d'achat auprès du fournisseur est estimé à 40 Dh et Khalifa souhaite avoir une marge de 30%. Le prix psychologique

Dobtenu précédemment est-il acceptable ?

3.

Le prix moyen du marché des collants de maintien est de 62 Dh Qu'est ce que vous pouvez suggérer à l'entreprise comme un

Le prix de vente ? justifiez votre réponse.

4.

Justifiez le choix de la stratégie de distribution adoptée par le fournisseur khalifa.

L

J

La politique de distribution

Cas 40 : Analyse de la distribution des produits de beauté

A partir des tableaux ci-dessous et analysez la distribution des produits d'hygiène et de beauté.

- Parts des circuits de distribution en volume en 2005.

Circuits	Total hygiène-beauté	Capillaires	Hygiène corporelle	Soins	Maquillage	alcooliques
Hypermarchés	46.6	52.1	53.6	34.5	38.5	27.5
Supermarché	26.6	32.5	30.7	17.8	14.7	18.1
Vente directe	11	4.9	7.5	21.1	19.5	19
Pharmacies	4.3	2.4	1.9	12.4	3.9	1.1
GMMP	3.6	3	2.3	3.7	9.1	3.3
Parfumeries	3.3	0.6	0.9	5.8	8.4	18.1
Autres circuits	4.6	4.5	3.1	4.7	5.5	12.9

GMMP : grands magasins et magasins populaires.

- Part des circuits de distribution en valeur en 2005.

Circuits	Total hygiène-beauté	Capillaires	Hygiène corporelle	Soins	Maquillage	alcooliques
Hypermarchés	31.9	49.3	49.4	20	27.6	10.3
Supermarché	15.9	26.9	25.2	9.2	9.8	5.4
Vente directe	13.5	5.1	9.2	28.1	18	11.5
Pharmacies	5.3	4.3	3	5	11.8	4.8
GMMP	9	5.5	5.2	19.4	5.8	1.2
Parfumeries	16.1	1.3	3.9	18.3	20.9	46.2
Autres circuits	8.3	7.6	4.1	6	6.1	10.6

Source : Lemoine G. « Marketing ; Questions, applications et études de cas » édition Vuibert.

Cas 41 : La distribution chez FRECH

Fresh, comme semble le suggérer son nom, est la marque d'un jus de fruits frais à base d'agrumes qui vient d'être lancé sur le marché par la société « Fresh Citrus Drink ».

L'originalité de cette boisson réside dans le fait qu'elle est produite à partir d'une simple pression des fruits. Elle est directement embouteillée sur le lieu de production sans avoir subi aucun traitement thermique dans le but d'en prolonger la conservation. C'est une niche que n'exploite pas Frumat, le leader du marché des jus d'orange au Maroc...

Les marques du leader national (Miami et Marrakech) et celles de l'importation étant bien implantées sur le marché, la seule possibilité de pénétration était de créer un nouveau segment, reconnaît le directeur de « Fresh Citrus Drink ». Vendu à 8,5DH le litre au détail, Fresh veut se positionner sur le segment de consommation à moyens et hauts revenus.

L'entreprise a opté pour une politique de distribution sélective et

combine les circuits ultra-courts et courts pour l'acheminement du produit aux consommateurs... Le produit a été bien accueilli auprès des grandes surfaces, des hôtels et des traiteurs.

Leurion R. et all (1996), « Economie et organisation des entreprises » édition Foucher

Question :

1. Comment la société « Fresh Citrus Drink » a-t-elle pénétré le marché des jus de fruits ?
2. Pourquoi la société « Fresh Citrus Drink » privilégie-t-elle les circuits de distribution courts ?
3. Quels sont les avantages de ces circuits courts :
 - a- Pour l'entreprise ?
 - b- Pour le consommateur ?
4. Quelle est la clientèle ciblée par Fresh ?

Cas 42 : C'est un choix qui paraît justifié.

Le mode de distribution ainsi que la nature même de son support matériel dépendent du type de produit ou service offert à la consommation.

Aujourd'hui les techniques de distribution font appel aux outils scientifiques les plus avancés en matière d'étude du comportement.

Ainsi certains chaînes de fast-food, afin de favoriser le taux de rotation de la clientèle, ont mis au point un système original et efficace : les

sièges sont étudiés pour offrir un confort (relatif) durant environ 20 minutes, et rendre ensuite la station assise inconfortable passé ce délai, correspondant du temps moyen de dégustation d'un Hamburger-Frites.

Leurion R. et all (1996), « Economie et organisation des entreprises » édition Foucher

Questions :

1. Donnez un exemple de produit qui ne peut être vendu que par le

biais d'un canal spécifique, justifiez.

2. Dans le cas des chaînes de fast-food, s'agit-il d'un canal direct,

court ou long ? justifiez votre réponse.

3. Quel est l'intérêt du système mis en place par les entreprises de fast-food ?

Cas43 : Espace Clôture

Les agences Espace clôture ouvertes par le premier fabricant français de clôtures, Dirickx, pèsent, elles, déjà (...) 25% du chiffre d'affaires. Et ce n'est pas fini, puisque Drickx envisage de doubler le nombre de ses agences à terme. Les 16 existantes interviennent sur le marché des entreprises et administrations pour des grands chantiers tels qu'EDF-GDF, TDF, SNCF, ou le milieu carcéral, les usines pétrochimiques, les entrepôts, les parcs automobiles. « Pour atteindre ce marché, nous passions auparavant exclusivement par un réseau diffus et assez peu structuré de distributeurs : fournisseuristes, marchands de matériaux, clôturistes spécialisés. Nous avons décidé de monter notre propre enseigne en constatant que certains de ces distributeurs

« remontaient » sur notre métier de fabricant pour offrir une prestation complète à leurs clients. Nous avons fait le chemin inverse et sommes devenus nous-mêmes distributeurs. L'investissement est lourd, mais le gain en valeur ajoutée est énorme : entre une clôture vendue à un distributeur et la même livrée clé en main en direct à un client, le rapport de prix est de un à trois, voire de un à quatre, car les Espaces Clôture délivrent une prestation globale qui va de l'étude du projet jusqu'au contrat de maintenance en passant par la pose et le suivi du chantier. Ce réseau détient aujourd'hui 15% du marché » argumente Gérard charbaut directeur marketing.

Durafour D. (2000), « Marketing et action commerciale » édition Dunod

Travail à faire :

1. Quelles raisons ont poussé Drickx à ouvrir leur premier Espace Clôture ?

2. Quels sont les risques liés à cette couverture ? Comment les contourner ?

Cas44: Le franchising en 1995 ; **peu d'expérience malgré les avantages.**

La franchise est une relation commerciale et contractuelle entre deux entreprises juridiquement indépendantes, par laquelle le franchiseur accorde au franchisé le droit d'exploiter dans un territoire délimité une entreprise selon une méthode d'affaire particulière, pour une durée limitée et contre rémunération. La contrepartie financière de ce savoir faire se compose d'un droit initial et de redevances pour le maintien de la franchise. On distingue différentes formes de franchise : la franchise individuelle où le franchisé ne détient qu'un seul point de vente qu'il exploite lui-même ; la franchise maîtresse qui confère le droit d'accorder des sous-franchises à des franchisés individuels ; la franchise territoriale est un accord par lequel le franchisé a le droit d'exploiter plusieurs points de vente sans toutefois accorder de sous-franchises.

Les premières formes de franchising comme moyen de distribution ont pris naissance aux Etats-Unis vers la fin du 19^{ème} siècle. Mais ce n'est qu'après la deuxième Guerre mondiale que le franchising a commencé à prendre de l'ampleur comme alternative au problème de l'emploi qui a sévi à la suite de la démobilisation des troupes. Et

depuis, il n'a cessé de se développer, à un rythme plus rapide que celui de l'économie globale des Etats-Unis, avec l'ouverture d'un nouveau commerce de franchise toutes les 6.5 minutes. Le franchising est ainsi passé de la distribution de produit à la fourniture de services même au-delà des frontières américaines.

Pour le cas du Maroc, le franchising est encore timide : on ne compte que 6 points de vente de Pizza Hut, 2 pour Macdonald et 1 pour le Dairy Queen. Raison : les Américains ne connaissent pas beaucoup le Maroc. Et surtout, les opérateurs marocains ne sont pas encore préparés pour un tel système. Car bien que l'entreprise franchisée soit indépendante juridiquement, elle n'a pas une grande marge d'action et d'autonomie. Il faut également noter que la cherté de l'immobilier constitue un frein au développement du franchising au Maroc. Surtout que le franchiseur procède lui-même au choix du site approprié

Un travail préalable

Le système a certes, un réel intérêt pour notre économie, du fait qu'il est créateur d'emplois. Mais il y a tout un travail qui doit se faire avant qu'une franchise ne soit

accordée. Le candidat doit fournir un ensemble d'informations concernant son entreprise. Il faut qu'il soit entrepreneur-exploitant, preuve de son total engagement. Un stage de formation chez le franchiseur aux Etats-Unis est prévu.

Si tout est en ordre, le franchiseur et le francisé procèdent conjointement à la mise en place d'un point de vente expérimental. Le franchising est intéressant dans la mesure où il permet de profiter du renom d'une formule à succès,

de faire l'économie des erreurs que peut rencontrer tout investisseur, car c'est un projet déjà expérimenté et, surtout, d'être continuellement informé et assisté par son franchiseur.

L'économiste du 7 décembre 1995

Questions :

1. En quoi consiste le système de franchise ?
2. Dans quel secteur d'activité le franchising est-il concentré au Maroc ? expliquer pourquoi.
3. Quels sont les avantages de ce nouveau mode de distribution ?

Cas 45 : la société infogrames et l'ouverture d'un site web.

La société Infogrames développe ses activités dans la conception et la diffusion des logiciels récréatifs et éducatifs pour micro-ordinateurs personnels et des jeux vidéo pour consoles Nitendo, Sega et Sony. Le marché français du logiciel de loisir est un marché neuf en croissance très rapide.

Les produits :

Deux grands segments :

- Les logiciels pour consoles de jeux. Ils sont dédiés spécifiquement à un modèle de console. Trois grandes entreprises japonaises se partagent le marché des consoles : Sony, Nintendo et Sega, et contrôlent étroitement l'édition de logiciels.
- Les CD-Rom : ils nécessitent de disposer d'un ordinateur multimédia. Le développement du

marché des CD-Rom est lié au développement du parc informatique.

Aujourd'hui, les logiciels pour consoles représentent de gros volumes mais les CD-ROM connaissent les plus fortes progressions.

La distribution :

- Les logiciels pour console : c'est un marché de masse, la moitié des ventes sont réalisées en hypermarchés, accompagnées par une communication de masse.
- CD-Rom : ils sont souvent vendus à 1000 exemplaires, ils dépassent rarement les 10000. La vente d'un CD a donc besoin d'être accompagnée d'une information et d'une communication au point de vente. 50% des ventes sont réalisées

chez des spécialistes culture, jeux, vidéo et jouets. Les autres circuits empruntés par les CD-Rom sont la vente par correspondance, les libraires, les distributeurs informatiques.

	Consoles		CD-Rom	
	Marché	Infogrames	Marché	Infogrames
Hypermarchés	50%	60%	27%	33%
Spécialistes	45%	36%	59%	64%
VPC	5%	4%	14%	3%

Infogrames est par ailleurs nettement plus présent dans les produits destinés aux consoles que dans ceux destinés aux CD-Rom.

Infogrames est implanté en Europe, mais aussi en Asie, en Amérique latine, en Australie. La société a ouvert en 1996 un site Internet en plusieurs langues, proposant les services suivants :

- Support technique : SOS, solution de différents jeux, réponses aux

problèmes les plus fréquents, un problème de configuration qui vous empêche de jouer ?

- Mail : adresse électronique pour constater les différents services d'Infogrames (exemple support techniques : support@infogrames.fr).
- Jeux (games) : jouez en réseau (infogrames en ligne), information produits (présentation des produits

infogrames : description, règles du jeu, présentation d'écrans), animation, informations générales, problèmes.

- Infos société : présentation, histoire, dirigeants, infos financières, jobs.
- Multimédia : présentation des différents produits.
- Tatou'net : journal interactif (différents rubriques : archives, logiciels, chercher).

Source : Lemoine G. « Marketing ; Questions, applications et études de cas » édition Vuibert

Questions :

1. Vous identifierez les objectifs poursuivis par Infogrames avec l'ouverture de ce site.
2. Les responsables commerciaux d'Infogrames se demandent s'il est opportun de vendre leurs produits sur le site Web. Vous analyserez les avantages et les inconvénients d'une telle décision.

Cas46: Réorganiser le rayon

Vous êtes chargé de réorganiser le rayon liquide d'une superette. Il y a en particulier un problème de rotation pour les boissons gazeuses. Plusieurs marques sont présentes : une marque distributeur, vendue moins chère, qui représente la consommation courante, et dont la présence est indispensable étant donné le système d'approvisionnement du magasin. Une marque de grande notoriété, bien une de qualité moyenne, mais qui est leader sur le marché. Nous avons une marge assez réduite sur ce produit, qui a des fidèles. Plusieurs marques dont la part de marché respectives sont marginales, mais qui assurent la diversité et le prestige du rayon ; les marges sont nettement plus importantes.

Amiel V. (1991), « L'étude de cas en marketing » Les éditions d'organisation »

Travail à faire :

1. Comment présentez-vous ces différentes marques sur leurs linéaires? D'un point de vue qualitatif, où les situez-vous sur des rayons à trois niveaux, et comment utilisez-vous les gondoles et promotions diverses

qui leur sont ponctuellement consacrées?

D'un point de vue qualitatif, leur attribuez-vous des parts de linéaire strictement proportionnelles à leurs résultats (soit en chiffre d'affaires, soit en marge brute) ? Justifiez votre choix.

2. Pour les marques leader, le chiffre d'affaires prévu pour l'année est de 45 000F. le coût d'achat est de 52F et le taux de marque de 20%.

Les ventes se répartissent ainsi au cours de l'année :

janvier : 11.5%	juillet : 4.5%
février : 8.5%	août : 4%
mars : 9%	septembre :
10%	
avril : 8%	octobre : 8.5%
mai : 6%	novembre :
13%	
juin : 5%	décembre :
12%	

Le taux de rotation moyen, pour la marque, dans ce type de magasin est de 4. Le stock de sécurité de 12 (un carton). Sachant que le délai de livraison est de un mois, établissez le calendrier des commandes et des livraisons, en indiquant leur date, et l'état des stocks à la fin de chaque mois.

Cas47 : le secteur d'automobile

Article 1 : Gol/Logan/utilitaires: Les bonnes affaires familiales

Surtout ne parlez pas de «voiture économique» à propos de la Gol ou la Logan aux responsables de leur commercialisation. Pour la première, Thomas Anastase, directeur commercial chez CAC Automobiles, n'hésite pas à affirmer:



«La Gol n'a jamais été une voiture économique, elle n'a jamais bénéficié des avantages fiscaux justifiant ce terme. Elle a simplement été l'une des premières voitures à avoir été importée pour répondre au vide laissé par l'arrêt de la production Fiat. Aujourd'hui, ce segment des citadines et compactes abordables est un segment où les acteurs sont très nombreux, la concurrence rude et la qualité des produits proposés excellente». En 2005, sur les dix premiers mois, ce sont plus de 1.650 unités qui ont été vendues. Le succès du modèle est donc grandissant, en dépit de la concurrence accrue induite par l'introduction de la Dacia Logan en juillet dernier. Ce succès s'appuie sur une qualité sérieuse, une robustesse excellente et un rapport prix/équipements étudié». De façon légitime, le client potentiel peut

avoir moult a priori à propos de véhicules semblables, mais selon Thomas Anastase, *«La clientèle n'éprouve pas de réticence par rapport à ce produit. C'est un produit Volkswagen à part entière et perçu comme tel. Sans cela, nous n'aurions pas rencontré un tel succès commercial avec ce produit»*. Les ventes boostées.

On peut également noter un enthousiasme similaire chez Léonard Pereira dos Santos qui persiste à dire que la Logan est une auto «familiale» et refuse de parler de «voiture économique». Le succès est tel que nous allons renforcer notre production», affirme-t-il. Selon le PDG, à la fin de l'année, 3.500 unités seront livrées. Mais, le véritable essor interviendra en 2006, avec la commercialisation de la version diesel, dès le début de l'année. En effet, avec son moteur DCI (K9K) que l'on trouve sur les Clio II ou Classic, les Kangoo ou encore les Mégane, le modèle devrait conquérir des parts de marché importantes. «Nous prévoyons de vendre près de 10.000 Logan l'année prochaine, dont 70% en version diesel», indique

Léonardo Pereira dos Santos. Ceci dit, ladite version, ne risque-t-elle pas de «cannibaliser» la Clio elle-même, dont le DCI s'affiche à partir de 133.900 dirhams? Selon le PDG

Tagronet J. P. « Spécial Automobile/décembre 2005 »

Revue Economie et Entreprises.

de Renault Maroc, un tel scénario ne s'est produit ni en Roumanie, ni en Turquie où les Logan DCI et les Clio DCI continuent à enregistrer un succès remarquable.

Article 2 : Marketing ; La guerre des promotions

L'émotion et la raison

Quant aux supports utilisés, les concessionnaires ont une préférence pour l'affichage et les annonces presse. Les messages radiodiffusés sont également jugés porteurs, surtout pour les campagnes



promotionnelles. En revanche la publicité télévisuelle n'est guère plébiscitée. Le sponsoring, tout comme l'événementiel ont aussi de plus en plus les faveurs des importateurs. Selon Domizia Trenta, ces moyens de communication sont les plus judicieux pour «ancrer une marque dans le cœur des Marocains». Apparemment, Kia l'a bien saisi en soutenant le football tout comme Logan qui soutient les «Lions de l'Atlas». Toujours selon Touareg Communication, l'institutionnel devrait mieux être pris en compte par les marques, tout comme la communication interne susceptible de prodiguer des conseils au personnel en contact direct avec le

client.

C'est un avis que partage Adil Bennani de Toyota du Maroc. Pour ce dernier, communiquer sur la marque plus que sur les produits permet de «sécuriser et de fidéliser la clientèle».

«La publicité n'est qu'un outil pour qu'une marque se développe. Miser uniquement sur les offres promotionnelles, c'est un peu manquer de loyauté vis-à-vis de la marque», note le jeune manager de Toyota. Ceci dit, Adil Bennani précise aussi que le client est avant tout sensible au prix, puis au crédit gratuit et aux offres accessoires. Le consommateur local n'a cure des offres telles la LOA ou encore les années d'entretien offertes.

Ce dernier, via les chaînes satellitaires, est aussi informé des remises faramineuses pratiquées par les concessionnaires européens et peut légitimement s'interroger quant à l'absence de pareilles promotions au Maroc. «Lorsque les

concessionnaires pratiquent des remises de 10 à 15%, ils rognent énormément sur leur marge et privilégient le volume. Vue l'étroitesse du marché local, les taux de douane importants ... il est impossible de consentir de telles remises ici», affirme Adil Bennani. Avant d'ajouter: «Le marché actuel est fort concurrentiel. L'arrivée des coréennes a accentué cet aspect.

C'est impossible de les concurrencer sur le prix. En revanche, on peut se démarquer sur l'image».

Autre particularité locale: lorsqu'un modèle n'existe qu'en version essence, les concessionnaires rechignent à le soutenir via l'investissement publicitaire, tant les motorisations Diesel sont plébiscitées.

Tagronet J. P. « Spécial Automobile/décembre 2005 » Revue Economie et Entreprises.

Questions :

1. Qualifiez la stratégie de marque adoptée par Renault lors de lancement de DCIA Logan.
2. Selon l'article 1, comment Gol se démarque de la concurrence ?
3. Quel est le risque encouru par Renault par son élargissement de la gamme ?
4. Comment qualifiez-vous le circuit de distribution dans le secteur de l'automobile?
5. Justifiez la différence des actions promotionnelles pratiquées au Maroc et à l'étranger.
6. Expliquez les deux phrases soulignées dans l'article 2.

La politique de communication.

Cas 48: La signature de Carrefour plébiscitée

Au bout du compte, l'audace et la ténacité sont toujours payantes. C'est ce que doivent penser ceux qui ont osé le fameux « Avec Carrefour, je positive ».

La signature vient d'être classée championne toutes catégories au hit-parade de la

reconnaissance et de l'attribution, au terme d'un sondage Alice/Sofres. Cette enquête, réalisée à partir de 500 interviews de personnes représentatives de la population française, testait vingt-huit signatures, dont quatre de distributeurs (Carrefour, Auchan, Système U et la Fnac).

Le slogan primé a été lancé par l'agence Success/BMZ en septembre 1988. Plus qu'une signature, il traduit tout un état d'esprit, à l'interne comme à l'externe. Le leader des hypermarchés l'avait mis en œuvre à l'occasion de son repositionnement, après plusieurs années pendant lesquelles l'enseigne s'était cherchée.



Réactions d'Henri Baché, président de Success/BMZ : « Je suis d'abord content pour Carrefour, puis pour l'agence. Le génie de la pub, ce n'est

ni Séguéla, ni les autres, ni moi, mais le temps et la cohérence. Et la cohérence, c'est ce qui est dit dans la

publicité et ce qui est fait dans les magasins. Avec le temps, la prise de risque a été récompensée. Une signature n'a pas de valeur par elle-même si elle n'est nourrie par des actes concrets, et ce, durablement. » Le célèbre « Langage d'acte », défendu depuis toujours corps et âme par Carrefour, est certainement au cœur de cette réussite.

Koehl J-L, Koehl M. (1995), « Etudes et actions commerciales » édition Foucher

Questions :

1. Quels sont les facteurs explicatifs de la réussite du Slogan « Avec Carrefour, je positive » ?
2. Expliquez l'expression soulignée « Le langage d'acte ».

Cas49 : Les ressorts secrets de la campagne de communication de Royal Air Maroc.

La campagne de communication de la RAM est un véritable cas d'école. La campagne dont le capital-

image a été sérieusement entamée suite à une grave crise morale et financière traversée en 1994



entreprend un come-back réussi. Décryptage d'une stratégie aux enjeux décisifs.

Comment faire oublier un crash controversé où ont péri une quarantaine de personnes ? Comment effacer des mémoires le comportement ostentatoire d'un PDG qui laisse une ardoise d'un milliard, à titre des dépenses personnelles, injustifiées ? Comment affronter le contexte de la déréglementation aérienne qui pointe à l'horizon ? Enfin, comment redresser les comptes d'une compagnie aux prises avec des difficultés de gestion ? En prenant, à un des pires moments de son histoire, les commandes de Royal Air Maroc en tant que PDG, M. Hassad mesurait parfaitement l'ampleur du chantier qui l'attendait. Aujourd'hui, alors que le travail de restructuration est bien avancé, un des éléments clés de la stratégie de M. Hassad apparaît au grand jour : la communication.

Un passage aussi délicat qu'une petite fille.

Les deux spots actuellement diffusés à la télévision et renforcés par la compagne multimédia s'insèrent ainsi dans une logique globale visant à construire une « image neuve et dynamique » de la compagnie. Si l'approche adoptée au niveau « image » est classique dans le fond (le procédé testimonial où la parole est donnée au client), le ton, les thèmes et les personnages mis à la

contribution déclinent une recherche créative autour du concept de la satisfaction du client, quel que soit le degré de ses exigences.

Ce concept de l'exigence est la clé de voûte de la nouvelle stratégie de la RAM. Le client devient le « principal centre d'intérêt » de la compagnie, laquelle n'hésite pas à lui consacrer toutes compétences. La relation avec le passager-client est ainsi perçue sous un angle différent, s'inscrivant sur un registre fortement affectif. De la notion de transport, on évolue vers celle du voyage, de l'utile vers le plaisir et du banal vers l'exceptionnel. Le savoir-faire de la compagnie devient un savoir-satisfaire, l'objectif final étant de rétablir les liens de confiance avec le client.

Pour illustrer ce nouveau positionnement de la compagnie, la RAM a eu donc recours à deux spots TV. Le premier (c'est celui qui a le plus de succès auprès des téléspectateurs) investit énormément dans les valeurs émotionnelles. On y montre une petite fille qui voyage en U. M. (-personne non accompagnée dans le jargon aérien). Défilent ensuite une série de scènes où on montre les hommes et les femmes de la compagnie qui oeuvrent dans l'ombre nuit et jour ».

Une approche statique

« A travers le regard d'une petite fille, on assiste à la préparation des équipages et du matériel » lit-on dans

un document interne à la RAM. La petite fille est prise en charge de façon conviviale par les hôteses. « Nous avons voulu montrer les compétences de la compagnie via un être aussi fragile qu'une petite fille » explique-t-on au département de communication de la RAM.

Autre message visé : chaque passager est « unique et important ». Le second spot décline le même concept de l'exigence mais différemment. On y voit défiler un ensemble de passagers aux profils et aux états d'âme différents. Des cas extrêmes se côtoient dans un même vol, et pourtant, les hôteses réussissent à satisfaire les souhaits de tous les passagers. La même idée est reprise, avec une dose d'humour plus piquante, au niveau de la campagne-presse. Les portraits des passagers sont faits de manière à exagérer leurs souhaits et exigences.

Dans sa globalité, l'approche adoptée est statique. Elle est concentrée sur le factuel. La référence chronologique (le passé, le présent et l'avenir de la compagnie) est mise de côté pour le moment. Le poids des événements de 1994 est peut-être encore lourd dans la mémoire collective. Mais ne dit-on pas que le temps finit par enfanter l'oubli ?

La vie économique

N°3841

Questions :

1. Quels objectifs vise la campagne multimédia lancée par la RAM ?
2. Que comportera cette campagne ?
3. Quelle décision a été prise par la RAM au niveau du transport aérien ?
4. Quels sont les changements perceptibles ?

Cas 50: P... Comme promotion des ventes

Maroc économie : parmi les actions marketing que mène votre entreprise, la promotion des ventes occupe une place de choix. Dans quel contexte du marché faites-vous appel le plus souvent à cette technique ?

Alain Jemot

La promotion des ventes est une pratique courante, une pratique importante ; c'est un outil, une

arme qui est essentielle par rapport à certains objectifs. Etant dans la grande consommation, je dirais qu'il n'y a pas de doute que notre politique est avant tout de développer nos marques Gillette, Minora en général. Développer la notoriété veut dire avant tout publicité donc communiquer auprès d'une masse, la plus importante possible, ciblée par nos produits. La

publicité, la communication de masse, occupent de loin la place la plus importante.

M.E. : Quelles sont les spécificités techniques de la promotion ? Est-ce que cette technique est réservée uniquement aux entreprises commercialisant les produits de grande consommation ?

Alain Jemot

Les missions qu'on assigne à la promotion des ventes sont très claires correspondent à trois objectifs précis soit : la distribution numérique des produits. Si vous prenez un pays comme le Maroc où nous considérons qu'il y a un minimum de 50000 boutiques où nos produits sont susceptibles d'être présents ce n'est pas facile. Nous avons alors recours à la promotion des ventes pour accéder à cette présence physique qu'on appelle aussi distribution numérique. Garantir une couverture complète du pays est un élément essentiel de développement de nos ventes. Le deuxième objectif est d'assurer qu'il y a un stock minimum ; c'est ce qu'on appelle la pression de stock, donc suffisamment d'un même produit dans chaque boutique. Assurer la pression de stock veut dire donc dire minimiser le risque de ruptures de stock, donc une présence continue.

Le troisième aspect de la promotion des ventes, c'est la mise en avant

des produits (ou le display) car, on peut avoir tous ses produits présents mais faut-il que le consommateur puisse les voir.

M. E. : Quel peut être l'apport de la promotion des ventes ? Dans quelle mesure peut-elle être complémentaire de la pub ?

Alain Jemot

La première partie de cette question a déjà été évoquée précédemment. Pour rappel les trois objectifs principaux que l'on assigne à la promotion des ventes : distribution numérique, pression de stock, mise en avant.

L'apport de la promotion des ventes considérant qu'elle doit contribuer à la réalisation de ces trois objectifs est indiscutablement complémentaire de la publicité dans le sens où elle doit permettre d'optimiser l'investissement publicitaire. Une distribution numérique déficiente et /ou un stock moyen par point de vente insuffisant ne justifiera pas tout ou partie d'une campagne publicitaire. De même la mise en avant doit permettre le rappel sur le lieu de vente de la marque ou du produit vu la veille à la télévision et provoquer d'autant la stimulation nécessaire à l'acte d'achat.

Maroc économie du 3 avril

1995

Questions :

1. Quelle est la stratégie de distribution pratiquée par

- Gillette ? justifier votre réponse.
2. Quels sont les objectifs et les actions promotionnelles de Maroc Gillette ?
 3. Peut-il y avoir d'autres actions promotionnelles qui peuvent favoriser la vente des lames Gillette et Minora ?
 4. Etes vous d'accord avec M. Jemot sur la complémentarité entre la promotion des ventes et la publicité ?
 5. Comment peut-on promouvoir les produits de luxe ? Donnez des exemples.

Cas51 : La naissance d'un produit.

Présent en force au forum Microsoft pour le lancement commercial du Windows 98, les 16 partenaires de Microsoft attendent incontestablement des retombées positives sur la vente de leurs propres produits.

Si chez Microsoft Corporation c'est l'euphorie, la réalité ayant dépassé les espérances, au Maroc c'est encore mitigé. « On est encore loin du succès enregistré par Windows98 lors de son lancement, aux Etats Unis et en Europe », affirme un partenaire de Microsoft lors de son Forum 1998.

« Notre présence au Forum en tant que partenaire Microsoft est essentielle », souligne Mlle Rosa Aitouraes, responsable marketing chez Neurones Technologies. « Elle va nous permettre tout d'abord de bénéficier de la vague de communications qui a eu lieu autour du produit Windows 98 et ensuite elle est l'occasion pour nous

de proposer des solutions informatiques », poursuit-elle.

Pour Microsoft en revanche, l'opération est un succès. Elle a attiré plus de 2000 visiteurs, dont près de 1000 durant la journée ouverte au grand public. Le rôle de



Microsoft est de proposer des outils autour desquels les partenaires pourront bâtir des solutions.

Si les retombées commerciales du Windows 98 ne se font pas sentir immédiatement, elles sont néanmoins fortement attendues. Comme le produit s'adresse à un large public, les partenaires de Microsoft vont pouvoir développer leurs ventes.

En créant du volume, Windows 98 va également faire baisser les coûts et les prix des autres équipements. En tout cas, ce qui est sûr pour les partenaires de Microsoft, c'est que le Windows 98 va entraîner un

développement du marché de l'informatique.

Windows 98 tourne autour de 3 idées-forces : simplicité, puissance et connectivité. La simplicité de ce système d'exploitation résulte du fait qu'il gère l'ensemble des tâches exécutables par l'ordinateur. Plus son emploi est simple, plus il sera accessible à l'utilisateur néophyte.

Sa simplicité se retrouve également dans son menu « démarrer » qui fournit un accès direct aux fonctions principales. La puissance se retrouve dans le doublement du volume d'information traitée. L'atout majeur de Microsoft réside dans le couplage de Windows 98 et de son service télématique « Microsoft Network ».

Développement du multimédia

« Le plug and play » va permettre à l'utilisateur, dès l'installation d'un nouveau périphérique, que celui-ci soit reconnu et configuré automatiquement. Cette technologie va faciliter le développement du multimédia et entraîner par voie de conséquence une augmentation des ventes des périphériques, des cartes sons et des ensembles spéciaux.

Windows 98 est un client réseau avec ses nouvelles performances qui vont permettre aux entreprises d'avoir un outil plus robuste, plus fiable et donc de développer pour les clients des solutions plus adaptées. Les objectifs de Microsoft Afrique du Nord sont, d'une part, d'animer les réseaux de revendeurs et, d'autre part, d'informer les utilisateurs.

*La vie économique,
N°3841*

Questions :

1. Qualifiez la stratégie de la marque adoptée par Microsoft lors du lancement de Windows 98.
2. Expliquez et justifiez le choix de la marque admise par Microsoft pour la commercialisation de ces produits (Windows ; Windows95, Windows98, Windows server2003...).
3. Pour quelles raisons Microsoft a-t-elle organisé un Forum ? Expliquez le choix de ce canal de communication.
4. Des produits comme Windows 98 auraient-ils une longue durée de vie ? Expliquez.
5. Expliquez l'intérêt de la création d'un site Web pour assurer la distribution de ces types de produits

Etudes de cas

Côte des Terres Rouges¹

La Cave Catalane est une coopérative qui a pour activité la fabrication et la commercialisation de vins.

Elle fonctionne de la façon suivante:

Plusieurs agriculteurs (appelés coopérateurs) cultivent leurs propres vignes et récoltent le raisin. Celui-ci est apporté à la cave coopérative qui se charge de fabriquer et commercialiser le vin. Les bénéfices dégagés sont redistribués aux coopérateurs.

La Cave Catalane se situe dans le sud de la France, dans un village du département des Pyrénées orientales. Ce village est très touristique, car situé au bord de la mer Méditerranée.

Cette entreprise existe depuis 1927 et ses moyens humains (6 employés permanents), techniques et financiers sont limités.

Madame SOUCHE, gérante de la coopérative, commercialise essentiellement depuis 1965 un vin doux sous l'appellation « LE ROUSSILLON » Soucieuse de diversifier son offre, elle s'interroge sur l'opportunité de commercialiser un vin biologique : "le Côte des Terres Rouges".

Afin d'éclairer son jugement, elle vous confie l'analyse des dossiers suivants:

- PREMIER DOSSIER : Analyse des ventes du produit « Le Roussillon »

¹ Source : http://artic.ac-besancon.fr/stt/commerce/applications/Etudes_de_cas/Cotes_des_terres_rouges/presentation-de-lactivite.htm

-
- DEUXIÈME DOSSIER : Étude du nouveau produit "Côte des Terres Rouges"
 - TROISIÈME DOSSIER : Action de communication

Premier dossier

Analyse des ventes du produit « Le Roussillon »

Madame SOUCHE vous demande d'analyser l'évolution des ventes du vin « Le Roussillon ».

Elle vous communique les statistiques de vente réalisées à la coopérative depuis 1965, première année de commercialisation du produit (Document 1). La coopérative vend 70 % de sa production au détail (à des particuliers), et le reste aux négociants (en grosse quantité).

Travail à faire :

- 1) Représentez graphiquement l'évolution des quantités vendues.
 - 2) Commentez ce graphique et situez le produit dans son cycle de vie.
 - 3) Effectuez une prévision des ventes pour l'année 2000 par la méthode de votre choix à partir de l'année 1990.
 - 4) Commentez vos résultats.

Deuxième dossier

Étude du nouveau produit "Côte des Terres Rouges"

A la suite de cette analyse, Madame SOUCHE projette de commercialiser un vin issu de l'agriculture biologique, dont il faudra fixer le prix de vente public.

Elle souhaite par ailleurs une étude relative à la qualité.

Pour ce faire, elle a conçu un questionnaire destiné à la clientèle de passage de la Cave Catalane. Elle vous demande d'analyser ce dossier.

Travail à faire :

1) Étude de marché

- 1-1 Critiquez, sur le plan de la forme, le questionnaire que vous a remis Madame SOUCHE (**Document 2**).
- 1-2 Critiquez, sur le plan du fond, et reformulez les questions qui vous semblent incorrectes.

L'étude de la demande fait ressortir que les acheteurs potentiels de la Cave Catalane sont prêts à payer un vin issu de l'agriculture biologique entre 25 F et 35 F la bouteille.

Travail à faire:

2) Détermination du prix de vente (Document 3)

- 2-1 Calculez le coût de revient d'une bouteille de 0,75 l de "Côte des Terres Rouges" en utilisant les éléments de **Document 3**.
- 2-2 Déterminez le prix de vente public d'une bouteille de "Côte des Terres Rouges" sachant que le taux de marque est de 39 % et le taux de T.V.A. 5.5 %.
- 2-3 Commentez vos résultats.
- 2-4 Citez d'autres éléments qui pourraient servir à Madame SOUCHE pour fixer son prix de vente public.

Madame SOUCHE, consciente de la faveur actuelle des consommateurs pour les produits du terroir a eu récemment un entretien avec une personne de l'I.N.A.O. (Institut National des Appellations d'Origine) qui lui a remis de la documentation sur la qualité. (**Document 4**)

Elle vous demande d'analyser ce dossier.

Travail à faire :

3) Étude de la qualité

Rédigez une synthèse d'une vingtaine de lignes qui permettra:

- de mettre en évidence les difficultés rencontrées par les producteurs pour faire connaître et distribuer leurs produits de qualité,

- de caractériser les différents signes de la qualité,
- de justifier pourquoi Madame Souche n'a que la possibilité d'utiliser pour son produit, la mention : vin "issu de raisins provenant de l'agriculture biologique".

Troisième Dossier

Action de communication

Afin de promouvoir son produit, Madame SOUCHE souhaite mettre en place une campagne de communication.

La Cave Catalane fait partie de l'union des commerçants du village. Madame SOUCHE désire faire paraître une publicité d'une page dans le « Guide pratique du village ». Celui-ci est distribué aux touristes en 200 000 exemplaires par l'intermédiaire de l'office du tourisme, des campings et de divers magasins.

Elle a réalisé une maquette de cette page et vous demande votre avis.

Travail à faire :

- 1) Présentez une analyse critique du projet d'encart publicitaire (**Document 5**) en repérant les éléments positifs, les éléments négatifs et les éléments manquants.
- 2) Proposez, en les justifiant, trois autres moyens d'actions de communication (média ou hors média) pour le lancement de ce nouveau produit.

Barème

1 ère partie	40 points
2ème partie	80 points
3ème partie	30 points
Forme	<u>10 points</u>
Total	160 points

LISTE DES DOCUMENTS

DOCUMENT1	Évolution des ventes aux particuliers (en hectolitres) du « Roussillon ».	Page 5/10
DOCUMENT2	Questionnaire.	page 6/10
DOCUMENT3	Éléments de calcul du coût de revient du « Côte des Terres rouges ».	Page 7/10
DOCUMENT 4 (1/2)	Faut-il jouer les vins bio ?	Page 8/10
DOCUMENT 4 (2/2)	Comment distinguer les vrais signes de qualité ?	page 9/10
DOCUMENT 5	Projet d'encart publicitaire.	page 10/10

Document
1

Évolution des ventes aux particuliers (en hectolitres (hl)) du « Roussillon »

Années	Nombre d'hl vendus
1965	427625
1970	460724
1975	512589
1980	514865
1985	426448
1990	363565
1992	322933
1994	298432
1996	212259
1998	199587

Source : Comité Interprofessionnel des Vins doux naturels

Document
2

QUESTIONNAIRE

1/. Estimez-vous être un client régulier de la Cave Catalane ? (barrez la mention inutile)

OUI NON

- Si OUI, quelle quantité de vin achetez-vous personnellement ?

..... de litres.

2/. Pourquoi achetez-vous à la Cave Catalane ?

3/. **Quels sont les produits que vous achetez le plus à la Cave Catalane ?**

- ☐ A.O.C. Muscat de Rivesaltes
- ☐ A.O.C. Rivesaltes
- ☐ A.O.C. Côtes du Roussillon
- ☐ Vin de Pays Catalan.

4/. **Êtes-vous intéressé par les nouveautés ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

5/. **Un vin issu de l'agriculture biologique vous semble-t-il être de meilleure qualité ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

6/. **Le prix est-il un élément important dans le choix de vos vins ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

7/. **En dessous de quel prix n'achèteriez-vous pas un vin issu de l'agriculture biologique car vous le jugeriez de mauvaise qualité ?**

- ☐ - de 15 F
- ☐ 15 à 25 F
- ☐ 25 à 35 F
- ☐ + de 35 F

8/. **Seriez-vous prêt à payer plus cher un vin issu de l'agriculture biologique ?**

- ☐ OUI
- ☐ NON

Document 3

Éléments de calcul du coût de revient du « Côte des Terres Rouges »

- Le Côte des Terres Rouges est fabriqué dans des tonneaux de 150 litres. Il faut en moyenne 250 kg de raisins issus de l'agriculture biologique achetés 10 F le kg aux coopérateurs pour remplir un tel tonneau.

- Ce vin doit ensuite être vieilli puis stocké (coût: 300 F par tonneau).

- Enfin, ce vin est mis en bouteille. Sur chaque bouteille sont placés une étiquette, un bouchon et une capsule. Toutes ces tâches sont réalisées sur une chaîne. En une heure, deux ouvriers peuvent embouteiller le contenu d'un tonneau.

. Coût horaire par ouvrier: 60 F hors charges sociales

- Charges sociales: 45 % du coût horaire

. Les bouteilles sont achetées 1,32 F HT l'unité. Coût d'une étiquette: 0,48 F HT. Les bouchons et les capsules sont achetés en grande quantité: 650 F HT les 1 000 bouchons et 450 F HT les 3 000 capsules.

- Une taxe de 22 F doit être payée pour 100 bouteilles vendues.

FAUT-IL JOUER LES VINS BIO ?

Les vins "issus de l'agriculture biologique" commencent à investir les grandes surfaces. Mais les freins restent trop nombreux pour une diffusion de masse.

Les vins bio vont-ils réussir à se frayer un chemin au milieu des centaines de crus en rayon ? Difficile de répondre. Jusqu'alors, le bio est resté la préoccupation de viticulteurs soucieux d'environnement. Pour les consommateurs, il n'est pas encore facteur de choix ni au niveau du goût, ni en ce qui concerne la sécurité alimentaire puisqu'aucune étude comparative n'a été menée pour mesurer la présence de résidus phytosanitaires et déterminer leurs effets sur-la santé. [...]

La période du bio baba cool est probablement passée : celle d'un engouement de masse n'est pas encore atteinte. [...] Pourtant, toutes les grandes surfaces prévoient à court terme d'intégrer des vins bio dans leurs rayons. [...] Carrefour fut le premier l'an dernier à jouer des vins bio sur ses prospectus... [...] Cependant, les freins restent nombreux. Très nombreux. Dans un magasin, on ne trouve au mieux que cinq ou dix flacons de bio dans un océan de 300 bouteilles. [...]

Pour l'heure, le bio reste du domaine des magasins spécialisés, des cavistes et de la vente directe. [...] les vins bio n'obtiendront une diffusion à grande échelle que lorsque des négociants de poids les feront figurer à leur carte, approvisionnant les magasins de manière constante. [...]

En matière d'étiquetage, même si les choses évoluent, les viticulteurs bio sont rarement soucieux de la présentation de leurs flacons. L'emballage n'est pas le premier de leurs soucis. Ils préfèrent vendre leurs vins en dialoguant avec leur clientèle directe. Or, dans le libre-service les vins se

vendent seuls. Étiquetage et contre-étiquetage doivent convaincre des consommateurs très souvent perdus face au rayon.

RÉGLEMENTATION: UN FLOU PERSISTANT

Encore plus surprenant le vin bio... n'existe pas. Inutile de chercher le logo AB sur' une bouteille. Il est interdit par la loi. Seule la mention vin "issu de raisins provenant de l'agriculture biologique " est autorisée. Pourquoi ? Le vin échappe bizarrement à la réglementation européenne des produits transformés. Et les pouvoirs publics français refusent d'admettre qu'un règlement spécifique lui soit appliqué. La réglementation des appellations d'origine contrôlée et celle des vins de table et de pays sont seules admises. Autrement dit, passé le stade de la récolte, un vin "issu de l'agriculture biologique" pourrait parfaitement être traité chimiquement pendant les vinifications. Et se retrouver encore moins "naturel" qu'un vin conventionnel.

Extrait de L.S.A. juin 97

COMMENT DISTINGUER LES VRAIS SIGNES DE QUALITE ?

A.B. (Agriculture Biologique)

Le produit agricole qui arbore ce signe doit provenir d'un mode de production biologique, engrais vert, traitement naturel des parasites et des maladies. Pas question d'utiliser des produits chimiques de synthèse. Quatre organismes de contrôle ont reçu l'agrément des pouvoirs publics: Socotec, Biocontact, Ecocert et Qualité France.

C'est actuellement le seul sigle officiel. Les autres mentions faisant référence à l'agriculture bio sont accordées par des associations plus ou moins strictes sur les contrôles et l'agrément.

A.O.C. (Appellation & Origine Contrôlée)

Tout le monde a entendu parler des appellations d'origine contrôlée qui concernent les vins et les alcools, les fromages et les beurres (des Charentes, des Deux-Sèvres ou d'Isigny) mais aussi certaines volailles (de Bresse), les noix de Grenoble ou le chasselas de Moissac.

L'A.O.C. est attribuée à un produit en fonction de son aire de production, très précisément délimitée. C'est l'I.N.A.O. (institut National des Appellations d'Origine) qui gère cette distinction. L'A.O.C. a pour principal mérite de défendre l'originalité géographique d'un produit liée au terroir et au savoir-faire local.

Les vins A.O.C. sont également protégés géographiquement et doivent répondre à des critères de production précis (encépagement et rendement à

l'hectare, etc.), qui garantissent leur supériorité par rapport aux VDQS (vins délimités de qualité supérieure), et aux vins de pays.

Extrait de 50 millions de consommateurs No 263

Document 5

Projet d'encart publicitaire

Retrouver l'authentique !

Le vrai, le terroir !

**Venez à la Cave
Catalane**

Côte des Terres Rouges

**DEGUSTATION
GRATUITE**

Sur votre table...

L'alcool nuit à la santé, à consommer avec modération.

La "CAVE CATALANE" vous attend...

Venez la découvrir tous les jours

de 9 h à 19 h sans interruption

Route des Vignerons

MC DONALD'S : DE LA STANDARDISATION A L'ADAPTATION

Parier sur la mondialisation est la stratégie de croissance la plus prisée par les entreprises aujourd'hui. Or, la mondialisation induit la nécessité économique de viser l'expansion géographique d'un produit : source d'économie d'échelle, d'amortissement de coûts croissants et d'avantages concurrentiels sur les marchés locaux. Mais jusqu'où aller dans la mondialisation ? Faut-il mondialiser le positionnement, les concepts voire les produits eux-mêmes ? C'est dans les années 80 qu'a été lancé le débat théorique entre partisans de la mondialisation des marques et avocats de leur adaptation aux marchés locaux. Réussir à l'heure de la globalisation, suppose d'atteindre un équilibre entre effet de levier mondial et adaptation locale. Quand est-il de la stratégie de mondialisation adoptée par McDonald's, incarnation du style néolibéral américain et marque la plus connue au monde après Coca Cola ? Son succès est-il du à l'atteinte d'un tel équilibre ? Dans une première partie nous verrons que McDonald's a mis en place une véritable stratégie globale en appliquant le concept de standardisation, puis dans une seconde partie qu'il ne s'est pas limité à cela en adaptant certains éléments de son mix aux marchés locaux. Enfin nous étudierons la crise actuelle de ce géant de la restauration rapide en évoquant les causes puis les stratégies envisagées.

I. UNE STRATEGIE GLOBALE...

Une approche mondiale du marché planétaire procède d'une vision standardisée et uniforme de la

stratégie. Faisant fi des différences culturelles et des conditions locales de marché.

A. CONCEPT DE STANDARDISATION

1. Définition

La standardisation repose sur la volonté d'étendre un même marketing mix à la planète entière. La standardisation réside dans le lancement de produits identiques, diffusés à l'aide de moyens publicitaires et de marketing standardisés dans tous les pays du monde.

En résumé, vendre avec un même slogan et une même image, un même produit dans un même emballage à travers le monde entier.

La présence mondiale de McDonald's est indéniable : Il réalise 57% de ses revenus à l'étranger, 49,6% de ses profits et le pourcentage de ses actifs à l'étranger s'élève à 55%.

Or on peut remarquer que le système McDonald's est transposé d'un bout à l'autre de la planète, sans tenir compte des cultures professionnelles (disparition des métiers de la restauration : pas de serveurs, de cuisiniers ou de chefs de rang) ni même des traditions sociales ou nationales préexistantes. McDonald's dissémine des valeurs nouvelles aux dépens des valeurs héritées localement.

La stratégie de mondialisation de McDonald's consiste à reproduire progressivement et dans tous les pays, les facteurs qui ont fait la réussite d'une stratégie locale (ici la stratégie appliquée au marché américain).

Une stratégie appelée « Think local, act global », et où, bien qu'il soit parfois nécessaire d'apporter quelques adaptations mineures (ce que nous verrons plus loin), une grande homogénéité prévaut. En effet, nous pouvons remarquer que McDonald's uniformise le concept général de ses restaurants : la marque, le menu de base, les normes de qualité, l'organisation du travail... (cf étude détaillée B).

Cette stratégie suppose une approche nécessairement prudente et procède pays par pays, région par région. Or l'expansion de McDonald's répond à cette stratégie. Nous constatons une propagation pays après pays du groupe : Après la chute du mur de Berlin : implantation dans les ex-pays du socialisme, à partir de 1993 : dans les pays du Proche et du Moyen-Orient.

2. Avantages

Les principaux avantages générés par la standardisation sont les suivants :

Ø Economies de coûts : économies d'échelle au niveau de la production et de la R&D.

Dans le cas de McDonald's on peut noter qu'en offrant le même produit de base sur différents marchés, McDonald's peut limiter le nombre de ses fournisseurs dans le monde, ce qui lui permet de réduire ses coûts d'achats. On remarque également que l'industrialisation et la standardisation de la production et de la distribution lui permettent de baisser les coûts ainsi que le temps de production.

Ø Cohérence auprès des consommateurs : grâce à la standardisation les entreprises peuvent bénéficier d'une image de marque homogène et cohérente à travers les marchés. Cela permet de fidéliser les consommateurs «

multinationaux » (voyageurs) qui exigent des produits dont les performances sont standardisées d'un pays à l'autre.

Ø Simplification de la planification et du contrôle : la standardisation du produit est une stratégie moins complexe à mettre en œuvre et très vite opérationnelle.

B. ELEMENTS STANDARDISES PAR MC DONALD'S

1. La publicité

Pour arriver à standardiser au maximum, la firme a misé énormément sur la publicité. Le budget publicitaire annuel de McDonald's atteint près de 2 milliards d'euros. Le groupe mise d'abord sur la télévision, il y consacre 2 millions d'euros par jour. McDonald's a besoin d'une communication très efficace pour faire oublier des siècles d'histoire et de culture qui constituent de véritables barrières à l'homogénéisation. McDonald's cible essentiellement sa publicité sur l'enfant car aujourd'hui celui-ci est devenu relativement autonome dans ses choix alimentaires. Pour attirer les enfants, le personnage du clown Ronald fut créé en 1963.

Ce personnage a pour buts de permettre une identification du restaurant et de conserver en mémoire l'image de la marque. Les « Golden Arches » (arches dorées) sont devenues le logo le plus reconnu à travers le monde. McDonald's est la marque la plus connue après Coca-Cola.

2. L'employé

Tous les jours, 500 000 employés, partout dans le monde, accomplissent exactement les mêmes gestes strictement définis, minutés et contrôlés ; cette standardisation est affichée comme un argument de vente.

La philosophie adoptée par McDonald's est le QSPV : Qualité, Service, Propreté et Valeur.

McDonald's pense qu'un sourire fidélise plus un client que la meilleure cuisine au monde. Ainsi chaque client de McDonald's a droit à son sourire convenu, mesuré, contrôlé.

Partout, l'équipier McDonald's répète au client exactement les mêmes phrases, le regarde dans les yeux au même moment, lui propose de la même façon des produits plus chers ou complémentaires. L'employé doit être homogène, comme le produit qu'il fabrique et vend.

3. Le produit

L'hétérogénéité des mangeurs appelle l'homogénéité des denrées. Il s'agit de vider les produits de leurs qualités pour créer un produit indistinct. Ainsi de nombreux produits tels que le bœuf et les oignons sont reconstitués pour en uniformiser le goût et l'apparence. La quantité fonctionne dans l'idéologie américaine comme un critère de qualité. Cette obsession de la quantité concerne autant les matières, les temps de préparation, de conservation et de cuisson que la température et la forme du service.

Chez McDonald's, il y a apparence de diversité mais les produits utilisent toujours les mêmes matières. McDonald's lance de nouveaux noms et des emballages différents mais il n'existe que 6 grands types de produits. Seuls 300 producteurs à travers le monde approvisionnent McDonald's. Les fournisseurs doivent partager leur savoir-faire afin de permettre à McDonald's de rester cohérent et de contrôler toutes les étapes de production.

4. Les franchises

Pour Ray Kroc, les franchises étaient le moyen d'atteindre une expansion rapide et d'assurer la standardisation de son modèle. Aujourd'hui, 80 % des restaurants McDonald's sont des franchises. Afin d'assurer l'uniformité de McDonald's dans le monde, toutes les franchises doivent utiliser les marques, les menus, l'agencement et le système administratif du groupe. Les franchisés doivent s'engager à respecter les standards de qualité, de service, de propreté et de valeur de McDonald's. Ce système de franchise a permis au groupe d'atteindre son poids actuel, une marque forte et sa présence mondiale.

Cependant la standardisation connaît des limites dans le sens où elle ne prend pas en compte les différences de cultures, de goûts, de besoins et de pouvoir d'achat des consommateurs. Dans le cas qui nous concerne les goûts en matière d'alimentation varient d'un pays à l'autre. Une standardisation trop poussée risque de repousser les consommateurs, les fournisseurs et les pouvoirs locaux. Lorsqu'une entreprise est présente dans de nombreux pays, elle doit réagir à des marchés différents en adaptant ses produits et services à l'environnement global. Il devient nécessaire de prendre en compte les enjeux locaux, la culture, la religion, les goûts, mais également la concurrence, la distribution, la réglementation...

II... ACCOMPAGNEE D'UNE ADAPTATION LOCALE

A .UNE ADAPTATION NECESSAIRE

1. Définition

L'adaptation est une stratégie qui consiste à adapter un ou plusieurs éléments du marketing mix aux marchés locaux. Bien que certaines entreprises privilégient l'approche

d'un marketing global sans se soucier des différences entre les marchés, de nombreuses multinationales sont amenées à adapter par conviction ou par obligation (adaptation technique) les variables de leur marketing mix aux différentes cultures.

Cette adaptation marketing traduit la prise en compte des aspects économiques et socioculturels des marchés étrangers et notamment :

§ Les habitudes de consommation

§ Les préférences et goûts

§ Le niveau de revenu

§ Le niveau d'éducation et d'alphabétisation

Les préférences culturelles sont une raison majeure pour l'adaptation des produits car elles affectent les comportements d'achat et d'utilisation des produits.

Une règle générale veut que plus un produit est consommé à proximité du corps (nourriture, cosmétiques...), plus il est susceptible d'être adapté.

De façon générale, la nourriture est un produit très difficile à standardiser car les habitudes alimentaires, profondément et émotionnellement enracinées dans la culture, sont très difficiles à faire évoluer. Dans ce contexte, il faudra le plus souvent prendre en compte les différences de goûts sur les marchés cibles.

L'avantage essentiel de l'adaptation est la probabilité d'augmenter les ventes et les recettes grâce à une meilleure adéquation aux besoins spécifiques du marché étranger visé.

Les profits de l'entreprise sont susceptibles d'augmenter, pour autant que les recettes générées par l'adaptation des produits soient plus importantes que les coûts de l'adaptation. Cette adaptation constitue

souvent un facteur déterminant du succès commercial

Réfléchir à l'articulation du global et du local est loin d'être évident et requiert de distinguer les éléments qui fondent le noyau de la marque, qui ne peuvent donc en aucun cas être adaptés d'un pays à l'autre, et les éléments plus périphériques, qui peuvent faire l'objet d'une adaptation. Il peut s'agir entre autres des éléments figuratifs, tels que l'apparence des produits (forme, couleurs, emballage voire la composition).

Nous allons donc voir les éléments de son mix que McDonald's a décidé d'adapter aux marchés locaux.

B. L'ADAPTATION DU PLAN MIX

Depuis son arrivée en avril 1998, le nouveau PDG a multiplié les plans pour doper la machine McDo, en essayant notamment de prouver que l'entreprise était « multilocale ». McDonald's est reconnu comme étant la chaîne de fast-food s'adaptant le plus aux goûts locaux. En effet, le groupe a adapté plusieurs points de sa stratégie.

1. La cible

Dans les pays riches, McDonald's cible les enfants, d'où ses liens avec Disney. En revanche, dans les pays pauvres, ce sont les adolescents et les jeunes adultes qui vont chez McDo pour se retrouver. Cette différenciation se traduit par de variations de la taille et de l'emplacement des restaurants, des prix, de la publicité et des stratégies de promotion.

A Bangkok, les adolescents arborent des T-shirts marqués « McDonald's » en gros caractères : dans cette ville c'est un look « cool », alors qu'aux Etats-Unis, porter ce genre de Tee-shirts laisserait penser qu'on travaille au McDonald's !

2. Le produit

Bien que Mc Donald's adopte une approche mondiale, en pratique ses restaurants servent des spécialités adaptées aux goûts locaux telles que les McSpaghettis aux Philippines, le burger à l'agneau (Maharaja Mac) à New Delhi, du poisson et du riz au Japon. Au Japon, on peut noter qu'en arrivant il y a de cela 30 ans, McDo a contribué à l'évolution des habitudes alimentaires des Nippons en faisant entrer le fast-food dans les mœurs. Le succès de Ma-ku tient en partie au fait que les hamburgers sont adaptés aux goûts locaux : le Teriyaki Mac Burger est cuisiné dans une sauce orientale et le Calbee Burger a une saveur typiquement coréenne.

McDonald's a aussi travaillé avec ses franchisés afin de s'adapter aux spécificités culturelles. En Europe, on trouve donc de la bière dans les McDonald's ; aux Etats-Unis, des yaourts, des salades et des pizzas sont au menu ; à Jakarta, les consommateurs peuvent manger du riz et à Séoul, les restaurants proposent des sandwiches au rôti de porc.

3. La distribution

La taille du restaurant dépend également de sa localisation. On trouve ainsi de petits points de vente au Japon où le coût du m² est très élevé et de très grands restaurants de plus de 700 places en Russie ou en Chine. La couleur des uniformes des serveurs sont adaptées selon les croyances religieuses des pays.

4. Le prix

Les prix ne pouvaient pas être les mêmes dans les pays développés et dans les pays en développement. McDonald's adopte un prix en fonction du pouvoir d'achat du consommateur

et du prix pratiqué par ses concurrents présents au même endroit.

5. La promotion

McDonald's adapte de plus en plus sa communication. Par exemple, en Chine, la publicité télé est une perte d'argent et le groupe doit utiliser les journaux et les magazines. Cependant, si le moyen de communication change, le message publicitaire, lui, reste le même partout dans le monde (There's nothing quite like a McDonald's).

C.MIX

STANDARDISATION/ADAPTATION : CLE DU SUCCES

Poids économique de McDonald's

Ø Leader mondial de la restauration rapide

Ø CA : 14, 8 milliards de dollars

Ø Prés de 30 000 restaurants dans 121 pays

Ø 46 millions de repas servis par jour dont plus de la moitié aux USA

Ø 395 000 salariés dans le monde

McDonald's a mis 22 ans pour conquérir le monde et représente aujourd'hui un véritable fait de société et non pas un simple phénomène de mode. Il a conduit à une réelle transformation des habitudes culinaires mondiales, symbole du phénomène de mondialisation.

Une mondialisation qui ne fut possible que parce que McDonald's a compris qu'il fallait être à la fois semblable et différent dans chaque pays. Cette uniformisation n'atteint l'homme que parce qu'elle sait être différente selon le pays par système d'image.

Le succès de McDonald's c'est la standardisation conjuguée à un ancrage local.

III. L'ESSOUFFLEMENT DU MODELE MAC DONALD'S

Depuis quelques années, les concurrents de Mac Donald's ont fait preuve de créativité et d'écoute vis-à-vis du client, ce qui a mis en péril la multinationale Mac Donald's qui s'est vue obligée de fermer plus de mille restaurants afin de limiter les dégâts financiers. En 2002, Mac Donald revient avec des nouvelles stratégies.

A. UN MODELE EN CRISE

D'ici la fin de l'année, Mac Donald's va licencier 400 à 600 personnes dont 200 à 250 aux Etats-Unis, fermer 175 restaurants non rentables dans 10 pays. Cette restructuration concerne plus particulièrement 7 pays du Moyen-Orient et d'Amérique Latine, dont trois pays où la chaîne va se retirer complètement. Il s'attend à ce que son bénéfice par action pour l'exercice 2002 soit inférieur à ses prévisions précédentes. De plus, le groupe a annoncé qu'il comptait réduire de 500 millions de dollars environ les sommes consacrées à l'ouverture de nouveaux restaurants à travers le monde.

Cette restructuration aura pour effet de réduire de 350 à 425 millions de dollars le bénéfice attendu au quatrième trimestre. Au troisième trimestre, la chaîne de restauration rapide a enregistré une baisse de 11% de son bénéfice net à 487 millions de dollars. Sur les 9 premiers mois de l'année, ce bénéfice net a reculé de 9% à 1.24 milliard de dollars, tandis que le chiffre d'affaires augmentait de 2%. Sa dette s'élevait à 9.6 milliards de dollars à la date du 30 juin 2002.

La multinationale se trouve donc confrontée à une érosion de ses profits et à de réelles turbulences boursières. Le cours de l'action a baissé de plus de 32% depuis le début de l'année, le

cours étant en dessous de l'indice de Standard & Poors, qui réunit les principales chaînes américaines.

C'est l'accentuation de la concurrence qui pousse Mac Donald's à prendre ces mesures. En effet, le leader mondial de la restauration rapide souffre d'une forte concurrence sur le marché américain, ce qui a pour effet de peser sur ses revenus. Les concurrents de Mac Donald's sur le marché américain (Burger King principalement) ont progressé en termes de qualité, de service et de propreté et il y a eu un ralentissement net du taux de croissance du groupe.

Les défis de Mac Donald's sont de plus en plus importants. En effet son marché national est pratiquement saturé. Son excellente réputation pour un service rapide et chaleureux se dégrade petit à petit. Les clients accordent beaucoup d'importance à la fraîcheur et au goût des produits, ce en quoi Mac Donald n'est pas renommé. Il n'a jamais proposé de produit phare depuis le Chicken Mac Nuggets en 1983 et son vieux slogan We Love to See You Smile ne rend plus les gens heureux depuis quelques temps.

Réorganiser plus de la moitié des fast-foods Mac Donald aux Etats-Unis demanderait un investissement très important sur les deux prochaines années qui s'élèverait à 800 millions de dollars. Mac Donald reste malgré tout le leader sur le marché des fast-foods avec 43% du chiffre d'affaires total.

Mac Donald's a fermé 1300 restaurants en 2002 et prévoit la fermeture de 600 en 2003. Début décembre, selon des sources de presse locale, Mc Donald's aurait fermé 15 restaurants à Taiwan, en licenciant 390 employés et 13 restaurants au Danemark, affectant 371 emplois

B.UN SEUL OBJECTIF : RESEDUIRE LE CLIENT

1. Nouveautés dans les ingrédients.

Mac Donald exploite d'éventuels changements dans les goûts de ses hamburgers qui ont de moins en moins de succès face aux gros sandwiches mixtes et les sandwiches personnalisés par le client. En effet, ce genre de sandwiches augmente actuellement de 12% par an alors que les hamburgers augmentent seulement de 2% à 3%. Mac Donald's a lancé l'été dernier un sandwich Grilled Chicken Flatbread à base de pain sans levain pendant une courte période. Ce dernier s'est révélé être un succès. De plus Mac Donald's a changé son huile de cuisson afin de réduire le taux de cholestérol dans ses hamburgers. Mais malgré ses efforts, la multinationale continue d'avoir une image de mauvaise qualité quant à la nourriture.

2. Le "dollar value menu"

Actuellement la multinationale s'engage dans un programme intensif afin d'améliorer la qualité de son service et non de sa nourriture. Ce programme consiste à surveiller les employés en envoyant des "clients-mystères" jouant le rôle d'espions ; 121000 visites cette année, le processus a été intensifié. Des cours sont donnés aux employés sur la méthode d'empilement des ingrédients pour le Big Mac. La chaîne offre également des primes aux responsables de magasins pour leur efficacité. Une nouvelle campagne américaine axée sur le "dollar value menu" va être mise en marche afin de promouvoir le Big "N" Tasty Burger, le Mc Chicken et des nouvelles tailles de portions de frites, soda, salade et desserts. Cette publicité ne montre aucun nouveau produit mais elle met l'accent sur la "bonne affaire à

faire". La chaîne veut attirer des clients riches afin d'augmenter par la suite le prix de leurs produits et faire passer une image de bonne qualité. C'est la stratégie qu'a adopté Wendy's.

3. Le "Business at Home".

Aussi pour relancer Mac Donald's, sa stratégie marketing est réétudiée. Les changements répétés des cadres et une dépendance excessive de la publicité ont divulgué un message inefficace. Un franchisé New Yorkais a ouvert en novembre dernier un Mac Donald dans lequel il a ajouté un grand écran décoratif, des plans de métro, des programmes de cinéma et sa propre création : le mini Mac Donuts.

Mac Donald's va devoir doubler ses efforts et ne pas seulement remplacer la couleur de ses toits, c'est-à-dire passer du marron au rouge métal. Les restaurants qui sortent vraiment du lot sont celui situé à Orlando en Floride dans lequel on peut trouver un billard américain et celui de Chicago qui comprend une cheminée. Certains gérants aident à attirer de nouveaux clients en personnalisant leurs restaurants avec des décors sur les murs et les tables.

C'est pourquoi la multinationale se dirige vers la France, endroit phare pour toute l'Europe.

Mac Donald's veut donc reconquérir l'Europe avec une reconstruction d'un "Business at Home".

Nous avons donc vu qu'à l'heure de la mondialisation, les entreprises doivent atteindre un équilibre adéquat entre standardisation et adaptation. Les sociétés opérant à l'échelle de la planète peuvent alors profiter d'économies d'échelle et de leurs compétences globales dans les domaines de la production, de la technologie et du marketing.

Parallèlement elles doivent acquérir un ancrage local, car une standardisation trop poussée risque de leur aliéner les consommateurs, les fournisseurs et les pouvoirs publics locaux. Le groupe McDonald's a bien compris cet équilibre idéal : il uniformise le concept général de ses restaurants mais il adapte une partie du mix marketing. Mac Donald's se tourne vers un management plus personnalisé dans les relations avec ses clients ; la décoration devient un facteur essentiel. Il se connecte avec le rythme des villes, adapte son animation aux jours festifs (Halloween, Noël, ...). L'endroit sert de pivot, les Mac Donald's deviennent de plus en plus luxueux, équipés donc intéressants pour une clientèle devenue difficile à conquérir. Mac Donald rajoute de plus en plus "d'ingrédients expérientiels". Il se veut être le "restaurant du coin" adapté au pays, voire à la région avec une ambiance différente. Cependant, il s'agit d'une adaptation tardive située le plus en aval possible ; en effet, 99% de la

formule est la même, même architecture, même rythme de travail, même mode d'achat. Ainsi, Mac Donald ne perd rien en économies d'échelle.

Comme le montre le cas McDonald's, les marques mondiales sont devenues des instances idéologiques qui ont la capacité de créer des micro-cultures en proposant, voire en imposant, aux consommateurs des univers de sens régis par des valeurs, des règles et des références spécifiques. La mondialisation des marques résulte moins d'une demande du consommateur que de la volonté de rationalisation des marketers. Les marques mondiales soulèvent des questions économiques, managériales et financières, mais aussi, et surtout, des enjeux de société. Il y a alors tout lieu de s'interroger sur le danger potentiel que représentent des instances capables d'imposer des micro-cultures de consommation et de s'ériger en véritables systèmes idéologiques.