



U R E F

PRATIQUE DU MARKETING EN AFRIQUE

Alain Ollivier / Renaud de Maricourt



EDICEF/AUPELF



UNIVERSITÉS FRANCOPHONES



U R E F

**PRATIQUE
DU MARKETING
EN AFRIQUE**

Renaud de Maricourt / Alain Ollivier

EDICEF

26, rue des Fossés-Saint-Jacques
75005 PARIS

Dans la série : ÉCONOMIE, DROIT, GESTION

(EDICEF-AUPELF)

Comptabilité privée (*G. Castellino, P. Romelaer*)

Le droit du travail en Afrique francophone (*R. Lemesle*)

Le marché des changes et la zone franc (*D. Marteau, X. Bruckert, D. Tang*)

Droit commercial et des sociétés en Afrique (*Équipe H.S.D.*)

La fonction publique en Afrique (*J.M. Breton*)

(Economica – AUPELF, diffusion EDICEF)

Principe de politique économique (*X. Greffe*)

Les auteurs :

Renaud de Maricourt est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, licencié en droit et en sciences économiques, M.B.A. de la Northwestern University (Chicago).

Alain Ollivier est diplômé des H.E.C., de l'Université du Texas à Austin, et docteur en gestion. Ils sont Professeurs à l'École Supérieure de Commerce de Paris (E.S.C.P.) et ont participé à de nombreuses missions d'enseignement, d'ingénierie éducative et de conseil en Afrique, notamment pour le compte de divers États africains du B.I.T., de la Banque mondiale, et du Ministère français de la Coopération.

Diffusion EDICEF ou ELLIPSES selon pays
Canada : distribution D.P.L.U.

© EDICEF, 1990

ISBN 2-850-69533-5

ISSN 0993-3948

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français du Copyright (6 bis rue Gabriel Laumain – 75010 Paris).

Cette reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Avant-propos

Le présent ouvrage s'inscrit dans la collection **Universités francophones** de l'UREF que nous avons créée afin de répondre à des besoins qui s'expriment avec de plus en plus de force et d'évidence dans le monde francophone.

Il s'agit, dans certains cas, de combler des lacunes dans la production éditoriale concernant des domaines de la connaissance intéressant l'ensemble de la communauté scientifique et universitaire. Dans d'autres cas, les ouvrages traitent des thèmes liés au développement : médecines tropicales, agronomie tropicale, sciences vétérinaires, génies appliqués au développement... – thèmes qui font l'objet, par ailleurs, de recherches dans le cadre multilatéral francophone.

Cette collection correspond également à l'objectif que s'est fixé notre Université d'associer étroitement chercheurs et enseignants d'expression française d'Europe et d'Amérique du Nord à ceux de l'Afrique, du Maghreb, de l'Océan Indien, d'Haïti, du Liban, de l'Asie du Sud-Est et, d'une façon générale, tous les chercheurs qui utilisent le français comme moyen de communication scientifique, pour la rédaction d'ouvrages scientifiques ou didactiques et de revues de recherche.

Enfin, les ouvrages de cette collection sont vendus dans les pays en développement à un prix réduit de moitié afin de les rendre encore plus accessibles au large public que nous voulons atteindre.

Cette politique d'édition et de large diffusion internationale s'inscrit, plus largement, dans le cadre des programmes mis en place par l'UREF pour renforcer l'usage du français comme une des grandes langues des sciences et des techniques de demain.

Professeur Michel Guillou
Délégué général de l'UREF
(Université des réseaux d'expression française)

Sommaire

	Pages
Introduction	13
Chapitre 1 : Présentation du marketing	15
1.1. LA RAISON D'ÊTRE DU MARKETING	15
1.1.1. La puissance du marketing : de l'esprit de production à l'esprit de marketing	15
1.1.2. La nécessaire souplesse du marketing	16
1.2. QUELQUES REPÈRES DANS L'HISTOIRE DU MARKETING	17
1.3. DÉFINITION DU MARKETING	19
1.3.1. Le marketing est un état d'esprit	19
1.3.2. Le marketing est une méthode	20
1.3.3. Le marketing est un ensemble de techniques	21
1.4. LES MODES D'INTRODUCTION DU MARKETING DANS L'ENTREPRISE AFRICAINE	22
1.4.1. Les conditions d'une introduction efficace	22
1.4.2. Les modes d'introduction du marketing	23
<i>L'essentiel à retenir</i>	25
Chapitre 2 : Marketing en Afrique	27
2.1. L'AFRIQUE FACE AUX THÉORIES ET PRINCIPES DE MARKETING	27
2.1.1. Obstacles au marketing en Afrique	27
2.1.2. Le marketing, condition de développement	30
2.2. ADAPTER LE MARKETING OU CRÉER UN MARKETING AFRICAIN ?	33
2.2.1. Marketing et société africaine	34
2.2.2. Méthodes et techniques de marketing en Afrique	40
2.3. CONCLUSION	42
<i>L'essentiel à retenir</i>	43
<i>Annexe 1 : le marketing au Cameroun, spécificités</i>	45
<i>Annexe 2 : l'Afrique francophone – Données démographiques</i>	47
Chapitre 3 : Stratégie de marketing	49
3.1. DÉFINITION DE LA STRATÉGIE	49

3.2. QUELQUES PRINCIPES DE STRATÉGIE	49
3.3. FONDEMENTS DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE	50
3.3.1. Analyse interne	50
3.3.2. Analyse externe	51
3.4. MODÈLES D'ANALYSE STRATÉGIQUE	51
3.4.1. Le modèle du cycle de vie des produits	51
3.4.2. Le modèle du Boston Consulting Group (B.C.G.)	52
3.4.3. Le modèle Arthur Doo Little (A.D.L.)	54
3.5. UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT : LA MATRICE D'ANSOFF	55
3.6. STRATÉGIES GUERRIÈRES	55
3.6.1. Les « gros » : stratégies défensives	56
3.6.2. Les challengers : stratégies offensives	56
3.6.3. Stratégies des « petits »	57
<i>L'essentiel à retenir</i>	58
<i>Annexe/Témoignage : stratégie de développement de la FPA</i>	59
Chapitre 4 : Planification et contrôle en marketing	
4.1. QU'EST-CE QU'UN PLAN DE MARKETING ?	61
4.2. POURQUOI UN PLAN ?	61
4.3. MODÈLE DE PLAN DE MARKETING ?	62
4.3.1. L'entreprise et son marché	63
4.3.2. Stratégies et objectifs	64
4.3.3. Programme d'action	64
4.3.4. Budgets et tableau de bord	65
4.4. MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE MARKETING	66
4.4.1. Élaboration du Plan : qui le fait ?	66
4.4.2. Plan glissant	66
4.4.3. Application du plan et contrôle	67
4.4.4. Comité d'audit du plan	67
4.5. LE TABLEAU DE BORD : OUTIL DE CONTRÔLE PERMANENT	67
4.5.1. Objectifs et définition	67
4.5.2. Conception et mise en œuvre	68
4.6. L'AUDIT MARKETING	68
4.6.1. Les quatre types d'audit	69
4.6.2. La procédure de l'audit	69
<i>L'essentiel à retenir</i>	71
<i>Annexe : le plan de marketing de l'entreprise Kimpro-Rosco</i>	72

Chapitre 5 : Organisation marketing	77
5.1. IMPACT DU MARKETING SUR L'ORGANISATION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE	77
5.2. DU COMMERCIAL AU MARKETING : DIFFÉRENTES PHASES DE L'ORGANISATION MARKETING	78
5.3. CHEF DE PROJET, CHEF DE PRODUIT ET CHEF DE MARCHÉ	79
5.3.1. Différences entre les trois fonctions	79
5.3.2. Responsabilités et tâches du chef de produit	81
<i>L'essentiel à retenir</i>	82
<i>Annexe/Témoignage : une semaine avec Théodore Quenum, chef de produit de la SAT</i>	83
Chapitre 6 : La recherche commerciale	85
6.1. DÉFINITION D'UN MARCHÉ	85
6.2. DOMAINE D'APPLICATION DE LA RECHERCHE COMMERCIALE	86
6.2.1. L'offre	87
6.2.2. La demande	88
6.2.3. Les intermédiaires	90
6.2.4. L'environnement	90
6.2.5. Les réactions du marché aux actions commerciales	90
6.2.6. Le système d'information marketing	91
<i>L'essentiel à retenir</i>	93
<i>Exemple de tests de recherche commerciale</i>	94
Chapitre 7 : Les techniques d'étude de marché	97
7.1. SCHEMA GÉNÉRAL D'UNE ÉTUDE DE MARCHÉ	97
7.1.1. Définition du problème à résoudre	97
7.1.2. Conception du projet d'étude	98
7.1.3. Recueil de l'information	98
7.1.4. Analyse des données	98
7.1.5. Conclusions et recommandations	98
7.2. LES TECHNIQUES D'OBSERVATION	99
7.3. LES ÉTUDES QUALITATIVES	99
7.3.1. Les objectifs	99
7.3.2. Les techniques	101
7.4. LES ÉTUDES QUANTITATIVES	103
7.4.1. La conception du questionnaire	103
7.4.2. La constitution d'un échantillon	105
7.4.3. L'administration du questionnaire	108

7.5. LES ÉTUDES EXPÉRIMENTALES : LES TESTS	109
7.5.1. Test de concept	109
7.5.2. Test de produit	110
7.5.3. Test de conditionnement	110
7.5.4. Test de prix	110
7.5.5. Test de nom ou de logo	110
7.5.6. Test de message publicitaire	110
7.5.7. Test de marché	111
<i>L'essentiel à retenir</i>	111
<i>Annexe : témoignage sur les difficultés rencontrées dans les études de marché sur le terrain, par Louis M'BESSO, chef de recherche marketing chez Blohorn, Côte d'Ivoire</i>	112

Chapitre 8 : Prévisions des ventes et modélisation	115
---	-----

8.1. MÉTHODES ENDOGÈNES DE DÉCOMPOSITION	115
8.1.1. Principes de décomposition	115
8.1.2. Les événements exceptionnels	116
8.1.3. La moyenne mobile (M.M.)	116
8.1.4. La tendance	117
8.1.5. Lissage exponentiel	118
8.1.6. Les variations saisonnières	119
8.1.7. Le cycle	119
8.1.8. L'aléa	120
8.1.9. Autres méthodes de décomposition	120
8.2. AUTRES MÉTHODES DE PRÉVISION	120
8.2.1. Méthodes exogènes	120
8.2.2. Méthodes qualitatives	121
8.3. SIMULATION ET MODÈLES DE DÉCISION	123
8.3.1. Simulation : les marchés-test	123
8.3.2. Les modèles : généralités	124
8.3.3. Modèles de lancement de produit	124
<i>L'essentiel à retenir</i>	126
<i>Annexe/Témoignage : Monsieur NANDE, Directeur du PUBLIPRINT</i>	127

Chapitre 9 : La segmentation des marchés	131
---	-----

9.1. PRINCIPES DE LA SEGMENTATION	131
9.1.1. Pourquoi segmenter ?	131
9.1.2. Définition de la segmentation	132
9.1.3. Les qualités d'une bonne segmentation	132
9.2. PROCÉDURES DE SEGMENTATION	133
9.2.1. Procédures séparatives	133
9.2.2. Les procédures agrégatives ou de typologie	137
<i>L'essentiel à retenir</i>	138
<i>Annexe : pour une segmentation de la population africaine</i>	139

Chapitre 10 : La politique de produit	141
10.1. DÉFINITION DU PRODUIT EN MARKETING	141
10.1.1. Caractéristiques techniques	141
10.1.2. Caractéristiques fonctionnelles	141
10.1.3. Caractéristiques d'aspect visuel	142
10.1.4. Caractéristiques d'identification	142
10.1.5. Caractéristiques économiques	143
10.1.6. Caractéristiques de conditionnement et d'emballage	143
10.2. LE POSITIONNEMENT	143
10.2.1. Définition d'une cible pour le produit	144
10.2.2. L'identification de la catégorie de produit et son système de référence	144
10.2.3. La sélection des points de différenciation par rapport à la concurrence	145
10.3. L'INNOVATION ET LE LANCEMENT DE PRODUITS NOUVEAUX	147
10.3.1. Qu'est-ce qu'un « produit nouveau »	147
10.3.2. Les sources d'innovation	147
10.3.3. Le processus de lancement d'un produit	148
<i>L'essentiel à retenir</i>	149
<i>Annexe : illustration de la difficulté du lancement d'un produit nouveau</i>	151
Chapitre 11 : La politique de prix	153
11.1. ENJEUX ET LIMITES DE LA POLITIQUE DE PRIX	153
11.2. LES CONTRAINTES ADMINISTRATIVES	153
11.2.1. Détermination autoritaire des prix	154
11.2.2. Régulation du jeu de la concurrence	154
11.3. LES OBJECTIFS DE LA TARIFICATION	155
11.3.1. Objectifs liés à chaque produit	155
11.3.2. Objectifs de gamme	156
11.4. LES TROIS APPROCHES POUR LA DÉTERMINATION D'UN TARIF	157
11.4.1. La tarification par l'analyse des coûts	157
11.4.2. La tarification par l'analyse de la demande	159
11.4.3. La tarification par l'analyse de la concurrence	163
11.4.4. Conclusion	165
<i>L'essentiel à retenir</i>	166
<i>Annexe : la méthode d'ADAM et STOETZEL pour la détermination d'un prix de vente</i>	167
Chapitre 12 : La distribution	169
12.1. TÂCHES ET FONCTIONS DE LA DISTRIBUTION	169

12.2. LES CIRCUITS DE DISTRIBUTION EN AFRIQUE	170
12.2.1. Les différents types de circuits de distribution	170
12.2.2. Marge et rotation des stocks	171
12.2.3. Les distributeurs en Afrique	172
12.3. LA GESTION D'UN POINT DE VENTE : LE MERCHANDISING	176
12.3.1. Implantation du magasin	176
12.3.2. Disposition du magasin et des rayons	176
12.3.3. Animation du magasin	177
12.3.4. Contrôle d'efficacité de la politique de merchandising et ratios de gestion	177
12.4. POLITIQUE DE DISTRIBUTION D'UN FABRICANT	178
12.4.1. Choix du mode et du circuit de distribution	178
12.4.2. Répartition du travail avec les distributeurs et choix de ceux-ci	178
12.4.3. Animation des distributeurs	179
12.4.4. Contrôle des distributeurs	180
<i>L'essentiel à retenir</i>	180
<i>Annexe/Lecture : les insuffisances du système actuel de commercialisation des fruits et légumes en Côte d'Ivoire</i>	182

Chapitre 13 : La vente et les vendeurs	185
---	-----

13.1. LE MÉTIER DE LA VENTE	185
13.1.1. La négociation	185
13.1.2. L'organisation du vendeur	187
13.2. LE MANAGEMENT D'UNE FORCE DE VENTE	188
13.2.1. Le nombre de vendeurs	188
13.2.2. Découpage des secteurs	189
13.2.3. Statut juridique des vendeurs	190
13.2.4. Recrutement des vendeurs	190
13.2.5. Formation des vendeurs	192
13.2.6. Stimulation des vendeurs	193
13.2.7. Contrôle des vendeurs	195
<i>L'essentiel à retenir</i>	196
<i>Annexe : la force de vente MTOA</i>	197

Chapitre 14 : La publicité : principes et acteurs de la communication publicitaire	201
---	-----

14.1. BUTS ET EFFETS DE LA PUBLICITÉ	201
14.2. LA PUBLICITÉ EN AFRIQUE	202
14.2.1. Le marché général	202
14.2.2. Publicité et développement	203
14.2.3. Transférabilité de la publicité	205

14.3. LES ACTEURS DE LA PUBLICITÉ EN AFRIQUE	206
14.3.1. Les annonceurs	207
14.3.2. Les agences de publicité	207
14.3.3. Les régies	208
14.3.4. Les médias et supports	208
14.3.5. L'encadrement légal et administratif	211
<i>L'essentiel à retenir</i>	212
<i>Annexe/Témoignage : l'agence de publicité LINTAS au Cameroun</i>	213
Chapitre 15 : L'action publicitaire et promotionnelle	215
15.1. ORGANISATION PUBLICITAIRE D'UNE CAMPAGNE DE PUBLICITÉ	215
15.1.1. Le budget	215
15.1.2. Objectif de communication et cible	215
15.1.3. Choix de l'agence et relations avec elle	216
15.1.4. Plan de campagne	216
15.1.5. Création	216
15.1.6. Choix des média et des supports	220
15.1.7. Mesure d'efficacité	220
15.2. L'ACTION PROMOTIONNELLE	222
15.2.1. Différents types de promotion	222
15.2.2. Organisation d'une promotion	225
15.3. AUTRES ACTIONS DE COMMUNICATION	227
15.3.1. Les relations publiques	227
15.3.2. Parrainage	228
<i>L'essentiel à retenir</i>	229
<i>Annexe/Témoignage : la saga de Skol</i>	231
Chapitre 16 : Le marketing international	235
16.1. NATURE ET SPÉCIFICITÉ DU MARKETING INTERNATIONAL	235
16.1.1. L'entreprise exportatrice doit composer avec un environnement politique et réglementaire actif	235
16.1.2. La diversité des marchés abordés en marketing international exige des méthodes et une organisation spécifiques	236
16.1.3. Le marketing international débouche sur la mise en œuvre des techniques du commerce international	236
16.2. LA SÉLECTION DES PAYS ÉTRANGERS	237
16.2.1. Le potentiel d'activité et de rentabilité du marché	237
16.2.2. L'accessibilité du marché	239
16.2.3. Les risques encourus	239
16.3. LE CHOIX D'UN MODE DE PRÉSENCE	240

16.4. L'ADAPTATION DU MARKETING-MIX	241
16.4.1. L'adaptation du produit	241
16.4.2. L'adaptation de la communication	242
<i>L'essentiel à retenir</i>	243
Chapitre 17 : Autres applications du marketing	245
17.1. MARKETING DES ACHATS	245
17.1.1. État d'esprit et démarche marketing des acheteurs	245
17.1.2. Application des techniques de marketing aux achats	246
17.2. MARKETING INDUSTRIEL	247
17.2.1. Études de marché	247
17.2.2. Les filières	248
17.2.3. Processus d'achat industriel	248
17.2.4. Service après-vente	249
17.2.5. Prix	249
17.2.6. Communication	249
17.3. MARKETING DES MATIÈRES PREMIÈRES	250
17.3.1. Le marché mondial	250
17.3.2. Les filières	251
17.3.3. Réflexion stratégique	251
17.3.4. Application des techniques de marketing	252
17.4. MARKETING POLITIQUE ET SOCIAL	253
17.4.1. Concepts de base	253
17.4.2. Application des techniques de marketing	256
17.5. LE MARKETING PUBLIC	256
17.5.1. La spécificité du marketing public	257
17.5.2. La connaissance des besoins	257
17.5.3. L'adaptation de l'offre	258
17.5.4. L'établissement du tarif	258
17.5.5. La communication	259
17.6. MARKETING PERSONNEL	259
<i>L'essentiel à retenir</i>	260
<i>Annexe I/Témoignage : l'organisation des marchés du café et du cacao au Congo</i>	
<i>Interview de M. YOKA, Directeur Général de l'O.C.C., Brazzaville, 15 avril 1989</i>	262
<i>Annexe 2 : le marketing social et politique par Monsieur ASSANDE ADOM, Professeur à la Faculté des Sciences Économiques, Université d'Abidjan, ADEMCI</i>	264

Introduction : Pratique du marketing africain

Ce traité de marketing-management en Afrique répond à un besoin : les pays d'Afrique francophone ne disposaient pas jusqu'ici d'un ouvrage traitant spécifiquement de leur situation, et les enseignants de marketing, aussi bien que leurs étudiants ou les responsables d'entreprise désirant se perfectionner dans cette matière, devaient recourir à des manuels étrangers, français ou nord-américains pour la plupart, adaptés au contexte d'économies de marché évoluées. On peut certes prétendre, non sans quelque apparence de logique, que la théorie de marketing est une et universelle et s'applique indifféremment à tous les pays, quelle soit leur organisation économique et leur degré de développement. Mais dans la pratique cette affirmation ne résiste guère à l'examen. Contrairement aux « sciences exactes » le marketing, qui relève des sciences humaines, s'enracine dans un contexte socio-culturel et dans un environnement économique auxquels il doit s'adapter.

On ne peut commercialiser de la même façon des biens ou des services – et pas même des biens ou services semblables – dans des sociétés d'abondance et dans des pays en voie de développement dont le pouvoir d'achat des populations est beaucoup plus faible, le niveau d'instruction plus bas, les mentalités, les motivations et les besoins de consommateurs différents. De même, l'organisation sociale est particulière, les systèmes de distribution peu organisés, les infrastructures souvent déficientes... Le marketing, science des échanges, peut aussi se résumer comme une science de l'adaptation de l'offre à la demande : il serait paradoxal que les gens de marketing ne puissent se résoudre à adapter leurs théories et leurs approches à des contextes différents.

Notre *cible* est constituée par les pays d'Afrique francophone, et surtout par les pays d'Afrique noire, que nous appréhendons comme une entité relativement homogène, malgré ses disparités, par rapport aux économies du Nord hautement développées. Les pays du Maghreb peuvent être considérés comme un cas différent, par leur niveau de développement intermédiaire et leur culture arabo-islamique : ils ne font donc pas partie de notre « cœur de cible » et les exemples choisis ne font pas directement référence à eux.

L'*objectif* de notre ouvrage est l'étude des principes et fondements du marketing appliqués à l'Afrique. Il ne se veut pas une description des institutions et des pratiques du marketing en Afrique (bien qu'il y soit souvent, bien entendu, fait référence) et en cela il constitue une première en Afrique francophone. Nous espérons bien qu'il suscitera des émules qui viendront enrichir notre réflexion sur les spécificités du marketing sub-saharien tout en les reliant à la théorie générale du marketing. Notre livre n'est pas encore assez « africanisé » à notre goût ; d'autres sauront l'être plus.

L'organisation de notre ouvrage est classique. Il se veut un manuel à l'usage des étudiants et des praticiens, et comporte d'abord une présentation des principes fondamentaux du marketing et de leur applicabilité à l'Afrique (chapitres 1 et 2). Puis nous abordons les « cadres » d'une approche marketing : la stratégie marketing (chapitre 3), le plan de marketing et les contrôles (chapitre 4), l'organisation et les structures d'un service de marketing (chapitre 5) la recherche commerciale et les études de marché (chapitres 6 et 7), la prévision des ventes et la modélisation (chapitre 8), enfin la segmentation (chapitre 9). Viennent ensuite les outils du « Marketing management » et de l'action marketing : le produit, le prix, la distribution, la vente et la force de vente, la publicité et la promotion (chapitres 10 et 15). Enfin, nous consacrons les deux derniers chapitres (chapitres 16 et 17) à des applications plus larges du marketing : le marketing international, et diverses applications qui sortent du cadre du marketing d'entreprise « classique », tels que le marketing public, le marketing politique, le marketing des services...

Tout en rappelant dans chaque chapitre les aspects théoriques généraux nécessaires à la compréhension des mécanismes du marketing, notre approche se veut essentiellement concrète et

pratique : il s'agit pour nous d'aider les managers ou les futurs responsables de marketing à accroître leur efficacité dans les entreprises africaines en leur fournissant, autant que possible, les moyens de résoudre les problèmes qui se poseront à eux. Nous visons aussi à donner vie à une matière qui paraît souvent abstraite et désincarnée, pour les étudiants africains, car trop détachée des réalités qu'ils observent autour d'eux. Pour accentuer ce caractère concret, nous publions après la plupart des chapitres un témoignage qui, sans toujours constituer un exemple à suivre, devrait susciter la réflexion. Nous avons aussi tenu à faire figurer, à la fin des chapitres, un résumé des notions essentielles, sorte d'aide-mémoire qui devrait en faciliter l'assimilation. À la fin du livre figure une bibliographie générale et un index des noms et des matières qui, eux-aussi, aideront l'utilisateur à retrouver tel auteur ou tel sujet.

Par contre, ne voulant pas alourdir excessivement notre ouvrage, nous nous sommes abstenus d'y adjoindre des exercices et cas. Ce sera, nous l'espérons, le propos d'un ouvrage ultérieur à l'élaboration duquel nous convions dès maintenant nos lecteurs à nous aider en nous envoyant leurs suggestions et, mieux encore, les documents qui leur paraîtront dignes d'intérêt : aussi s'amorcera un dialogue qui contribuera à améliorer la connaissance de notre discipline¹.

Nous ne saurions terminer cette introduction sans exprimer nos remerciements aux nombreux collègues et responsables d'entreprises qui nous ont aidé et encouragé dans notre réflexion et nos collectes d'informations. Nous citerons en particulier :

MM. P. Bikanda de l'Essec de Douala, MM. Assande, Guarino et Ouattara de la Faculté des Sciences économiques d'Abidjan, M. Delanoe, directeur de l'IIOP (Abidjan), M. Eleté Aka, président de l'ADEMCI, MM. Kandolo wa Kashala et Viriot de CEPETEDE de Kinshasa, MM. Olingoba Mawaziby et Loubota de l'ISG de Brazzaville, M. Diop du CESAG de Dakar, MM. Paul-Apandina et Gontier de Libreville, MM. Fall du C.M.P.C. et Kaneye du CNPG de Niamey, en priant les nombreux autres qui nous ont soutenu de nous excuser de ne pas les mentionner, car la liste en serait trop longue.

Ce livre est publié dans la collection « Université Francophone » et avec l'aide financière de l'Université des Réseaux d'Expression Française (UREF), à laquelle nous tenons à rendre hommage et à témoigner notre reconnaissance.

Renaud de Maricourt et Alain Ollivier

1. Écrire aux auteurs à l'adresse suivante : E.S.C.P. 79, avenue de la République 75543 PARIS Cédex 11.

Chapitre 1 : Présentation du marketing

1.1. LA RAISON D'ÊTRE DU MARKETING

Le marketing n'a pas droit de cité dans toutes les entreprises ! Ce constat s'impose lorsqu'on jette un regard sur les entreprises dans de multiples secteurs et divers pays. Les discours de certains responsables aux niveaux macro et micro-économiques peuvent même faire apparaître un scepticisme ou une franche opposition à cette discipline.

Pour que le marketing trouve l'intérêt et la légitimité qu'il mérite dans une organisation, il faut que deux conditions soient réunies :

- tout d'abord, il doit être connu pour ce qu'il est exactement et non de façon biaisée à travers certaines de ses déviations ou des abus de son utilisation. L'un des objectifs de ce chapitre sera de fournir une définition opérationnelle du marketing ;
- ensuite, il faut que dans l'organisation il y ait eu une prise de conscience de sa dépendance vis-à-vis des attentes, des préférences, des exigences d'un public extérieur.

Sous la forme la plus classique et dans le cas d'une entreprise industrielle et commerciale, ce « public » est l'ensemble des clients actuels et potentiels mais, par extension du champ d'application du marketing, ce sera, par exemple, les citoyens utilisateurs d'un service public, les bailleurs de fonds pour la réalisation d'un programme de développement ou encore les électeurs lors d'une consultation démocratique.

Nous verrons successivement la puissance du marketing et les changements que son introduction entraîne dans une entreprise puis la souplesse dont il doit faire preuve pour s'adapter à des situations très diverses, et enfin quelques repères historiques qui expliquent la réalité du marketing en cette fin du XX^e siècle.

1.1.1. LA PUISSANCE DU MARKETING : DE L'ESPRIT DE PRODUCTION À L'ESPRIT MARKETING

La prise de conscience de la dépendance d'une organisation vis-à-vis de l'extérieur n'est souvent ni spontanée ni indolore.

Dans de nombreuses entreprises les responsables ont traditionnellement accordé la priorité à la résolution des problèmes de production et d'organisation interne. *La culture* de l'entreprise pousse l'ensemble du personnel avant tout à produire plus, mieux et plus vite.

Les produits ou services nouveaux naissent de l'innovation technique – c'est le règne de l'« esprit de production » dont l'un des postulats est que les clients sauront bien se satisfaire des produits conçus à l'intérieur de l'entreprise. D'ailleurs les responsables de telles entreprises ont parfois la conviction de mieux connaître les besoins des clients que les clients eux-mêmes. Une entreprise ou toute organisation peut se développer sur de telles bases à condition :

- que l'offre soit inférieure à la demande ;
- que les clients n'aient pas pris conscience de leur pouvoir ou se trouvent dans l'impossibilité de l'exercer ;
- que la concurrence soit faible ou inexistante.

Si au moins l'une de ces trois conditions vient à disparaître, l'esprit de production devient un aveuglement mortel pour l'organisation ! Le marketing naît alors de la nécessité.

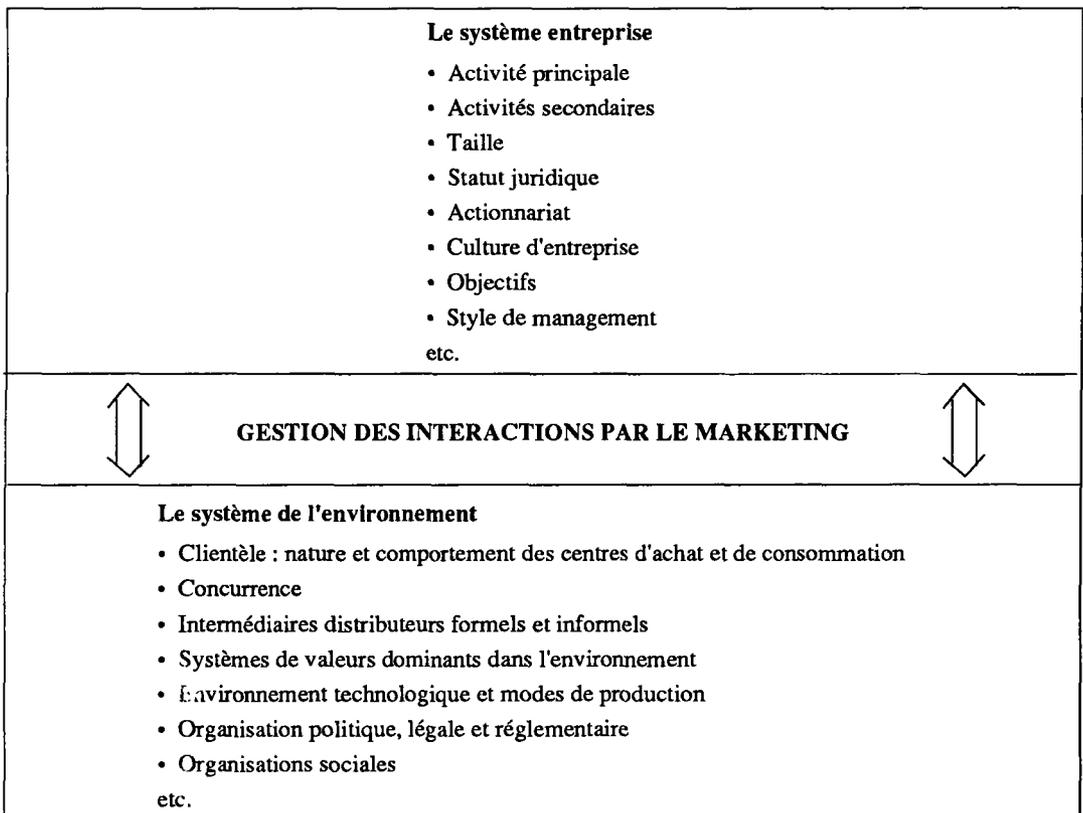
PRÉSENTATION DU MARKETING

Les entreprises les plus dynamiques cherchent à anticiper cette situation de nécessité en prenant systématiquement en charge la gestion de leurs relations avec l'environnement. C'est la source de l'esprit marketing et l'origine de l'introduction de cette discipline. Sans renoncer à la volonté d'optimiser les fonctions de production, d'administration, de financement ou de gestion de ressources humaines, l'entreprise affecte un surcroît d'énergie à la détection et à la prise en compte des signaux de l'environnement. De nouvelles priorités apparaissent et incitent le personnel à se tourner vers l'extérieur avec comme maîtres mots, connaissance, adaptation et influence :

- connaissance des clients, de la concurrence et de tous les facteurs d'environnement susceptibles d'influencer le fonctionnement du marché ;
- adaptation de l'organisation de l'entreprise, de ses produits ou services, de ses méthodes de commercialisation pour répondre d'une façon compétitive aux attentes de la clientèle ;
- influence visant à promouvoir dans la clientèle des attitudes, motivations et comportements favorables aux objectifs de l'entreprise.

1.1.2. LA NÉCESSAIRE SOUPLESSE DU MARKETING

L'introduction et la mise en œuvre du marketing dans l'entreprise ne peut pas et ne doit pas se faire de façon uniforme. Dédicée à la question des relations entre deux systèmes complexes celui de l'entreprise et celui de son environnement (voir figure 1), cette discipline doit faire preuve d'une souplesse suffisante pour composer avec des situations extrêmement diverses.



1. Le marketing à l'interface de deux systèmes.

Le marketing doit être une discipline qui, dans sa démarche, ses méthodes et ses techniques, doit s'adapter à toutes les formes d'entreprise :

- entreprises de production industrielle ou de services
- entreprises de production agricole, de biens d'équipement industriel, de biens d'équipement des ménages ou de biens de grande consommation
- entreprises privées ou publiques
- entreprises petites, moyennes ou grandes

De plus, le marketing doit trouver un mode d'application dans les environnements les plus divers. C'est par essence une discipline universelle. Le classique débat sur le bien fondé du marketing dans les pays en développement est généralement mal centré. Que soit nécessaire l'adaptation des méthodes et des outils est une évidence mais il n'y a aucune raison de rejeter hors des pays en développement, et en particulier hors des pays africains, le marketing compris pour ce qu'il est exactement. Cette question sera traitée dans le chapitre 2.

La source du rejet du marketing est souvent moins conceptuelle qu'historique : on a figé le marketing dans son contexte d'origine.

1.2. QUELQUES REPÈRES DANS L'HISTOIRE DU MARKETING

Le marketing n'a évidemment pas créé la fonction marchande. Celle-ci est aussi vieille que le monde puisqu'aucune vie sociale ne pouvait se concevoir sans échanges de biens ou services. Quel que soit le mode de rétribution, il y a toujours eu des rencontres d'une offre et d'une demande et de tout temps certains peuples ou ethnies ont excellé dans l'art de faire du commerce.

L'émergence du marketing en tant que discipline structurée et finalisée résulte de la volonté de quelques entreprises de mieux maîtriser la vente de leurs produits à leurs clients. L'empirisme, le flair en matière commerciale est certes de nature à permettre la réalisation de beaux coups mais il ne peuvent conduire ni à l'optimisation systématique des moyens mis en œuvre (les efforts s'arrêtent lorsqu'un résultat satisfaisant est atteint), ni à un apprentissage par capitalisation mutuelle d'expérience (faute de créer une mémoire collective, les succès des uns profitent rarement aux autres).

Or dans un contexte concurrentiel aigu, la réussite des entreprises passe par ces deux objectifs qui caractérisent une démarche scientifique. Il a donc fallu créer une doctrine et par voie de conséquence, une méthode et des outils. Cela ne s'est pas fait de façon instantanée. Il a fallu du temps pour élaborer la théorie et plus encore pour la mettre en œuvre dans les entreprises et prouver ainsi son bien fondé.

Trois temps ponctuent l'histoire du marketing jusqu'à ce jour et il semble qu'avec la dernière décennie du 20^e siècle s'ouvre une quatrième période.

• 1900-1950 : Le temps des expériences

Sans qu'il soit possible de dater avec précision l'apparition du marketing on en repère les premières traces au début du siècle aux États-Unis et à un moindre degré en Europe. La publicité, alors appelée « réclame » en français fait l'objet de budgets croissants et se professionalise. La distribution se rationalise avec l'émergence des grands magasins. La fonction de chefs de produit apparaît dans l'entreprise américaine Procter et Gamble. Les clients sont invités à donner leur avis sur les produits et services.

L'émergence du marketing ne s'est pas faite sans réticences mais il faut dire qu'à cette époque dans de nombreux secteurs, l'offre était inférieure à la demande.

PRÉSENTATION DU MARKETING

• 1950-1970 : Le temps de la théorie

En s'appuyant sur les premières expériences, des universitaires américains élaborent une doctrine du marketing. Le concept du *marketing-mix* et des quatres « p » (Produit, Price, Place, Publicity) apparaît¹ peu de temps avant les premières présentations globales d'un « Marketing Management » dont la plus largement diffusée a été celle de Ph. Kotler à partir de 1964².

À cette époque, la mise en pratique du marketing a surtout été le fait des grandes entreprises nord-américaines et de leurs filiales à l'étranger, fabricant et commercialisant des produits de grande consommation (produits alimentaires, produits d'entretien ménager, produits d'hygiène et beauté...). C'est le berceau du marketing, qui explique largement l'image qu'en ont encore beaucoup les gens.

• 1970-1990 : Le temps de la diffusion

Ayant fait la preuve de son efficacité dans son domaine d'origine, le marketing a diffusé tant au plan géographique que sectoriel.

À partir de l'Amérique du Nord, le marketing a pénétré peu à peu les entreprises européennes en commençant par les pays du Nord puis les pays latins. Le transfert ne s'est pas fait sans réticences ni de multiples adaptations au niveau des méthodes et des outils. L'Amérique centrale, l'Amérique latine et le continent africain, tout au moins dans les pays où il existe une économie de marché ont ensuite été investis. Les entreprises multinationales ont été des vecteurs de marketing.

Le cas des pays d'Extrême-Orient et d'Asie du Sud-Est est singulier car les entreprises de cette région, à l'instar des entreprises japonaises, ont été très rapidement acquises à l'esprit marketing mais lui ont donné une forme opérationnelle spécifique. Il n'y a pas eu transfert mais véritable création d'un marketing original.

Au plan sectoriel, le marketing a élargi peu à peu son champ d'application à partir de son pôle d'origine des biens de grande consommation. Il a investi progressivement les secteurs suivants :

- biens d'équipement des ménages : automobile, logement individuel, équipement de la maison, textile-habillement...
- services : banque, assurance, tourisme, distribution, édition, transports, services liés à l'industrie...
- et, de façon plus modérée, biens d'équipements industriels, B.T.P.

Enfin il faut noter dans certains pays la présence de plus en plus forte du marketing en dehors des secteurs industriels et commerciaux :

- marketing des services publics,
- marketing des organisations à but non lucratif (dans les domaines de la santé, de l'enseignement, de la culture, de la religion),
- marketing des causes sociales et humanitaires,
- marketing politique et électoral.

• 1990-? : Le temps de l'appropriation du marketing

Avec la dernière décennie du XX^e siècle s'ouvre pour le marketing une ère d'adaptation marquée de changements parfois très importants. Partout dans le monde les entreprises et, d'une façon plus

1. J.E. MC CARTHY, *Basic Marketing*, Homewood, Illinois, Irwin (1960).

2. Ph. KOTLER, *Marketing Management : Analysis, Planning & Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. (1964).

générale, toutes les organisations vont devoir s'approprier le marketing et le façonner à leur mesure en fonction de leur environnement, de leur culture propre, de leur activité, de leur taille.

Cela suppose qu'elles aient clairement compris l'intérêt – et les limites du marketing, qu'elles aient intégré l'esprit marketing et assimilé les principales phases de la démarche.

Au niveau de la méthode et des outils, le marketing dans une entreprise africaine ne sera pas celui de l'Amérique du Nord des années 60, ni le marketing européen des années 80. Ce problème d'adaptation, qui est en fait une véritable création, sera traité dans le chapitre 2.

1.3. DÉFINITION DU MARKETING

Le marketing est à la fois

- un état d'esprit,
- une méthode,
- un ensemble de techniques, permettant de conquérir puis de conserver une clientèle rentable.

Cette formule, comme d'autres définitions similaires, décrit l'enveloppe globale du marketing et sa finalité. Pour comprendre ce qu'est exactement le marketing, quels en sont les contours, ce qu'il peut apporter à l'entreprise et les conditions de sa mise en œuvre, il faut en détailler les composantes. C'est sans doute faute d'avoir effectué cet effort d'approfondissement que de nombreux responsables économiques, en Afrique comme dans tous les pays du monde, ont une mauvaise compréhension du marketing. Il est trop souvent réduit aux seules études de marché, à la publicité, aux actions promotionnelles et ce, exclusivement dans le secteur des biens de grande consommation. Dans d'autres cas, il est assimilé à la vente, le terme de marketing étant alors considéré comme un artifice intellectuel et fausement moderne. Une perception encore plus négative est celle qui identifie le marketing à la vente forcée ou à la publicité mensongère.

L'ignorance et des extrapolations abusives sont à la base de toutes ces déviations.

1.3.1. LE MARKETING EST UN ÉTAT D'ESPRIT

Toutes les entreprises qui ont intégré le marketing dans leur structure et dans leur fonctionnement reconnaissent que cette introduction va nécessairement de pair avec un certain état d'esprit. La culture de l'entreprise y est marquée de formules lapidaires mais très contraignantes comme :

« le véritable patron de l'entreprise, c'est le client » ou « l'intérêt de l'entreprise passe d'abord par l'intérêt du client ».

Dans ces organisations le marketing est reconnu comme le principal guide de l'activité de l'entreprise puisqu'en définitive, « le marché a toujours raison ».

Dans de nombreuses entreprises japonaises, l'adhésion à l'esprit marketing se traduit par le fait que de telles formules ornent les bureaux, les ateliers, les salles de réunion et font partie des « commandements » souvent édictés par le fondateur.

L'esprit marketing est exigeant. Nous en soulignons trois manifestations concrètes :

L'offre doit se conformer à la demande et non contraire

Cette règle interdit une optique exclusive de production dans laquelle l'entreprise définirait ses produits et ses services en fonction des seules normes techniques ou de ses procédés de production.

PRÉSENTATION DU MARKETING

Les exigences du marché doivent être formellement prises en compte dans l'orientation de l'activité de l'entreprise, ce qui donne un poids important aux commerciaux dans la définition de la politique générale et impose aux services techniques, financiers et administratifs une souplesse qu'ils ont parfois du mal à accepter.

L'esprit marketing doit être partagé par tous dans l'entreprise

L'introduction du marketing ne peut être le fait d'un noyau de responsables sous peine de rester au niveau du discours et des vellétés. La standardiste, le livreur, la secrétaire, le technicien intervenant chez un client sont porteurs de la responsabilité de service à la clientèle. Ils engagent l'entreprise dans sa relation au marché. Le traduisent-ils toujours dans leur comportement ?

Le marketing s'accompagne de l'obsession de la qualité

Il s'agit là de la qualité globale conditionnant la satisfaction du client : qualité technique du produit fabriqué, qualité du service, qualité de la relation établie avec le client.

Contrairement à une idée assez répandue, le marketing ne peut réaliser un succès commercial durable et rentable avec un produit ou un service de mauvaise qualité. Au mieux pourra-t-il créer une demande éphémère qui s'effondrera avec des désillusions consécutives aux premiers achats, qui, elles, pourront par contre créer un ressentiment durable.

1.3.2. LE MARKETING EST UNE MÉTHODE

Nécessaire, l'esprit marketing ne suffit cependant pas à la mise en œuvre de cette discipline dans l'entreprise. Il doit être canalisé, orienté par une méthode dans laquelle s'inscrit la démarche marketing.

Celle-ci comprend trois phases :

- l'information marketing
- la stratégie marketing
- l'action marketing

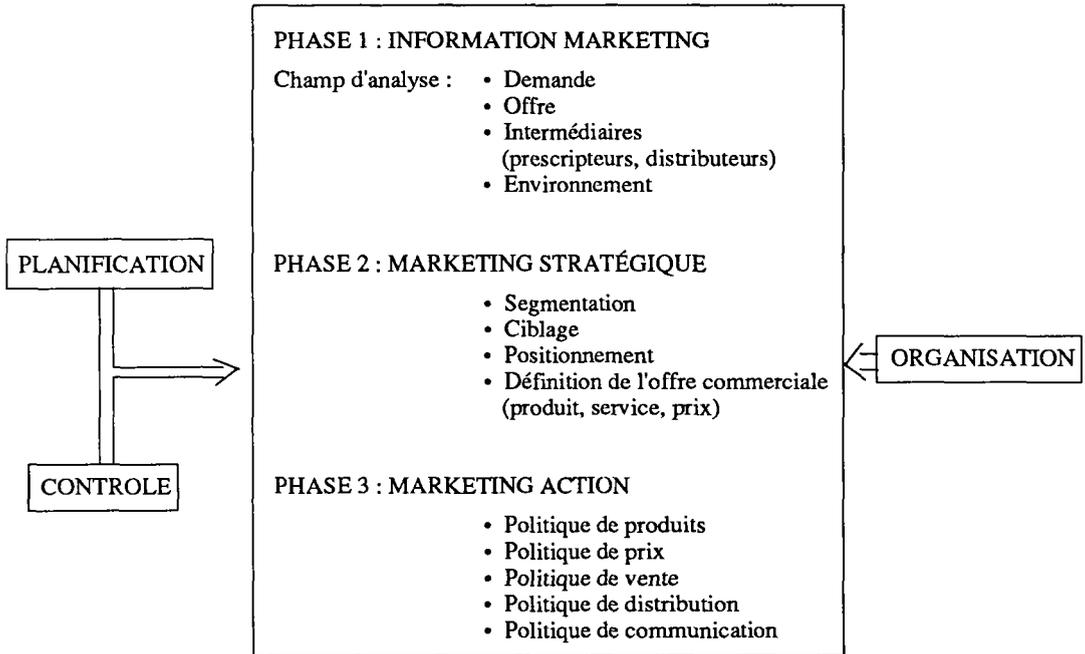
Le déroulement de cette démarche nécessite de surcroît la mise en place d'une organisation appropriée, la planification des opérations et la définition d'un système d'évaluation des résultats (ou de « contrôle »).

C'est l'ensemble de ces éléments qui constitue la méthode marketing présentée dans la figure 2 page 2.

Remarque : On retrouve dans cette présentation la notion classique et ancienne du « marketing mix » avec ses quatre composantes (produit, prix, distribution, communication) à deux nuances près que l'expérience de la mise en œuvre du marketing en entreprise nous incite à mettre en avant :

- la politique de vente, recouvrant la question de la force de vente est une composante explicite du « mix » qui comprend donc cinq composantes ;
- les politiques de produit et de prix sont à la fois du domaine stratégique (par le choix du positionnement et la définition de l'offre commerciale) et tactique (gestion de la gamme et de chaque produit, remises, ristournes, etc.).

La démarche marketing détermine la structure de l'ouvrage, chaque composante en étant présenté au fil des chapitres.



2. La démarche marketing.

1.3.3. LE MARKETING EST UN ENSEMBLE DE TECHNIQUES

Discipline de synthèse tournée vers l'action, le marketing fait appel à des techniques dans des domaines très divers. Le responsable du marketing doit être un généraliste maîtrisant lui-même un nombre important de techniques ou au moins capable d'en définir, d'en contrôler et d'en exploiter la sous-traitance.

Dans la « boîte à outils » du marketing, on trouve :

- des techniques de collecte de données qui seront présentées dans le chapitre 7,
- des techniques de traitement de l'information susceptibles de couvrir l'ensemble de l'arsenal statistique, des méthodes les plus simples (souvent suffisantes dans de nombreuses études de marché) à des techniques sophistiquées (telles que l'analyse factorielle des correspondances pour l'étude du positionnement d'un produit, les méthodes de classification hiérarchique pour la segmentation, l'analyse factorielle en composantes principales ou l'analyse discriminante pour l'étude du comportement du consommateur, etc.),
- des techniques de prévision tant sur le court terme (pour l'établissement d'un budget des ventes par exemple) que sur le moyen et le long terme (prévision technologique, prospective économique),
- des techniques d'aide à la décision liées en particulier à la modélisation. Ces techniques trouvent leur intérêt dans le cas de situations complexes où la décision optimale dépend d'un grand nombre de facteurs (par exemple choix des supports publicitaires, définition d'un tarif de vente ou choix de systèmes logistiques).

Dans des domaines moins quantitatifs, on peut encore citer :

- les techniques de vente relatives en particulier aux processus de préparation et de conduite des négociations. Celles-ci seront présentées dans le chapitre sur la force de vente (chapitre 13).

– les techniques de communication, extrêmement variables et qui, en Afrique, doivent trouver comme nous le verrons dans le chapitre 2 une forme singulière par rapport à ce que l'on observe sur d'autres continents.

– les techniques de promotion et d'animation dont l'efficacité dépend de la maîtrise de multiples détails (voir chapitre 15).

Enfin le marketing est également consommateur de techniques de gestion puisqu'il requiert planification et contrôle. Tout responsable marketing doit intégrer son propre système de contrôle de gestion.

1.4. LES MODES D'INTRODUCTION DU MARKETING DANS L'ENTREPRISE AFRICAINE³

1.4.1. LES CONDITIONS D'UNE INTRODUCTION EFFICACE

Le succès de l'introduction du marketing dans une entreprise africaine passe par le respect de quatre contraintes.

1.4.1.1. Le mode d'introduction du marketing doit permettre d'impliquer rapidement un nombre important d'agents dans l'entreprise

Nous avons vu dans la définition du marketing que cette discipline ne pouvait rester l'affaire de quelques spécialistes mais que l'ensemble du personnel devait participer à l'esprit marketing et coopérer à la mise en œuvre de la méthode et des techniques.

1.4.1.2. Le mode d'introduction doit faciliter l'adaptation du marketing aux spécificités de l'entreprise et de son environnement

L'efficacité du marketing dans les entreprises africaines passent par la prise en compte de leurs spécificités économiques et culturelles, de leurs schémas d'organisation et de leurs principes de fonctionnement. Le transfert à l'identique des méthodes et techniques élaborées dans les pays anglo-saxons, latins ou les pays d'Extrême-Orient est à l'évidence voué à l'échec.

1.4.1.3. Le mode d'introduction doit permettre une mise en place durable

Il existe des solutions de transfert fortement appuyées sur une assistance externe qui permettent une mise en œuvre rapide du marketing dans l'entreprise. C'est le cas des missions d'expertise qui peuvent avoir une réelle efficacité à court terme, surtout lorsque les intervenants joignent à la compétence technique une bonne connaissance de l'environnement de l'entreprise et de son fonctionnement. Il y a cependant un risque de créer une superstructure éphémère disparaissant rapidement au terme de la mission.

La durabilité de l'introduction du marketing passe par sa prise en charge totale par la structure permanente de l'entreprise. Il faut privilégier les modes de transfert permettant d'atteindre cet objectif.

3. Pour une présentation plus détaillée voir « Pour un modèle d'introduction de la démarche marketing dans les entreprises ivoiriennes » Alain OLLIVIER, Colloque *Marketing pour le développement*, Faculté des Sciences économiques d'Abidjan, décembre 1986.

1.4.1.4. Le coût de l'introduction du marketing doit être compatible avec les ressources de l'entreprise

L'évaluation de la rentabilité d'un investissement n'a de sens que si l'entreprise est en mesure de supporter le débours initial qu'il représente. L'introduction du marketing n'échappe pas à cette règle. Elle entraîne des dépenses qu'il ne faut pas sous-estimer : introduction de personnel permanent ou temporaire, temps d'apprentissage touchant une large partie des salariés, frais de formation, surcoût de la mise en œuvre initiale de techniques mal maîtrisées. Tous ces éléments affectent la rentabilité instantanée de l'entreprise et surtout sa trésorerie. Sans précautions préalables, il peut en résulter de sérieux déboires.

Ces considérations de gestion prévisionnelle doivent conduire à l'écart de certains modes d'introduction.

1.4.2. LES MODES D'INTRODUCTION DU MARKETING

L'introduction du marketing dans l'entreprise africaine passe par cinq voies qui peuvent admettre des variantes et ne s'excluent pas mutuellement.

1.4.2.1. Recrutement d'un cadre expérimenté pour prendre la responsabilité de l'introduction et de la mise en œuvre du marketing

Il s'agit par là d'acquérir un savoir-faire et une expérience développés dans une autre entreprise.

Avantage dominant : solution reposant sur une structure interne, permanente.

Inconvénient majeur : le cadre recruté doit conjuguer compétence professionnelle, capacité d'adaptation et surtout talent pédagogique. Faute de ce dernier atout, le marketing reste l'affaire d'un spécialiste et son efficacité sera très limitée.

1.4.2.2. Recrutement de jeunes cadres diplômés formés au marketing

Avantage dominant : l'entreprise investit pour l'avenir.

Inconvénient majeur : l'introduction du marketing risque d'être lente et risquée, le manque d'expérience pratique rendant aléatoires les premières opérations et risquant de provoquer une grande méfiance sinon un rejet de la part des responsables déjà en place.

1.4.2.3. Intervention d'un conseil extérieur, expert en la matière et pour une période limitée à la phase d'introduction du marketing

L'expert doit avoir une grande compétence technique et une expérience diversifiée.

Avantages dominants : flexibilité de la solution qui peut être facilement modifiée ou même suspendue. Le débours initial peut être modulé.

Inconvénient majeur : risque important d'un arrêt du développement du marketing après le départ du conseil, faute d'avoir intériorisé dans l'entreprise, esprit, méthodes et techniques.

1.4.2.4. Formation du personnel en place dans l'entreprise

Au terme d'un processus d'acquisition de connaissances, de compréhension et d'assimilation du marketing, le personnel en assume la responsabilité opérationnelle sans auxiliaire extérieur.

Avantages dominants : meilleur gage d'une assimilation en profondeur et durable. Prise en compte naturelle des spécificités de l'entreprise.

PRÉSENTATION DU MARKETING

Inconvénient majeur : faisabilité d'un tel mode douteuse, compte tenu de la difficulté de l'apprentissage et du poids des tâches déjà assumées par les responsables de l'entreprise. L'introduction risque d'être longue et coûteuse.

1.4.2.5. « Formation-action »

Association des formules du conseil extérieur et de la formation du personnel en place⁴.

Pour l'introduction du marketing dans les entreprises africaines, par la formation-action, on suivra le schéma opérationnel suivant :

Phase 1 : Diagnostic de l'entreprise sur l'organisation interne, ses produits et ses services, ses clientèles actuelles et potentielles, l'environnement concurrentiel. Il s'agit d'une mission d'expertise extérieure mais qui doit être menée en étroite coopération avec le personnel de l'entreprise impliqué dans la mise en œuvre du marketing.

Phase 2 : Programme de formation sur la démarche marketing, son organisation et certaines techniques dont le caractère prioritaire et la faisabilité ont été appréciées lors du diagnostic. À l'issue de cette formation un projet planifié est arrêté par le personnel de l'entreprise pour une période donnée (entre 6 et 24 mois).

Phase 3 : Réalisation du projet ponctué par des rencontres régulières avec un conseil, de préférence déjà impliqué dans la phase 2. Les rencontres seront des occasions de déblocage du projet sur des problèmes précis. L'état d'avancement du projet sera systématiquement observé et des objectifs seront fixés pour la rencontre suivante. Il est impératif que le conseil se garde de réaliser lui-même des opérations programmées dans le projet.

Phase 4 : En fin de période prévue pour le projet, une évaluation est faite sur la capacité de l'entreprise à prendre en charge de façon autonome et efficace sa fonction marketing.

L'efficacité de ce mode d'introduction peut encore être accrue si une formation de formateur est donnée à un responsable au moins de l'entreprise impliqué dans l'opération de formation-action. La diffusion des méthodes et techniques s'en trouve largement accélérée.

Confrontée aux quatre critères retenus, chaque solution présente des avantages et inconvénients propres. Dans une approche générale et sous réserve de la prise en compte de situations spécifiques, l'analyse peut se résumer dans le tableau synthétique suivant :

	Diffusion rapide du Marketing dans l'entreprise	Prise en compte des spécificités de l'entreprise	Durabilité du Marketing dans l'entreprise	Coût de l'introduction
1. Recrutement cadre expérimenté	+	-	+	=
2. Recrutement jeune cadre débutant	--	+	++	=
3. Conseil extérieur	+	-	--	+
4. Formation du person- nel de l'entreprise	--	+	++	--
5. Formation-action	+	++	++	=

+ généralement favorable ; - généralement défavorable ; = neutre ou variable

3. Modes d'introduction du Marketing

4. Voir « La formation-action : ses caractéristiques, un exemple de mise en œuvre », G. CAUSSE, M. FIOL, P. JOLIVET, Document de travail E.S.C.P., numéro 85-64, 1985.

En conclusion, on peut constater que l'introduction du marketing dans les entreprises africaines n'est ni une obligation légale comme la comptabilité, ni une démarche aux retombées immédiates et parfaitement quantifiables.

Dès lors, son efficacité sur le développement et la rentabilité des entreprises, ses effets bénéfiques sur le développement de l'économie nationale, doivent être prouvés à travers les premières expériences réalisées. Il est donc indispensable d'opérer des choix judicieux pour le mode d'introduction de la discipline dans les entreprises.

Du succès de quelques réalisations pilotes dépend l'avenir du marketing dans de nombreux pays africains.

L'essentiel à retenir

Le marketing est une discipline de gestion qui trouve son origine dans la prise de conscience d'une dépendance de l'entreprise vis-à-vis d'une « clientèle » extérieure.

Son introduction dans l'entreprise apporte une complémentarité à l'optique de production selon laquelle tout produit conçu au terme d'une démarche technique, trouvera des débouchés commerciaux. La puissance du marketing tient à sa capacité à orienter au contraire l'activité en fonction de besoins identifiés ou pressentis.

Le marketing doit avoir assez de souplesse pour être applicable à tout type d'entreprise et à toute forme de marché. Son histoire, repérable depuis le début du XX^e siècle est d'ailleurs jalonnée d'adaptations nécessaires depuis le secteur des biens de grande consommation à des secteurs aussi variés que ceux de l'industrie lourde, des matières premières, des services publics ou des causes sociales et politiques... Des mutations du marketing tiennent également à sa diffusion géographique et sa nécessaire adaptation à des contextes économiques et sociaux différents.

Multiforme, le marketing admet cependant une définition unique : c'est à la fois un état d'esprit, une méthode, et un ensemble de techniques permettant de conquérir puis de conserver une clientèle rentable.

L'état d'esprit se caractérise par le fait de privilégier la satisfaction du client dans le système d'objectifs de l'entreprise. La méthode comprend trois phases : la connaissance des marchés (information marketing), la définition d'une cible et d'une offre commerciale (stratégie marketing), la vente, la distribution et la communication (action marketing). Cette méthode requiert la mise en œuvre de techniques dans des domaines très divers (collecte et traitement de données, techniques de prévision, techniques de vente, techniques de communication, logistique, etc.).

L'ensemble de la démarche doit être organisé, planifié et contrôlé.

L'introduction du marketing dans une entreprise résulte d'un choix des dirigeants. Ce n'est ni en Afrique, ni nulle part ailleurs, une obligation légale. Parions que c'est cependant un gage d'efficacité dans les années à venir !

Chapitre 2 : Marketing et Afrique

Une enquête menée par les auteurs de ce livre dans une dizaine de pays d'Afrique francophone subsaharienne a montré :

- que le marketing y était enseigné dans un grand nombre d'universités, instituts ou écoles d'enseignement supérieur, et aussi d'organismes de formation permanente comme le CEPETEDÉ à Kinshasa, le CIGE, le CAPMC ou le CUFOP à Abidjan, l'IPD à Douala, le CESAG à Dakar ou le CNPG à Niamey ;
- que l'enseignement en était souvent théorique et relativement peu africanisé, comme le dénotait l'utilisation, comme base des cours, de manuels de marketing conçus pour les pays du Nord, et la rareté des cas de marketing africain ;
- que les élèves choisissant une spécialisation en marketing ne trouvaient souvent pas de débouchés correspondant à leur option ;
- que de leur côté les entreprises, pour la plupart, ne s'intéressaient guère en fait au marketing, le pratiquaient peu (rareté des études de marché, absence de stratégies cohérentes ou de plans de marketing ...), ne recrutaient pas dans ce domaine ou sous-utilisaient les spécialistes en leur sein ayant étudié cette discipline.

Ce constat amène à poser la question : le marketing est-il bien nécessaire dans les pays en voie de développement d'Afrique, ne serait-ce pas un gadget de luxe peu adapté aux conditions économiques qui y prévalent, et ne vaudrait-il pas mieux, sagement, y réserver ses efforts à des tâches plus urgentes ? C'est à cette question que nous tenterons d'abord de répondre, avant de réfléchir à l'adaptation du marketing à l'Afrique (ou à la création d'un marketing africain) et à l'introduction du marketing dans ces pays.

2.1. L'AFRIQUE FACE AUX THÉORIES ET PRINCIPES DE MARKETING¹

2.1.1. OBSTACLES AU MARKETING EN AFRIQUE

Les principes et techniques de marketing nous paraissent souvent aller de soi, dans les pays industriels avancés, tant ils sont maintenant connus et largement utilisés, non seulement par les entreprises mais aussi par toutes sortes d'organisations politiques, publiques ou sociales. Il convient pourtant de rappeler que leur apparition et leur développement sont récents, et qu'ils se sont épanouis dans un environnement favorable : existence d'un tissu industriel au maillage serré, d'infrastructures évoluées (sur les plans administratif, des communications, des services) et d'une population à peu près totalement alphabétisée. On peut raisonnablement se demander si, dans les pays africains où de telles conditions ne sont évidemment pas réunies, le marketing a vraiment droit de cité ; s'il n'y a pas d'autres priorités, et si ce n'est pas un peu « mettre la charrue avant les bœufs » que d'en vouloir appliquer les techniques. Des objections de principe aussi bien que de nombreux obstacles pratiques s'y opposent.

1. Cette partie est largement reprise d'un article de R. de MARICOURT : « Les principes et techniques du marketing sont-ils applicables aux pays en voie de développement ? », *Revue Française du Marketing*, n°112, 1987/2.

2.1.1.1. Objections de principe d'abord

– La première, dite des stades de développement à respecter, est liée à l'idée que les P.V.D., dans leur croissance, doivent suivre en gros le même modèle et les mêmes étapes que les pays évolués, tout en raccourcissant ces étapes et en évitant leurs erreurs, grâce au bénéfice de l'expérience. Cette théorie empirique est confortée par les exemples des N.P.I. (nouveaux pays industriels), tels que la Corée du Sud, Taïwan, Hong-Kong ou Singapour, qui ont bien suivi – mais en l'accélégrant – le processus de développement des vieux pays industriels : « révolution verte » permettant de dégager un excédent de main-d'œuvre, accumulation de capital fondée sur la mise en place d'une industrie légère bénéficiant de cette abondance de main-d'œuvre bon marché qui permet de financer la mise en place d'infrastructures, puis celle d'industries modernes à forte intensité capitalistique. Dans ce processus, le marketing suit, et non précède, le développement économique. Ces choix stratégiques sont certes fondés sur une démarche marketing rudimentaire, mais un « marketing minimum », un marketing intuitif, de bon sens, qui a toujours été nécessaire dans les affaires et que l'on peut opposer – bien qu'il en soit l'ancêtre – au « marketing systématique » des pays avancés, ou ce que l'on appelle le « marketing » tout court. En somme, les gouvernements africains devraient d'abord se préoccuper de moderniser leur agriculture, puis de mettre en place les industries et infrastructures nécessaires avant de se livrer aux délices du marketing ; celui-ci n'est apparu que tardivement, rappelons-le, dans les pays avancés, longtemps après le décollage économique, lorsqu'ils accédaient au stade de la société d'abondance et de consommation de masse.

– Une deuxième objection de principe fait référence aux coûts de l'activité marketing. Ceux-ci sont élevés : effectuer des études de marché, développer des nouveaux produits, s'adapter aux besoins variés des différents segments de consommateurs et leur proposer des gammes de produits diversifiés, faire connaître par la publicité aux consommateurs les marques et avantages des divers produits offerts, laisser s'instaurer une concurrence qui génère des duplications d'efforts et d'investissements, tout ceci peut être considéré comme un gaspillage de ressources humaines et financières particulièrement rares dans la plupart des pays africains. Ne vaudrait-il pas mieux consacrer ces ressources au développement de la production et à l'amélioration des techniques productives, dans les secteurs considérés comme prioritaires de l'agriculture et de l'industrie ?

– Une troisième objection, liée aux précédentes, découle d'une doctrine économique qui a souvent eu la faveur, à des degrés divers, des élites de certains pays africains : le socialisme marxisme. Le marxiste (qui ignore bien entendu le marketing) ne considère comme productives, et génératrices de plus-value, que les activités extractives, agricoles et manufacturières, à l'exclusion de l'activité de distribution (fondamentale en marketing), tenue plus ou moins pour parasitaire. En outre, l'interprétation de cette doctrine par la plupart des dirigeants de pays s'en réclamant les a amenés à refuser de se fier aux mécanismes de l'économie de marché (inséparable du marketing) ; ils leur préfèrent un système de dirigisme étatique à planification centrale, où les investissements, la production et la répartition sont décidés plus ou moins autoritairement par le pouvoir politique, en fonction de priorités qu'il a fixées, et non – ou en tous cas pas de façon prédominante – à partir des besoins des consommateurs. On reproche à l'économie de marché et au marketing de rechercher uniquement la satisfaction des besoins solvables, au détriment des besoins sociaux. Ainsi, sans être strictement incompatible avec le marxisme, le marketing est souvent tenu en suspicion par les gouvernements influencés par cette doctrine pour ce qu'il connote de libéralisme économique, récusé par eux pour des raisons idéologiques.

2.1.1.2. Obstacles pratiques

Au-delà de ces objections de principe, un certain nombre d'obstacles pratiques entravent la mise en œuvre des concepts et techniques de marketing en Afrique :

1. « L'esprit production » dont sont souvent imprégnées non seulement les élites de ces pays, mais aussi de nombreux experts en développement des pays avancés et des organismes internationaux. Cet « esprit production », qui fait bon ménage avec l'idéologie marxiste sans lui être nécessairement lié (et qui est encore loin d'avoir disparu dans un pays comme la France) les amène à mettre l'accent sur le développement des techniques et de la productivité, comme condition du

progrès économique, plutôt que sur le marketing et la distribution. Dès 1958, Drucker remarquait : « Dans tous les pays sous-développés que je connais, le marketing est la partie la plus sous-développée ou la moins développée de l'économie² ». Et en 1965, Rostow notait : « La distribution tend à être ignorée, ou regardée en quelque façon comme une activité économique inférieure. Ainsi, il est difficile d'obtenir des économistes de développement et des responsables politiques qu'ils accordent aux problèmes d'efficacité de la distribution la même attention que celle qu'ils donnent automatiquement aux problèmes de production, d'investissement et de finance³ ». Plus récemment, Onah⁴ a démontré que le marketing était la fonction la plus négligée dans la plupart des P.V.D. Les choses n'ont guère évolué depuis : beaucoup de responsables africains restent persuadés – ne serait-ce que parce que cela paraît l'ordre logique – qu'il faut d'abord produire des biens avant de se préoccuper de les vendre. Dans une situation où une grande majorité de la population atteint à peine le niveau de survie, la distribution de plus de biens ou de services ne paraîtrait présenter qu'un problème mineur, et qui serait même bienvenu. Cette « optique production » est encore renforcée par la méfiance ou le dédain dans lesquels sont tenus les intermédiaires dans beaucoup de sociétés traditionnelles, ce qui explique que le rôle de commerçant soit souvent dévolu à des étrangers (Libanais ou Maures en Afrique de l'Ouest, Indiens au Zaïre), à des ethnies particulières (Dioulas en Côte d'Ivoire) ou à des femmes (les « Mama Benz » du Bénin). Dans les pays où les commerçants jouent souvent le rôle d'usuriers, l'équation « marchand = voleur » est couramment admise ; c'est là un trait caractéristique de beaucoup de civilisations traditionnelles : N'oublions pas qu'en Grèce antique (puis à Rome) le dieu des marchands, Hermès, était aussi le dieu des voleurs...

Un autre facteur qui apporte aussi de l'eau au moulin de cet « esprit production » est le caractère immatériel et inquantifiable, à bien des égards, de l'activité marketing, comparée à la production ou à la finance. Là où la planification économique a fréquemment pris rang d'institution, il paraît plus aisé de chiffrer la production de chaussures, de ciment ou de camions que la satisfaction des besoins des consommateurs.

Notons enfin qu'en ce qui concerne les experts en développement, il leur est plus facile de transférer des compétences techniques que des compétences marketing, lesquelles nécessitent beaucoup plus d'adaptation à des mœurs et cultures locales complexes et longues à appréhender : ce qui explique qu'ils aient tendance, plus ou moins consciemment, à privilégier les premières.

Il est certain que l'omniprésence de cet « esprit production » en Afrique, pour les raisons que nous avons vues, constitue un frein puissant à l'introduction des méthodes de marketing.

2. Un autre frein est « l'optique import » de beaucoup d'intermédiaires dans ces pays qui dépendent largement des importations pour la plupart des produits manufacturés. Ces importations sont souvent aléatoires, irrégulières et fortement taxées par les gouvernements qui cherchent ainsi à limiter la sortie de devises tout en alimentant leur budget.

Cet état de choses suscite un « marché de vendeurs » fondé sur une pénurie chronique qui engendre chez les distributeurs cette « optique import » : ils cherchent à « faire des coups », plutôt qu'à pénétrer le marché en profondeur et à pousser le produit vers le consommateur. Typiquement, ils préfèrent vendre un assortiment limité de produits importés à des prix élevés au segment très restreint des consommateurs riches en flattant leur snobisme, ou spéculer sur la hausse des prix dans les pays comme le Zaïre où sévit l'inflation, plutôt que de développer un marché de masse.

L'« optique import » est, bien entendu, totalement incompatible avec la philosophie de marketing.

3. Non seulement la mentalité des distributeurs, mais aussi la structure des circuits de distribution fait obstacle au développement du marketing. Les pays d'Afrique se caractérisent presque toujours par une distribution globalement peu efficace et très coûteuse, par rapport aux services qu'elle rend, ce qui renchérit les prix au consommateur et atténue ou même annule les effets des progrès

2. Peter F. DRUCKER, "Marketing and Economic Development", *Journal of Marketing*, vol. 22, January 1958, pp. 252-???

3. Walt W. ROSTOW, "The concept of a National Market and its Economic Growth Implications" in Peter D. *Marketing and Economic Development* (American Marketing Association Proceedings, Chicago, autumn 1965) p. 11.

4. Julius ONAH, *Marketing in Nigeria*, Cassell, Londres, 1979.

de productivité qui ont pu être obtenus dans l'agriculture ou l'industrie. La raison en est que le commerce est atomisé à l'extrême. À côté d'une distribution moderne réservée de fait aux élites, la distribution de masse est assurée par une foule de marchands ambulants, tabliers, petits revendeurs à la sauvette et marchés en plein air où les produits locaux sont vendus directement aux consommateurs. Ces commerçants sont peu spécialisés, incompetents (les principes élémentaires de gestion des stocks sont ignorés) et souvent financièrement incapables de tenir un stock suffisant. En outre, les rôles, dans les circuits, ne sont pas respectés : il est fréquent de voir cumulées chez un même intermédiaire les fonctions de détaillant, demi-grossiste, grossiste et même importateur.

Enfin, pour les biens techniques, le manque de compétence des distributeurs ne leur permet guère d'assurer un service satisfaisant (réparation, entretien d'un stock adéquat de pièces détachées). Il est certain que cette inefficacité générale de la distribution, non seulement entrave le progrès économique, mais bloque tout développement d'un marketing de masse.

4. L'absence d'économie monétaire est un autre obstacle : dans les pays africains les plus pauvres, une majorité de la population des campagnes vit dans une économie pré-monétaire, fondée sur l'auto-consommation et le troc. Ceci ne favorise guère l'introduction du marketing, fondé sur les notions de marché et d'échange. Les quelques firmes qui souhaiteraient s'adonner au marketing ne peuvent guère s'adresser qu'au segment restreint de la population vivant en économie marchande : on parle souvent à propos des P.V.D. de « économie duales » pour caractériser cette coexistence d'une vaste majorité à l'écart des circuits d'échange, donc à peu près dépourvue de besoins solvables, et d'une minorité restreinte qui concentre entre ses mains presque toute la richesse « monnayable ».

5. Dans le même ordre d'idée, l'analphabétisme d'une part importante de la population gêne la communication écrite, pourtant fort importante pour l'activité du marketing : aussi bien sur le produit (marque, conseils d'utilisation) que pour la promotion, la publicité ou les enquêtes.

6. Un autre des maux de l'Afrique qui n'y favorise guère l'épanouissement d'un marketing à l'occidentale est l'insuffisance des infrastructures : les transports de marchandises sont difficiles et coûteux en raison du manque de routes et de voies ferrées ou de leur vétusté (cette pénurie de moyens a été citée comme l'obstacle principal à l'acheminement de l'aide alimentaire aux pays d'Afrique ayant souffert récemment de la famine) ; les ports, les installations de stockage sont sous-dimensionnées ; les postes fonctionnent souvent très mal, pour ne pas parler du téléphone, qui constitue dans la plupart des pays un bien d'équipement rare, précieux, et peu fiable ; les campagnes ne sont pas électrifiées, dans bien des régions, et, même dans les grandes villes, la fourniture de courant est irrégulière, ce qui ne favorise guère l'équipement électro-ménager, notamment en réfrigérateurs (pourtant fort utiles dans des pays situés dans les régions chaudes du globe) ; l'approvisionnement en eau potable est souvent mal assuré ; malgré la pléthore des effectifs, l'organisation administrative est déficiente ce qui se traduit dans la plupart des pays par une grossière insuffisance des statistiques socio-démographiques et économiques, pourtant fondamentales pour les activités marketing qui devraient s'appuyer sur une bonne connaissance du marché. Mentionnons encore, parmi ces lacunes gênantes, l'absence fréquente du numérotage des rues, et le nomadisme ou l'habitat précaire d'une bonne part de la population, dans les villes, ce qui rend difficile, par exemple, la constitution de fichiers de revendeurs pour les représentants, ou celle d'échantillons pour les enquêtes.

En résumé, objections de principe comme obstacles pratiques semblent se conjuguer pour faire du marketing un gadget de pays riches, dont il serait inopportun de vouloir importer les concepts et techniques en Afrique.

2.1.2. LE MARKETING, CONDITION DU DÉVELOPPEMENT

Le marketing a pourtant de plus en plus de partisans sur le continent noir. La crise économique qu'y traversent de nombreux pays, dans les années 80, les a amenés à renforcer leur gestion et à « resserer les boulons ». Comme le note P. Bikanda : « La crise est bel et bien là au Cameroun, et c'est une chance pour nos entreprises actuelles et futures. Une chance dans la mesure où cette crise

oblige à des changements structurels qui annoncent l'avènement du marketing de combat dans notre pays et qui réorientent le rôle de l'acteur institutionnel (l'État) en tant qu'agent économique... Face à la crise, le marketing apparaît comme un outil de gestion déterminant⁵ ».

2.1.2.1. Le marketing, facteur de démocratie économique

Il n'est pas difficile, pour les adeptes du marketing, de répondre aux objections que nous avons vues ci-dessus en prenant l'exemple des pays dominés par des gouvernements à idéologie social-marxiste. Il est apparu à l'expérience que le dirigisme économique, l'abolition de la concurrence et une planification centrale rigide ne tenant pas toujours compte des besoins réels des entreprises et des consommateurs entraînent en fin de compte, des dysfonctionnements et des gaspillages peut-être pires que ceux engendrés par l'économie de marché. Les tenants du système marxiste, séduits par une doctrine logique et rationnelle, ont tendance à sous-évaluer les effets néfastes des pesanteurs bureaucratiques, et la difficulté – voire l'impossibilité, dans l'état actuel des connaissances humaines – de gérer efficacement, depuis le centre, une machine économique aux rouages complexes. Plusieurs pays d'Europe de l'Est ont commencé, à partir des années 60, à rétablir les mécanismes du marché, de la concurrence et de l'incitation par le profit, tout en décentralisant certaines décisions d'investissement, de choix de produits et de fixation des prix au niveau des entreprises : la Hongrie est celui qui semble être allé le plus loin dans cette voie, et le mouvement s'est étendu à pratiquement tous les pays de cette zone, lors de la révolution démocratique de fin 1989.

Le cas le plus intéressant pour notre propos est celui de la Chine (du moins jusqu'à juin 1989), car il s'agit d'un pays bien moins développé que ne l'étaient la plupart des pays d'Europe de l'Est lors de leur passage au communisme. La rupture, ici, se situe en 1978 : de 1949 jusqu'à cette date, les dirigeants, s'inspirant du schéma soviétique, s'efforcèrent de doter le pays d'une structure industrielle moderne, aux dépens de l'agriculture et de la consommation. L'échec de cette expérience amena les nouveaux dirigeants, à partir d'octobre 1978, à adopter une nouvelle politique économique qui s'étendit progressivement à toutes les grandes entreprises. L'objet en était tout simplement de revenir au système de marché : rétablissement de l'incitation économique (les entreprises sont autorisées à conserver jusqu'à 25 % des bénéfices obtenus sur les activités hors-plan), de la concurrence, et d'une assez large liberté d'action dans la gestion. Très vite, pour s'adapter à cette situation nouvelle, les entreprises ont été amenées à se doter de services commerciaux, puis à se lancer dans des études de marché, à élaborer des stratégies commerciales et à manipuler toutes les variables du « marketing-mix ». J. Orsoni et J.C. Tarondeau⁶ citent de nombreux exemples de cette floraison du marketing en Chine, tel celui de la plus grande entreprise de soirées, celle de Hangzou, qui, constatant le peu de succès de ses modèles, adopta une démarche typiquement marketing : enquête sur les goûts des consommateurs, élaboration d'une nouvelle gamme, test des nouveaux produits auprès de clients potentiels et lancement des meilleurs d'entre eux.

De même, en Afrique, les gouvernements de nombreux pays – Guinée, Congo, Sénégal, Cameroun, et, à l'est, Madagascar, Mozambique, Tanzanie ou Zimbabwe – tirent les leçons de l'échec massif du modèle autoritaire de développement ; ils mettent en veilleuse des structures mises en place à grands frais (entreprises d'État, offices de commercialisation, « projets intégrés ») et qui ont démontré leur inadéquation, pour revenir au modèle libéral, plus apte à les sortir de leur état d'extrême pénurie.

En fait, on peut opposer au modèle de despotisme éclairé des tenants du marxisme, qui imposent leur système et veulent faire le bien des populations malgré elles, la démocratie économique – certes imparfaite, mais bien plus réelle – proposée par les pays à idéologie libérale, où le marketing est devenu un des moteurs de l'activité économique. Le marketing est fondé sur le principe que ce sont les consommateurs, en dernier ressort, qui doivent choisir ; et non les gouvernants ou les producteurs qui doivent décider pour eux du meilleur choix. Dans les pays pauvres comme dans les pays évolués, il permet aux consommateurs d'exprimer leurs désirs.

5. Pierre BIKANDA : « Un marketing de combat pour faire face à la crise », *Le Manager*, n°7, année 1987-88, pp. 23-24.
6. J. ORSONI et J.C. TARONDEAU : « La Chine à l'heure du Marketing ? », *Revue française de gestion*, mars/avril 1984.

Prenons l'exemple d'un choix particulièrement difficile, dans les P.V.D., celui entre consommation et investissement. Il est apparu, à l'usage, peu réaliste d'y imposer aux consommateurs de systématiquement sacrifier leur bien-être afin d'investir pour les générations futures, car on risque de les décourager et de tuer en eux toute motivation pour le progrès. Dans des pays où l'activité économique est léthargique depuis des siècles, il est fort malaisé, déjà, de combattre l'indifférence de la plupart : on ne peut les motiver pour le progrès qu'en leur en faisant toucher concrètement, et très vite, les fruits. Il serait vain de prétendre par le seul marketing trancher un problème aussi fondamental, mais il peut jouer un rôle critique dans ce processus, car il permet :

- d'orienter les investissements et la production en fonction des besoins réels des consommateurs ;
- de maintenir l'équilibre entre le développement de la production et la croissance de la consommation ;
- de faire en sorte que ce qui est produit soit mieux utilisé et contribue réellement à l'amélioration du niveau de vie.

2.1.2.2. Rôle actif du marketing dans le développement

Cette fonction d'arbitrage du marketing entre production et consommation est en quelque sorte sa fonction passive, déjà fort importante car elle donne la parole aux consommateurs et contribue à l'instauration d'un ordre économique fondé sur le choix de la majorité. Mais, fait plus important encore, au-delà de cette fonction passive, le marketing joue aussi un rôle actif dans le développement économique :

- D'abord en mettant l'accent sur une distribution plus efficace ; c'est là, nous l'avons vu, un facteur critique (bien que trop souvent ignoré) du développement. La stimulation de la concurrence entre revendeurs, l'élimination des moins performants, la modernisation des circuits et la réduction des coûts de distribution sont des conditions nécessaires au démarrage de l'activité économique. On le constate dans les pôles de développement où ce processus s'amorce : les marchés en plein air, où les paysans perdent de longues heures à vendre directement aux consommateurs les maigres produits de leur activité, ainsi que les revendeurs à la sauvette, ou les intermédiaires plus préoccupés de spéculer sur les denrées en jouant sur la pénurie et sur l'inflation chronique, reculent et perdent de leur importance au profit des commerçants dynamiques qui savent attirer la clientèle en tirant sur les prix, en offrant un meilleur service et des produits de meilleure qualité.
- Ensuite, en élargissant les marchés : en proposant des produits mieux adaptés aux besoins, en serrant les coûts et en répercutant les gains sur les consommateurs par des baisses de prix, les firmes touchent de nouvelles couches de consommateurs, sur des marchés où l'élasticité de la demande au prix est élevée, et accroissent rapidement la taille du marché. Elles peuvent ainsi entrer dans le « cercle vertueux » de l'expansion : l'élargissement du marché leur permet des économies d'échelle dans la production et la distribution ; la réduction de leurs coûts leur permet de réduire leurs prix de vente, donc d'accroître ces dernières et d'élargir à nouveau leur marché ; et ainsi de suite, tant que leur effort se poursuit.
- En troisième lieu, en faisant entrer dans les circuits d'échange de nouvelles couches de population et en stimulant l'utilisation de l'argent, le marketing contribue à élargir l'économie monétaire des pays les plus pauvres. On voit dans les villages le cycle du développement démarrer : les paysans les plus dynamiques et les plus innovateurs, au lieu d'autoconsommer et de stocker leurs surplus en prévision d'une disette, le vendent pour acquérir non seulement des biens de consommation mais aussi des semences mieux sélectionnées, des engrais ou des outils plus performants ; ainsi s'améliore leur productivité et s'accroissent les surplus commercialisés. Alors que dans une économie pré-monétaire l'activité économique est bloquée à un niveau très bas, le développement des échanges que permet l'utilisation de la monnaie relance cette activité et accroît les choix offerts aux consommateurs.
- En quatrième lieu, le marketing joue un rôle moteur dans le développement en stimulant les besoins des consommateurs, ou en les orientant vers des produits nouveaux plus performants, plus

attractifs ou plus variés. Pour satisfaire ces besoins accrus, ils doivent accroître leurs ressources en travaillant plus et en améliorant leur productivité ; ainsi sont-ils incités à secouer leur paralysante apathie, car ils reprennent l'espoir d'améliorer leur condition.

- En cinquième lieu, et dans le même ordre d'idée, le marketing stimule la capacité d'innovation et l'esprit d'entreprise : le développement des marchés et des besoins suscite des vocations d'entrepreneurs qui, pour répondre à la demande, sauront trouver de nouvelles combinaisons de capital disponible et de ressources. L'imagination, l'initiative individuelle se réveillent, de petites entreprises se créent, qui enrichiront le tissu industriel, stimuleront la concurrence, et alimenteront à leur tour le développement économique. Comme le notait Drucker, « le marketing est un agent de développement efficace en ce qu'il forme les entrepreneurs locaux à optimiser des ressources économiques latentes »⁷.

- En sixième lieu, dans une dynamique de développement, on voit s'améliorer la compétence managériale dans les entreprises : l'enrichissement du tissu industriel n'est pas seulement quantitatif mais qualitatif. La nécessité apparaît, dans les entreprises, de seconder, puis bientôt s'il le faut, relayer les entrepreneurs risque-tout de la première génération par des managers professionnels qui possèdent la capacité stratégique et la faculté combinatoire caractéristiques du marketing, où il faut savoir allier, à la connaissance du marché et des besoins, le sens de la communication, l'esprit gestionnaire, l'imagination créatrice, et la capacité de polariser en un faisceau cohérent dirigé vers le marché toutes les ressources et énergies de l'entreprise. L'espoir d'enrichissement, l'air vivifiant de la concurrence et les conditions difficiles de pilotage des entreprises dans des pays où il faut réinventer les règles du management génèrent en quelque sorte, comme la fonction crée l'organe, cette nouvelle classe de managers habiles, dont l'absence se fait si cruellement sentir en Afrique.

- Enfin, le professionnalisme croissant et la prise de conscience que, pour se développer, les entreprises ont besoin que les règles du jeu soient bien établies et respectées, que tous les coups ne doivent pas être permis, amèneront peu à peu un rehaussement du niveau de la morale des affaires. Le népotisme, l'absence de sens éthique et la corruption généralisée sont, on l'a souvent remarqué, une des caractéristiques les plus constantes et une des plaies des pays africains et s'expliquent par la dureté de la lutte pour la survie. Le marketing est fondé sur le respect des consommateurs ; celui-ci passe par l'élimination des produits frelatés ou de qualité douteuse, par la recherche constante de l'amélioration des produits, du service et du rapport qualité / prix, et par la prise en compte de la nécessité à long terme d'une bonne image fondée sur la confiance. L'honnêteté commerciale et la rigueur, à partir du moment où l'on constate qu'elles sont payantes en termes d'image et de fidélité dans les relations d'affaires, font peu à peu tache d'huile dans d'autres domaines, et contribuent notablement à l'instauration d'un environnement propice au développement.

Au total, l'affirmation selon laquelle le marketing peut contribuer à revitaliser les économies africaines ne paraît pas dénuée de fondement : en libérant les initiatives et les énergies, en restaurant une démocratie économique fondée sur le dialogue entre producteurs et consommateurs, il peut donner un nouveau souffle à l'activité économique. Encore les outils doivent-ils en être utilisés à bon escient.

2.2. ADAPTER LE MARKETING OU CRÉER UN MARKETING AFRICAIN ?

Pour réussir dans les pays africains et contribuer réellement à leur développement, le marketing a tout particulièrement besoin d'être transposé et adapté aux spécificités de leurs cultures et de leur environnement économique. Mais ici une question se pose : une adaptation des principes et pratiques de marketing des pays évolués suffit-elle, ou ne faudrait-il pas plutôt songer, comme le

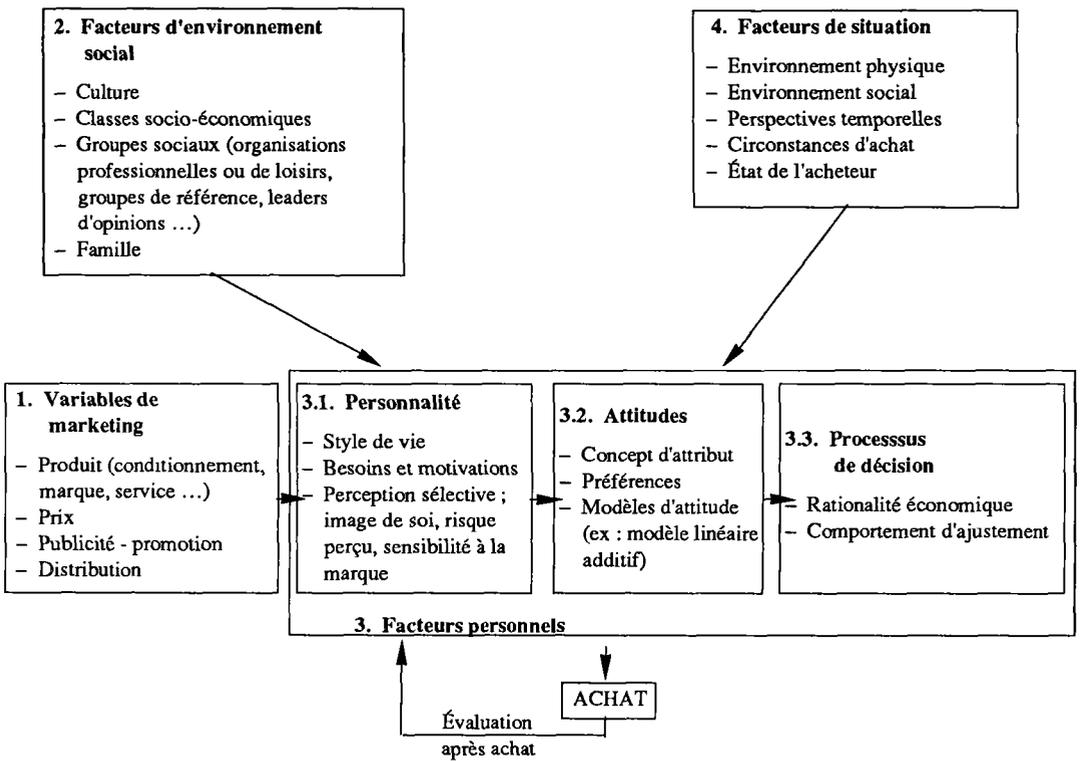
7. Peter F. DRUCKER, *op. cit.*

suggère Steve Carter⁸, à l'élaboration d'un marketing « dédié » véritablement autonome, compte-tenu des réelles différences entre la situation de ces pays et celle où se trouvaient les pays évolués lorsque le marketing s'y est développé ? Pour trancher cette question, examinons ces spécificités de la société africaine et du comportement du consommateur en Afrique.

2.2.1. MARKETING ET SOCIÉTÉ AFRICAINE

2.2.1.1. Théorie générale de comportement du consommateur

A. Dayan et autres⁹ proposent (en s'inspirant de divers modèles élaborés par des chercheurs américains (Howard et Sheth, Nicosia, Engel Kollat et Blackwell) un modèle global simplifié du comportement du consommateur qui se veut universel (voir figure 1.).



1. Modèle global simplifié du comportement du consommateur (d'après A. Dayan et autres)

2.2.1.2. Consommateur et société africaine

Il peut paraître superficiel et illusoire de procéder à des généralisations sur des sociétés africaines extrêmement diverses. Ne pouvant, dans le cadre de cet ouvrage, analyser ces différences, et tout en en ayant conscience, nous examinerons quelques traits largement répandus dans ces sociétés.

8. Steve CARTER, "Marketing in LDCs - Time for Dedicated Marketing Systems not Adaptive Transfer ?", *Public Enterprise*, vol. 6, n° 2, février 1986.

9. A. DAYAN et J. (?), A. CADIX, R. de MARICOURT, C. MICHON et A. OLLIVIER, "Marketing", 2^e édition, Presses Universitaires de France, 1988, p. 142.

2.2.1.2.1. Particularités des sociétés africaines

En nous inspirant de Fall et Deflandre¹⁰ et de Bourgoïn¹¹, relevons quelques unes de ces particularités :

- Le caractère encore en grande majorité rural et villageois de ces sociétés, qu'on a parfois un peu tendance à oublier en raison du rapide mouvement d'urbanisation : 70 à 80 % de la population, suivant les pays, habitent encore les campagnes ;
- Leur caractère encore fortement communautaire (ethnie, village, famille élargie), malgré une certaine tendance à la désintégration de ces structures traditionnelles sous l'influence occidentale ; ceci explique un certain nombre de comportements comme le sens de la solidarité, les tontines, le népotisme, les achats en groupe (qui font qu'il faut souvent distinguer les acheteurs des consommateurs) et le fait, d'après Bourgoïn, que les opinions sont souvent élaborées collectivement ;
- L'importance du contact humain, de la relation personnelle, de l'affectivité qui l'emporte sur la rationalité : les salutations sans fin, la palabre, le marchandage, le goût des cadeaux, le sens de l'hospitalité sont des signes de cette chaleur humaine typique de l'Afrique ;
- Une perception du temps différente : le temps ne compte pas, il est gratuit, aujourd'hui et demain sont sur le même plan ;
- Un humour qui exprime une réaction narquoise à la vie : auto-dérision, sublimation ludique et réponse par le rire aux souffrances et difficultés d'une vie qui ne vaut rien. « Le Noir rit dans la mélancolie comme il danse dans la tristesse » note le romancier ivoirien Ake Loba¹² ;
- Une fierté, un sens du qu'en dira t'on et une crainte parfois malade de perdre la face, qui se traduisent par une consommation ostentatoire dans certains cas démesurée : les Français exportent plus de champagne en Côte d'Ivoire ou au Cameroun qu'au Japon, au moins dix fois plus peuplé et deux cents fois plus riche ; quatre pays africains dépassent les États-Unis pour la consommation par tête : le Gabon, champion du monde, puis le Cameroun, le Congo et la Côte d'Ivoire¹³. Et bien des Africains aux moyens modestes préféreront se restreindre sévèrement sur le plan alimentaire plutôt que de se passer, par exemple, d'une chemise à la dernière mode : voir les « sapeurs » de Brazzaville... Ce goût de paraître, chez ceux qui ont réussi, peut aller jusqu'à tuer les valeurs africaines traditionnelles, comme la tolérance, la solidarité, le respect des aînés : « ce qui n'était pas permis aux jeunes le devient, grâce à l'argent ». « Ceux qui ont de l'argent ne sont pas discrets. Ils sont ignobles et affichent un comportement de nouveaux riches » (Bourgoïn).
- Une relation au travail différente : « le travail du Blanc ne finit jamais », comme Bourgoïn le note malicieusement, exprimant ainsi l'incompréhension africaine pour un travail qui « incarne la routine, rejette toute notion de gaieté et privilégie la permanence et la continuité de l'effort, ... se nimbe d'indifférence et de mépris : ni encouragements, ni récompense, ni souci de montrer les buts et les objectifs concrets à celui qui subit » ;
- Une crainte très grande de la maladie, un attachement au corps et à la bonne santé plus grand que dans les pays riches : manifestation compréhensible du besoin de sécurité dans des pays où la sécurité sociale n'existe guère et où la maladie devient vite une catastrophe économique. « Ceux qui ont étudié les motivations des Africains ... savent que nous sommes hypocondriaques, c'est-à-dire particulièrement concernés par tout ce qui touche à notre corps » (Bourgoïn).

2.2.1.2.2. Attitudes socio-culturelles : Côte d'Ivoire, France et États-Unis

Approfondissons l'analyse de ces différences socio-culturelles, en nous référant à une étude de Bollinger et Hofstede¹⁴. Ceux-ci, à partir d'une enquête après d'échantillons de cadres et

10. Abdou FALL et Patrick DEFLANDRE, *Quel marketing pour l'Afrique de l'Ouest ?*, Mémoire de maîtrise ESCP, juin 1989.

11. Henri BOURGOÏN, *L'Afrique malade du management*, Ed. Jean Picollec, Paris, 1984.

12. Ake LOBA, *Kocumbo l'étudiant noir*, Flammarion, 1960, p. 41.

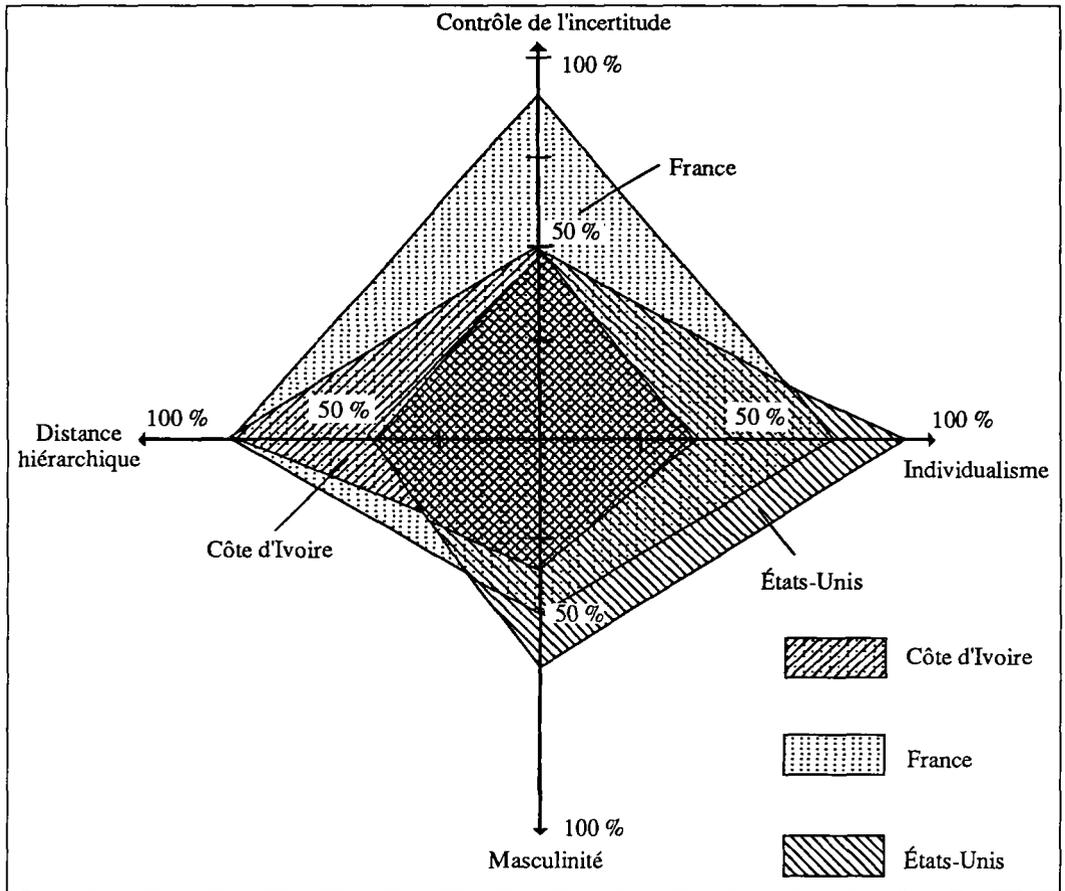
13. « Jeune Afrique », n°1260, 1982, cité par Tidiane DIAKITE, *L'Afrique malade d'elle-même*, Kartala, 1986, p. 40.

14. Daniel BOLLINGER et Geert HOFSTEDE, *Les différences culturelles dans le management*, Éditions d'Organisation, 1987.

d'employés, ont comparé les cultures nationales de 72 pays, dont la Côte d'Ivoire, la France et les États-Unis. Ils ont déterminé quatre dimensions fondamentales de ces cultures :

- la distance hiérarchique : plus ou moins grande inégalité de pouvoir et de richesse, et degré d'acceptation de cette inégalité ;
- le contrôle de l'incertitude : degré de structuration pour faire face aux aléas, exprimant un refus plus ou moins grand de l'incertitude, une plus ou moins grande tolérance à l'ambiguïté, un plus ou moins grand pragmatisme ;
- l'individualisme : degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, plus ou moins grande solidarité du groupe et degré d'attachement aux valeurs communautaires ;
- la masculinité : degré de différenciation des sexes et de suprématie masculine, plus ou moins grande prédominance des valeurs « viriles » de force, d'ambition et d'agressivité.

Les résultats de ces enquêtes pour nos trois pays sont montrés sur le graphique ci-après (figure 2).



2. Indices des attitudes socio-culturelles en Côte d'Ivoire, France et États-Unis.

Les Occidentaux ont un indice d'individualisme bien plus fort que la Côte d'Ivoire, pays de culture africaine communautaire.

Les États-Unis montrent une combinaison (qu'on retrouve dans tous les pays anglo-saxons) de distance hiérarchique relativement faible (tradition démocratique et participative), d'acceptation du risque (contrôle de l'incertitude un peu inférieur à la moyenne, de fort individualisme, et de volonté

de performance (masculinité marquée : si la différenciation des sexes est probablement moins grande aux États-Unis qu'en France, c'est parce que les femmes y ont adopté, dans une large mesure, une culture « masculine »).

Cette ambition et cette volonté de performance sont, par contre, relativement absentes en Côte d'Ivoire comme, probablement, dans un grand nombre de cultures africaines, ainsi que nous l'avions déjà noté à propos de la relation au travail. Sur trois des quatre dimensions, la Côte d'Ivoire est plus proche de la France que des États-Unis ; ceci s'explique peut-être moins par l'influence du colonisateur que par une grande proximité des deux cultures, une empathie culturelle naturelle, comme le montre la très grande similarité des scores des pays d'Afrique de l'Ouest anglophone (Ghana, Nigeria et Sierra Leone) avec ceux de la Côte d'Ivoire, et une moindre différence entre scores des pays d'Afrique et la France (sauf pour le contrôle de l'incertitude) qu'avec les pays anglo-saxons, eux très proches l'un de l'autre (figure 3).

	Distance hiérarchique	Contrôle de l'incertitude	Individualisme	Masculinité
Côte d'Ivoire	68	48	20	34
Afrique de l'Ouest anglophone	77	54	20	46
France	68	86	71	43
G.B.	35	35	89	66
E.U.	40	46	91	62

3. Attitudes socio-culturelles
Pays d'Afrique et pays occidentaux

2.2.1.3. Les modèles anglo-saxons ne sont pas universels

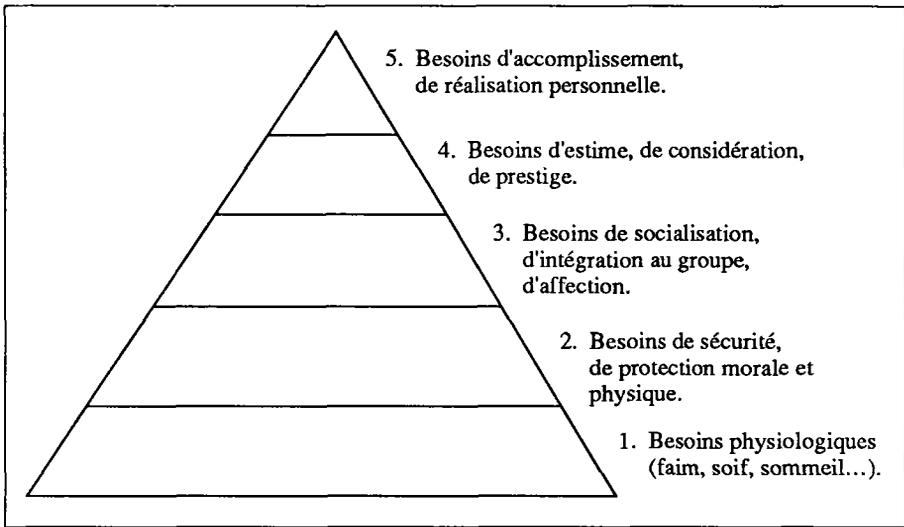
On peut regretter que l'étude de Bollinger et Hofstede n'ait pas été étendue à d'autres pays d'Afrique francophone que la Côte d'Ivoire. Il est vrai que la notion de culture nationale, si elle est à peu près acceptable pour des pays anciennement unifiés et ayant développé des cultures relativement homogènes, l'est moins pour des entités encore fortement disparates comme celles des pays africains : les différences y sont grandes entre ethnies, entre cultures de la côte, des savanes ou des forêts, et peut-être aussi entre pays anciennement sous domination française ou anglaise (malgré ce que pourrait laisser croire l'étude de Bollinger et Hofstede, trop partielle pour l'Afrique).

Quoiqu'il en soit, cette étude a le mérite d'apporter un éclairage précieux sur les spécificités culturelles et sur le fait que des théories et modèles de comportement, souvent élaborés par des chercheurs anglo-saxons se référant plus ou moins inconsciemment à leur culture, ne sont pas forcément universels.

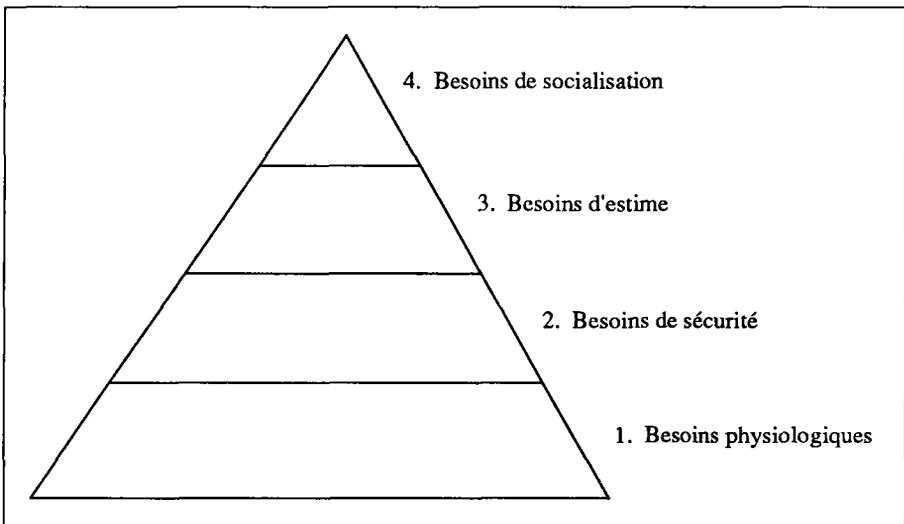
Prenons l'exemple du très célèbre modèle de hiérarchie des besoins de Maslow¹⁵. Celui-ci, dans sa pyramide des besoins (fig. 4), place tout en haut le besoin d'accomplissement personnel. Comme le fait remarquer Bourgoïn¹⁶, il décrit ainsi un système de valeurs typiquement anglo-saxon : l'étude de Bollinger-Hofstede fait ressortir le fort degré d'individualisme et de masculinité propre à ces cultures, qui leur fait rechercher l'accomplissement par la performance individuelle. Ce modèle s'applique mal, par contre, aux cultures africaines, plus douces et plus communautaires, où c'est le besoin de socialisation qui primerait. On pourrait, empiriquement, proposer pour l'Afrique une autre pyramide de la hiérarchie des besoins (fig. 5) où viendraient tout en haut, les besoins de socialisation, puis les besoins d'estime, quelque peu liés aux premiers (on veut être considéré par les autres pour se reconnaître à soi-même de la valeur). Les besoins d'accomplissement ne disparaissent pas, mais sont collectifs : donc intégrés aux besoins de socialisation.

15. Abraham H. MASLOW, *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1970.

16. Henry BOURGOÏN, *idem*.



4. Hiérarchie des besoins selon Maslow



5. Hypothèse de hiérarchie africaine des besoins

Autres exemples de non-applicabilité à l'Afrique des théories américaines de motivation relevés par Bourgoin : Herzberg¹⁷ distingue deux facteurs de motivation au travail, le contexte et le contenu du travail. Pour motiver les employés, il préconise de s'appuyer sur le second facteur, grâce à un « enrichissement des tâches » basé sur une restructuration individuelle des postes. Théorie bien adaptée à la psychologie américaine, mais moins bien à l'Afrique ; y serait sans doute préférable une structuration des tâches en groupes de travail (comme l'a tentée avec succès Volvo, en Suède) où sont maximisées les relations sociales entre individus.

Drucker¹⁸, dans le domaine des techniques de commandement, préconise la DPPO (direction participative par objectifs) qui convient bien dans le contexte américain à forte tradition démocratique.

17. Frederick HERZBERG, *Work & the Nature of Man*, Work ed., 1966.

18. Peter F. DRUCKER, *The Practice of Management*, London Mercury Books, 1961.

que, mais peut-être peu actuellement en Afrique, comme le montre le fort score de distance hiérarchique observé en Côte d'Ivoire : un comportement d'autocrate éclairé pourrait s'y révéler plus efficace. De même, il n'est pas exclu que Mac Gregor¹⁹ fasse preuve d'ethnocentrisme inconscient lorsque, opposant la « théorie X » de commandement (centrée sur les tâches et autoritaire) à la « théorie Y » (centrée sur les hommes, et les associant aux décisions pour les impliquer davantage, donc démocratique et participative), il démontre la plus grande efficacité de cette dernière : ce qui est vrai pour les États-Unis ne l'est peut-être pas pour l'Afrique.

2.2.1.4. Une situation socio-économique différente de celle des pays du Nord à l'aube de leur industrialisation

Il est loin d'être prouvé que le modèle de développement suivi par les pays du Nord au XIX^e siècle, lorsqu'ils ont connu leur première révolution industrielle, soit applicable tel quel aux pays d'Afrique : la situation socio-économique de ces derniers est, en effet, sensiblement différente. Relevons quelques une de ces différences :

1. Le développement industriel a eu un caractère endogène dans les premiers pays industrialisés ; il s'est donc modelé tout naturellement à leur culture et à leurs traditions, et les bouleversements qu'il a entraînés, malgré quelques résistances, en ont été plus facilement acceptés. En Afrique, par contre, le développement est exogène, il est largement importé, étranger aux coutumes et aux valeurs locales, coupé de celles-ci, en conflit avec elles et fortement disrupteur. Ses modes de pensée ont d'abord été véhiculés par le colonisateur, et s'expriment encore dans la langue de celui-ci. La « potion » est donc plus difficile à ingurgiter, et les résistances sont bien plus fortes.

2. Elles le sont d'autant plus que le « terrain » est bien moins propice, en Afrique, qu'il ne l'était dans les pays du Nord, en raison :

– de la forte hétérogénéité tribale, linguistique et religieuse (alors que les pays du Nord étaient beaucoup plus homogènes, de ces points de vue, de même que les nouveaux pays industriels d'Asie) ;

– de l'analphabétisme, bien plus grand dans la plupart des pays d'Afrique qu'il ne l'était dans les pays du Nord (ou dans les NPI) ;

– de l'absence de tradition démocratique et de la présence d'un État tentaculaire, décourageant pour les initiatives privées.

3. Les pays du Nord, lors de leur révolution agricole et industrielle, n'étaient pas concurrencés de l'extérieur par des pays déjà développés, comme le sont les pays d'Afrique. Certains, ayant pris de l'avance, manifestaient bien une tendance à l'hégémonie économique et technologique, mais les disparités n'étaient en rien comparables. La France, par exemple, avait pris au XIX^e siècle quelque retard dans la course à la modernisation, par rapport à l'Angleterre, en raison de la Révolution et des guerres de l'Empire, mais son « gap » n'atteignait nullement l'ampleur de celui qui sépare aujourd'hui l'Afrique des pays les plus avancés ; on a calculé que lorsque ce retard était le plus grand, au début, le PIB par habitant de la France arrivait au tiers de celui de sa rivale – alors que l'écart entre pays avancés et pays africains est, en moyenne, de l'ordre de 1 à 30.

À ce retard s'ajoutent les effets d'une interdépendance économique mondiale de plus en plus grande, depuis 1945. Les PVD d'Afrique sont devenus de plus en plus dépendants des pays riches, soit directement, soit par l'intermédiaire d'organismes internationaux : pour leurs exportations de matières premières, pour l'éducation de leurs élites, technologiquement, médicalement, monétairement, budgétairement, et même pour leur alimentation de base (le blé, le riz, le lait en poudre qui en constituent souvent des ingrédients importants sont majoritairement importés). Leur endettement croissant est le signe de cette dépendance, qui n'a jamais eu d'équivalent, ni pour les pays anciennement industrialisés, ni pour les NPI d'Asie.

19. Douglas, MAC GREGOR, *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthiers-Villars, Paris, 1969.

On peut en conclure que les pays d'Afrique ne sont pas seulement en retard sur les pays avancés qu'ils suivraient à la trace, mais qu'ils se trouvent dans une situation autre ; qu'au niveau macro-économique, le modèle de développement suivi par ces derniers ne leur est pas forcément transférable – du moins tel quel ; et qu'au niveau micro-économique qui est le nôtre, celui du marketing et du comportement du consommateur, ce qui est vrai pour les uns ne l'est pas nécessairement pour les autres. Quel modèle devront-ils suivre ? À cette question, aucune réponse définitive ne peut être avancée, dans l'état actuel des connaissances. Un vaste champ est ouvert aux chercheurs, si possible africains : ils sont les mieux à même de trouver des voies nouvelles compatibles avec leur culture et leurs traditions ; ils sont aussi les plus crédibles vis à vis de leurs peuples, donc les plus en mesure de jouer le rôle difficile d'agents de changement.

Toutefois, en attendant l'élaboration de modèles de marketing spécifiquement africains, force est de nous référer aux modèles existants élaborés en Amérique du Nord ou en Europe, en nous efforçant de les adapter le mieux possible.

2.2.2. MÉTHODES ET TECHNIQUES DE MARKETING EN AFRIQUE

Il ne saurait être question d'embrasser l'ensemble des adaptations nécessaires : d'autant plus que, répétons-le, la grande variété des situations des pays africains, les disparités entre eux et la diversité des cultures, non seulement d'un pays à l'autre mais aussi à l'intérieur d'un même pays, rend vaine toute généralisation. Nous nous contenterons de donner quelques exemples d'adaptation possibles dans divers domaines.

2.2.2.1. Connaissance du marché

On ne peut espérer atteindre une connaissance aussi approfondie de celui-ci que celle à laquelle on peut parvenir dans les pays avancés. D'abord, parce que les statistiques socio-démographiques, de production, de consommation, d'importation, ... nous manquent, le plus souvent, ou sont d'une fiabilité douteuse ; d'autre part, parce que l'échantillonnage probabiliste, fondement des études quantitatives, est rendu hasardeux ou trop coûteux par l'inexactitude ou l'absence de cartes et de plans de ville, l'impossibilité d'identifier les unités d'habitation, les difficultés de transport des enquêteurs... Enfin, parce que la collecte des données par téléphone ou par correspondance est à peu près exclue ; celle par enquêteurs entravée par la difficulté d'en trouver, de les former, de les contrôler, par la multitude des langages, par les nombreux refus de répondre, et biais dans les réponses lorsqu'on en obtient, dus à la méfiance, aux préjugés, aux tabous, à l'incompréhension.

Les études de marché sont cependant possibles, et peuvent éviter bien des erreurs, à condition de se contenter de méthodes plus rudimentaires, et de faire largement appel au jugement et au bon sens. Il faut souvent utiliser des échantillonnages empiriques ; recruter les enquêteurs en fonction des populations étudiées, et les entraîner soigneusement ; s'appuyer sur les notables et les chefs de famille, et préparer les interviews par des explications simples et convaincantes ; appâter les répondants par de petits cadeaux, des tickets de loterie, des échantillons gratuits de produits ; faire précéder les études d'enquêtes exploratoires où l'on s'efforcera de comprendre les cultures, les motivations et les modes de vie des populations concernées : les méthodes qualitatives donnent souvent de bons résultats. Et, pour les études de marché industrielles, on s'aperçoit que les enquêteurs bénéficient d'un atout important, en Afrique : les répondants y sont souvent plus ouverts, plus accessibles et moins avares de leur temps – peut-être parce que moins sollicités – que dans les pays évolués.

Les données collectées doivent ensuite être analysées : il faut une bonne dose de jugement et de créativité pour comparer avec d'autres sources, critiquer, redresser, combler les trous. Cependant, avec du temps, de la souplesse et de l'imagination, les informations ainsi patiemment rassemblées permettront aux entreprises d'affiner leurs stratégies de marketing et de distancer des concurrents ne se fiant qu'à leur intuition.

2.2.2.2. Stratégie de produit et de prix

La faiblesse des ressources, le manque d'instruction, l'abondance de main-d'œuvre à un coût peu élevé et le dualisme de la société (coupure entre riches et pauvres sans classes intermédiaires) imposent des stratégies parfois fort différentes de celles des pays riches, mais tournant aussi le dos à celles adoptées par les distributeurs animés de « l'optique import » :

– Limiter la segmentation et se contenter dans la plupart des cas d'une stratégie « indifférenciée », avec une gamme de produits restreinte s'adressant à une cible large ; c'est la plus logique dans une situation de pénurie. Elle s'oppose aux stratégies « intensives » (gamme restreinte visant une cible restreinte) ou « extensives » (gamme large visant une cible large) pratiquées dans les pays riches. Pour les biens « grand public », pourtant, il est indispensable de distinguer deux populations complètement différentes : le segment très restreint des riches à qui s'appliquent les mêmes principes et méthodes de marketing que dans les pays évolués : et celui des masses pauvres, à qui on doit appliquer cette stratégie « indifférenciée », ainsi que la plupart des remarques qui suivent ;

– Simplifier les produits, proposer des produits plus robustes et plus rustiques, à plus longue durée de vie, pour tenir compte d'une part des moindres possibilités de maintenance, et d'autre part du niveau plus bas de revenus. Il arrive souvent que des produits anciens, des technologies périmées (lessiveuses chauffées au bois, pompes à main, charrues à traction animale, machines à écrire mécaniques...) se révèlent mieux adaptés aux besoins que des produits trop sophistiqués ou des technologies économes en main d'œuvre, socialement nuisibles lorsque celle-ci est surabondante. Il est parfaitement possible, pour les produits de masse, de prendre à contre-pied « l'optique import » qui flatte le snobisme des élites en leur proposant les produits dernier cri des pays avancés. Parfois aussi, pour certains équipements, il est judicieux d'utiliser des composants fabriqués localement, moins robustes mais beaucoup moins coûteux à acheter et remplacer : par exemple, une grande marque d'automobiles japonaises a choisi de monter en Indonésie des climatiseurs de fabrication locale, bien que leur qualité fut moindre que ceux d'origine, afin de tirer ses prix ;

– De même, il convient de concevoir des emballages renforcés, pour tenir compte des difficultés de stockage et de transport, et facilement réutilisables, éventuellement pour d'autres usages : ce peut-être un « plus » dans les pays extrêmement pauvres où rien n'est détruit et où il est courant de récupérer les caisses, cartons, sacs, bouteilles, bidons et boîtes pour s'en servir comme meubles, récipients ou ustensiles divers ;

– Le recyclage de produits usagés peut s'avérer rentable : rechappage de pneus, remise en état d'équipements ou machines périmés, de fripes encore en bon état...

Il est souvent utile aussi :

– De fractionner les conditionnements pour faciliter les achats par très petites quantités par les populations à faible pouvoir d'achat ;

– De concevoir un étiquetage avec des instructions d'emploi très claires et illustrées par des pictogrammes, pour s'adapter à l'analphabétisme d'un grand nombre d'usagers ;

– Pour les marques connues et de grande diffusion, de s'abstenir de modifier l'apparence et le graphisme sous prétexte de les rejeunir : on risque de désorienter des consommateurs beaucoup plus fidèles à leurs habitudes et moins sensibles aux modes que dans les pays riches. Dans un pays africain, par exemple, un fabricant de bière leader sur son marché perdit sa prédominance le jour où il relança son produit le plus populaire sous une étiquette plus moderne, alors que son concurrent s'en tenait à une présentation traditionnelle.

Un problème qui se pose aux firmes multinationales, aussi bien pour les produits « haut de gamme » que pour des produits moins prestigieux, est celui de la contrefaçon et du piratage des marques, fréquents dans des pays où les législations protectrices dans ce domaine sont mal appliquées, et où la surprime des grandes marques est peut être plus importante. Les firmes concernées ont donc intérêt à être particulièrement vigilantes.

- En matière de prix, il faudrait se garder de trop généraliser le cas des biens de consommation ostentatoire, pour lesquels des prix élevés sont acceptés par une certaine clientèle. Le fait qu'il constitue

pour les autres un élément décisif de l'achat pour la plupart des produits de base et que l'élasticité de la demande soit grande, en raison de la disparité entre ressources et besoins, fait d'une politique de prix le plus bas possible, la plus logique, bien qu'elle soit difficile à tenir : elle requiert une très bonne connaissance des coûts, et une certaine maîtrise de ceux-ci. Malgré ces difficultés, une telle politique se révèle payante à terme, lorsqu'elle est appliquée avec constance et rigueur ; c'est la seule qui permette de pénétrer le marché de masse, à condition que soit maintenue tout de même une qualité minimum, en sorte que la valeur d'usage soit satisfaisante pour les consommateurs.

2.2.2.3. Stratégies de communication

Là aussi, une distinction soigneuse doit être faite entre le segment riche de la population et les masses. La publicité vis à vis de ces dernières est entravée par le manque de médias de grande diffusion : la couverture par la télévision, par exemple, est encore loin d'être totale en Afrique ; de plus, certains n'y acceptent pas la publicité de marque ou la limitent, et la diversité des langues complique encore le problème. Les réseaux nationaux d'affichage n'existent le plus souvent pas, et l'analphabétisme rend la publicité dans la presse opérante seulement pour la fraction instruite de la population.

Ces obstacles ne diminuent pas l'intérêt de la communication de masse, car les populations y sont particulièrement sensibles là où les moyens de distraction sont rares ; le rendement en est donc élevé, même si le coût en est renchéri. Les moyens doivent seulement être adaptés à chaque situation : le sur-mesure est la règle, alors qu'un des principes de la communication de masse dans les pays évolués est la standardisation croissante des moyens et même des messages. Des formes de publicité inexistantes ou relativement secondaires ici prennent là une grande importance : par exemple, les tournées de camions publicitaires dans les villages, avec projection de films et distribution de sacs, de casquettes, de menus objets publicitaires ou d'échantillons ; les promotions personnalisées (tournées de « Monsieur Propre » ou « Monsieur Ajax ») ; les jeux, loteries, concours, spectacles ; le sponsoring d'équipes sportives et l'affichage dans les stades, ou d'autres lieux de grands rassemblements populaires.

En ce qui concerne les stratégies de communication, il convient de se rappeler l'extrême vulnérabilité de larges couches de la population africaine aux phénomènes d'image et aux méthodes de promotion : en raison sans doute du faible niveau d'éducation et d'une moindre accoutumance aux méthodes de vente « agressives », les gens sont souvent bien plus crédules, et prêts à accepter sans esprit critique tout ce que leur dit la publicité, d'où des déboires et des réactions parfois dangereuses. Dans les années 75, par exemple, la promotion par la firme Nestlé de son lait condensé pour l'allaitement des nourrissons dans les PVD a été très vivement critiquée et cette firme a été accusée dans la presse mondiale et jusqu'à la tribune de l'ONU de « tuer les bébés des pays pauvres ». Sa seule erreur avait été de mal contrôler l'excès de zèle de ses revendeurs locaux, et de ne pas assez surveiller les conditions d'utilisation réelle de ses produits (le problème, en fait, était plus dû au mélange du lait avec une eau souillée, ou au non-respect des proportions recommandées sur les boîtes, qu'aux caractéristiques du produit lui-même). Cette erreur qui sans doute coûta à la firme plusieurs centaines de millions de francs, doit être méditée : un respect scrupuleux des principes éthiques et une prudence toute particulière dans la communication s'impose plus encore en Afrique que dans les pays riches.

2.3. CONCLUSION

Ces quelques exemples d'application du marketing dans les pays africains montrent que ceux-ci n'y sont pas aussi fermés qu'on le dit parfois. Il faut seulement s'y adapter à un environnement différent et varié – mais n'est-ce pas là un des principes mêmes du marketing ? – et accepter

courageusement de pratiquer souvent un marketing que les snobs qualifieront dédaigneusement de « rustique » alors qu'il est seulement réaliste dans ces circonstances.

L'application des principes et techniques de marketing permettra sans nul doute aux entreprises africaines d'accroître leur efficacité. Au niveau économique global, elle peut contribuer à remédier au sous-développement. Il serait, certes, exagéré d'en faire une panacée, la clé unique du progrès économique. Plus modestement, on peut penser que le marketing n'est pas seulement une conséquence du développement, mais que, en le précédant, il en devient un des moteurs.

On notera, en effet, deux traits communs aux divers apports du marketing que nous avons exposés : d'abord, le fait qu'ils sont à dominante qualitative, psychologique et motivationnelle, quelque peu impondérables, donc ; mais néanmoins - on peut le constater à propos de l'exemple que nous avons cité sur la Chine - indispensables à la relance de l'activité économique. Celle-ci relève beaucoup d'une prise de conscience, du réveil de facultés, de talents et d'aspirations présentes dans tout individu, mais que le sentiment d'écrasement par une fatalité collective, si fort en Afrique, empêche de s'exprimer. C'est cette émergence générale de la responsabilité et de la conscience individuelle, la prise de pouvoir de chacun sur son environnement, et la possibilité de dialogue qui en résulte, que nous avons voulu résumer en parlant de « marketing, facteur de démocratie économique ».

L'autre trait commun est la notion d'enchaînement des causes et des effets dans un « cercle vertueux » du développement ; le marketing apporte une stimulation économique qui ensuite se nourrit d'elle-même en spirale, le développement (des marchés, des besoins, de l'initiative, ...) alimentant activement le développement par un processus de fertilisation croisée, et permettant ainsi de rompre le cercle vicieux du sous-développement : il suffit d'en mettre le moteur en marche.

En somme, le marketing n'est certainement pas la condition suffisante du progrès et du développement, pas même non plus une condition nécessaire : l'histoire des pays avancés où, en tant que système, il n'est apparu que tardivement, est là pour le prouver. Cependant, une réflexion sur cette même histoire montre que les effets et les causes peuvent s'inverser et que, souvent, une action volontariste en ce sens accélère le cours des événements. Retenons donc que le marketing peut tirer le développement, et c'est déjà beaucoup : c'est une raison suffisante pour s'efforcer d'en appliquer les méthodes dans les entreprises africaines.

L'essentiel à retenir

1. L'application des théories et principes de marketing en Afrique se heurte à de nombreux obstacles :

- *De principe*, d'abord : la théorie selon laquelle certains stades de développement sont à respecter, le marketing n'intervenant qu'au stade final ; les coûts élevés de l'activité marketing ; enfin, la doctrine socialo-marxiste qui s'oppose à l'économie de marché inséparable du marketing.

- *Mais aussi pratiques* : « l'esprit production » et « l'optique import » souvent rencontrés en Afrique ; la structure des circuits de distribution ; l'absence d'économie monétaire ; l'analphabétisme ; enfin, l'insuffisance des infrastructures.

Le marketing est cependant une condition du développement : non seulement « passive », en favorisant la démocratie économique et en permettant aux consommateurs de choisir, mais aussi « active », en permettant une distribution plus efficace, en élargissant les marchés et l'économie monétaire, en stimulant les besoins des consommateurs ; en suscitant l'innovation et l'esprit d'entreprise, en contribuant à améliorer la capacité managériale dans les entreprises, enfin, en amenant un rehaussement du niveau de la morale des affaires.

2. Mais faut-il adapter le marketing à l'Afrique, ou créer un marketing spécifiquement africain ? L'étude de la société africaine peut nous éclairer. La théorie générale de comporte-

ment du consommateur se veut universelle. Cependant les modes de consommation sont liés aux types de sociétés dans lesquels ils s'insèrent, et les sociétés africaines présentent bien des particularités : leur caractère encore en majorité rural et communautaire, l'importance du contact humain, une perception du temps différente, etc. Une étude des attitudes socio-culturelles par Bollinger et Hofstede confirme qu'il existe de grandes différences entre la Côte d'Ivoire, la France et les États-Unis, et que les modèles d'origine anglo-saxonne ne sont pas forcément universels : la hiérarchie africaine des besoins n'est peut-être pas la même que celle établie par Maslow pour les États-Unis et abusivement généralisée. En outre, la situation socio-économique en Afrique est bien différente de celle des pays du Nord, même à l'aube de leur industrialisation, ce qui renforce l'idée qu'il faudrait sans doute imaginer pour l'Afrique de nouveaux modèles de marketing.

En attendant, il convient d'y adapter les méthodes et techniques existantes : notamment en matière de connaissance des marchés et de stratégies de produit, de prix ou de communication.

Annexe 1

LE MARKETING AU CAMEROUN - SPÉCIFICITÉS

Témoignage de Pierre BIKANDA,
Professeur de Marketing à l'E.S.S.E.C. de Douala
Interview du 9 avril 1989

Le consommateur camerounais

On peut parler à son propos d'un effet de démonstration vis à vis de la métropole, d'un effet de halo des structures noté par François Perroux. Il ne faut pas séparer l'étude du consommateur camerounais de celle du pays avec lequel il y a eu une relation de dépendance. En conséquence, on peut distinguer trois segments dans la population.

1. Le segment à fort pouvoir d'achat : plus de 200 000 CFA par mois. Cette minorité suit les mêmes schémas de consommation qu'en Occident. Appelons-le le consommateur multinational, celui qui est en contact direct avec l'Occident par ses voyages et ses lectures.

2. Le segment des couches moyennes, dont le revenu est compris entre 50 000 et 200 000 CFA. C'est la classe des fonctionnaires et petits cadres. L'effet de démonstration, pour eux, joue vis à vis de l'élite. Ils veulent les mêmes produits, les mêmes marques connues, mais moins cher. Ils snobent le producteur local.

3. La population des sous-quartiers et des villages à faible pouvoir d'achat : moins de 50 000 CFA, à peine 200 à 250 000 CFA par an dans les villages. Elle aussi aspire à ressembler à la couche au-dessus d'elle.

La théorie des besoins essentiels néglige ce phénomène de démonstration, cette relation de dépendance. Il n'y a pas de « rêve américain » au Cameroun, mais un « rêve français ». Pendant trois mois, à partir du printemps, les vols de Camair vers la France sont pleins à craquer.

Grandes marques et produits locaux

Les consommateurs veulent les produits de grande marque les moins chers possibles. Les produits locaux se vendent mal, seulement à ceux qui n'ont pas les moyens. On ne fait pourtant pas tellement de contrefaçons ici, peut-être par manque d'esprit marketing. On essaye plutôt d'avoir l'exclusivité, la licence exclusive d'une grande marque, c'est plus facile que de frauder. Les tailleurs, tout de même,

font beaucoup de contrefaçons. Et puis il en vient du Nigéria : des faux jeans Wrangler, des pellicules Kodak... Et puis des pièces de voitures, on va chez le Biafraï du coin pour trouver des pièces Peugeot du Nigéria vendues à moitié prix, des pièces avec le nom de la marque dessus comme des vraies, des batteries, des bougies...

Écrit et oral

Les Africains se faisaient confiance, le phénomène des tontines était basé sur l'oral, il n'y avait pas besoin d'écrit. Mais la confiance s'est beaucoup perdue, maintenant de plus en plus tout se fait par écrit, il faut des contrats. Et il y a de plus en plus de procès, les tribunaux sont débordés. Les Camerounais sont tâillonnés, c'est un pays procédurier et administratif. On adore l'écrit, les papiers, les règlements. Il faut tout réglementer.

La famille

Dans les couches moyennes et supérieures des villes, on tend vers la famille mono-nucléaire. On constate aussi une tendance au célibat, on se marie moins. Et la natalité commence à baisser. L'homme arrive facilement à 30 ans sans être marié. Pareil pour les femmes. Avant, c'était impensable. C'est pour conserver un fort pouvoir d'achat. La polygamie est en recul. On se referme pour pouvoir consommer : les gens se saignent pour pouvoir consommer, c'est incompatible avec la famille élargie. La famille élargie devient une utopie, elle est détruite par le modèle de consommation. Le développement des appartements avec une ou deux chambres traduit ce phénomène.

Le couple

La femme achète les biens de consommation courante. Pour les biens de consommation durable, c'est

l'homme qui intervient. Il s'occupe de tout ce qui est consommation ostentatoire : voiture, meubles, réfrigérateur... Le marché est l'affaire des femmes.

Les femmes ont un gros pouvoir d'achat, au Cameroun. D'abord le pays est très scolarisé, et cela profite aux femmes : à Yaoundé, sur 10 000 étudiants, il y a 4 000 femmes. Elles sont dans tous les secteurs : médecins, ingénieurs... Et puis les femmes sont plus laborieuses, même au village : c'est elles qui cultivent. Elles vendent au marché. Tout le commerce de vêtements est aux mains des femmes. Dans les ménages, elles sont de plus en plus autonomes. L'homme ne donne plus d'argent à son épouse.

Le nombre de divorces augmente. Par conséquent, les femmes se battent pour leur autonomie financière. Beaucoup de femmes se débrouillent seules. Très souvent, dans les ménages modernes, il y a deux revenus.

Les « cousins », dans les maisons populaires, deviennent producteurs. Ils doivent apporter leur contribution. Les jeunes filles se payent leurs vêtements à partir de 15 ans, des robes tous les mois, des bijoux... Elles aident à financer les études des frères. Une petite lycéenne a parfois un fort pouvoir d'achat. Elle a un ami, un riche homme d'affaires, un « grotto » comme disent les Ivoiriens. Les parents ferment les yeux. Le parasite devient le garçon.

La messe de la consommation

Ici c'est Baudrillard, l'économie du signe. La consommation a transformé toute la société. La désagrégation de la famille est due à des raisons matérielles. On rêve d'une Mercedes, d'une Cressida. Le crédit amplifie le phénomène. Il faut avoir de l'argent à tout prix, des vêtements chics, des robes à 50 000 francs qu'on renouvelle tous les mois. D'où

la corruption, le recul de la famille élargie. La machine à laver est le nouvel élément de différenciation sociale. On est « l'aîné » non plus par l'âge, mais par la possession. On veut tout ce qui se fait de mieux. Champagne : il faut du Laurent-Perrier. Whisky : il faut du Chivas.

Le nouveau fondement de la société africaine est la consommation. On assiste à une destruction de la société. Léo Ferré chantait : « Nous entrerons dans la carrière quand nos aînés n'y seront plus ». Mais maintenant on veut tout avoir tout de suite, tous les biens de consommation. On veut « faire vieux », car la jeunesse n'est pas encore un critère d'excellence. À 30 ans, on est déjà un notable assis. Le critère d'âge disparaît. Même les chefs de village à qui on devait faire un don s'y mettent : ils veulent des grosses voitures, des biens visibles pour maintenir leur standing social.

Après l'indépendance, une nouvelle génération est arrivée graduellement au pouvoir. Maintenant les jeunes ne veulent plus attendre. Le mot gaspillage, ils ne comprennent même pas. Binet a compris cette psychologie africaine, cette soif d'arriver, de montrer. Les valeurs africaines sont entièrement extraverties. Il faut voir le consommateur africain en termes pathologiques.

Corruption et pots de vin

Les jeunes sont les plus corrompus. Ça donne des chefs corrompus, des fonctionnaires vivant au-dessus de leurs moyens, grâce au crédit. Après, il faut se rattraper... Toucher quelque chose n'est pas réprimé. On donne le plus normalement du monde, ce n'est pas répréhensible. Si on veut être bien servi, si on ne veut pas attendre, on donne. C'est un cadeau, une récompense en plus. Quand on donne, on prend toujours une part, après tout. Il n'y a pas d'arrière-pensée, après.

Annexe 2

L'AFRIQUE FRANCOPHONE - DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

	Superficie (milliers de km ²)	Population 1989 (millions)	Taux de natalité pr 1 000 habitants	Taux de mortalité pr 1 000 habitants	Taux de mortalité pr infantile pr 1 000 naissances	Fécondité: enfants par femme	- 15 ans + 65 ans (%)	Espérance de vie (années)	PIB total total 86 (mds de \$)	PIB par habitant (dollars)
AFRIQUE DU NORD :										
Algérie	2 382	24,9	42	10	81	6,4	46/4	62	62,3	2 502
Maroc	446	25,6	36	10	90	4,9	42/4	61	14,7	574
Tunisie	164	7,9	32	7	77	4,3	40/4	64	8,9	1 127
AFRIQUE DE L'OUEST :										
Bénin	113	4,7	51	20	115	7,0	47/3	45	1,3	277
Burkina-Faso	274	8,7	47	19	144	6,5	45/3	46	-	-
Côte d'Ivoire	322	12,1	51	15	101	7,4	46/3	52	9,4	777
Guinée	246	7,1	47	23	153	6,2	43/3	41	2,4	338
Mali	1 240	8,9	50	22	175	6,7	46/3	43	1,5	169
Mauritanie	1 026	2,0	46	20	132	6,5	46/3	45	0,8	-
Niger	1 267	7,4	51	22	140	7,1	47/3	44	1,7	230
Sénégal	196	7,2	46	20	135	6,4	44/3	45	3,7	514
Togo	57	3,4	47	13	113	6,6	45/3	54	0,9	265
AFRIQUE DE L'EST										
Burundi	28	5,5	48	15	114	6,9	45/3	52	1,2	218
Comores	2	0,4	47	14	96	7,0	47/4	55	-	-
Djibouti	23	0,4	48	18	127	6,6	46/3	46	0,4	1 000
Madagascar	587	11,6	46	15	110	6,6	44/3	53	2,6	224
Ile Maurice	2	1,1	19	7	25	2,3	31/5	68	1,3	1 182
Réunion	3	0,6	22	6	14	2,4	33/5	71	2,1	3 500
Rwanda	26	7,0	52	18	127	8,5	49/3	48	1,9	271
AFRIQUE CENTRALE										
Cameroun	175	10,8	43	16	128	5,9	44/3	50	12,3	1 139
République Centrafricaine	623	2,8	44	19	146	5,6	42/3	46	0,9	321
Congo	322	2,2	47	13	112	6,9	45/3	56	2,1	955
Gabon	268	1,1	36	17	108	4,8	35/6	50	3,1	2 818
Tchad	1 284	4,9	43	23	143	5,3	44/2	39	0,7	143
Zaire	2 345	34,9	45	19	103	6,1	47/3	51	3,7	106
AUTRES PAYS :										
Etats-Unis	9 372	248,8	16	9	9	4,9	21/12	75	4 191,4	16 846
U.R.S.S.	22 402	289	20	10	25	2,5	25/9	69	1 621,0	5 609
Japon	377	123,2	11	6	4	1,7	20/11	78	1 958,9	15 900
France	551	56,1	14	10	7	1,8	20/14	76	726,9	12 957

Source : « Population et sociétés », n° 237, juillet/août 1989.

Chapitre 3 : Stratégie de marketing

Le point de départ de la démarche marketing, nous l'avons vu dans le chapitre précédent, est la *connaissance du marché* : on retrouvera ce préalable à tous les stades de l'action marketing. Par « connaissance du marché », on entend la connaissance du marché *actuel* et de tous ses éléments : la demande (les consommateurs), l'offre (nous et nos concurrents) et les intermédiaires (revendeurs et prescripteurs). Mais cette connaissance de la situation actuelle ne suffit pas. L'entreprise (ou l'organisation) doit anticiper l'avenir, pour se préparer aux évolutions et peser sur celles-ci ; se projeter dans le futur, en somme.

Il convient de bien distinguer trois facettes différentes de cet effort d'anticipation :

- la première, *la stratégie*, dont nous traiterons dans ce chapitre, est une réflexion sur le développement possible et le choix des axes essentiels de celui-ci ;
- la seconde, dont il sera parlé dans le chapitre suivant, est *le plan de marketing*, qui concrétise sous forme d'objectifs et de programmes d'action précis ce développement ;
- la troisième, en amont du plan, est constituée par un certain nombre de techniques dites de *prévision des ventes* qui permettent de chiffrer précisément les fluctuations des ventes futures, en quantités et en valeur. Ces techniques seront exposées dans le chapitre 8.

3.1. DÉFINITION DE LA STRATÉGIE

On peut définir la stratégie comme une réflexion globale sur le devenir de l'entreprise à long terme et un choix de ses axes principaux de développement, en vue desquels elle coordonnera l'ensemble de ses forces. Elle est souvent opposée à la tactique : deux termes à connotation militaire (connotation que l'on retrouve souvent dans le vocabulaire du marketing).

On peut comparer ainsi ces deux termes :

STRATÉGIE	TACTIQUE
Développement à moyen ou long terme (2 à 5ans ou plus).	Action à court terme (jusqu'à un an).
Prise en compte globale de l'organisation ou de l'entreprise.	Concerne souvent un secteur, une division ou une fonction de l'entreprise ou de l'organisation.
Réflexion au niveau le plus élevé de l'entreprise : la Direction générale.	Réflexion à un niveau d'encadrement moyen : un secteur, une fonction, un service.
Les contraintes internes (organisation...) et externes (environnement) peuvent être modifiées.	Les contraintes internes et externes sont immuables ou faiblement modifiables.

3.2. QUELQUES PRINCIPES DE STRATÉGIE

Le parfait stratège s'inspirera des principes suivants, qui découlent l'un de l'autre :

a. Principe de puissance : n'attaquer que si l'on est le plus fort. Ne se défendre que si l'on est solidement retranché. Sinon, il vaut mieux renoncer à l'attaque, ou se replier sur une position meilleure, abandonner le marché, négocier pour gagner du temps...

STRATÉGIE DE MARKETING

b. Principe de concentration : on ne peut être le meilleur partout, il convient donc de se concentrer sur un point fort, sur un avantage distinctif, en termes de savoir-faire, de position concurrentielle, de ressources naturelles...

c. Principe d'économie de forces : les ressources, même lorsqu'elles sont importantes, ne sont jamais illimitées, il est donc prudent de les économiser, d'éviter le gaspillage, les moyens somptueux, le déploiement d'une surpuissance inutile. Ajuster les moyens à l'enjeu.

d. Principe de coordination (ou de synergie) : des moyens bien coordonnés, une bonne synchronisation, la recherche de synergies dans l'utilisation des ressources permettent d'accroître l'efficacité de l'action. Le concept de *marketing-mix* et le plan de marketing sont des applications de ce principe.

e. Principe de sûreté : il convient de bien calculer ses risques de ne pas prendre des risques inconsidérés ou d'éviter de « mettre tous ses œufs dans le même panier ». Et, quelle que soit la qualité de ses plans, les avantages dont on croit disposer, prévoir les impondérables, se ménager des lignes de repli, des plans de rechange en cas d'échec.

f. Principe d'opportunité : il faut savoir « miser sur le bon cheval » et voler au secours de la victoire (par exemple : soutenir un nouveau produit prometteur) plutôt que de soutenir des « canards boiteux » (des produits en déclin).

3.3. FONDEMENTS DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE

L'application des principes ci-dessus ne suffit pas ; un bon stratège appuiera ses plans sur une analyse interne et externe soigneuse.

3.3.1. ANALYSE INTERNE

On s'efforcera d'identifier, chez les hommes qui composent l'entreprise, les savoir-faire particuliers et l'expérience collective qui fondent sa *compétence distinctive*. A partir de celle-ci, on définira la *vocation* de l'entreprise, sur laquelle on s'appuiera pour orienter son développement.

Certains auteurs parlent de « métier », d'autres de « segment stratégique » (à ne pas confondre avec la notion plus ancienne de « segment de marché », groupe de clients aux caractéristiques relativement homogènes), d'autres encore de « domaine d'activité stratégique », ou DAS. Il s'agit de concepts proches les uns des autres, que l'on peut relier à la théorie de l'avantage comparatif, fondement de la théorie économique libérale en matière d'échanges entre États ou entre groupes. Quel que soit le nom qu'on lui donne, cette compétence distinctive s'enracine, redisons-le, davantage dans un savoir-faire des hommes regroupés dans l'entreprise que dans un produit, un matériau ou un secteur d'activité, bien qu'elle puisse être, au moment où se fait l'analyse, liée à l'un ou l'autre. Le tout est de comprendre que le savoir-faire est évolutif : par exemple, un village de paysans réunis en coopérative, dans une région fluviale, possède un savoir-faire ancestral en matière d'irrigation, de construction collective de diguettes et de canaux qu'il applique à une culture céréalière traditionnelle. Son « métier » apparent est la culture de cette céréale ; son métier réel réside dans la maîtrise de techniques d'irrigation, qu'il pourra aisément transposer à d'autres cultures où la maîtrise de l'eau est primordiale, cultures maraîchères ou coton, par exemple.

La compétence distinctive peut faire référence à un produit, à une technique, à un savoir-faire commercial, ou à toute autre forme de compétence : la manière même dont on la définira déterminera dans une large mesure la stratégie de l'entreprise.

3.3.2. ANALYSE EXTERNE

Celle-ci portera sur l'environnement de l'entreprise et sur son (ou ses) marché(s). On analysera :

- *le taux de croissance* du marché et son degré de maturité ;
- *la concurrence*, et la situation plus ou moins forte de l'entreprise, ou sa compétitivité. Celle-ci peut résulter d'avantages de coût, liés :
 - à sa taille : le leader bénéficie, en principe, d'économies d'échelle (il amortit ses frais fixes sur des quantités plus importantes, achète en plus grosses quantités donc à un prix moindre, produit des séries plus longues, etc.).
 - à son expérience : on parle d'effet d'apprentissage et de courbes d'expériences pour désigner les gains de productivité qui résultent des tours de mains, des simplifications dans la production, du recours à de meilleurs fournisseurs, à des systèmes de distribution plus efficaces, nés de l'expérience acquise.

La compétitivité peut résulter aussi d'une meilleure maîtrise du marché, liée à l'image, à l'excellence technologique, au contrôle des sources d'approvisionnement ou de la distribution ;

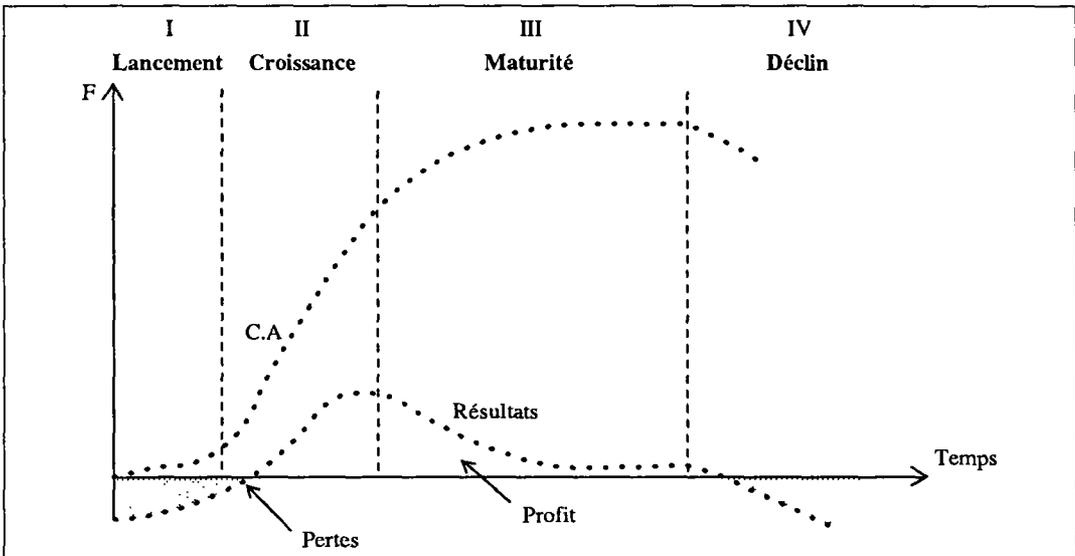
- *la rentabilité* du marché, qui dépend de son degré de maturité, de la vigueur de la concurrence, de l'existence ou non de produits de substitution. Ainsi la rentabilité de la fabrication d'huile d'arachide, au Sénégal, a-t-elle chuté avec le développement, dans les pays tempérés, d'huiles de substitution, à base de tournesol ou de colza.

3.4. MODÈLES D'ANALYSE STRATÉGIQUE

Nous développerons peu ceux-ci, qui sont exposés dans de nombreux ouvrages et n'ont rien de spécifiquement africain.

3.4.1. LE MODÈLE DU CYCLE DE VIE DES PRODUITS

Il suffit de rappeler le schéma de ce modèle à partir du graphique suivant (fig. 1), qui est devenu un classique en marketing :



1. Le cycle de vie des produits

STRATÉGIE DE MARKETING

	I Lancement	II Croissance	III Maturité	IV Déclin
Tendance du CA :	Croissance faible	Croissance forte	Croissance faible ou nulle	Décroissance
Profit	Négatif	Maximum	Moyen-tend vers zéro	Négatif
Liquidités	Besoin	Équilibre	Surplus	Équilibre
Endettement	Fort	Moyen	Nul	Nul
Stratégie possible	Expansion	Expansion et segmentation	Domination Maintien Segmentation	Désegmentation Liquidation
Communication	Forte. Faire Essayer. Développer le marché primaire	Forte. Occuper le terrain. Bâtir l'image	En baisse. Défensive. Promotions	Nulle

2. Caractéristiques de chaque phase du cycle de vie

Ce modèle peut être utilisé ainsi pour une analyse stratégique du portefeuille de produits d'une entreprise : on répartira les produits de cette entreprise en quatre catégories suivant la phase du cycle de vie dans laquelle ils se trouvent (fig. 2). La règle (empirique) est qu'une entreprise doit chercher à équilibrer son portefeuille entre les trois premières catégories, chacune ayant une fonction :

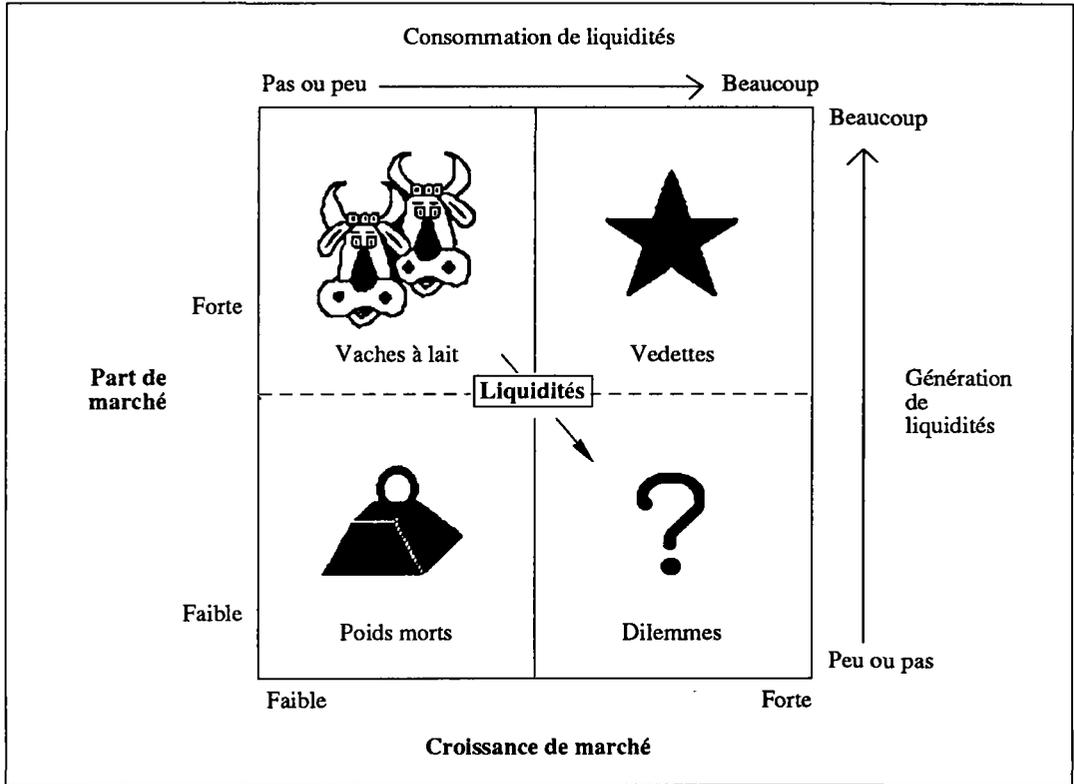
- la première est porteuse d'avenir et garante du développement futur ;
 - la seconde génère le plus de profits, et assure la rentabilité de l'entreprise ;
 - la troisième génère des liquidités qui permettent de financer les nouveaux produits. En outre, elle assure le C.A. et la couverture des frais fixes de l'entreprise.
- quant aux produits dans la quatrième phase, ils sont subis plutôt que recherchés. Il convient d'assurer une retraite en bon ordre, en supprimant tout investissement (notamment publicitaire ou promotionnel).

Le grand avantage de ce modèle est sa simplicité, qui le rend facilement utilisable même par des petites entreprises africaines : il leur est aisé de classer leurs produits dans les quatre catégories du cycle, et d'en tirer un diagnostic.

3.4.2. LE MODÈLE DU BOSTON CONSULTING GROUP (B.C.G.)

Ce modèle est basé sur le concept de « segment » ou « domaine d'activité stratégique », défini comme un secteur où l'entreprise intervient avec un ou plusieurs couples produit-marché. Ce segment (ou D.A.S.) peut correspondre à un savoir-faire, un réseau de distribution, une marque réputée, une clientèle, etc., ou à une combinaison de plusieurs de ces éléments.

A partir de là, on analysera le portefeuille d'activités en les répartissant dans un des quatre secteurs de la matrice suivante (fig. 3) :



3. Matrice du B.C.G.

Les deux critères retenus par le B.C.G. comme expliquant le mieux la rentabilité et la compétitivité sont la *part de marché* et la *croissance du marché*.

Le mode d'emploi de cette matrice (en termes de diagnostic stratégique) est le suivant :

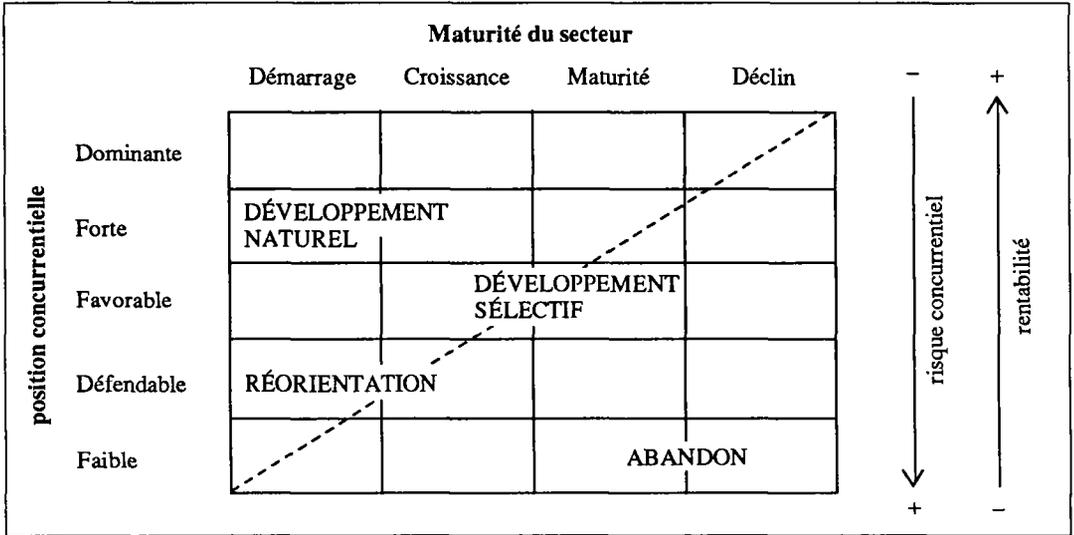
- on vérifiera que la répartition du portefeuille de produits est équilibrée (s'il comporte une majorité de vaches à lait et de vedettes) ;
- on analysera des matrices établies à différentes périodes pour discerner des tendances ;
- on comparera la répartition du portefeuille de l'entreprise avec celle des principaux concurrents ;
- on rééquilibrera le portefeuille si nécessaire :
 - en liquidant, autant que possible, les poids morts ;
 - en investissant sur les produits dilemmes les plus prometteurs, grâce au surplus de liquidités dégagés par les vaches à lait, pour accroître leur part de marché et les transformer en vedettes ; les produits dilemmes moins prometteurs seront abandonnés ;
 - en générant, sur des marchés en forte croissance, des nouveaux produits susceptibles de devenir plus tard des vedettes.

La matrice B.C.G. est parfois critiquée pour son caractère subjectif (son utilisation fait fortement appel au jugement) et le caractère trop simplificateur des variables retenues. Pour répondre à ces critiques, ses auteurs ont conçu une nouvelle matrice¹ faisant ressortir que c'est dans les industries de volume que leur approche est la plus justifiée.

1. Pour cette nouvelle matrice, voir A.C. Hax et N.S. Majluf : « Le planning stratégique après le BCG », Harvard l'Expansion, printemps 1981, p. 59-67.

3.4.3. LE MODÈLE ARTHUR DOO LITTLE (A.D.L.)

Ce modèle (fig. 4) et d'autres qui en sont dérivés (comme le modèle GE-Mc Kinsey) sont nés au début des années 1970, et mettent l'accent sur la *position concurrentielle* comme variable fondamentale de l'analyse, avec la *maturité du secteur*.



4. Modèle A.D.L.

La position concurrentielle, qui représente la force relative de l'entreprise et sa capacité à maintenir une position viable à long terme, s'appréciera arbitrairement en fonction de la part de marché (elle dépendra alors du nombre de concurrents : par exemple, si cinq concurrents sont en présence, on décidera qu'il faut au moins une part de 40 % pour être en position dominante, et 20 % s'il y a dix concurrents), mais aussi en fonction d'autres facteurs, tels que son avance technologique, ou bien sa position géographique : ainsi au Zaïre, où opèrent quatre sociétés de brasserie, Brassimba, qui détient seulement 18 % du marché, c'est-à-dire moins que la moyenne de 25 %, est néanmoins en position dominante, au Shaba, avec ses marques Simba (« lion », en swahili) et Tembo (éléphant), car elle est la seule à avoir implanté une unité de production dans cette riche province.

Le diagnostic stratégique s'effectue en considérant la position d'un produit sur la matrice par rapport à la diagonale (fig. 4) : plus il se situe en haut à gauche, plus sa position est favorable, et plus il faut pousser le produit à se développer naturellement ; au centre, il faut sélectionner, choisir entre l'abandon ou le développement ; vers le bas à gauche, il convient de réorienter le produit, pour s'efforcer de conquérir une position plus favorable ; en bas à droite, c'est l'abandon qui s'impose.

L'analyse A.D.L. permet un diagnostic plus fin que la BCG, notamment dans le cas d'un produit dans la phase de *démarrage* du marché : celle-ci se caractérise par une croissance lente, comme la phase de maturité, et pour peu qu'un produit y ait une part de marché faible, il sera considéré en BCG comme un « poids mort », alors qu'en A.D.L., si sa position reste défendable, on estimera à juste titre qu'il faut le « réorienter », c'est-à-dire le soutenir en choisissant mieux, par exemple le segment de marché sur lequel on le positionnera.

En conclusion, rappelons que ces modèles d'analyse stratégique (il en existe bien d'autres : Mac Kinsey, Porter...), très en vogue aux États-Unis, ne sont que des *outils* dont l'importance doit être relativisée, notamment dans le contexte des PME africaines ; leur caractère simplificateur, le côté quelque peu subjectif de leur utilisation et, pour les marchés africains, le fréquent manque de

disponibilité des informations nécessaires à leur construction limite leur utilité. Leur principal mérite est cependant de donner un cadre à l'indispensable projection en avant et de nourrir la réflexion qui guidera les décisions, en matière de planification marketing¹.

3.5. UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT : LA MATRICE D'ANSOFF²

Celui-ci se situe sur un autre plan que les modèles d'analyse stratégique : plus général, il se propose de guider les choix de développement de l'entreprise sur ses marchés (fig. 5).

		Produits	
		Existants	Nouveaux
Marchés	Actuels	1. Pénétration	2. Diversification technique
	Nouveaux	3. Diversification commerciale	4. Diversification totale

5. Matrice d'Ansoff

Une entreprise peut se développer :

1. Par croissance sur ses marchés actuels avec ses produits existants. Elle y a intérêt lorsque ses marchés sont loin d'être saturés, encore peu concurrentiels, et que la « demande primaire » (demande d'une catégorie nouvelle de produits substituable à un produit traditionnel, par exemple la bassine en plastique par rapport à une calebasse) connaît un fort potentiel de développement.
2. Par diversification technique, en proposant des produits nouveaux à sa clientèle actuelle : cas, par exemple, d'un fabricant de crayons à billes qui élargirait sa gamme à des crayons-feutre.
3. Par diversification commerciale, en proposant ses produits actuels à des clientèles nouvelles : soit sur son marché national (cas d'un transporteur routier qui ouvre des lignes nouvelles s'adressant à d'autres clients, par exemple), soit sur un marché étranger.
4. Par diversification totale, en attaquant des marchés nouveaux avec des produits nouveaux : c'est le cas, par exemple, d'un fabricant de briques, à Brazzaville, qui s'est lancé dans l'élevage de poulets en batterie. Cette stratégie est de loin la plus risquée, car elle ne s'appuie sur aucune synergie, ni technique comme la stratégie 2, ni commerciale comme la stratégie 3.

3.6. STRATÉGIES GUERRIÈRES

Cette nouvelle mode en marketing met l'accent sur une de ses facettes qui est son côté agressif vis-à-vis de la concurrence. Elle ne doit pas en faire oublier une autre, qui est son côté séducteur

1. Pour la critique de ces modèles, voir l'excellent article « Splendeurs et misères des matrices stratégiques », de Fabrice Carrance, paru dans la revue *Annales des Mines* en mars 1988, et repris dans *Problèmes économiques*, n° 2 084, 21 juillet 1988.

2. H. Igor ANSOFF : *Stratégie de développement de l'entreprise*, Éditions Hommes et Techniques, Paris, 1968.

STRATÉGIE DE MARKETING

vis-à-vis des clients. On peut distinguer les stratégies des gros (les leaders sur leur marché), des moyens, qui aspirent à devenir gros (les challengers), et des petits.

3.6.1. LES GROS : STRATÉGIES DÉFENSIVES

Le leader d'un marché a une position enviable : d'une part, c'est lui qui a la *rentabilité* la plus élevée : ceci grâce aux économies d'échelle, s'il a su maintenir à un niveau raisonnable ses coûts de structure et de communication interne (ce qui, heureusement pour ses concurrents, n'est assez souvent pas le cas) ; d'autre part, sa taille lui confère de la puissance : il *domine* le marché, est l'interlocuteur naturel des pouvoirs publics, dispose de plus de liberté dans la fixation de ses prix, est le client le plus recherché des fournisseurs,...

Mais cette puissance même est source de problèmes : toute domination est facilement abusive, et un leader qui ne se conduit pas de façon irréprochable, a vite fait d'irriter les pouvoirs publics, les consommateurs, les distributeurs... Il est le point de mire de ses concurrents, qui chercheront constamment à la prendre en défaut, à le défier, à l'imiter.

Le leader aura essentiellement une *stratégie défensive* : il cherchera plus à maintenir sa part de marché qu'à l'accroître encore, et, pour développer ses ventes, s'efforcera plutôt de stimuler la demande globale lorsqu'elle n'est pas saturée : c'est lui qui y a le plus intérêt.

On peut distinguer trois stratégies défensives :

3.6.1.1. La défense statique

Le défenseur ne bouge pas, reste sur ses positions « imprenables » et ne répond pas à l'adversaire pour ne pas donner d'importance à ses attaques. Cette attitude passive peut permettre de gagner du temps, mais elle est rarement payante à long terme : les positions les plus imprenables s'érodent ; les attaquants, dont l'imagination est stimulée par l'arrogance et la rigidité massive du gros, font bloc, le harcèlent, le contournent, trouvent des failles, et finissent par avoir raison de lui.

3.6.1.2. La défense mobile

Elle consiste, pour le leader, à aller constamment de l'avant, pour toujours être au moins d'une guerre en avance sur ses concurrents. Il lui faut alors innover sans relâche, continuellement améliorer ses produits, faire assaut d'imagination dans ses promotions ou sa communication ; mais aussi être très présent sur ses marchés et en couvrir le mieux possible les principaux segments. A condition de maintenir la pression, le leader peut ainsi tenir longtemps ses adversaires en respect.

3.6.1.3. La contre-attaque

Le leader, ici, rend les coups à son adversaire en l'attaquant là où il ne s'y attend pas, en exploitant ses points faibles, ou en allant le défier sur son propre territoire. Exemple : Bic lance des rasoirs jetables qui menacent le leader Gillette. Ce dernier contre-attaque d'abord en lançant un rasoir jetable à double lame, puis porte la guerre sur le territoire de l'autre en lançant des crayons à bille.

3.6.2. LES CHALLENGERS : STRATÉGIES OFFENSIVES

Un challenger peut espérer l'emporter sur le leader, si celui-ci cède à la tentation de s'assoupir sur ses lauriers. Pour y parvenir, le challenger devra se montrer plus ou moins ouvertement agressif.

3.6.2.1. Attaque de front

C'est la stratégie la plus agressive, risquée toutefois, car elle nécessite des moyens importants.

L'attaque peut être *générale*, « tous azimuts » : l'entreprise attaquante décline ses avantages sur tous les éléments du *marketing-mix*. Ainsi, la compagnie d'aviation Ethiopian Airlines a-t-elle fait une percée remarquable sur le marché du transport aérien africain jusqu'en Afrique de l'Ouest, s'efforçant d'être meilleure que les compagnies nationales sur tous les points ; Produit : flotte récente, et bien entretenue, excellent service, et surtout souplesse vis-à-vis des clients ; Prix : possibilité de bénéficier de rabais promotionnels attrayants qui rendent la compagnie très compétitive ; Distribution : stimulée par des ristournes et des voyages gratuits ; Publicité : peu importante mais fortement ciblée, de façon à entretenir une importante (et très positive) communication de bouche à oreille.

Plus souvent l'attaquant se concentrera sur un point, une *caractéristique déterminante de l'offre*, en se contentant de s'aligner sur le leader sur les autres points. Exemple : Pepsi-Cola attaquant Coca-Cola sur l'avantage le plus recherché du produit : le goût. Un autre exemple, fréquent, est celui de la guerre de prix : le challenger propose un produit équivalent à un prix nettement inférieur. Cette stratégie est payante lorsque l'élasticité de la demande au prix est forte, ce qui est le cas pour une majorité de produits en Afrique.

3.6.2.2. Attaque de flanc ou des arrières

On cherche un point faible de l'adversaire où il sera facile de le supplanter. Il peut s'agir d'une *région géographique* à laquelle le leader s'est peu intéressé pour des raisons d'éloignement, de faible densité de la population, de pouvoir d'achat jugé insuffisant, de différence linguistique... ; ou d'un *segment du marché* jugé trop petit par le leader. Le challenger s'infiltré ainsi sur des marchés négligés, aux potentiels limités, mais fortement captifs : approche conforme au principe marketing de recherche de *créneau*. Exemple : la société de transport express DHL, dans différents pays d'Afrique de l'Ouest, a réussi à supplanter les monopoles postaux nationaux sur le marché limité mais très rentable du courrier d'affaire urgent.

3.6.2.3. Harcèlement

Il s'agit d'attaques intermittentes sur des points limités, dans le but de démoraliser l'adversaire, de l'acculer à des réactions excessives (et coûteuses pour lui), de lui arracher des concessions. Exemple : Jumbo challenger sur le marché des extraits de bouillon concentrés, a attaqué le leader Maggi en annonçant partout d'importantes remises promotionnelles aux distributeurs : celles-ci lui coûtaient peu (dans la mesure où sa part de marché était faible) mais coûtait par contre très cher au leader obligé de s'aligner.

Le harcèlement est souvent à la limite du déloyal, capitalisant sur le ressentiment inconscient qui s'accumule souvent contre le leader : on fait circuler des rumeurs négatives contre lui, on provoque des plaintes de consommateurs en leur assurant un grand retentissement. Exemple : sur l'immense marché du Nigéria, l'image de Fanta (leader des sodas à l'orange) a souffert d'une campagne de rumeurs amplifiée par les médias et plus ou moins orchestrée par un concurrent local, exploitant une plainte de consommateur d'après laquelle une bouteille aurait explosé, blessant un enfant au visage.

3.6.3. STRATÉGIES DES PETITS

Les firmes trop petites pour pouvoir vraiment « jouer dans la cour des grands » peuvent néanmoins survivre et se développer :

– en étant très créatives, en innovant, en proposant des combinaisons inédites de prestations, pour compenser leur désavantage compétitif ;

- en choisissant soigneusement des créneaux trop petits pour intéresser les leaders ;
- en « pensant petit » : rester sur des gammes de produits étroites, sur une clientèle régionale, sur un nombre limité de distributeurs bien choisis, garder des structures légères et maximiser la rentabilité, plutôt que la croissance en volume.

Ainsi l'expérience montre que toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, peuvent prospérer sur un marché, à condition de choisir une stratégie adaptée.

L'essentiel à retenir

Le terme « stratégie » peut parfois sonner creux aux oreilles de praticiens, surtout dans le contexte africain ; on a peut-être dans les pays du Nord, trop attendu des grilles d'analyse stratégique, et on peut penser qu'il s'agit là d'une mode passagère. Il y a pourtant un message à retenir, qui est simple et de bon sens : toute entreprise, même s'il s'agit d'une PME africaine, doit bien définir sa vocation, son « métier », réfléchir à ce qui constitue son avantage distinctif, et se concentrer sur celui-ci. Elle doit aussi orienter son développement de façon volontariste, et non au simple gré des opportunités, en choisissant ses marchés, ses produits, ses axes d'attaque en fonction d'une analyse interne d'une part (nous, nos produits, nos points forts), et externe d'autre part (l'environnement) régulièrement renouvelée. Elle y sera aidée par des « grilles d'analyse stratégique », simples outils au service d'une volonté de développement cohérent. Quant au « marketing guerrier », il faut se rappeler que le marché, ce n'est pas seulement des clients (qu'il convient de séduire) mais aussi des concurrents contre lesquels on doit se battre.

Témoignage : stratégie de développement de la F.P.A.

Interview de M. Michel ELENGA,
Directeur Général adjoint,
Brazzaville, 13 avril 1989.

La FPA (Fabrique de Peintures en Afrique) a été fondée il y a trente ans. C'était à l'origine une filiale de la Fabrique de Peintures de l'Ariège, à Pamiers en France. Depuis quelques années il y a eu une prise de participation majoritaire congolaise (55 %).

Nous nous sommes imposés sur le marché grâce à une production de bonne qualité. Nous faisons de la peinture pour bâtiment, intérieur et extérieur. Nous avons un concurrent, que nous avons absorbé. Maintenant, nous faisons 95 % du marché de la peinture pour bâtiment au Congo. Le reste est constitué d'importations de peinture de basse qualité du Cameroun.

Nous avons deux usines, l'une à Brazza, l'autre à Pointe Noire. Notre C.A. a été de 1,9 milliard de CFA en 88 (contre 1,6 milliard en 87) pour une production de 2 234 tonnes de peinture. Malgré des fluctuations notre C.A. est plutôt stationnaire ces dernières années, car le revenu du Congolais a baissé, il a peu d'argent pour la peinture de la maison.

Le marketing de FPA

Les Congolais – et les Africains en général – attachent beaucoup d'importance à l'apparence extérieure : leur voiture, leurs vêtements,... Pour nous, cela joue aussi : lorsqu'un président étranger ou un personnage important vient à Brazzaville, il ne faut pas qu'il trouve la ville sale. Une campagne se déclenche pour repeindre les façades, et nos ventes progressent fortement. On réagit à court terme, en fonction des crises, des circonstances politiques, des événements. Il y a quelque temps, il y a eu le centenaire de Brazzaville à fêter, aussitôt nos ventes ont connu une pointe.

En marketing, il faut segmenter le marché, c'est un principe de base, et nous nous efforçons de le faire en fonction des revenus, des goûts, du type d'application... Nous avons une large gamme de produits, plus de vingt types de peintures pour l'intérieur, pour l'extérieur, en différentes couleurs. Il y a des

tendances : les administrations veulent des murs couleur crème et des portes tabac. Les particuliers aiment le bleu clair et le coquille d'œuf.

Nous ne faisons pas beaucoup de pub car nous n'en avons pas les moyens, notre marge est réduite. Mais nous jouons la qualité du produit : nous sommes connus, depuis trente ans. Le bouche à oreille joue beaucoup ici. Et notre pub est plutôt faite pour les distributeurs.

Nous jouons aussi beaucoup le service rendu. Nous tenons des stocks pour nos distributeurs et nous sommes à leur service ; nous sommes prêts à les réapprovisionner très vite pour les dépanner. Nous avons un service de livraison, avant, mais il y avait beaucoup de fauche, alors nous l'avons supprimé. Les clients viennent à l'usine. Nous avons par ailleurs un service conseil : nous donnons des conseils techniques pour la qualité des supports, la préparation, les applications...

Nos prix sont imposés par l'État, notre marge est seulement de 12 %, et de 40 % pour les distributeurs.

Actions stratégiques

Redéploiement de la distribution

Pendant longtemps, dans la société, on s'est occupé de la production surtout, on pensait que c'était le plus important. Nous avions un seul distributeur qui assurait la commercialisation. Nous avons pensé que c'était risqué de travailler avec un seul distributeur, nous avons donc décidé d'étendre notre réseau. Dans un premier temps, nous avons recruté vingt distributeurs. Nos critères de choix étaient : la moralité, la solvabilité, l'emplacement et la distance par rapport à un autre distributeur, de façon qu'ils ne se gênent pas. Nous les avons assistés techniquement, financièrement pour les stocks, et commercialement pour les aider à placer nos produits.

Mais nous n'avions que des gros distributeurs placés dans les centres des villes, et nous leur avons

STRATÉGIE DE MARKETING

accordé des délais de paiement trop longs : 30 à 90 jours. Pour sortir de l'impasse, nous allons maintenant plus loin : nous cherchons des petits distributeurs dans les coins reculés, nous les faisons payer comptant et cela nous permet de mieux irriguer le territoire, cela nous donne une plus grande force commerciale.

Conquête de nouveaux marchés

Notre C.A. en peintures de maison baissait, en raison de la crise. Heureusement, un marché important s'est ouvert récemment, avec le développement de la recherche pétrolière : le marché des peintures offshore, des peintures anti-corrosion pour les structures métalliques des plates-formes. Nous avons fait une étude de marché : ce segment nouveau représentait un C.A. global de 1,45 milliard de CFA. Il fallait investir pour conquérir ce marché. Les pétroliers, aussi, sont attachés à certaines marques qu'ils connaissent. Alors, nous avons négocié l'achat de licences de fabrication avec des sociétés réputées : il faut offrir aux clients ce qu'ils veulent. Ainsi nous avons pu prendre une part importante de ce marché. Nous exportons même dans les pays limitrophes.

Extension de la gamme

L'Union Douanière des États de l'Afrique Centrale (UDEAC) devrait permettre l'ouverture des frontières, notamment avec les pays voisins, le Gabon et le Cameroun. En fait, la longueur des procédures de dédouanement (jusqu'à un mois) retarde la libéralisation des échanges : ces délais découragent les clients. Au Cameroun, cependant, deux usines de peintures envoient de la peinture de basse qualité au Congo. Beaucoup de clients qui ne sont pas connaisseurs se laissent tenter, car le prix est environ 20 % moins cher. Nous avons donc décidé, compte tenu de la crise et de l'attrait pour ces produits bas de gamme, de contre-attaquer sur ce marché. Par exemple, nous vendons une peinture à l'huile de très bonne qualité, la Masterline, à 820 F le kg. Nous allons proposer une peinture à l'huile aussi mais de moins bonne qualité, la Peintaline. Notre objectif est d'arriver à un prix de 600 F le kg. De même nous avons une laque Marina laque à 1 200 F le kg, nous lançons une laque premier prix, la Peintalaque à 850 F le kg. Nous aurons ainsi à notre catalogue une quarantaine de produits différents. Ainsi nous couvrirons mieux tous les besoins du marché.

Chapitre 4 : Le plan de marketing

Bien des entreprises africaines s'enlisent et ne parviennent pas à décoller par manque de stratégie clairement définie : elles se laissent balloter par les événements et se dispersent inconsidérément, ce qui nuit à leur efficacité. Mais avoir une stratégie ne suffit pas : celle-ci doit s'incarner, en quelque sorte, dans un document écrit, et être assortie d'objectifs et de programmes précis. Ce document porte le nom de *plan de marketing*.

4.1. QU'EST-CE QU'UN PLAN DE MARKETING ?

Dès qu'une entreprise commence à dépasser le stade individuel (et même avant) son patron éprouve la nécessité de ne pas se contenter d'une gestion au jour le jour : il se met (sans même, parfois, y penser) à se projeter dans l'avenir et à faire des plans.

Ce sera d'abord, par exemple, un *plan de trésorerie* : prévision mois par mois, à l'horizon de quelques mois, des entrées (recettes), et des sorties (dépenses), ceci afin d'être sûr de pouvoir honorer ses échéances.

Il devra très vite aussi, si son entreprise a une activité de production industrielle, organiser celle-ci à l'aide de *plannings de production* lui permettant de tirer le meilleur parti de ses machines et de son personnel.

À un stade d'évolution ultérieur, il commencera à songer à un *plan financier* : document plus ambitieux où il met en balance, à moyen terme, ses anticipations : d'une part, sur l'activité de l'entreprise et ses besoins financiers (notamment pour ses investissements ; et, d'autre part, sur les moyens financiers dont elle pourra disposer (par auto-financement, emprunt ou appel aux actionnaires). Ce document concrétise ses options en matière d'origine et d'allocation des ressources. Il implique des choix stratégiques (généralement non explicités) et se fonde sur des hypothèses d'évolution du marché (elles aussi souvent sommaires et rarement précisées).

Le *plan de marketing* est, en fait, un plan financier, mais élaboré sous la houlette d'un homme de marketing et enrichi :

- d'une analyse du marché
- de choix stratégiques explicités
- d'objectifs commerciaux chiffrés
- d'un programme d'action justifiant ces objectifs
- d'instruments de contrôle (budgets et tableaux de bord)

Un autre document, le *plan de développement* ou *plan d'entreprise*, est un outil de réflexion stratégique à moyen et long termes (cinq ans ou plus) qui, souvent, n'est que peu ou pas chiffré, et ne comporte pas de programme d'action, ni de moyens de contrôle budgétaire.

4.2. POURQUOI UN PLAN ?

Peu d'entreprises africaines se donnent la peine d'élaborer un plan de marketing. Les objections les plus courantes sont les suivantes :

LE PLAN DE MARKETING

- la tâche est considérée comme peu urgente, voire inutile, la nécessité du marketing étant elle-même mal comprise ;
- certains, par manque de connaissances, surestiment la difficulté d'élaborer ce document, ou en ignorent même la signification ;
- d'autres pensent qu'il serait peu sage de faire des plans dans la conjoncture actuelle, alors que l'environnement est turbulent et l'avenir incertain ;
- d'aucuns encore, déjà au fait de ce qu'on pourrait appeler la philosophie marketing, font remarquer que celle-ci, qui privilégie la flexibilité, est peu compatible avec la notion de planification et avec les connotations de rigidité qu'à leurs yeux elle charrie.

Sans répondre forcément point par point à ces objections, examinons les arguments de la défense : en quoi un plan de marketing peut-il être utile à une entreprise africaine ?

a) D'abord, un plan est un instrument de *coordination* : d'autant plus – et nous y reviendrons pour souligner à quel point cela est souhaitable – qu'il aura été élaboré en commun par tous les responsables. Ceux-ci ont forcément leur petite idée – plus ou moins consciente et informulée – de ce vers quoi doit tendre l'entreprise : l'élaboration du plan permet de mettre ces idées en commun et de les unifier. De même lorsqu'un programme d'action est mis en route sans trop de concertation préalable, les objections qui n'ont pu s'exprimer – souvent pertinentes, pourtant – viennent entraver, au minimum, l'élan psychologique nécessaire à la réalisation de ce programme, quand elles ne sous-tendent pas des obstacles matériels qui la ralentiront. Le plan, ici, sera l'instrument de cette concertation.

b) Le plan permet aussi de « *mettre l'entreprise sous tension* », de polariser les énergies vers des buts communs et clairement définis : il imprime une direction à l'entreprise. Chacun sait où l'on va, et peut se donner à fond à sa tâche.

c) Le plan bien compris, loin de rigidifier l'entreprise, permet d'*accroître sa souplesse*. Sans plan, en effet, la majorité des événements qui surviennent sont imprévus, et il faut improviser des réactions « à chaud », souvent coûteuses en énergie et pas toujours très bien adaptées. Le plan, certes, ne peut tout prévoir ; mais il permettra de réduire à une minorité la part d'événements imprévus, de concentrer sur ceux-ci toutes les facultés de réaction et donc, peut-être, d'améliorer la qualité des décisions prises ; enfin, d'accroître l'efficacité de prise en charge de ce qui a pu être prévu, puisque l'action a pu être organisée à l'avance, à froid et au moindre coût.

d) Le plan permet aussi de mieux *contrôler* l'efficacité de l'action marketing, dans la mesure où il permet de comparer ce qui a été fait – et les coûts réels – aux objectifs fixés, aux programmes d'action et aux budgets prévus.

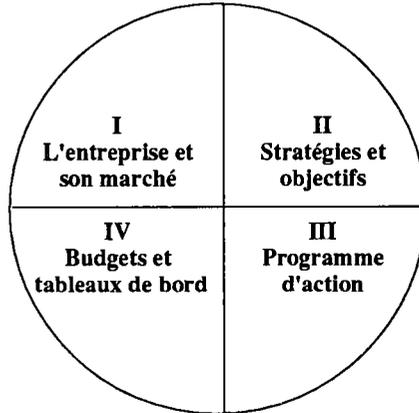
e) Enfin, la maîtrise d'œuvre de son élaboration appartenant à des responsables de marketing, le plan pourra contribuer à *développer l'esprit marketing* dans l'entreprise, à « tirer » celle-ci vers ses marchés, et à lui permettre de mieux s'ajuster à leurs exigences.

Concluons, pour répondre à l'objection de trop grande incertitude de l'environnement, que c'est précisément quand l'environnement est le plus incertain que l'utilité d'un plan de marketing est la plus grande. Il est vrai qu'on a alors plus de chances de se tromper, de ne pas atteindre les objectifs ou de ne pas respecter les programmes d'action prévus. Toutefois on peut affirmer, paradoxalement, que le but véritable d'un plan n'est pas qu'il soit réalisé tel quel – encore qu'il faudra s'efforcer d'y parvenir – mais plutôt de renforcer la cohésion de l'entreprise, d'accroître sa rigueur de gestion et son efficacité. Le plan de marketing n'est qu'un *outil de gestion*, et non une fin en soi.

4.3. MODÈLE DE PLAN DE MARKETING

Le modèle-type que nous proposons (fig. 1) n'est qu'un cadre ; chaque entreprise devra l'adapter à ses besoins, en supprimant certaines parties qui ne lui conviennent pas ou en en ajoutant d'autres.

Le mieux est l'ennemi du bien, et une entreprise qui démarre dans les procédures de planification marketing aura tout intérêt à commencer modestement : ne pas détailler trop, fixer des objectifs à sa portée et facilement mesurables, ne pas passer trop de temps à l'élaboration du plan. L'outil doit être adapté à l'utilisateur, et si ce dernier est peu expérimenté, il aura besoin d'outils simples. Peu à peu il pourra raffiner et sophistiquer son modèle : on considère qu'il faut au moins trois ans d'apprentissage pour arriver à tirer pleinement parti des procédures de planification marketing.



1. Schéma de plan de marketing.

4.3.1. L'ENTREPRISE ET SON MARCHÉ

Cette première partie est une *synthèse* des informations dont on dispose, résultant d'études de marché ou d'autres services, internes ou externes. Voici une liste (non limitative) des informations qu'on s'efforcera de collecter lors de cette analyse :

- *le marché global* : définition (quel est notre marché, ou quels sont nos marchés ?), importance, évolution passée (au cours des quatre ou cinq dernières années), prévision d'évolution pour les prochaines années ;
- *les différents segments du marché* : évolution passée, tendance et prévision ;
- *parts de marché* de l'entreprise et de ses concurrents, évolution, globale et par segments ;
- *les consommateurs* : différents types et leurs caractéristiques, évolution et tendances, motivations et freins ;
- *les distributeurs* : différents circuits, importance respective, évolution, mode de fonctionnement et marges pratiquées ;
- *les prescripteurs* : mode d'influence, importance dans le processus d'achat ;
- « *Marketing-mix* » de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents : comparaisons point par point :
 - des produits (différentes caractéristiques) et du service
 - des prix et accessoires du prix (rabais, conditions de paiement, ...)
 - de la distribution (implantation dans les différents circuits, image auprès de ceux-ci, ...)
 - de la force de vente (nombre, dynamisme, compétence, ...)
 - de la communication publicitaire et promotionnelle : importance des budgets, impact ...

On pourra conclure cette partie sur un récapitulatif des *forces et faiblesses* de l'entreprise, et des *opportunités* qui se présentent à elle telles qu'elles résultent de l'analyse du marché.

La quantité de renseignements à rassembler risque d'effrayer les novices en planification marketing. Au moins prendront-ils conscience, en effectuant cette synthèse, des informations

LE PLAN DE MARKETING

disponibles, de leurs *lacunes* en la matière, et chercheront-ils à les combler. Par ailleurs, au début, faute de chiffres précis, ils devront se contenter d'*estimations* qu'ils amélioreront peu à peu.

4.3.2. STRATÉGIES ET OBJECTIFS

4.3.2.1. À l'aide des *modèles d'analyse stratégique* vus dans le chapitre 3, on précisera d'abord les axes de développement stratégique qui paraissent les plus souhaitables, en justifiant les choix.

4.3.2.2. Puis seront définis des *objectifs généraux à court terme* (un an) et à *moyen terme* (deux à cinq ans). Ces objectifs se différencient des prévisions faites précédemment par leur caractère *volontariste* : l'avenir, pour ce qui est de l'évolution du marché, dépend peu de nous, et nous ne pouvons qu'essayer de le prévoir ; par contre pour ce qui nous concerne en propre – le développement de l'entreprise – il est en grande partie ce que nous voulons qu'il soit. Les objectifs doivent s'appuyer sur les prévisions pour rester réalistes, tout en « mettant l'entreprise sous tension », selon l'expression d'Octave Géli nier.

Ces objectifs seront *précis* et chiffrés : écrire qu'on veut « augmenter son chiffre d'affaires » ou « accroître sa part de marché » ne fait qu'exprimer un vœu pieux, commun, d'ailleurs, à la plupart des entreprises.

Ils seront exprimés :

- en chiffre d'affaires en francs courants ;
- en volume, ou en chiffre d'affaires en francs constants, de façon à mesurer la performance de l'entreprise indépendamment des variations monétaires ;
- en part de marché : paramètre important de l'efficacité de l'entreprise, en raison des économies d'échelle liées à la taille relative ;
- en rentabilité, enfin, mesurée par la *marge brute d'autofinancement* (MBA) ou « Cash-flow », ou, mieux, par la *contribution* (marge sur coûts directs).

4.3.2.3. Enfin, on terminera cette partie en énonçant des *objectifs particuliers* liés à des problèmes spécifiques qui auront été mis en lumière lors de l'analyse préalable (première partie du plan) : ces objectifs visent à corriger progressivement des déficiences, anomalies ou insuffisances qui nuisent à la performance et obèrent la rentabilité. Ce peuvent être, par exemple, des problèmes de qualité, de délais de paiement des clients, d'image, d'insuffisance de production, de gestion des stocks, de tarification, ...

4.3.3. PROGRAMMES D'ACTION

Ceux-ci expliciteront les *moyens* – en termes d'actions à entreprendre – qui permettront d'atteindre les objectifs fixés. Il est important que cette partie ne soit pas un simple catalogue d'intentions vagues, mais réellement une série de programmes précis, avec un calendrier et, si possible, un responsable. Bien que l'horizon temporel du plan soit d'au moins deux ou trois ans pour les deux premières parties, il n'est pas utile, pour le programme détaillé, de dépasser l'horizon d'un an.

4.3.3.1. Les hommes

La performance d'une entreprise dépend avant tout de la qualité des hommes et femmes qui la composent, de leur entente, de leur motivation. Ce sont des sujets qu'il est délicat de discuter dans un document à large diffusion interne ; mieux vaut, cependant le faire à froid que d'être contraint à

chaud de trouver des solutions à des problèmes humains urgents. Pourront être abordés et donner lieu à des programmes d'action les thèmes suivants :

- le nombre de personnes des services commerciaux et marketing. Faut-il recruter ou sont-ils en surnombre ?
- l'organisation : des redéploiements sont-ils nécessaires, suivant quelles modalités ?
- la compétence : des programmes de formation sont-ils à prévoir ?
- la motivation : est-il besoin d'entreprendre des actions spécifiques pour motiver et dynamiser le personnel ?

4.3.3.2. L'information

La première partie aura souvent mis en évidence des lacunes en matière d'information. Il conviendra ici de préciser les actions prévues pour remédier à ces lacunes : études de marché, abonnements à des revues professionnelles, exploitation de documents internes, visites de salons,...

4.3.3.3. Le « marketing-mix »

Celui-ci a été analysé (par comparaison avec les concurrents), dans la première partie du plan. On précisera ici les actions prévues en matière de :

- lancement de nouveaux produits, modification de produits existants ;
- changements de prix, de conditions de paiement ;
- aide à la distribution et dynamisation de celle-ci ;
- stimulation de la force de vente ;
- communication publicitaire et promotionnelle.

4.3.3.4. Les procédures

Le programme d'action pourra aussi porter sur l'amélioration des procédures (dont le plan fait partie) de communication interne et de contrôle.

4.3.4. BUDGETS ET TABLEAU DE BORD

C'est cette partie qui relie, en quelque sorte, le plan de marketing aux documents financiers et comptables de l'entreprise. Il s'agit de préciser les moyens financiers qui permettront d'atteindre les objectifs fixés, et de faciliter le contrôle permanent de la gestion des ressources allouées aux actions commerciales. Comme pour le programme, l'horizon temporel des budgets et du tableau de bord est d'un an.

4.3.4.1. Les budgets

Ce sont des prévisions de dépenses par type d'action et de répartition de ces dépenses par grandes rubriques. On aura ainsi, par exemple, un budget d'études de marché, un budget de publicité, un budget de lancement d'un nouveau produit, ... A chaque budget doit, si possible, correspondre un responsable.

4.3.4.2. Le tableau de bord

C'est un document synthétique qui récapitule l'ensemble des recettes et des dépenses prévues mois par mois, avec en regard les réalisations, les cumuls et les écarts ; ceux-ci sont portés au fur et à mesure de l'avancement dans le temps. Ci-contre un modèle succinct (fig. 2).

LE PLAN DE MARKETING

	PRÉVISIONS			RÉALISATIONS		
	Janv.	Fév.	... Déc.	Janv.	Fév.	Déc.
Recettes : C.A. net						
Dépenses :						
- Coûts fixes de production						
- Coûts variables de production						
Marge brute						
- Études et recherches commerc.						
- Administration commerc.						
- Force de vente						
- Publicité, promotion						
Total dépenses						
Contribution						

2. Modèle succinct de tableau de bord

4.4. MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE MARKETING

4.4.1. ÉLABORATION DU PLAN : QUI LE FAIT ?

Celui-ci devra être une *œuvre collective*. Nous mettons en garde contre deux dangers :

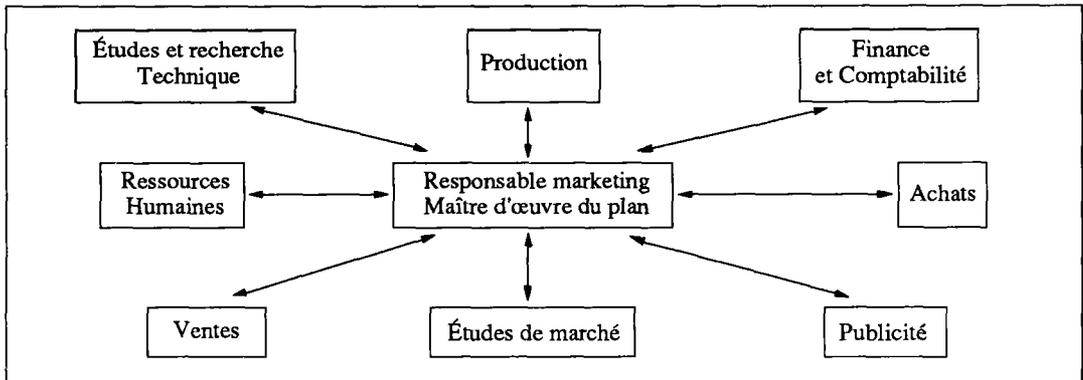
- l'un qui consisterait à confier l'élaboration du plan à des experts externes : ceux-ci, ne faisant pas partie de l'entreprise, ne peuvent pas choisir à sa place en matière d'options stratégiques. En outre, les cadres de l'entreprise, n'ayant pas été impliqués dans la préparation du plan, se sentiraient peu concernés par son application. La plupart des bénéfices de l'opération (concertation, mise sous tension, développement de l'esprit marketing, ...) seraient perdus. Ceci ne veut pas dire qu'un expert externe ne peut pas être appelé à *aider* l'entreprise, au début, à mettre au point son plan ; au contraire, à condition qu'il n'outrepasse pas son rôle d'assistance ;
- l'autre, similaire, serait de laisser un quelconque spécialiste interne (ou, dans une grande entreprise, un service de planification) accaparer le plan, ce qui présenterait les mêmes inconvénients que dans le cas précédent.

Le schéma suivant (fig. 3) symbolise le rôle central du responsable marketing, chef de file dans le processus d'élaboration du plan auquel coopèrent tous les services de l'entreprise. Il en est le rédacteur, mais se doit de recueillir les avis et les objections de tous les responsables avant que son projet soit ratifié par la direction.

4.4.2. PLAN GLISSANT

Le plan doit couvrir une période d'au moins deux ou trois ans, en ce qui concerne les prévisions, stratégies et objectifs : ceci afin de disposer d'un certain recul par rapport aux événements. Il

est hautement souhaitable, dans la pratique, d'adopter le système du *plan glissant* que l'on revoit complètement tous les ans, afin de l'ajuster en fonction des évolutions qui ont pu se produire : ceci afin d'éviter une planification trop rigide.



3. Schéma d'élaboration du plan de marketing.

4.4.3. APPLICATION DU PLAN ET CONTRÔLE

Une fois le plan entré en vigueur, tous s'efforcent d'appliquer le programme prévu et d'atteindre les objectifs, sous l'impulsion et le contrôle du responsable de marketing. Les réalisations sont confrontées par lui tous les mois aux objectifs et aux programmes d'action. En cas de décrochage durable – par exemple, deux mois de suite – on doit : soit revoir les objectifs ; soit revoir le programme d'action, et déclencher des actions correctives afin de rattraper les objectifs.

4.4.4. COMITÉ D'AUDIT DU PLAN

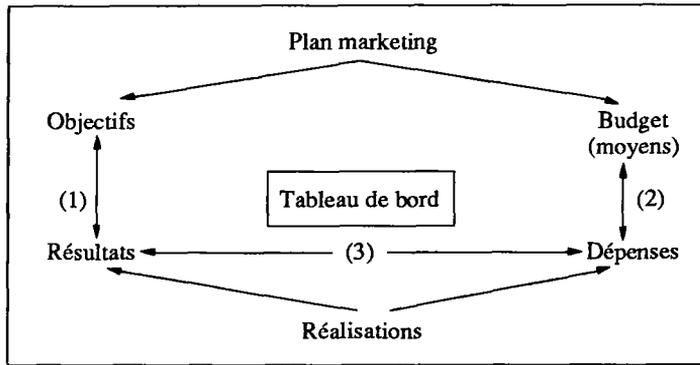
Il est bon de mettre en place, lorsqu'un plan est en cours de déroulement, et deux ou trois mois avant que ne débute le processus d'élaboration du plan suivant, un *comité d'audit* informel, composé de représentants des différents services, qui évaluera la pertinence du plan en cours : clarté, adéquation aux besoins, qualité de l'analyse, présentation, ... Ceci afin de constamment améliorer l'efficacité des procédures de planification.

4.5. LE TABLEAU DE BORD : OUTIL DE CONTRÔLE PERMANENT

4.5.1. OBJECTIFS ET DÉFINITION

Nous avons vu que dans un plan marketing devait figurer un tableau de bord. Celui-ci doit remplir trois missions (fig. 4) :

- (1) Rapprocher résultats et objectifs commerciaux
- (2) Rapprocher dépenses et budget commercial
- (3) Mesurer l'efficacité des moyens mis en œuvre



4. Les objectifs d'un tableau de bord.

À partir de ces missions, il est possible de définir un tableau de bord commercial (TBC) comme : un outil de gestion permettant de suivre de façon permanente la situation de l'entreprise sur ces marchés et d'évaluer la qualité de son action commerciale, afin de réagir rapidement à des dérapages ou des anomalies.

Le tableau de bord est donc un outil tourné vers l'action et non l'information et c'est un auxiliaire de gestion à court terme.

4.5.2. CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE

Quatre phases jalonnent la conception et la mise en œuvre d'un tableau de bord :

- L'identification des indicateurs de résultats de l'entreprise. Exemple : chiffre d'affaires ou rentabilité par produit, par type de clientèle, par zone géographique.
- L'identification des « points clés » de l'efficacité commerciale et les indicateurs correspondants.

Exemple :

- prix de revient par rapport à la concurrence ;
- efficacité des services liés à la vente d'un produit (financement, installation, SAV dans le cas de produits industriels) ;
- effort de prospection des ventes ;
- notoriété et image des produits ;
- opérations publi-promotionnelles de la concurrence, etc.

• Définition des informations nécessaires et des procédures de remontée de l'information. Exemple : niveau hebdomadaire des commandes par produits et par clients = fourniture de l'information par le Service Administration des Ventes. ; actions promotionnelles de la concurrence = remontée par les rapports des vendeurs sur le terrain ; etc.

• Définition des procédures de mise en forme du tableau de bord et de sa diffusion. On peut noter qu'il n'existe généralement pas un tableau de bord unique mais plusieurs versions caractérisées par leur fréquence de publication (quotidien (rare), hebdomadaire, mensuel, etc), et par le destinataire (directeur commercial, responsable de région, chef de produit, représentant de base, etc.).

4.6. L'AUDIT MARKETING

L'audit marketing est une opération de contrôle ponctuelle, systématique et approfondie. Elle ne se substitue pas au contrôle permanent du tableau de bord mais le complète.

4.6.1. LES QUATRE TYPES D'AUDIT

Suivant l'objectif recherché, les audits peuvent être classés en quatre catégories :

4.6.1.1. Le « check-up » ou audit global de la fonction

Un audit de type check-up est une analyse systématique, exhaustive, de type préventif, des points forts et des faiblesses de la fonction commerciale d'une entreprise, débouchant sur la mise en œuvre de mesures correctives et la définition d'une stratégie de développement.

Ce type d'audit « à froid » présente de nombreux avantages car il se déroule généralement dans un contexte serein et il permet une analyse à moyen et long terme ainsi bien qu'à court terme.

4.6.1.2. L'audit de crise

Un audit de crise est une analyse spécifique, souvent limitée dans son champ d'application, de type curatif, déclenché par l'apparition de déficiences notables dans le fonctionnement et les résultats de l'entreprise.

Il ne présente pas les mêmes avantages que le « check-up ». Puisqu'il y a crise, il y a dans l'entreprise une inquiétude préjudiciable à la qualité de l'analyse et à la coopération du personnel. De plus l'objectif sera de colmater les brèches avec une préférence pour les solutions à effet immédiat, même si à moyen ou long terme elles ne sont pas optimales.

4.6.1.3. L'audit d'anticipation

L'audit d'anticipation est une analyse prospective permettant de prévoir les conséquences de décisions stratégiques sur la situation commerciale de l'entreprise. Les décisions stratégiques peuvent être :

- une modification de l'activité par adjonction ou retrait de produits ;
- un rapprochement d'une ou de plusieurs autres entreprises dans le cadre de contrat de coopération, de fusion, d'absorption ;
- l'approche de nouveaux marchés, en particulier lors du développement de courants d'exportation.

La réalisation d'un tel audit permet à l'entreprise d'accepter ou de refuser le mouvement stratégique en meilleure connaissance de cause et, si la décision est positive, de mieux se préparer à la situation nouvelle.

4.6.1.4. L'audit d'évaluation

L'audit d'évaluation contribue à la définition d'une valeur financière de l'entreprise en vue d'une transaction.

La présence des produits dans des canaux de distribution, leur notoriété et leur image, la qualité d'une force de vente sont autant d'exemples d'éléments importants pour l'appréciation de la valeur d'une entreprise. Ils sont souvent difficiles à mesurer par les techniques classiques d'évaluation financière et justifient la démarche spécifique que constitue l'audit marketing.

4.6.2. LA PROCÉDURE DE L'AUDIT

Pour atteindre ses objectifs, un audit marketing doit être réalisé dans des conditions qui garantissent son objectivité. Il est donc nécessaire que les personnes qui le réalisent, les « auditeurs » ne

LE PLAN DE MARKETING

soient pas sous l'autorité hiérarchique des responsables des services audités. Il est d'autre part souhaitable que l'audit soit réalisé par des experts extérieurs à l'entreprise afin de bénéficier des vertus de l'« œil neuf ».

La procédure d'audit marketing comprend quatre phases :

Phase 1 : La préparation

La préparation d'un audit est un facteur déterminant du suivi de l'opération. Elle recouvre :

- a) La collecte d'informations documentaires sur l'entreprise et son environnement : documents comptables et financiers sur une période d'au moins trois ans ; règlements internes et notes de service réglementant le fonctionnement de l'entreprise, en particulier dans le service commercial ; documents commerciaux sur les produits (fiches techniques, documents publicitaires) et sur les clients (fichier clientèle, comptes clients, rapports des vendeurs...) ; les documents d'information sur la concurrence (lorsqu'il en existe !).
- b) La préparation du personnel de l'entreprise : Il est souhaitable, dans la mesure du possible que le personnel soit informé des objectifs de l'audit. Cela évite que se développent rumeurs et inquiétude et facilite la coopération des gens de l'entreprise pour la collecte de l'information.
- c) La préparation des auditeurs : A priori l'auditeur n'est pas quelqu'un « du métier » de l'entreprise. Il est cependant nécessaire qu'il en connaisse les éléments principaux et soit quelque peu initié à la culture du milieu. Une méconnaissance trop criante de l'activité de l'entreprise le déconsidérerait aux yeux du personnel, particulièrement de ceux qui sont le moins élevés dans la hiérarchie.

Phase 2 : Le recueil des données

Outre l'information documentaire, la collecte de l'information de base se fait :

- par l'observation (des produits sur des points de vente, des vendeurs en visite clientèle, des réunions de vente, ...)
- par des entretiens avec le personnel de l'entreprise mais aussi avec des clients, des fournisseurs, des distributeurs, des prescripteurs ...
- plus rarement à l'aide de questionnaires structurés.

Le recueil de l'information est généralement guidé par des « check-lists » ou plan de collecte d'information¹.

Phase 3 : Analyse de situation et recherche de solutions

L'information brute collectée dans la phase précédente est interprétée, analysée, afin de faire ressortir les forces et les faiblesses de la situation commerciale et de la fonction marketing de l'entreprise.

Dans une optique constructive, l'auditeur ne doit pas se contenter d'un diagnostic, mais il doit également formuler des recommandations en termes aussi opérationnels que possible.

Phase 4 : Élaboration et présentation d'un rapport

Le rapport est la production finale, indispensable, de l'audit. L'organisation générale du rapport peut varier suivant les objectifs de l'audit et les attentes des destinataires. On peut cependant conseiller pour son caractère très opérationnel l'architecture type suivante :

1. On trouvera un exemple de ce plans-guide dans A. DAYAN et autres, *Marketing*, PUF, Paris 2^e édition, 1988, ou B. CAMUS, *L'audit marketing*, Éditions d'Organisation, 1988.

- rappel des objectifs de l'audit et du contexte de sa réalisation ;
- « points de rapport » c'est à dire forces et faiblesses.

Ces points sont présentés de façon très concise et structurée.

- recommandations en référence aux faiblesses à corriger et aux points positifs à renforcer,
- justification des « points de rapport »,
- annexes contenant l'information de base à partir de laquelle on été formulés le diagnostic et les recommandations.

En conclusion, l'audit marketing peut apporter beaucoup aux entreprises africaines. Il faudra pour cela surmonter quelques difficultés : nombre insuffisant d'experts capables de réaliser un audit, réticence des entreprises à se soumettre à un jugement, difficultés pour prendre des décisions consécutives à l'audit et susceptibles de remettre en cause des situations acquises ou de changer radicalement certaines habitudes.

L'essentiel à retenir

Dans la panoplie des outils du marketing, le plan de marketing occupe une place centrale : c'est l'instrument de synthèse de toute l'information disponible sur le marché, de mise en forme des stratégies et des objectifs, de programmation des actions envisagées, et enfin de contrôle de gestion des moyens déployés (grâce aux budgets et au tableau de bord qu'il contient). Élaboré collectivement, le plan est aussi un très utile moyen de coordination. C'est, cependant, le responsable marketing qui joue le rôle de maître d'œuvre dans son élaboration, et qui en contrôle l'exécution. En cela, le plan peut être un efficace moyen de pénétration de l'esprit marketing dans l'entreprise.

Le plan de marketing couvre une période d'au moins deux/trois ans (jusqu'à quatre/cinq ans), sauf pour ce qui concerne les programmes d'action, budgets et tableau de bord, où l'on s'arrête généralement à une période d'un an. Tous les ans au moins, le plan est complètement revu pour les trois ans (par exemple) à venir : c'est le système du plan glissant. Enfin, l'efficacité des procédures de planification peut utilement être contrôlée chaque année, avant que ne démarre un nouveau cycle de planification, par un comité d'audit du plan.

Le contrôle de la fonction marketing s'exerce de deux façons, par les tableaux de bord de façon permanente et par l'audit, de façon ponctuelle.

Le tableau de bord permet de rapprocher constamment les résultats et les objectifs commerciaux de l'entreprise et il permet d'apprécier l'efficacité des moyens mis en oeuvre. Sa mise en place se fait en quatre étapes : identification des indicateurs de résultats, identification des points-clés de l'efficacité commerciale, définition des procédures de collecte d'information, et définition des modalités de diffusion des résultats.

L'audit marketing vise à donner de l'entreprise une image critique instantanée. Ce peut être un diagnostic général et préventif ("check-up), un diagnostic de crise visant à remédier à court terme aux défaillances de l'entreprise ou des opérations très finalisées permettant d'anticiper les conséquences des décisions stratégiques ou de donner une valeur de transaction.

Annexe

Document : Le plan de marketing de l'entreprise Kinpro-Rosco

Kinpro-Rosco est une entreprise artisanale de confection (sur-mesure et petites séries de prêt à porter) pour hommes et femmes. Son patron et propriétaire, Maître KINUANI Prosper, l'a créée à Brazzaville (Congo) en 1984. Il avait auparavant passé quatorze ans à Paris, d'abord à suivre les cours d'une école de mode, puis à travailler dans divers ateliers de confection pour hommes et dames et dans un pressing. Il avait en fin de compte ouvert son propre atelier de sous-traitant. Il en a ramené au pays deux machines (dont l'une a été cassée au port) et quelques équipements qui lui ont permis de démarrer très vite seul, dans une maison appartenant à sa famille. Devant le succès rencontré par ses produits, il a contracté deux emprunts en 85 et 86, d'un montant total de 3,6 millions de CFA, pour s'agrandir et s'acheter de nouveaux équipements. En juillet 87, il s'installe dans de nouveaux locaux plus vastes et situés plus près du centre, qui lui permettent d'accroître sa production. Avec dix personnes il atteint un CA d'environ 11 millions de CFA en 87, qui doit passer à 17 millions en 88.

Cette même année, il met au point un ambitieux plan de développement qui doit lui permettre d'accroître sa production de petites séries de prêt à porter, de fabriquer lui-même certaines fournitures et de se diversifier dans le pressing : c'est une sorte de service après-vente qui lui est souvent demandé par sa clientèle, car il n'en existe pas dans le quartier. En outre, il compte adjoindre à ses activités de fabrication une activité commerciale de vente de tissus. Il lui faut pour cela contracter des emprunts d'un montant total de 49,5 millions de CFA. Il espère ainsi porter son CA à 116,4 millions de CFA.

« Les banquiers ne veulent rien prêter à un jeune entrepreneur », dit-il, « il vaut mieux se financer seul que compter sur eux. Par ailleurs, tout le monde m'a déconseillé cette diversification dans le pressing : on me dit qu'il ne fallait pas me disperser, qu'il fallait me concentrer sur la couture. mais les clients me le demandent, et en marketing on doit faire ce que demandent les clients, n'est-ce pas ? En plus, entre nous soit dit, on gagne de l'argent plus vite en pressing qu'en couture ».

Pour obtenir le prêt qu'il sollicite, Maître KINUANI a élaboré un plan de marketing avec l'aide d'une équipe du « Forum des Jeunes Entreprises », club de jeunes entrepreneurs dont il est membre. On en trouvera ci-après quelques extraits.

À noter : il ne s'agit pas ici d'un « modèle » de plan de marketing, mais d'un document brut élaboré dans une très petite entreprise avec les moyens du bord.

LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

Description des activités actuelles

Sur-mesure :

Maître Kinuani s'est acquis très vite la réputation du meilleur couturier de la ville, en participant avec succès aux défilés de mode, tant à Brazzaville qu'à Kinshasa. Il est parvenu à retenir une clientèle d'élite tant pour la confection hommes (veston, pantalon, ensemble, chemise, blouson) que pour la confection dames (veste, robe de cocktail, jupe, ensemble, bustier, pantalon, blouse, culotte, chapeau).

Prêt-à-porter :

Cependant l'ambition de Kinuani Prosper reste de monter une chaîne pour faire du prêt à porter. L'atelier accepte donc, pour l'instant, de réaliser des séries, soit pour des petits commerçants qui vendent sur les marchés, soit pour les entreprises qui habilent leur personnel, comme, par exemple, les hôtels de la place. Il est devenu indispensable de créer deux ateliers distincts, car l'exécution d'une commande importante de prêt-à-porter bloque, faute de machines, le fonctionnement de l'atelier de sur-mesure.

Ces deux activités doivent répondre à des critères d'organisation différents, et pour l'instant, au sein d'un seul atelier, elles se portent mutuellement préjudice.

Moyens

L'atelier recrute des jeunes couturiers ayant commencé à pratiquer dans de petits ateliers de la place et dont il complète la formation professionnelle. En plus des apprentis et personnels externes pour le travail de nuit, il emploie neuf salariés : cinq couturiers dont quatre payés à la tâche, un couturier pour surjet, un repasseur, un ouvrier pour veston et un secrétaire-comptable. L'équipement de production comprend cinq machines plates, une surjeteuse, un zig-zag, une ourleuse, une chaudière et table de repassage, et quelques accessoires (tourne-ceinture, tourne-bout de col, ...). La valeur d'origine de ces investissements est de 8,3 millions de CFA, autofinancés par l'entreprise (les emprunts ont été entièrement remboursés).

LE PROJET DE DÉVELOPPEMENT

Outil de production

Extension de l'atelier sur mesure :

La qualité du travail fourni par l'atelier, les succès remportés aux défilés de mode et surtout, l'implantation de l'atelier sur l'avenue de l'O.U.A. ont attiré une clientèle sans cesse croissante. Les quatre machines plates de l'atelier sont devenues insuffisantes, en particulier pour les périodes de pointe, et même le travail en deux équipes (jour et nuit) ne parvient pas à satisfaire la clientèle. En outre le complet veston tend à prendre une place de plus en plus importante et nécessite une spécialisation des ouvriers.

Le prêt-à-porter :

Il n'est pas question dans le contexte économique actuel du Congo d'envisager une production de prêt-à-porter capable de concurrencer les firmes étrangères. Toutefois, les besoins spécifiques de la population congolaise, demandeuse de nouveautés qui lui sont propres d'une part, et d'autre part, les ruptures de stocks chez les grossistes et les difficultés d'approvisionnement des petits revendeurs, offrent un créneau intéressant pour la production de petites séries à réaliser sur commande. D'où l'opportunité de créer un deuxième atelier, fonctionnant comme une chaîne de couture avec une grande souplesse d'organisation afin de s'adapter à une large gamme de produits (vêtements de travail, tea-shirt, pantalon, veston, camisoles pour femmes, blouses, sous-vêtements, ...). Le projet prévoit une chaîne de quatre machines à coudre.

Atelier de fournitures :

L'atelier dépense actuellement près de 2 millions par an pour s'approvisionner en fournitures (soit

30,97 % du coût de production annuel) sur le marché du détail ou du demi-gros. Les fournitures des couturiers au Congo sont actuellement intégralement importées. Ces économies externes peuvent être diminuées par la production sur place, de certaines fournitures. En effet, l'extension de l'atelier met en évidence l'opportunité de produire le gros-grain, les poches et certains boutons pour vêtements féminins, qui sont les fournitures les plus consommées. Ceci donne la facilité d'ouvrir un magasin de fournitures, destiné aux très nombreux petits couturiers de la place. Ce magasin s'approvisionnera également en tissus, pour alimenter le prêt-à-porter d'une part et, d'autre part, attirer la clientèle du sur-mesure toujours à la recherche de nouveautés.

Le pressing :

La clientèle de l'atelier et en particulier celle qui commande des habits sophistiqués d'entretien délicat, demande instamment l'ouverture d'un pressing comme une sorte de service après-vente. Il n'existe pas dans le quartier un pressing lavage-à-sec moderne. En s'équipant pour ses propres besoins, l'atelier a besoin d'un important matériel de repassage et d'une machine à laver pour le délavage du tissu Jean. Il apparaît opportun d'y adjoindre une machine à laver à sec professionnelle de taille moyenne. Ce pressing offrira ainsi un service apprécié à l'atelier prêt-à-porter et à la clientèle. Par ailleurs, il est un élément de prestige pour la maison Kinpro-Rosco et en plus, un apport de trésorerie non négligeable.

Perspectives commerciales

Le sur-mesure :

La clientèle actuelle est très fidèle, et en progression régulière. Cela apparaît dans l'évolution du CA. La promotion de ces articles est régulièrement assurée par les défilés de mode et les médias : radio, télévision, presse écrite.

Le prêt-à-porter :

Clientèle actuelle :

- compagnies (hôtels PLM et Méridien, Kronenbourg, Siacic, Troupe théâtrale).
- revendeurs : pantalons, blouses, chemises, camisoles.

L'atelier de fournitures :

Il compte sur tous les petits tailleurs pour écouler sa production. Pour l'anglaise, il y a possibilité de vendre plus de sept mètres par mois.

Le pressing :

Une machine de lavage à sec de type 8 kg a une possibilité maximum de six programmes par jour.

Les prix :

Les produits Kinpro-Rosco sont vendus à des prix très raisonnables. Pour le sur-mesure, les prix sont restés stables, très compétitifs. Au niveau du prêt-à-porter, les prix de vente sont déterminés en fonction du coût de production des articles. Ils sont des prix de gros et donc laissent une marge bénéficiaire importante aux revendeurs.

ÉVALUATION FINANCIÈRE DU PROJET**Les charges***Matières premières consommées :*

Avec quatre machines de production, l'entreprise consomme 2 145 380 F de fournitures par an. L'atelier sur-mesure va doubler le nombre de ses machines. Donc la production va augmenter. Théoriquement, la consommation des fournitures peut être estimée à 4 300 000 F. Mais la consommation réelle sera moindre (3,3 millions), car certaines fournitures (anglaises : poches, boutons, épaulettes) seront produites sur place dans la maison, ce qui permettra de faire une économie d'au moins un million.

D'autre part, l'atelier de prêt à porter fonctionnera avec six machines. Pour quatre machines, nous avons une consommation d'environ 2 150 000 F. Pour six machines, avec la production de certaines fournitures sur place, on peut estimer que la chaîne de prêt à porter consommera environ 2,5 millions de fournitures par an. Au total, la consommation de fournitures (couture + prêt à porter) sera donc de l'ordre de : $2\,500\,000 + 3\,300\,000 = 5\,800\,000$ F.

Par ailleurs, le coût d'achat des tissus s'élèvera à 4 000 000 tous les deux mois = $4\,000\,000 \times 6 = 24\,000\,000$ /an.

Total matières et fournitures consommées : $5\,800\,000 + 24\,000\,000 = 29\,800\,000$.

Autres matières et fournitures consommées :

1. Électricité : la consommation actuelle (sans force) est de : 70 000 à 90 000 F pour deux mois.

Avec l'augmentation des machines (qui vont quadrupler) pour toutes les activités (couture, fournitures, pres-sing, climatisation), il faut compter une consommation de 350 000 F, tous les deux mois, soit 2,1 millions par an.

2. Eau : cette consommation est très faible, car les machines utilisées par le pressing travailleront beaucoup plus pour le lavage à sec : 5 000 F par mois, 60 000 F par an.

3. Fournitures de bureau : achat de cahiers comptables, carnets de facturation, papier de correspondance. Valeur annuelle : 500 000 F.

Total : $2\,100\,000 + 60\,000 + 500\,000 = 2\,660\,000$ F.

Transports consommés :

L'entreprise supporte uniquement les transports qui ont trait à l'exécution des tâches : déplacement vers un autre service pour le besoin de l'entreprise (banque, fournisseur, ...), transport des commandes (arrivages livraisons). Montant annuel : 500 000 F.

Autres services consommés :

Loyer : le local actuel coûte 150 000 F/mois. Le nouveau local (annexe) est évalué à 60 000 F/mois. Coût estimatif total : 21 000/mois, soit : 2 520 000/an.

Les produits

Sur-mesure : minimum	2,4 millions/mois
Prêt à porter :	2,82 millions/mois
Vente de fournitures (gros-grain, poches) :	1,004 millions/mois
Tissu : minimum	3,0 millions/mois
Pressing :	0,48 million/mois
	<hr/>
	9,704 millions/mois

Soit une estimation de C.A. annuel de : 116 444 000 CFA.

On peut en déduire le *plan financier prévisionnel* et le plan de trésorerie suivant :

Désignation	1989	1990	1991	1992	1993
Produits	116 444 000	116 444 000	116 444 000	116 444 000	116 444 000
- Charges d'exploitation	79 857 000	82 939 000	86 447 000	89 174 000	92 147 000
= Résultat avant Impôts	36 587 000	33 505 000	29 997 000	27 270 000	24 297 000
- Impôts sur le bénéfice (50 %)	18 293 500	16 752 500	14 998 500	13 635 000	12 148 500
Résultat Net	18 293 000	16 752 500	14 998 500	13 635 000	12 148 500
+ Amortissements	9 510 000	9 095 000	7 850 000	7 850 000	7 850 000
Cash-Flow	27 803 500	25 847 500	22 848 500	21 485 000	19 998 500
À déduire :					
Réserves légales	1 829 350	1 675 250	1 499 850	1 363 500	1 214 850
Remboursements Emprunt	-	-	9 900 000	9 900 000	9 900 000
= Trésorerie	25 029 150	24 172 250	11 448 650	10 221 500	8 883 650

Chapitre 5 : Organisation marketing

La prise en compte des contraintes du marché et la nécessité de s'y adapter génère une « philosophie marketing » (ou un esprit marketing) qui influence l'organisation générale de l'entreprise. Plus particulièrement concernés seront les services commerciaux directement en prise sur le marché.

5.1. IMPACT DU MARKETING SUR L'ORGANISATION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE

Beaucoup d'entreprises africaines, influencées par le colonisateur, restent encore imprégnées de la *théorie classique* d'organisation, d'inspiration « bureaucratique » (au sens que donne Max Weber à ce terme), et taylorienne. Cette théorie conduit à un système d'organisation rationnel basé sur un certain nombre de principes dont voici quelques échantillons :

- *centralisation* du pouvoir ; le pouvoir est concentré au sommet, et relayé jusqu'à la base par un grand nombre de niveaux hiérarchiques intermédiaires ;
- *pyramide hiérarchique* : ces niveaux sont organisés en strates successives de pouvoir relativement étanches entre elles formant un système de castes qui s'élargissent progressivement jusqu'à la base ;
- *division du travail*, règle d'or de l'O.S.T. (Organisation Scientifique du Travail) permettant de maximiser l'efficacité ;
- *formalisation* des modes de fonctionnement sous forme de règlements, statuts des différentes catégories de personnel, conditions d'accès aux différentes fonctions, organigrammes, descriptions de tâches, ... Les règles ont pour fonction, entre autres, de protéger le personnel contre l'arbitraire ;
- les communications internes sont en majorité *verticales et impersonnelles* et se font de préférence *par écrit*, sous forme de notes, mémorandums, rapports, ...

Ce système d'organisation où prédomine ce que nous avons appelé « l'esprit production » a pu être appliqué avec succès dans les sociétés industrielles du Nord encore peu évoluées, au début du siècle. Mais il est *peu motivant* pour les catégories inférieures de personnel et, du point de vue marketing, il présente trois inconvénients :

- il est centré sur les aspects *internes* de l'organisation et ne tient que peu compte de l'environnement ;
- il est par nature *rigide* : on constate souvent que plus l'organisation est poussée, plus elle est difficile à modifier ;
- il ne favorise guère le recueil et la circulation de *l'information*.

Sur ces trois points, il est à l'évidence en opposition avec les principes marketing qui privilégient *l'environnement, la flexibilité et l'information*.

Une société où prédomine la philosophie marketing donnera la préférence à ce que Minzberg appelle un système « *adhocratique* »¹ dont les caractéristiques sont les suivantes :

1. Du latin « *ad hoc* » : sur mesure, au coup par coup, informel ; H. MINZBERG, « Structure et dynamique des organisations », Ed. d'Organisation, 1982.

- *décentralisation du pouvoir*, de façon à favoriser au maximum la capacité d'adaptation et la rapidité de prise des décisions (qui ne transiteront plus par plusieurs niveaux hiérarchiques). Parallèlement, l'information devra aussi être décentralisée. L'adage « le pouvoir vient de la base » exprime le renversement par rapport au système classique : les initiatives viennent de la base, et le sommet se contente de coordonner et de fournir les grandes orientations ;
- *aplatissement de la pyramide hiérarchique* : la responsabilisation de la base diminue le besoin de contrôles extérieurs, fonction importante de l'encadrement, donc le besoin de cadres intermédiaires ;
- *direction participative par objectifs (D.P.P.O.)* et auto-contrôle : le personnel est tenu à des obligations de résultats en fonction d'objectifs négociés avec la direction, et, en permanence contrôle lui-même, s'il est en ligne par rapport à ces objectifs, étant intéressé aux résultats de son activité ;
- *élargissement et enrichissement des tâches* vont de pair avec cette responsabilisation, de façon à motiver un personnel qui devient plus polyvalent ;
- *déréglementation, personnalisation* plus grande des relations, retour en force de la *communication orale* et des procédures informelles (plus rapides et plus souples) sont aussi le corollaire de cette nouvelle approche de l'organisation ;
- accent mis sur *l'information* comme facteur critique de l'efficacité : recueil de l'information, mais aussi traitement, stockage, circulation de celle-ci, dans les délais les plus rapides ;
- enfin, préférence pour les *structures informelles* et les *comités « ad hoc »* croisant les hiérarchies traditionnelles et mis en place plus ou moins temporairement pour résoudre un problème particulier. Le « comité d'audit du plan » dont nous avons parlé dans le précédent chapitre en est un exemple ; on aura ainsi des groupes d'élaboration du plan ; des groupes de lancement d'un nouveau produit ; des cercles de qualité ; des groupes de créativité ; etc.

Au total, on voit se développer aujourd'hui une nouvelle théorie de l'organisation qui, en réaction contre la froide société technocratique, prend à contrepied, sur plusieurs points, la théorie classique. La « nouvelle » théorie, notons-le, ne fait que prôner un retour à des pratiques anciennes, plus conviviales et plus proches de la société africaine des villages. L'adhésion à ces pratiques, pour un manager africain, constituerait un peu un retour aux sources de sa culture et lui éviterait de pénibles tiraillements entre celle-ci et une culture « moderne » déjà dépassée.

5.2. DU COMMERCIAL AU MARKETING : DIFFÉRENTES PHASES DE L'ORGANISATION MARKETING

Le terme « marketing », nous l'avons vu, recouvre l'activité commerciale, mais avec un sens plus large : c'est un commercial plus systématique et plus organisé, qui ne se contente pas de la vente mais inclut aussi les activités d'étude du marché, de planification, de publicité, etc. Cependant, dans l'organisation des services commerciaux des entreprises africaines, le marketing est souvent différencié de la vente. On peut distinguer plusieurs phases, suivant le degré d'évolution des structures.

- *Phase zéro* : pas de service commercial. C'est le cas de beaucoup de petites entreprises, et parfois d'entreprises plus importantes qui estiment ne dépendre que peu du marché. Il peut y avoir une certaine activité commerciale (dès qu'il y a des clients, il y a nécessairement au moins une activité de contact, de prise de commande, ...) mais celle-ci est diffuse et inorganisée. Le personnel de vente, s'il y en a, jouit d'une large autonomie et est peu contrôlé, faute de structures d'encadrement.
- *Phase primitive* d'organisation centrée sur les *ventes* : on voit apparaître un responsable commercial, souvent appelé « chef de ventes » ; son rôle est d'encadrer une équipe de vendeurs qui

s'occupent du contact clientèle. À un stade ultérieur, sa responsabilité s'étend à l'*administration commerciale* (gestion des commandes et facturation) : il devient alors un directeur commercial.

– *Phase d'organisation intermédiaire : le binôme commercial-marketing.* Une cellule marketing est mise en place dans cette phase, mais on fait une nette distinction entre commercial et marketing : d'un côté les tâches opérationnelles (les ventes), de l'autre les tâches fonctionnelles (études, stratégies, prévisions, plan) auxquelles s'ajoute parfois la publicité. Le marketing est un des services de la direction commerciale, dans ce cas. Plus rarement, il est érigé en direction autonome, à côté de la direction commerciale.

– *Phase d'organisation évoluée : le marketing intégré.* Ici le marketing remplit pleinement son rôle en regroupant, sous l'autorité d'une *direction de marketing*, tous les « outils » commerciaux : les ventes aussi bien que la publicité-promotion, les études de marché et la gestion des produits. Le directeur de marketing contrôle ainsi tous les éléments du « marketing-mix » et peut effectuer les arbitrages nécessaires.

5.3. CHEF DE PROJET, CHEF DE PRODUIT, ET CHEF DE MARCHÉ

Il s'agit de fonctions typiquement marketing, en ce sens que l'on superpose à une logique de division du travail par nature des tâches (organisation classique commençant, au niveau le plus élevé, par une répartition des directions en grandes fonctions : production, gestion des ressources humaines, marketing, finances, ...) une autre logique de division du travail selon des critères de marketing : par produits ou par marchés. Le *chef de produit*, par exemple, est responsable d'un produit (ou d'une gamme) et, à ce titre, suit ce produit depuis le début jusqu'à la fin ; sa fonction croise les autres fonctions de l'entreprise : ainsi, pour son produit, il est l'interlocuteur naturel du directeur d'usine aussi bien que celui du directeur financier ou du directeur du personnel ; ou, à l'intérieur de la direction de marketing, du responsable des études de marché, du chef des ventes ou du chef de publicité. Il est réellement le patron de son produit, coordinateur de toutes les activités le concernant et responsable, en fin de compte, de sa rentabilité.

C'est là une des autres raisons d'être de cette fonction : il s'agit de substituer à une gestion globale de l'ensemble des produits une gestion plus fine produit par produit afin d'éviter les effets trompeurs de compensation (une rentabilité globale à peu près satisfaisante peut masquer de grandes disparités) et de traquer le profit dans ses moindres recoins.

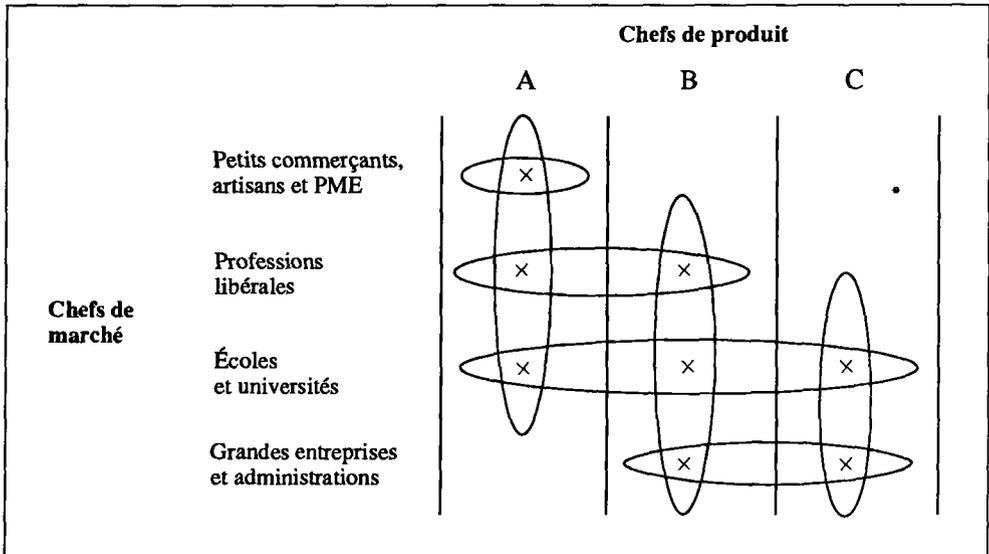
5.3.1. DIFFÉRENCES ENTRE LES TROIS FONCTIONS

La fonction *chef de produit*, nous l'avons vu, correspond à une structuration par produit ou gamme de produits. On parle aussi de *chef de marque* lorsque les différents produits d'une gamme sont vendus sous une marque commune (par exemple : la gamme « Ajax » chez Colgate-Palmolive) ;

La fonction *chef de marché* correspond à une structuration par marché ou par type de clientèle.

Dans le cas de prestations très personnalisées au point que chaque client requiert un produit différent et sur mesures, c'est une structure en *chefs de projet* qui serait la mieux adaptée. Soit : un fabricant de charpentes métalliques et bâtiments industriels préfabriqués ; il a des clients qui posent chaque fois un problème différent en fonction du terrain dont ils disposent, de l'utilisation qu'ils comptent faire du bâtiment, de leurs exigences, de leur budget, ... Il est souhaitable qu'un client ait en face de lui un interlocuteur unique qui coordonne et suit son affaire de bout en bout, depuis la pré-étude jusqu'à la réalisation sur le terrain et l'après-vente : c'est là le rôle d'un chef de projet. L'entreprise pourra avoir plusieurs chefs de projet responsables chacun d'un portefeuille de projets (ou d'un seul projet, lorsqu'il est important) et devant en assurer la rentabilité.

Prenons l'exemple d'un fabricant d'ordinateurs qui a trois gammes de produits de puissance croissante - A, B et C - et quatre marchés :



1. Chefs de produits et chefs de marché

Ce fabricant devra choisir entre une structure en chefs de produit et en chefs de marché.

Le schéma suivant² permet d'éclairer selon quels critères ce choix peut se faire :

		Produits	
		Hétérogènes	Homogènes
Marchés	Hétérogènes	4. Structure mixte produits-marchés ou : chefs de projets	3. Structure chefs de marchés
	Homogènes	1. Structure chefs de produits	2. Structure par fonctions

2. Structures produits-marchés

Dans le cas d'une entreprise ayant une gamme de *produits hétérogènes* s'adressant à un *marché homogène*, la structure « chefs de produits » s'impose. Par exemple, une société de peintures industrielles de Côte d'Ivoire, la SAPI, a adjoint à sa gamme de peintures pour bâtiment vendues à des professionnels toute une série d'accessoires : brosses, pinceaux, rouleaux, seaux, ... s'adressant à la même clientèle ; elle aura intérêt à avoir deux chefs de produit, l'un responsable des peintures et l'autre des accessoires.

Si produits et marchés sont homogènes, une structure par produit ou par marché n'est pas nécessaire, et la structure traditionnelle par fonctions suffit. Exemple : SISAC vend une gamme de sacs en matières diverses (jute, toile, plastique) pour le conditionnement en gros de matières premières agricoles (café, cacao, arachides, sucre, ...). Sa gamme de produits et sa clientèle (industriels et coopératives) sont suffisamment homogènes pour que cette société n'ait pas besoin de chef de produit ou de chef de marché.

2. Schéma d'après une étude non publiée de P. BIKANDA, professeur à l'ESSEC de Douala (Cameroun) et S. DIOP, professeur au CESAG à Dakar (Sénégal).

Si la gamme de produits est homogène mais que les marchés sont hétérogènes, c'est une structure en chefs de marché qui paraît la plus souhaitable. Exemple : SOCOLAIT vend une gamme de produits laitiers (lait cru, lait caillé, lait aromatisé, yaourts, ...) dans trois circuits de distribution : les magasins d'alimentation modernes du type supermarché ou superettes, les grossistes desservant les petits points de vente traditionnels et les marchands ambulants, enfin les hôtels, restaurants et collectivités. L'approche de ces trois marchés diffère sensiblement, et la société améliorerait son efficacité commerciale avec une structure en chefs de marché.

Enfin, lorsque produits et marchés sont hétérogènes (c'est le cas du fabricant d'ordinateurs cité en premier), l'entreprise peut :

- soit mettre en place une structure mixte avec à la fois des chefs de produit et des chefs de marché ; mais c'est là une solution luxueuse ;
- soit opter pour l'un ou l'autre, suivant celui des termes du couple produit-marché qui lui paraît le plus hétérogène : dans le cas de notre fabricant d'ordinateurs, c'est probablement les marchés qui le sont le plus, et donc pour des chefs de marché qu'il faudrait opter.

5.3.2. RESPONSABILITÉS ET TÂCHES DU CHEF DE PRODUIT

Nous employons dorénavant le terme de « chef de produit » comme terme générique, étant entendu que sur le plan des principes ses responsabilités ne diffèrent guère de celles du chef de marché ou du chef de projet, une fois opérées les transpositions nécessaires. On peut ordonner ses tâches autour de quatre pôles.

5.3.2.1. Information : recueil de toute l'information publiée sur les produits-marchés dont il est responsable, stockage et diffusion de cette information (rôle de documentation) ; définition des besoins en études de marché, et suivi de la réalisation de ces dernières ; prévision de l'évolution des marchés ; surveillance de la concurrence... Le chef de produit est au centre du réseau d'informations concernant ses produits-marchés, il doit être la personne la mieux informée de l'entreprise sur tout ce qui le concerne : c'est ce qui assure son autorité.

5.3.2.2. Planification stratégique du développement de l'entreprise sur ses produits-marchés : fixation des objectifs à moyen terme et des stratégies permettant de les atteindre (voir chapitre 3 et 4), élaboration des programmes d'action à court terme et des budgets. Le chef de produit n'élabore certes pas seul ces plans et programmes, mais il en est le maître d'œuvre, et il suit ensuite de près leur application.

5.3.2.3. Coordination de l'action concernant ses produits-marchés : le chef de produit est en relations constantes avec les divers services de l'entreprise et avec l'agence de publicité ; il joue un rôle d'impulseur, suit les détails s'il le faut, et défend toujours l'intérêt général de l'entreprise par rapport à des interlocuteurs qui ont tendance à privilégier l'efficacité d'une fonction particulière (production, vente, publicité ...). Il ne fait pas (ou le moins possible) mais fait faire : c'est le secret de son efficacité.

5.3.2.4. Innovation : le chef de produit est le défenseur de l'innovation par rapport à des interlocuteurs qui ont naturellement tendance à défendre la routine. Il accueille les idées, les analyse, étudie leur faisabilité, les fait tester.

En bref le chef de produit est un peu un PDG pour les produits dont il a la charge : c'est un homme de synthèse, tourné à la fois vers la gestion et le contrôle du court terme et vers la réflexion stratégique de l'avenir. Il n'a pas d'autorité hiérarchique sur ses interlocuteurs, mais il dispose d'une

autre forme d'autorité, qui peut être très efficace : *une autorité prescriptive* ou autorité d'expertise, née de sa compétence. Il est le seul à avoir une vue d'ensemble dans son domaine, ce qui donne un grand poids à ses avis.

Dans une petite ou moyenne entreprise, on peut commencer par mettre en place un chef de produit pour les nouveaux produits ; puis un second pour les produits-clé, ceux qui ont la plus forte part dans les résultats de la société ou ceux qui exigent le plus de technicité.

Notons, pour conclure, le rôle important que peut jouer la structure marketing – et notamment le ou les chefs de produit – dans la diffusion de l'esprit marketing à l'intérieur de l'entreprise, surtout si ces structures n'ont pas été plaquées artificiellement mais (comme nous le suggérons en fin du chapitre 1) émanent de l'entreprise et ont fait l'objet d'une formation-action appropriée.

L'essentiel à retenir

L'organisation marketing, c'est d'abord un état d'esprit nouveau, qui remet en cause l'organisation générale de l'entreprise pour faire prévaloir de nouveaux principes : décentralisation, aplatissement de la pyramide hiérarchique, direction participative par objectifs, élargissement et enrichissement des tâches, déréglementation et personnalisation des relations, préférence pour les structures informelles et les comités « ad hoc », suivant le système adocratique qui vise à donner à l'entreprise plus de flexibilité vis à vis de son environnement.

On peut distinguer plusieurs phases dans l'organisation marketing, suivant le degré d'évolution des structures : phase zéro caractérisée par l'absence de structures commerciales ; phase primitive, avec un responsable commercial qui est en fait un chef des ventes ; phase intermédiaire où apparaît un service marketing responsable des tâches « fonctionnelles » du marketing (études ...), à côté de la direction commerciale ; phase évoluée, où une direction marketing regroupe sous son autorité toutes les tâches commerciales.

Une des particularités de l'organisation marketing est l'apparition d'une fonction - chef de produit, chef de marché ou chef de projet suivant les cas - centrée sur une autre logique de division du travail suivant des critères de produit-marché et substituant à une gestion globale une gestion plus fine, produit par produit ou marché par marché. Suivant le degré d'homogénéité de la gamme de produits ou des marchés de l'entreprise, c'est l'une ou l'autre de ces fonctions qui prévaudra. Le chef de produit (pris comme archétype de ces nouvelles fonctions) a plusieurs rôles : information, planification stratégique, coordination, innovation. C'est un homme de synthèse, qui n'a pas d'autorité hiérarchique mais dispose d'une autorité prescriptive (ou d'expertise).

Témoignage : une semaine avec M. Théodore QUENUM,

Chef de produit de la SAT¹

M. Quenum, jeune diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Bordeaux, a été recruté à sa sortie d'école, il y a trois ans, par la SAT (Société Africaine de Tabac) qui fabrique plusieurs marques nationales ainsi que, sous licence, un certain nombre de marques internationales de cigarettes. Après avoir occupé la fonction de chargé d'études et avoir été responsable, à ce titre, de l'élaboration et de l'analyse des statistiques commerciales ainsi que des études de marché, il a été nommé récemment chef de produit : il a sous sa coupe les marques nationales, tandis qu'un autre chef de produit s'occupe des marques internationales. Chacun doit suivre et promouvoir les marques dont il est responsable, coordonner toute l'activité de l'entreprise les concernant, élaborer un plan de marketing à trois ans et veiller à son application. En outre, M. Quenum a été spécialement chargé du lancement d'une nouvelle marque nationale blonde moyenne-gamme qui doit concurrencer les blondes internationales importées, souvent en contrebande.

La description de l'emploi du temps pendant une semaine de M. Quenum permettra de mieux comprendre son rôle. Précisons qu'il n'a personne sous ses ordres, et qu'il partage une secrétaire avec son collègue.

Lundi matin, 11 h : réunion avec le directeur d'usine, avec son supérieur, le directeur de marketing, ainsi que le chef de ventes et le directeur de la fabrication. C'est une réunion de routine où l'on passe en revue les plannings de fabrication pour les quatre prochaines semaines, et où l'on prépare les plannings pour les quatre semaines suivantes. M. Quenum, auparavant, devra étudier les statistiques de vente de la semaine écoulée, celles de production et les stocks pour pouvoir réagir en cas de besoin. Il doit aussi comparer les réalisations avec ce qui était prévu au plan de marketing, et revoir s'il le faut les prévisions de vente pour les produits dont il s'occupe. Il est responsable du suivi du plan.

L'après-midi à 15 h : réunion avec le responsable des études de marché. Celui-ci veut lui présenter le patron d'un nouveau cabinet d'études avec qui on discutera d'un projet de test de nom pour la nouvelle cigarette. Le budget pour ce test est faible, 500 000 F, et la négociation promet d'être serrée. Un des rôles du chef de produit est de veiller à ce que les décisions soient le plus possible prises en fonction de l'avis des consommateurs.

Mardi matin, 9 h 30 : réunion hebdomadaire avec l'agence de publicité, à laquelle participe aussi le directeur de marketing (mais celui-ci a un autre rendez-vous à 10 h 30). On parlera du projet de campagne TV et radio pour l'automne, ainsi que d'une maquette de PLV avec laquelle M. Quenum n'est pas d'accord et pour laquelle il a suggéré des modifications. Il est l'interlocuteur normal de l'agence de publicité ; avec elle comme avec ses interlocuteurs internes, il suggère et discute mais n'impose pas.

À 12 h 30, il déjeune avec le responsable des achats et un fournisseur de carton, avec qui il voudrait étudier la découpe d'un nouveau présentoir promotionnel pour une de ses marques, selon un modèle qu'il a vu au dernier salon de l'emballage à Paris. Il se tient au courant des nouveautés pouvant le concerner et sait saisir les opportunités.

L'après-midi, de 15 h à 19 h, il a promis d'accompagner un représentant dans sa tournée de grossistes. Le chef de produit garde le contact avec les vendeurs et les clients et baigne dans le concret.

Mercredi matin, à 10 h, il participe à un panel de « goûteurs » qui testeront le goût de plusieurs mélanges préparés par le laboratoire, pour la nouvelle blonde. En fonction des résultats, il organisera avec le responsable des études un test interne à l'aveugle contre la marque étrangère leader, auprès d'un échantillon plus large de 150 membres du personnel ou conjoints. Le chef de produit, lorsqu'il a

1. Noms déguisés à la demande de l'intéressé.

des contraintes budgétaires, sait faire avec « les moyens du bord ».

L'après-midi, il a prévu d'aller chez le chef de vente étudier les derniers rapports de représentants et les réclamations éventuelles de clients. Il pense aussi proposer un petit concours de vendeurs pour stimuler les ventes d'une de ses marques qui se trouve être à moins 7 % des objectifs pour les deux derniers mois. Le chef de produit n'est pas prisonnier de son plan, il doit déclencher des actions correctives lorsque nécessaire.

Jeudi matin, à 8 h se tient une réunion « nouveau produit » à laquelle participeront tous les cadres supérieurs de l'entreprise, avec le directeur général. Comme le nouveau produit en question est sous sa coupe, c'est lui qui doit préparer l'ordre du jour. On parlera de l'avancement du projet, des tests, des problèmes techniques, du budget. Le chef de produit joue un rôle important de coordinateur.

L'après-midi, rien n'est prévu. M. Quenum en profitera pour mettre la dernière main à son rapport sur la visite qu'il a faite récemment au salon de l'emballage ; il ne garde pas pour lui ses informations mais les diffuse largement autour de lui.

Vendredi matin, à 9 h, il a une réunion design avec un maquetiste qui doit lui proposer plusieurs projets pour le paquet de la nouvelle blonde. Après quoi, il prend sa voiture en compagnie du chef de publicité pour aller chez l'imprimeur, à l'autre bout de la ville, surveiller la sortie d'une affichette qu'il a commandée. Le chef de produit ne fait pas mais fait faire, et il contrôle de près l'exécution.

L'après-midi, il doit aller voir à sa demande le responsable des achats qui veut lui proposer de substituer, dans le mélange de la marque leader de la société, un nouveau tabac moins coûteux à un de ceux utilisés. L'économie annuelle se monterait à plus de deux millions de francs, selon lui. M. Quenum veut voir, mais il est a priori opposé à ce qu'il craint devoir être une dégradation de la qualité de son produit, et fera appel, s'il le faut, à l'arbitrage de la direction générale. Il défend l'image de la firme, et pense qu'il ne faut rien changer à un produit qui marche bien.

Samedi matin, vers 8 h 30, il a une réunion de routine de tous les cadres de la direction de marketing dans le bureau du directeur, où l'on fait le point de la semaine et des décisions à prendre pour la semaine suivante. Cette réunion ne devant durer qu'une heure, M. Quenum utilisera le reste de la matinée à examiner ses budgets, à analyser les écarts, éventuellement à voir les responsables concernés pour en détecter les causes et discuter des remèdes à apporter : il est responsable de la rentabilité de ses produits à court terme comme à moyen terme, et doit atteindre les objectifs fixés d'un commun accord.

Dans les interstices de cet emploi du temps chargé – encore s'agit-il d'une semaine moyenne, la période la plus difficile se situant en fin d'année lorsqu'il doit élaborer son plan de marketing – M. Quenum doit trouver le temps de répondre à son courrier, aux nombreux coups de téléphone qu'il reçoit de ses différents interlocuteurs, et de donner son avis lorsqu'il est sollicité sur des questions de sa compétence. « Métier passionnant que celui de chef de produit », pense-t-il parfois, « mais qui laisse bien peu de loisirs ».

Chapitre 6 : La recherche commerciale

La recherche commerciale a pour but de fournir aux responsables de l'entreprise l'information sur les marchés nécessaire pour optimiser leurs décisions de marketing.

Ce postulat soulève immédiatement des questions de portée pratique :

- de quels marchés s'agit-il ?
- de quels types d'information a-t-on besoin ?
- comment collecter et exploiter cette information dans des conditions économiques acceptables ?

C'est à ces questions de méthode que nous répondrons dans ce chapitre, avant de traiter des techniques de recherche commerciale dans le chapitre suivant.

6.1. DÉFINITION D'UN MARCHÉ

L'observateur attentif d'une entreprise et *a fortiori* un de ses cadres, pourra probablement sans difficulté définir dans leurs grandes lignes les marchés de l'entreprise. La connaissance de la gamme des produits et des services, des besoins qu'ils satisfont et de la clientèle actuelle permettent de dresser un panorama général de l'entreprise et de ses marchés.

Dans une démarche marketing, on ne peut s'en tenir à ces généralités et lorsqu'on cherche à approfondir la connaissance, la définition des marchés apparaît plus délicate que prévue.

Exemples :

Dans un pays africain, quel est le marché de Coca-Cola ? Est-il limité aux consommateurs de boissons sans alcool à base de cola ? Auquel cas, la concurrence est très limitée. Ne comprend-il pas plutôt tous les consommateurs de « soft drink » susceptibles de se convertir accessoirement ou régulièrement au Coca-Cola. La concurrence s'élargit alors singulièrement. Et les consommateurs de bière ne sont-ils pas une cible possible dans la mesure où une communication appropriée pourrait convertir quelques centaines ou quelques milliers d'hectolitres de bière consommée en Coca-Cola ?

Pour la R.A.N. (société de transport ferroviaire) en Côte d'Ivoire, le marché à satisfaire est-il celui des seuls usagers actuels du train ou doit-on englober dans les prospectus les adeptes du transport aérien intérieur et les usagers de la route en transports en commun ou même en véhicules particuliers ?

Un restaurant de Dakar va-t-il se cantonner à un type de cuisine spécifique (sénégalaise traditionnelle, orientale, française...) et rechercher une clientèle attirée par cette seule spécialité ou va-t-il se placer sur le marché global de la restauration avec une vocation de généraliste au niveau de la carte et du service ?

On le voit, le marché d'une entreprise, grande ou petite, se définit par un système de référence de produits ou services regroupant les alternatives à la satisfaction d'un besoin donné. Si le besoin est spécifique, le marché sera étroit ; si le besoin est plus global, le marché sera large avec une concurrence diversifiée.

Le marché doit être également défini sur un plan géographique. Il y a des marchés mondiaux (composants électroniques, hydrocarbures, matériel informatique) où les clients et les producteurs sont répartis sur l'ensemble de la planète ; il y a des marchés de proximité immédiate (par exemple, le point de vente alimentaire au coin d'une rue). Entre ces deux situations extrêmes, il existe de multiples cas de figure suivant la délimitation spatiale que l'on donne des marchés.

Par exemple, l'Office National des Produits Pharmaceutiques et Chimiques du Niger peut, comme c'était le cas jusqu'en 1988, s'intéresser au seul marché national nigérien. Il peut dans une politique d'exportation, s'intéresser aux marchés des pays limitrophes. Son marché devient alors multinational et appelle un marketing spécifique.

On le voit, c'est l'entreprise elle-même qui va définir, délimiter son marché en fonction de ses objectifs et de ses moyens.

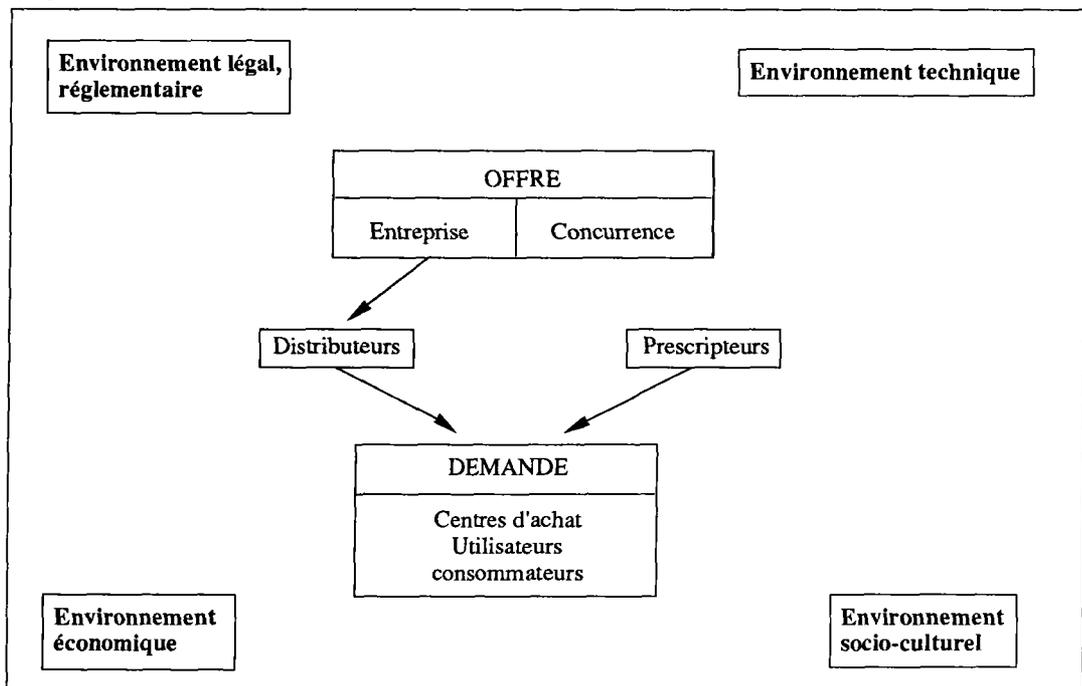
6.2. DOMAINE D'APPLICATION DE LA RECHERCHE COMMERCIALE

Pour le responsable de marketing, un marché n'est pas une abstraction mais un système d'agents économiques qui cherchent à atteindre leurs objectifs propres en liaison avec un produit ou un type de produits donné.

Ce que l'on cherche à comprendre à travers la recherche commerciale, c'est :

- de quoi se compose un marché, donc sa structure, et comment il fonctionne, évolue, c'est-à-dire sa dynamique,
- comment va réagir le marché à différentes opérations commerciales : lancement d'un produit, tarification, campagne de publicité ou de promotion, techniques de ventes. De nombreux tests facilitent la recherche de la décision optimale.

Sous sa forme la plus générale, la structure d'un marché se présente sous la forme suivante (Fig. 1) :



1. Structure schématique d'un marché

L'étude du marché peut être globale, visant à donner une représentation de l'ensemble des agents actifs sur le marché ou elle peut être limitée à telle ou telle composante dont la compréhension est considérée à un moment donné comme prioritaire.

6.2.1. L'OFFRE

Elle est constituée de tous les produits substituables pour satisfaire le besoin générateur du marché.

Son étude concerne donc la concurrence et la situation de l'entreprise par rapport à cette concurrence.

Trois grands types d'études se dégagent pour l'analyse de l'offre.

6.2.1.1. Une analyse descriptive comprenant :

6.2.1.1.1. L'identification de la concurrence et sa description sous forme de fiches signalétiques

Pour chaque concurrent identifié, une telle fiche regroupera de façon plus ou moins détaillée suivant les moyens de l'entreprise, les renseignements suivants :

- Informations administratives.
- Informations « managériales » : structure du capital, organigramme, structure de pouvoir, style de management.
- Informations financières : résultats, structure financière, degré de vulnérabilité.
- Informations sur les produits et les services commercialisés, tant sur le plan technique que sur le tarif et les conditions de livraison et de paiement.
- Informations sur les moyens et la capacité de production
- Informations sur l'organisation commerciale, secteurs de la force de vente, implantations commerciales.
- Informations sur la notoriété et l'image du concurrent.

En réalité, il n'existe pas de fiche standardisée pour l'analyse de la concurrence. Le système doit être défini sur mesure en fonction de l'intensité concurrentielle, des informations disponibles et des moyens de l'entreprise.

6.2.1.1.2. La représentation de l'ensemble des produits présents sur le marché

À titre d'illustration, on trouvera en figure 2 la présentation du marché des savons en Côte d'Ivoire en 1986.

Marché	Blohorn HSL	Trituraf	Cosmivoire	AJ Seward	Colgate
1. Savons de ménage non emballés emballés (Marseille)	Palme B.F.	Maximousse Lavibel	Fanico Idéal		
2. Savons de toilette Économique	Panthere Belivoir Alesia Lux		Super Peau		
Beauté		Adora	Cosmos		Cadum Palmolive
Déodorant Médicinal			Super peau (Dermaseptic)	Rexona	Pharmapur

2. Le marché des savons en Côte d'Ivoire

Source : cas « Savon spécial pagnes », rédigé par François CAPELLI, consultant formateur au CAMPC en collaboration avec la société BLOHORN.

Marque	Prix	Conditionnement	Prix	Conditionnement
B.F.	360 F	600 gr	190 F	300 gr
Idéal	355 F	600 gr	185 F	300 gr
Lavibel	315 F	500 gr	165 F	200 gr
Maximousse	260 F	500 gr		

3. Relevé de prix de quelques savons de ménage

Source : *idem* figure 2.

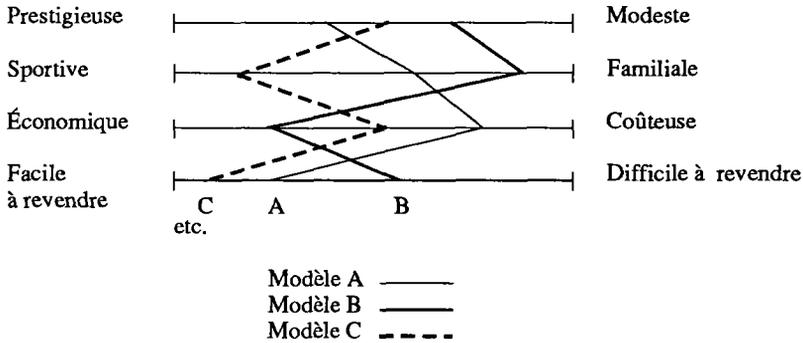
6.2.1.2. Une analyse comparative de l'entreprise et de ses concurrents

Ce type d'étude est destiné à faire ressortir des points forts et des faiblesses de l'entreprise et de ses produits par rapport à la concurrence. Il s'agit d'identifier une position concurrentielle.

L'analyse peut être « objective », c'est-à-dire se faire sur la base de tests techniques puis sur le calcul d'un rapport qualité / prix.

L'analyse doit aussi en marketing porter sur les perceptions des produits par les acheteurs potentiels. Les acheteurs, y compris des acheteurs professionnels, ne peuvent faire preuve d'une parfaite objectivité. Ils sont inévitablement influencés par des facteurs non techniques (par exemple notoriété de la marque, origine du produit, design, conditionnement). Pour la compréhension du marché, ces positions concurrentielles dans l'esprit de l'acheteur sont les plus importantes, car ce sont elles qui déterminent les comportements.

Exemple des positions concurrentielles identifiées à l'aide d'une échelle d'Osgood, de trois modèles de voiture (voir chapitre suivant).



4. Profil sémantique de trois produits concurrents

6.2.1.3. Analyse de la stratégie commerciale des concurrents

Il s'agit dans ces études de collecter le maximum d'informations sur l'action commerciale des concurrents : études réalisées, lancement de nouveaux produits, politique tarifaire, actions publicitaires, choix des canaux de distribution, organisations de ventes, etc. la simple observation de ce qui se passe dans une entreprise concurrente permet souvent d'anticiper ce que sera sa stratégie à venir.

6.2.2. LA DEMANDE

C'est sur le système de demande que porte la majorité des études de marché. Là aussi, on peut identifier trois grands types d'étude.

6.2.2.1. Les études visant à la quantification d'une demande à un instant « t » ou à un horizon donné

Exemples :

- Quel est le marché du livre de détente en Côte d'Ivoire en 1990 et que sera-t-il à l'horizon de 1993 ou 1995 ?
- Quel sera le marché d'un médicament anti-hypertenseur au Cameroun en 1993 compte tenu du développement de l'organisation sanitaire et des programmes de dépistage des maladies cardiovasculaires ?

6.2.2.2. Les études visant à la compréhension du marché par le biais de la segmentation

Nous en verrons les objectifs et les modalités dans le chapitre dédié à la segmentation. (chap. 9)

6.2.2.3. Les études destinées à comprendre le comportement d'un centre achat

La grande majorité des processus d'achat sont collectifs. En milieu industriel, le bon de commande pour une machine de production est signé par l'acheteur mais c'est en fait le résultat d'une décision complexe où interviennent :

- des techniciens, utilisateurs de la machine,
- des responsables financiers qui analysent la rentabilité de l'investissement,
- éventuellement des conseillers ou experts extérieurs et ceci, sous le contrôle du propriétaire, du directeur général ou du directeur de production de l'entreprise.

Même pour les biens de grande consommation, l'achat est rarement individuel. L'achat d'une boisson, d'une sauce, d'un savon de toilette se fait sous l'influence plus ou moins forte de tous les membres de la famille, même si c'est souvent une seule personne qui fait l'achat.

Il est donc très important que des études de marché indiquent clairement :

- qui intervient dans le processus de décision ?
- quel est le rôle de chacun dans ce processus ?

Les résultats seront exprimés en termes statistiques, car les centres d'achat ne sont jamais identiques les uns par rapport aux autres.

Une fois identifiés les membres du centre d'achat, il faut savoir ce qui va les faire acheter un produit ou préférer une marque plutôt qu'une autre. Soit :

• Pourquoi achète-t-on ?

Exemples : Pourquoi la femme africaine, membre important du centre d'achat familial en matière alimentaire, va-t-elle choisir d'acheter des cubes « Maggi » :

- Parce que cela donne aux aliments un goût apprécié de tous ?
- Parce que cela lui fait gagner du temps par rapport aux préparations traditionnelles ?
- Parce que cela fait « moderne » ?
- Parce que toutes ses amies le font ? etc.

Avoir une vision claire du poids de ces critères suivant les différents segments de la clientèle est un objectif essentiel de ce type d'étude de marché :

- *Où achète-t-on ?*
- *Quand achète-t-on ?*
- *Comment achète-t-on ?*

6.2.3. LES INTERMÉDIAIRES

Les intermédiaires sont de deux types :

6.2.3.1. Les distributeurs qui achètent le produit pour le revendre

Le choix des distributeurs, les négociations avec eux, l'animation des canaux, c'est-à-dire ce qui constitue la politique de distribution (voir chapitre 12) doit s'appuyer sur une connaissance approfondie de la distribution. Or, un distributeur :

- est un client pour l'industriel ou l'importateur et comme tel se prête aux études de la demande ;
- est un revendeur, c'est-à-dire un agent économique qui a sa clientèle et sa concurrence et qui, par conséquent, participe à une offre qu'il est pertinent d'analyser avec les méthodes décrites ci-dessus (paragraphe 1).

Il faut noter qu'en marketing international (voir chapitre 16) l'étude de la distribution est souvent l'une des toutes premières priorités pour l'analyse d'un marché étranger.

6.2.3.2. Les prescripteurs qui ne sont ni acheteurs, ni vendeurs, mais qui orientent, influencent la demande, soit en raison de leur métier (médecins, architectes, conseillers, experts, professeurs) soit du fait de leur statut social (notables, leaders d'opinion, vedettes du spectacle).

L'étude des prescripteurs est un point fondamental de la démarche commerciale dans des secteurs comme l'industrie pharmaceutique, le bâtiment ou la banque.

6.2.4. L'ENVIRONNEMENT

L'étude des quatre composantes de l'environnement d'un marché, représenté par le schéma est extrêmement vaste et complexe. Aucune entreprise, si puissante soit-elle, ne peut en avoir une connaissance complète. Il faut donc déterminer des priorités.

Ce peut être par exemple, la connaissance approfondie des textes qui régissent le fonctionnement d'un marché, par exemple, la marge de liberté dont bénéficient les entreprises pour déterminer leurs prix de vente. On est alors dans le domaine de l'environnement légal et réglementaire.

La priorité peut être au contraire de mettre en place une « veille technologique » de façon à s'assurer qu'une innovation en matière de matériaux ou de processus de fabrication ne vienne pas brutalement compromettre la position concurrentielle de l'entreprise.

Dans d'autres cas, il peut être prioritaire d'étudier l'évolution de l'environnement économique du marché : quelle sera l'évolution du pouvoir d'achat de nos clients (analyse globale des économies nationales pour les biens de consommation, analyse sectorielle pour les biens industriels). L'environnement international est-il porteur de menaces ; inversement des projets multinationaux vont-ils créer des opportunités ? Une conjoncture favorable pour le marché va-t-elle inciter de nouveaux concurrents à entrer sur le marché ? etc.

Enfin, et ce n'est pas le moindre champ d'analyse, l'étude de l'environnement socio-culturel se révèle souvent essentielle pour travailler correctement sur un marché. Tenir compte des particularités ethniques ou religieuses et de leur incidence sur l'organisation sociale ou le mode de vie des gens est un impératif souvent sous-estimé dans la mise en œuvre du marketing en Afrique.

6.2.5. LES RÉACTIONS DU MARCHÉ AUX ACTIONS COMMERCIALES

Il s'agit d'études spécifiques permettant d'anticiper les réactions d'une clientèle cible à une offre commerciale (produits avec toutes ses composantes, prix...) ou à une action sur le marché (action promotionnelle ou publicitaire).

Les méthodes utilisées pour ce type de recherche sont des tests présentés dans le chapitre suivant : test de concept, test de produit, test de prix, test de nom, test de conditionnement et d'emballage, test de publicité, etc.

Une illustration de ces méthodes expérimentales est présentée en annexe.

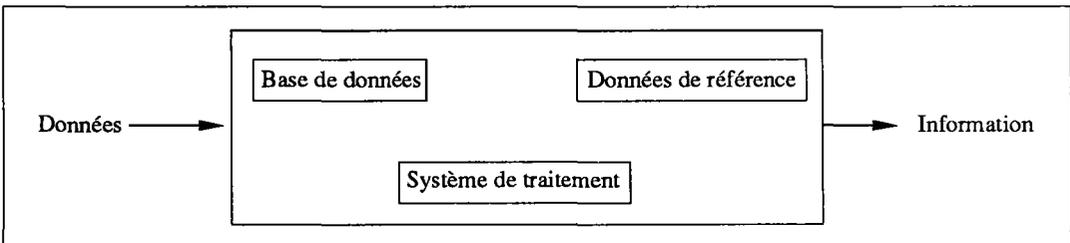
6.3. LE SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING

La collecte et l'exploitation de l'information commerciale doivent rester compatibles avec les possibilités financières de l'entreprise. Cela suppose tout d'abord que soient fixées des priorités puisqu'il est évident qu'on ne pourra approfondir la connaissance de toutes les composantes du marché simultanément. Il faut ensuite donner le maximum de productivité aux moyens mis en œuvre : c'est la raison de la mise en place d'un système d'information marketing (SIM).

On peut définir un SIM comme un ensemble de procédures et de matériel de traitement de l'information permettant de transformer des données brutes en information opérationnelle avec le maximum de productivité.

Un SIM comprend :

- une base de données alimentée par des sources très diverses,
- un ensemble de données de références (objectifs, historique, normes),
- un système de traitement



5. Système d'information marketing (SIM)

6.3.1. LA BASE DE DONNÉES

La base de données est alimentée par des sources internes et des sources externes à l'entreprise.

• Les données internes

- « données opérationnelles » consignées dans le relevé d'événements ou d'opérations telles que : commandes enregistrées, quantités produites, expéditions, facturations, encaissements, retours des marchandises, litiges. Ces relevés sont généralement effectués par l'administration des ventes.
- historique des actions commerciales : visites de représentants, actions publicitaires ou promotionnelles, opérations de prospection.
- données collectées par la force de vente. Les rapports des vendeurs ou des distributeurs sont riches d'enseignement sur l'évaluation de la demande, la situation concurrentielle de l'entreprise, les actions de la concurrence. Ces rapports sont de préférence écrits mais peuvent être oraux, en particulier lorsque l'entreprise travaille avec les canaux dits « informels » de vente et de distribution.

• *Les données externes*

– les données « secondaires », c'est-à-dire celles qui ont déjà été collectées par un organisme extérieur à l'entreprise et qui sont disponibles à titre gratuit ou payant. Dans chaque pays, il existe un dispositif plus ou moins dense d'organismes publics ou para-publics susceptibles de diffuser de l'information utilisable par les entreprises pour l'analyse de ses marchés :

- Administration par le biais des différents ministères¹. Il faut souligner l'importance des statistiques douanières dans la plupart des pays encore que leur fiabilité et leur intérêt soient souvent contestés².
- Réseau consulaire des Chambres de Commerce, de l'Industrie, des Mines ou de l'Agriculture, qui dans certains pays ont créé des organismes spécialisés dans l'étude des marchés (par exemple au Niger).
- Les organismes professionnels (par exemple le SYNDUSTRICAM et le SCIEC au Cameroun).
- Les Universités, Écoles de Commerce et autres établissements d'enseignement et de recherche.

Des organismes internationaux comme la Banque Mondiale, les différentes agences de l'ONU, le F.M.I. diffusent également de nombreuses études utilisables en marketing bien que leur approche soit plus macro que micro-économique.

Pour les pays francophones, il faut encore signaler les nombreuses études sur des marchés africains disponibles en France, à la Documentation Africaine, au Centre Français du Commerce Extérieur (C.F.C.E.) ou à la Documentation française.

Dans le secteur privé, il existe à ce jour et à notre connaissance très peu d'organismes collectant régulièrement des données à vocation marketing dans les pays d'Afrique francophone. On peut citer cependant l'Institut ivoirien d'Opinion publique à Abidjan, qui effectue systématiquement des enquêtes vendues par souscription.

Les sources externes « primaires » sont celles qui sont spécifiquement collectées pour résoudre un problème d'entreprise ; elles sont destinées exclusivement au commendaire de la recherche. Les méthodes de collecte et de traitement de ces données seront traitées dans le chapitre suivant sur les « Outils de la recherche commerciale ».

6.3.2. LES DONNÉES DE RÉFÉRENCE

Ce sont avec le système de traitement, les éléments du SIM qui permettent d'atteindre une bonne productivité dans le traitement des données collectées. Elles permettent en effet de gérer par exception.

Par les « données de référence », on entend :

- les normes professionnelles,
- les objectifs et les réalisations passées de l'entreprise afin de se situer sur son « tableau de marche ».

6.3.3. LE SYSTÈME DE TRAITEMENT SUR SIM

Il englobe toutes les procédures de traitement de l'information, généralement informatisées, susceptibles de transformer des données brutes en information opérationnelle pour le décideur en marketing. À titre d'exemple, on peut citer :

- les programmes classiques de traitement statistique des données, y compris les tests d'hypothèse ;

1. On peut signaler entre autres l'intérêt de « l'Atlas de la Côte d'Ivoire » publié annuellement.

2. Voir par exemple Pierre BIKANDA « La problématique des études de marché dans les pays en voie d'industrialisation et les implications stratégiques » Revue camerounaise de Management, n° 5, Premier Trimestre 1987.

- les programmes plus spécifiquement marketing, tels les analyses discriminantes ou la méthode de Belson pour la segmentation (voir chapitre 9), les programmes de sélection de media publicitaires, les programmes de planification de projet en marketing (Gantt, P.E.R.T.) ;
- des programmes de simulation constituant des modèles.

Il ne faudrait pas conclure de cette dernière présentation qu'un SIM soit réservé aux grandes entreprises. Même si, sous sa forme la plus élaborée, le SIM nécessite des moyens importants, une P.M.E. peut se doter d'un système relativement simple et performant : utilisation de données secondaires gratuites, exploitation systématique des informations détenues par des vendeurs, des distributeurs, des clients ou même des informateurs par affinités familiales ou ethniques, etc.

En réalité, en recherche commerciale, les blocages sont moins d'ordre technique que psychologique. Beaucoup de responsables commerciaux ne croient pas encore à l'utilité, sans parler de nécessité, de la recherche commerciale. Pierre BIKANDA, professeur à l'ESSEC de DOUALA est arrivé à ce constat et en a analysé les raisons.

« Peu d'entreprises ont une connaissance suffisante de leur(s) marché(s). Cette situation tient à l'idée qu'il suffit de produire pour vendre. Or, rien n'est aussi faux. Cette croyance tient :

- *au fait que les hommes d'affaires de ces pays (en voie d'industrialisation) ne voient pas les « bénéfiques » qu'ils peuvent tirer des études de marché ;*
- *au fait que l'intuition, semble-t-il, a toujours fait ses preuves ;*
- *à l'absence de véritables spécialistes jusqu'à une période récente ce qui n'a pas contribué à vulgariser les techniques d'études de marché ;*
- *à l'illusion selon laquelle les besoins sont énormes et que l'on peut produire et vendre n'importe quoi ;*
- *au fait que le montage de données d'agrément et de crédit n'exige pas d'études précises du marché où, bien souvent, l'on se contente d'estimations fantaisistes. »*

L'essentiel à retenir

Pour un responsable de marketing, un marché ne peut pas être quelque chose de vague et abstrait. C'est au contraire l'interaction très concrète d'agents économiques concourant à la rencontre d'une offre et d'une demande, pour un type de produits ou de services donné et sur un espace géographique précis.

Le marché ainsi défini est le champ d'application de la recherche commerciale ; celle-ci en révélera la structure et la dynamique et confortera le responsable de marketing dans ses décisions en lui permettant d'anticiper l'impact de ses actions.

La recherche commerciale peut porter sur l'analyse de l'offre, c'est-à-dire de la concurrence de l'entreprise. Elle peut concerner la demande avec divers objectifs : quantification, segmentation, compréhension des processus de déclenchement de la demande. Ces études peuvent également porter sur le rôle des distributeurs et les prescripteurs, ces derniers ayant le pouvoir d'orienter la demande. Enfin, le marché n'étant pas un système fermé, une meilleure connaissance de l'environnement actif du marché (politique, légal, technique, socio-culturel, économique) peut constituer la priorité des études engagées.

Pour atteindre un bon niveau de productivité, la recherche commerciale doit être organisée au sein d'un Système d'Information Marketing (SIM) composé d'une base de données alimentée de sources internes et externes, de données de références (normes et objectifs) et d'un système de traitement.

La recherche commerciale n'est pas réservée aux grandes entreprises. Les méthodes et techniques en sont assez simples pour s'adapter à la diversité des tailles, des budgets et des secteurs de toutes les entreprises.

Annexe

Exemple de tests de recherche commerciale

Cette illustration est extraite d'un cas « Savon Spécial Pagnes », rédigé par François COPELLI, consultant formateur au Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres (C.A.M.P.C.) avec la collaboration de la Société BLOHORN :

« La Direction Marketing de Blohorn décide d'approfondir l'idée d'un « savon spécial pagnes » et de faire réaliser des études complémentaires afin de juger de l'opportunité d'introduire sur le marché un produit répondant au souci des femmes ivoiriennes de mieux conserver leurs pagnes en leur gardant tout leur éclat ; quatre études se sont déroulées en 1985 et 1986 : un test de concept, un test de produit, un taux de nom et un test d'usage.

Test de concept (mai 1985)

Objectifs de l'étude

- Évaluer les potentialités de commercialisation en Côte d'Ivoire, d'un savon (poudre ou non) spécialement réservé aux pagnes.
- Établir une définition de ce produit : fonction, mode d'utilisation, conditionnement, aspect, couleur, parfum, etc.

Méthodologie

- 15 entretiens semi-directifs centrés sur l'entretien et le lavage des pagnes, auprès d'Ivoiriennes susceptibles d'élaborer un discours structuré et indicatif des comportements de leurs compatriotes.
- 2 Tables-rondes réunissant chacune 8 participantes : ménagères dans un cas, salariées dans l'autre, et centrées sur l'élaboration du produit spécial pagne à partir de techniques plus créatives.

Résultats

Cette étude a permis de :

- Confirmer la réalité des problèmes liés au lavage du pagne :
 - peur de laver les pagnes parce qu'ils coûtent chers et que les couleurs sont fragiles,
 - les pagnes wax sont lavés partiellement (bords, aisselles) après avoir été portés plusieurs fois.

- Situer les attentes consommateurs :

- protection des couleurs,
- intégration des produits de rinçage : bleu, amidon,
- parfum tenace.

Test de produit (février 1986)

Objectifs de l'étude

Tester quelques éléments du mix du nouveau produit, avec le support des maquettes fournies par Blohorn : une taille, une couleur, un emballage pour un savon dur spécialement réservé aux pagnes.

Méthodologies

Deux tables-rondes réalisées à Abidjan, de 8 à 10 personnes (femmes ivoiriennes) ; une, de femmes salariées ; une, de ménagères au foyer.

Résultats

- couleur : entre les couleurs bleu et jaune, le bleu est choisi à l'unanimité.
- emballage : il doit être transparent.
- taille : facile à tenir dans la main.

Test de nom (avril 1986)

Objectif

Tester deux noms de marque proposés par Blohorn pour le savon spécial pagne : SOLEIL et BRILLANT.

N.b. : Ces deux noms de marque existent déjà dans d'autres filiales du Groupe UNILEVER dans le monde.

Méthodologie

Le test s'est déroulé en deux lieux Centre Social de Port-Bouet, et Salle de conférence de la SITRAM.

Les deux propositions ont été présentées aux participantes, l'une après l'autre.

Participantes

- 20 ménagères de Port-Bouet.
 - 18 assistantes sociales et jardinières / - 10 membres du personnel féminin de la mairie de Port-Bouet.
 - 37 membres du personnel féminin de la SITRAM
- Total : échantillon de 85 personnes

Résultats

- Question : quel est, selon vous, parmi ces deux noms, celui qui convient le mieux pour le lavage des pagnes ?

- Réponses :

BRILLANT	57	67,0 %
SOLEIL	27	31,8 %
Aucun	1	1,2 %
Total	85	100,0 %

**Test d'usage du savon spécial pagne :
(avril 1986)**

Objectif

Tester les résultats obtenus suite au lavage de 3 lots de coupons de pagne avec B.F.¹ et avec le savon spécial pagne BRILLANT (10 lavages et séchages à l'ombre), réalisés par le laboratoire de Blohorn.

Méthodologie

Présentation des coupons à 85 personnes (même échantillon que pour le test de nom).

Codes

- A : Lavés avec BRILLANT
- B : Lavés avec B.F.
- L 1 : Coupons à dominante jaune et rouge
- L 2 : Coupons violets
- L 3 : Coupons blancs

Résultats

Expression des préférences :

L 1 : Préfèrent A	57	67,1 %
Préfèrent B	16	18,8 %
Sans préférence	12	14,1 %
Total	85	100,0 %
L 2 : Préfèrent A	72	84,7 %
Préfèrent B	12	14,1 %
Sans préférence	1	1,2 %
Total	85	100,0 %
L 3 : Préfèrent A	57	67,1 %
Préfèrent B	23	27,1 %
Sans préférence	5	5,9 %
Total	85	100,0 %

Les résultats de ce test d'usage sont largement favorables au savon BRILLANT : 73 % de préférence vis-à-vis de B.F., en moyenne sur les 3 lots de coupons.

Un test d'usage similaire (10 lavages de 3 lots de pagnes différents avec B.F. et BRILLANT), réalisé à domicile (et supervisé par le service Etudes et Recherches de Blohorn) par un autre échantillon de ménagères donne des résultats encore plus probants pour BRILLANT : 90 % de préférence vis-à-vis de B.F.

1. Il s'agit d'un savon de ménage classique, emballé, dit « de Marseille » fabriqué et distribué en Côte d'Ivoire par Blohorn HSL.

Chapitre 7 : Les techniques d'étude de marché

La fiabilité et donc l'utilité de données primaires en recherche commerciale supposent l'utilisation correcte de techniques de collecte et de traitement de l'information. Rappelons (voir chapitre précédent) que les données primaires sont collectées directement par l'entreprise ou par un prestataire choisi par elle avec des objectifs qui lui sont propres.

Après avoir analysé le schéma général d'une étude de marché, nous étudierons successivement les techniques d'observation, les techniques d'études qualitatives, les techniques d'études quantitatives et les techniques expérimentales.

7.1. SCHÉMA GÉNÉRAL D'UNE ÉTUDE DE MARCHÉ

Une étude de marché se déroule en cinq étapes :

1. Définition précise du problème à résoudre.
2. Conception du projet d'étude.
3. Recueil de l'information.
4. Analyse des données.
5. Conclusion et recommandations.

7.1.1. DÉFINITION DU PROBLÈME À RÉSOUDRE

De nombreuses études de marché se révèlent improductives faute d'avoir été précédées d'une clarification des objectifs. Il faut admettre qu'il s'agit là d'un travail exigeant et délicat puisqu'il faut passer de l'observation de symptômes (baisse des ventes, pertes de parts de marché, baisse de rentabilité...) à l'identification de causes hypothétiques puis à la sélection des hypothèses à analyser en priorité.

Exemple : Les ventes d'une eau minérale « A... » dans une métropole africaine stagnent et ne sont pas conformes aux objectifs. Ce sont les symptômes.

Les causes possibles de cette situation sont :

- Un désintérêt de la population pour l'eau minérale en général.
- Une préférence croissante pour une marque concurrente.
- Un problème de distribution : canaux retenus inappropriés ou inefficaces.
- Un problème de prix excessif par rapport au pouvoir d'achat de la clientèle visée ; ou, au contraire, un prix insuffisant pour induire une idée de très grande qualité.
- Une trop faible notoriété de la marque, etc.

Dans cette première phase de l'étude de marché, un véritable cahier des charges doit être établi, indiquant des objectifs précis et hiérarchisés de l'étude.

LES TECHNIQUES D'ÉTUDE DE MARCHÉ

7.1.2. CONCEPTION DU PROJET D'ÉTUDE

Un projet d'étude doit contenir :

- La liste des informations à collecter pour atteindre les objectifs définis en phase 1 : quelles données ? Auprès de qui ?
- Les méthodes et les techniques à mettre en œuvre pour obtenir puis analyser ces données. On indiquera en particulier si l'étude sera réalisée avec les moyens propres de l'entreprise ou sous-traitée à une société extérieure.
- Le budget de l'opération.
- Le calendrier de la réalisation.

C'est sur la base de ce projet que sera prise la décision de réaliser ou non l'étude projetée.

7.1.3. RECUEIL DE L'INFORMATION

Cette phase comprend en général deux temps :

- la collecte d'informations secondaires (appelée aussi « recherche documentaire »),
- le recueil d'informations primaires ou « recherche terrain » à l'aide d'une ou de plusieurs techniques présentées dans les paragraphes suivants.

7.1.4. ANALYSE DES DONNÉES

Il s'agit dans cette phase de transformer une masse de données inexploitable en tant que telles car non significatives en une véritable information pour les décideurs destinataires de l'étude. L'arsenal statistique peut être utilisé, des méthodes les plus simples (dénombrement de réponses, calcul de pourcentages) à des techniques plus complexes (tests d'hypothèses, analyses multivariées).

7.1.5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Ces deux éléments constituent l'essentiel du rapport final de l'étude. Un plan type de ces rapports tend à se généraliser. Il est composé des parties suivantes :

- Rappel des objectifs et du contexte de l'étude.
- Conclusions de l'étude présentées de façon concise et synthétique.
- Recommandations, qui en appellent au jugement et à la créativité du responsable de l'étude et doivent être exprimées en termes très opérationnels.

De nombreuses entreprises ayant une grande expérience du marketing insistent sur la nécessaire concision de ces trois parties : deux ou trois pages doivent suffire pour rendre compte d'études d'une durée de parfois plusieurs mois.

- Justification des conclusions et recommandations reflétant les schémas d'analyse et de réflexion.
- Annexes, contenant les données de base et les calculs intermédiaires.

7.2. LES TECHNIQUES D'OBSERVATION

Dans certains cas, on peut obtenir l'information recherchée par la simple observation d'éléments caractéristiques du marché.

L'avantage de ces méthodes est qu'elles permettent à un chargé d'étude de s'abstraire des contraintes liées à la communication.

Exemples d'application de techniques d'observation :

- Observation de clients au point de vente. Certaines caractéristiques des produits (conditionnement, emballage, design, forme, couleur, texte, idéogramme, etc.) sont des attraits ou des freins pour le client en situation d'achat. Il en ressort des indications pour la conception ou la redéfinition de produits. Ces observations peuvent être effectuées à l'aide de moyens audio-visuels dans la distribution moderne.
- Observation de comportements d'usage ou de consommation des produits. En milieu industriel ou sur les lieux de la production agricole, l'observation des « gestes du métier » est une aide utile à la conception de matériel et à sa promotion. La méthode n'est pas nouvelle, les artisans innovants ayant toujours pratiqué de la sorte. Le marketing peut apporter un surplus d'efficacité en systématisant la méthode.
- Observation par enregistrement automatique de certaines données. Ainsi, l'écoute de la radio et de la télévision mesurée par des capteurs dans les pays les plus industrialisés, sera bientôt mesurée de la même façon dans certains États africains.
- Observation par « audit » : linéaires dans la grande distribution, stocks dans les boutiques ou chez les particuliers permettent d'estimer les flux de distribution et de consommation.

L'observation permet d'obtenir de l'information objective car non biaisée par la communication, mais elle est limitée à l'étude des comportements, à l'exclusion des attitudes, des images et des motivations.

7.3. LES ÉTUDES QUALITATIVES

Les études qualitatives sont des investigations souvent exploratoires, dont la fiabilité et la précision ne peuvent être estimées par la théorie des probabilités.

Malgré cette réserve sur le plan scientifique, les études qualitatives sont d'un très grand intérêt pour la démarche marketing. À titre d'illustration, signalons qu'aux États-Unis, en France, en R.F.A., les budgets engagés par les entreprises en études qualitatives sont plus importants qu'en études quantitatives. L'écart devrait encore être plus marqué dans les pays africains, compte tenu des difficultés rencontrées dans la réalisation des études quantitatives.

Nous verrons successivement les objectifs et les techniques des études qualitatives.

7.3.1. LES OBJECTIFS

Quatre objectifs peuvent justifier des études qualitatives.

7.3.1.1. L'exploration d'une demande

D'un pays à l'autre, d'une ethnie à l'autre, à la limite d'un village à l'autre, les réactions à une offre commerciale peuvent varier sensiblement. La tradition, la religion, l'organisation sociale, le

charisme d'un chef déterminent diversement l'expression des besoins, des motivations, des attitudes et du comportement. Les actes d'achat et de consommation n'échappent pas à la règle.

Pour répondre aux aspirations des populations approchées, il est nécessaire de connaître précisément les principes du comportement, les freins et les motivations vis-à-vis d'un produit ou d'un service. Comme ces éléments sont profondément intégrés dans l'esprit et le cœur de chacun, ils se situent largement au niveau du subconscient et ne se prêtent pas à une expression spontanée. Les études qualitatives permettent de résoudre ce problème.

Exemple : les attentes en matière de santé sont différentes dans les populations rurales très traditionnelles et les populations urbaines, largement exposées aux influences de la médecine des pays industrialisés. La médecine traditionnelle et ses incidences sur les besoins et pratiques thérapeutiques ne peut être explorée que par des méthodes de type qualitatif.

Le Docteur GALADIMA a ainsi caractérisé la médecine traditionnelle africaine et les pratiques thérapeutiques qui en découlent :

« Le malade, intégré dans un groupe, doit y trouver un traitement.

Le guérisseur, spécialiste en tout genre, à la fois médecin et pharmacien, établit son diagnostic et instaure une thérapeutique.

Le diagnostic fait appel aux consultations physiques du malade, des esprits et du cosmos. Le thérapeute considère l'individu dans son intégralité, vivant en équilibre avec son milieu, et doit user de tout son pouvoir, de toute sa connaissance pour extirper le mal, source de déséquilibre.

C'est pourquoi la thérapeutique utilisée combine des rituels magiques et des prières, à l'emploi des substances du règne animal, végétal ou minéral.

Si la pratique incantatoire peut s'avérer douteuse, l'efficacité de beaucoup de substances utilisées en médecine traditionnelle est actuellement démontrée par des procédés scientifiques.

Il y a lieu aussi de préciser ici le concept même de la santé recouvrée après le traitement d'une maladie :

– Le traitement est efficace, on l'applique et on est guéri, d'où arrêt du traitement.

– Le mal n'est pas totalement chassé, même si on constate une nette amélioration de l'état de santé après l'application de la thérapeutique, on cherche alors un autre médicament.

La séparation nette entre le bien et le mal, la santé et la maladie, fait difficilement accepter la notion de maladies chroniques, de traitement à long cours et à prise régulière »¹.

7.3.1.2. L'identification des critères d'évaluation et de sélection d'un type de produit

Qu'est-ce qui fait qu'un consommateur a préféré un produit de marque « A » à un produit de marque « B » ? C'est qu'à ses yeux, « A » l'a emporté sur « B » sur un ensemble de critères que, plus ou moins consciemment, il a élaboré pour étayer son jugement.

Exemple : un étudiant a décidé d'avoir un compte bancaire. Quelle banque va-t-il choisir ? Les critères qui vont orienter sa décision peuvent être :

– la proximité d'une agence du campus ou de son lieu de résidence,

– les services de prêt offerts et les taux consentis,

– l'image de la banque et celle de ses clients,

– les choix déjà faits par ses camarades,

– le sentiment que la banque puisse avoir un effet bénéfique sur le développement de son pays ou de son village,

– la qualité de l'accueil au guichet et au service de renseignements, etc.

Sur la base de l'information ainsi collectée, on pourra anticiper le comportement de l'acheteur (de l'étudiant dans ce cas), après avoir observé qu'en général, il se détermine selon le schéma d'un des trois modèles suivants :

1. Source : Docteur OUSMANE GALADIMA, Thèse professionnelle pour le master spécialisé en management médical, p. 22-23, ESCP, 1989.

– Il totalise les scores obtenus par chaque alternative (chaque banque ici) sur l'ensemble des critères préalablement pondérés et choisit la banque ayant le score le plus élevé, c'est un modèle *linéaire additif*.

– Il élimine toutes les banques qui sur au moins un critère important ont fait l'objet d'une appréciation très négative. L'élue est celle qui n'a pas de défaut majeur. Un modèle de ce type est dit *éliminatoire* ou encore de préférence exclusive.

– Il prend en compte des critères de façon séquentielle en commençant par le plus important. Si sur le premier critère, une banque l'emporte nettement sur toutes les autres, le choix est arrêté en sa faveur. Sinon, il considère le critère suivant en terme d'importance et procède de la même manière. Le processus se poursuit jusqu'à ce qu'une préférence ait pu effectivement s'établir. C'est là un modèle dit *lexicographique*.

7.3.1.3. Segmentation d'une clientèle potentielle

En prolongement de l'objectif précédent, il est possible de créer au sein d'une population des sous-groupes se référant au même système de critères : même liste de critères et pondération équivalente.

7.3.1.4. Préparation d'une étude quantitative

Nous verrons que les études quantitatives sont souvent lourdes et onéreuses. Ce sont des investissements importants. Pour en assurer un retour correct, il faut dépister toutes les sources d'erreurs. Une étude qualitative peut y contribuer :

- en révélant des pistes de recherche
- en identifiant l'éventail des réponses possibles
- en précisant le vocabulaire à utiliser dans le questionnaire pour se faire comprendre des répondants
- en débusquant les sources d'ambiguïté sur la signification des concepts (par exemple pour les répondants, une bicyclette sera-t-elle plutôt un matériel de sport ou de loisir ou un engin de transport individuel ? Un soft drink sera-t-il une boisson régulière et habituelle ou une friandise pour récompenser un enfant ? etc.

7.3.2. LES TECHNIQUES

Les techniques des études qualitatives se répartissent en deux groupes : les entretiens individuels et les réunions de groupe. Les deux méthodes peuvent être accompagnées de tests projectifs facilitant l'expression des personnes interrogées.

7.3.2.1. Les entretiens individuels

En marketing, les entretiens individuels sont le plus souvent « semi-directifs », c'est-à-dire que l'enquêteur utilise un guide d'entretien sur lequel figurent les thèmes que l'on souhaite être abordés par les personnes interrogées. Ce n'est pas un questionnaire, en ce sens que le répondant doit s'exprimer très librement sur les thèmes du guide d'entretien ; L'enquêteur doit procéder par relance, sans influencer le discours de la personne interrogée. L'ensemble de l'entretien est enregistré sur cassettes.

La conduite correcte d'un entretien individuel suppose un réel professionnalisme de la part de l'enquêteur.

Le nombre d'entretiens à réaliser n'est pas déterminé par des règles statistiques, mais de façon empirique. L'objectif étant de déceler les freins et les motivations avec lesquels on aura à composer dans l'hypothèse d'une commercialisation et non pas d'en estimer le poids statistique. L'expérience

LES TECHNIQUES D'ÉTUDE DE MARCHÉ

prouve qu'un nombre d'entretiens compris entre 30 et 50 est généralement suffisant. Cependant, il convient dans le cadre du nombre d'entretiens choisi, d'interroger des gens représentatifs de l'ensemble des couches de la population étudiée.

7.3.2.2. Les réunions de groupe

Cette méthode permet d'obtenir en quelques heures de l'information sur les opinions, les attitudes, les motivations d'une dizaine de personnes s'exprimant collectivement. Il est ainsi possible d'identifier les phénomènes d'influence, de leadership, d'opposition qui déterminent de nombreux processus d'achat.

Exemples :

- Des réunions regroupant des femmes sur le thème de l'épargne permettent d'identifier les attitudes vis-à-vis des formes traditionnelles (comme les tontines) et des formes modernes (caisses d'épargne, banques).
- Des réunions de médecins sont des sources d'information très utiles pour des laboratoires, afin d'identifier d'éventuelles prédispositions collectives, positives ou négatives, vis-à-vis de certains médicaments.
- Des réunions de responsables du transport dans différentes entreprises contribuent à la conception de services de transport de marchandise correspondant mieux à leurs attentes.

Le rôle de l'animateur d'une réunion consiste à introduire les thèmes de l'étude et à favoriser une discussion constructive.

Les participants à une réunion de groupe sont généralement remerciés par un cadeau.

Les entretiens individuels et les réunions de groupe ne s'excluent pas mutuellement mais se complètent. Les premiers cités permettent une investigation plus poussée sur le plan de la psychologie individuelle, les réunions de groupe donnent par contre une information plus riche au plan social.

7.3.2.3. Les techniques projectives

Ces techniques peuvent être utilisées lors d'entretiens individuels et de réunions de groupe. Issues des recherches cliniques de la psychanalyse, elles permettent d'identifier des opinions, des attitudes inconscientes et qui ne pourraient pas être exprimées directement par l'intéressé. Les techniques les plus utilisées sont :

- Le TAT (Thématique Apperception Test) : ce sont des histoires à imaginer, le plus souvent à partir de photos caractérisant une situation.

Exemple : une silhouette est présentée dans un décor dominé par une automobile d'une marque et d'un modèle connu. La personne interrogée doit indiquer comment elle imagine la silhouette.

- Le jeu de rôle, les dessins à compléter, les associations de mots, etc.

Les études qualitatives sont à privilégier pour l'étude de marché en Afrique. En effet :

- elles permettent d'obtenir une information très utile à des décisions de marketing, dans le cadre d'un budget relativement modeste ;
- elles ne sont pas tributaires de carences dans le domaine statistique ;
- elles sont exploratoires et permettent de mieux cerner et respecter les différences culturelles et comportementales entre les multiples groupes ethniques ou sociaux qui composent les États d'Afrique.

Leurs limites tiennent à la capacité des entreprises à trouver de bons professionnels opérateurs de ce type d'étude.

7.4. LES ÉTUDES QUANTITATIVES

Les études quantitatives se caractérisent par une collecte d'information très structurée et par le fait que la précision des résultats peut être définie par la théorie des probabilités.

Les études quantitatives ont fait l'objet de nombreuses publications. Le lecteur trouvera dans ce paragraphe les points clé de la conduite d'une étude quantitative. Pour approfondir la question, nous lui conseillons de se reporter aux ouvrages spécialisés cités dans la bibliographie.

Nous verrons successivement dans ce chapitre la conception d'un questionnaire, la constitution d'un échantillon et l'administration du questionnaire.

7.4.1. LA CONCEPTION DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire est l'outil permettant une communication structurée entre l'enquêteur et la population étudiée. Afin de jouer efficacement ce rôle, il doit être soigneusement préparé dans son organisation générale comme dans le libellé de chaque question.

7.4.1.1. La séquence des questions n'est pas neutre sur l'efficacité du questionnaire

Il est recommandé de classer les questions en quatre catégories séquentielles :

- les questions portant sur des faits, des comportements,
- les questions portant sur les connaissances,
- les questions portant sur les attitudes et les opinions,
- les questions d'identification du répondant regroupées dans une « fiche signalétique ».

La séquence présentée ci-dessus est à retenir dans la majorité des questionnaires dans la mesure où elle correspond à un niveau d'implication croissant du répondant. Il est en particulier recommandé de placer les fiches signalétiques en position finale afin d'éviter un abord trop brutal et administratif de la personne interrogée.

7.4.1.2. Au niveau du libellé, on notera trois types de questions

→ *Les questions fermées, les plus structurées, pour lesquelles les réponses sont prévues à l'avance*
Exemple :

Q : Avec quoi lavez-vous le plus souvent vos pagnes ?

- R :
- 1 – Avec un savon tous usages
 - 2 – Avec un savon « spécial pagnes »
 - 3 – Avec une poudre à laver tous usages
 - 4 – Avec une poudre à laver « spécial pagnes »
 - 5 – Rien de tout cela
 - 6 – Ne peut répondre

→ *Les questions ouvertes où les réponses possibles sont laissées au gré des répondants*
Exemple :

Q : Avec quoi lavez-vous vos pagnes ?

R : (avec le risque qu'une personne interrogée réponde « avec beaucoup de soin » ! ...).

→ *Les échelles d'attitudes*

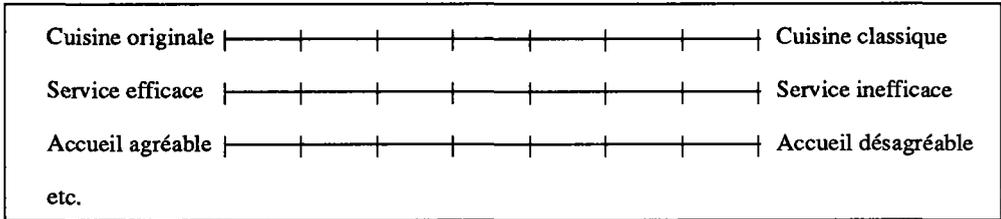
Elles permettent de visualiser l'attitude d'un répondant ou l'attitude moyenne d'un ensemble de répondants sur plusieurs dimensions.

LES TECHNIQUES D'ÉTUDE DE MARCHÉ

Les échelles les plus utilisées sont les échelles d'OSGOOD (fig. 1) (ou A.S.D. pour Analyse Sémantique Différentielle) et les échelles de LIKERT (fig. 2).

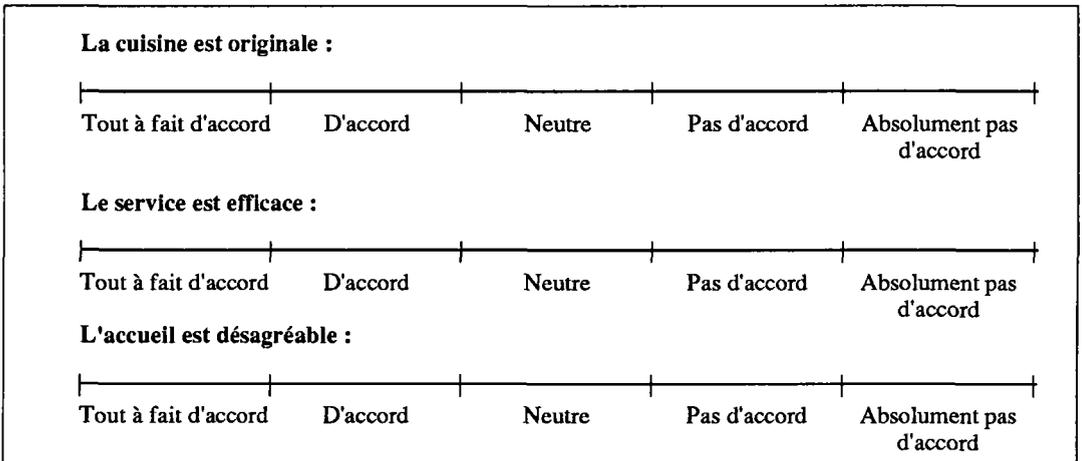
Exemple : Supposons que l'on fasse une étude sur un nouveau restaurant implanté dans une capitale africaine.

1. Échelle d'Osgood



Le score moyen du restaurant est calculé sur chaque échelle, ainsi que la dispersion des réponses (écart type). Il est possible de comparer cette attitude avec celle de la population vis-à-vis d'un restaurant concurrent ou bien de suivre l'évolution dans le temps de l'attitude vis-à-vis du restaurant étudié.

2. Échelles de Likert



Il est possible, mais l'intérêt en est contestable, d'exprimer l'attitude à partir des échelles de Likert sous la forme d'un score global qui est la somme des scores moyens obtenus sur chaque critère, pondérés par l'importance du critère.

Remarque importante :

Pour que le questionnaire remplisse effectivement son rôle de collecteur d'informations, il faut qu'il facilite la communication entre l'enquêteur et l'enquêté et, évidemment, n'introduise aucun biais. Cela suppose :

– qu'il y ait une réelle volonté de communiquer de la part des personnes interrogées. Celle-ci est affectée par des facteurs sociaux complexes et variables suivant les États, les ethnies, les classes sociales ;

– qu'il y ait effectivement compréhension des questions par le répondant, ce qui soulève des problèmes linguistiques et des problèmes de connaissances techniques, surtout dans les enquêtes sur des produits industriels.

L'incidence de ces facteurs sur la réalisation des enquêtes est présentée avec précision dans le témoignage de M. Louis M'BESSO en annexe, en fin de chapitre.

Quelle que soit l'expérience du concepteur d'un questionnaire et le soin apporté à sa réalisation, il est indispensable d'effectuer un test sur un mini-échantillon, afin de s'assurer de l'absence de tout biais possible dû au questionnaire.

7.4.2. LA CONSTITUTION D'UN ÉCHANTILLON

Rares sont les enquêtes où il soit possible d'interroger de façon exhaustive l'ensemble de la population à étudier. Dans la très grande majorité des cas, on cherchera à obtenir des « estimations » à partir de l'analyse d'un échantillon représentatif de la population. On réalise ainsi un sondage.

La constitution d'un échantillon représentatif est l'un des points les plus délicats dans la réalisation d'une étude quantitative. Les critères de coût et de fiabilité des résultats déterminent le choix de la méthode de constitution de l'échantillon. On distinguera :

- les techniques de sondage probabilistes dont la fiabilité des résultats peut être scientifiquement connue, mais qui nécessitent généralement des échantillons de grande taille et induisent des coûts élevés.
- les techniques de sondage empiriques moins rigoureuses, mais permettant d'obtenir des résultats satisfaisants à un coût nettement moindre.

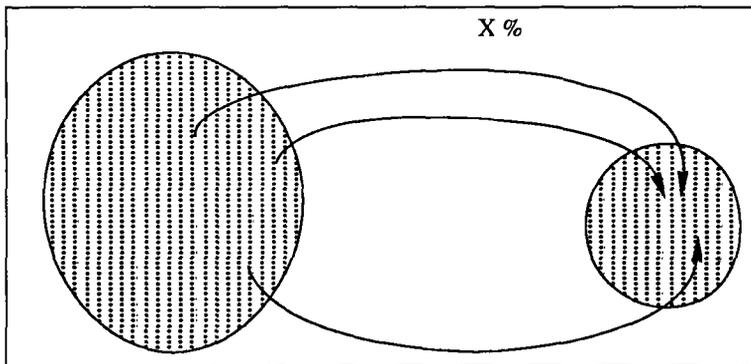
7.4.2.1. Les techniques probabilistes

Sondage aléatoire simple

Principe : constitution de l'échantillon par un tirage au sort d'un nombre d'individus déterminé par un taux de sondage (fig. 3).

Prérequis : il est nécessaire de disposer d'une liste exhaustive de la population étudiée et d'une procédure de tirage au sort.

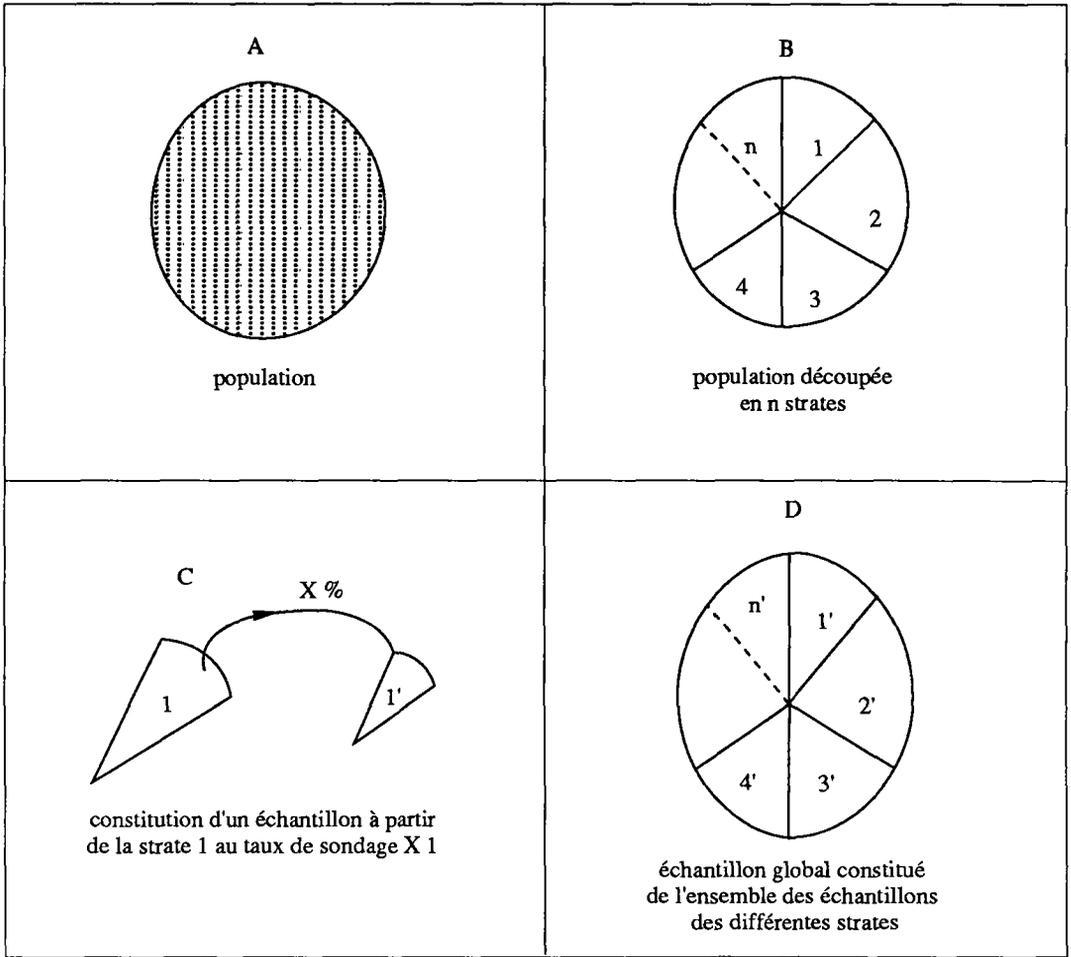
3. Sondage aléatoire simple



Sondage aléatoire stratifié

Principe : préalablement au sondage, la population à étudier est découpée en strates homogènes à l'aide de critères liés au thème de l'étude (fig. 4). Par exemple, pour une étude de marché sur les habitudes alimentaires des ménages, on pourra utiliser la taille et la composition de la famille, l'origine ethnique, le niveau de revenu.

Ensuite, on effectue un sondage sur chaque strate ainsi créée :



4. Sondage aléatoire stratifié

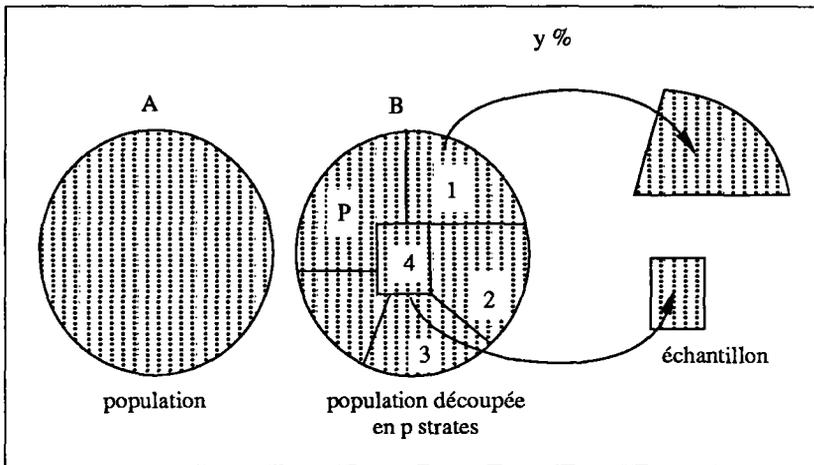
Caractéristiques par rapport au sondage aléatoire simple : le sondage stratifié permet d'améliorer la précision des résultats pour une même taille d'échantillon et donc pour un même coût. Par exemple, si l'on cherche à déterminer la taille moyenne d'une population où il y a 60 % d'hommes et 40 % de femmes, on obtiendra une meilleure précision en interrogeant 600 hommes et 400 femmes qu'en interrogeant 1 000 personnes prises au hasard.

Par contre, il peut être difficile d'identifier des critères pertinents de stratification.

Sondage aléatoire en grappes

Principe : Comme pour le sondage stratifié, la population est subdivisée en groupes faciles à identifier (fig. 5). Par exemple, pour faire un sondage sur les médecins et les infirmiers d'une ville, on découpera la ville en quartiers et l'on tirera au sort certains quartiers. L'échantillon sera alors constitué de tous les médecins et infirmiers des quartiers tirés au sort.

Illustration :



5. Sondage aléatoire en grappes

Caractéristiques : l'avantage du sondage en grappes est essentiellement économique. Les grappes, comme dans l'exemple précédent, sont souvent constituées sur une base géographique. Cela facilite le travail d'enquête, minimise les frais de déplacement et facilite le contrôle.

Les résultats risquent cependant d'être affectés par « l'effet de grappes » dû au fait que ce n'est souvent pas par hasard que les individus se regroupent. Il peut donc y avoir sur-représentation de certaines caractéristiques et sous-représentation d'autres caractéristiques.

Remarques :

– Il peut y avoir des sondages probabilistes à plusieurs degrés. Exemple : En reprenant l'exemple du sondage sur les médecins et les infirmiers, on peut appliquer un sondage à deux degrés :

1. Sondage aléatoire en grappes comme précédemment.
2. Sondage aléatoire simple sur les grappes tirées au sort.

– La taille des échantillons probabilistes est déterminée en fonction de la précision recherchée et de l'hétérogénéité de la population étudiée. On trouvera les formules issues de la théorie des probabilités dans les ouvrages spécialisés cités dans la bibliographie.

7.4.2.2. Les techniques empiriques

Ces techniques permettent une approximation de la représentativité en assurant une diversité contrôlée de l'échantillon. Elles n'ont donc pas la rigueur des techniques probabilistes ; par contre, elles n'exigent pas de bases de sondage ni de tirage au sort et sont plus économiques pour des résultats satisfaisants.

En marketing, particulièrement en Afrique, la grande majorité des sondages est réalisée à l'aide de techniques empiriques. Celles-ci sont de deux types principaux :

Les sondages par quota

Principe : on considère que les différentes caractéristiques d'une population ne sont pas indépendantes et qu'en s'assurant de la représentativité d'un échantillon sur certaines caractéristiques, on a une forte chance d'avoir une bonne représentativité sur les autres variables, dont celles que l'on cherche à estimer grâce au sondage.

Exemple : on veut réaliser un sondage sur l'attitude de comptables d'entreprises vis-à-vis de l'informatique. Si l'on constitue un échantillon représentatif au niveau du secteur d'activité, de la

LES TECHNIQUES D'ÉTUDE DE MARCHÉ

taille de l'entreprise (effectif et chiffre d'affaires), de la région d'implantation, des diplômes et de l'âge des comptables, la représentativité tiendra également pour les attitudes. On calcule les pourcentages de répartition de la population sur les critères définis ci-dessus.

Après avoir fixé *a priori* la taille de l'échantillon, on le constitue en respectant ces pourcentages.

Le sondage par unités-type

Principe : le chargé d'étude procède comme pour les sondages par quota, en identifiant quelques critères caractérisant la population et en créant des sous-groupes (« segments ») par le croisement de ces critères (voir ci-dessus l'exemple des comptables). Ensuite, l'échantillon est constitué en sélectionnant quelques individus bien représentatifs des segments ainsi créés. La différence avec la méthode des quotas est qu'il n'y a pas ce souci de respecter au niveau de l'échantillon les pourcentages observés dans la population.

C'est la méthode la moins scientifique mais avec beaucoup de précautions dans le choix des unités-types, on peut obtenir des résultats très satisfaisants. Il faut d'ailleurs noter que dans les pays les plus industrialisés, la plupart des grandes enquêtes d'opinion portant sur des populations de plusieurs dizaines de millions de personnes, se fait par unités-type.

7.4.3. L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Administrer un questionnaire, c'est communiquer. Il faut donc que la méthode choisie pour administrer le questionnaire permette à la fois de toucher les personnes sélectionnées pour constituer l'échantillon et que l'on puisse communiquer sans biais.

En Afrique, la méthode d'administration du questionnaire à privilégier est celle de l'enquêteur posant les questions en face à face. On peut citer pour mémoire les autres méthodes :

- Enquête par voie postale qui suppose une auto-administration du questionnaire. Cette méthode est cependant utilisable pour les enquêtes en milieu professionnel, puisque dans ce cas, il n'y a ni problème d'adresse, ni problème d'analphabétisme.
- Enquête par téléphone : à proscrire pour les enquêtes grand public ; à utiliser avec beaucoup de prudence dans les enquêtes en milieu professionnel, tant que l'habitude de ce genre d'études ne se sera pas créée.
- Enquête auto-administrée distribuée autrement que par voie postale (par exemple, sur des points de vente, dans des lieux publics, dans les transports en commun). Cette technique est actuellement à réserver à certains cas très particuliers et marginaux (par exemple : usagers des transports aériens).

L'administration du questionnaire par enquêteur est donc la méthode quasiment exclusive. Le témoignage d'un responsable d'étude de marché en Côte d'Ivoire (voir annexe) indique les difficultés rencontrées dans la pratique. La parade est dans le recrutement et la formation des enquêteurs².

Au niveau du recrutement, l'enquêteur doit parler plusieurs langues locales et appartenir à l'ethnie dominante dans la population interrogée. Il doit être capable d'expliquer les buts de l'étude et d'enregistrer les réponses sans biais.

Au niveau de la formation, nous laisserons la parole à Abdou FALL et Patrick DEFLANDRE :

« La formation des enquêteurs »:

Les enquêteurs utilisés en Afrique de l'Ouest posent de nombreux problèmes, notamment du fait de leur manque de formation et surtout des différences culturelles (la pratique des études de

2. Voir Abdou FALL et Patrick DEFLANDRE : *Quel Marketing pour l'Afrique de l'Ouest ?*, Mémoire de Mastère Spécialisé en Management des Projets Internationaux, École Supérieure de Commerce de Paris, 1989, p. 16-17.

marché, beaucoup plus récente qu'en Europe, n'est pas encore entrée dans les mœurs). Le meilleur moyen de remédier à cette difficulté primordiale, est de procéder à un recrutement et à une formation beaucoup plus poussée qu'en Occident. Ces actions doivent en pratique se traduire par les points suivants :

– concernant le recrutement, l'enquêteur doit parler plusieurs des langues locales, à moins que l'étendue de l'enquête ne permette de recruter une personne par ethnie (donc par langue). Cette personne ne travaillera d'ailleurs qu'avec des questionnaires rédigés dans la langue de travail (en ayant pris bien soin de traduire les questionnaires en question avec beaucoup de minutie, afin de ne pas arriver à des contre-sens ou à des données inexploitable car reposant sur des questions en fin de compte différentes).

– la formation elle-même devra être plus longue, afin de mieux sensibiliser l'enquêteur à l'utilité de son travail (qu'il ne perçoit pas a priori, du fait de l'absence de culture économique ou industrielle dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest). Du fait également du recours à des méthodes empiriques dans l'élaboration de l'enquête, il devra également être longuement sensibilisé à l'importance du choix des personnes interviewées : ne disposant pas de critères bien définis pour le choix des personnes interrogées, il devra pouvoir les choisir avec un maximum d'objectivité. Ceci est notamment vrai lors d'enquêtes en milieu rural (point d'autant plus important que l'absence de données secondaires s'y fait le plus cruellement sentir), car alors l'enquête doit passer par l'autorisation du chef de village. L'enquêteur doit pouvoir faire accepter l'idée même de l'enquête dans le village, et aussi pouvoir interviewer les personnes les plus concernées par l'enquête. Or, il arrive bien souvent que le chef désigne lui-même les personnes habilitées à répondre, ce choix étant souvent effectué parmi les notables du village ; ces notables tendront souvent à donner l'image la plus favorable du village, indépendamment de toute information réellement utile à l'enquêteur ».

7.5. LES ÉTUDES EXPÉRIMENTALES : LES TESTS

En marketing, des études expérimentales consistent à mesurer l'influence d'une variable sur le comportement ou l'attitude de l'acheteur, en contrôlant les autres variables.

Par exemple, on mesure l'impact d'un nouvel emballage pour un produit en gardant inchangées toutes les variables contrôlables par l'entreprise (autres caractéristiques du produit, prix, distribution, promotion, publicité). Les variables incontrôlables (actions de la concurrence, des agents de l'environnement) peuvent être neutralisées : les études sont alors dites « en laboratoire ». Lorsque l'expérience se déroule sur le terrain, en « vraie grandeur », ces variables incontrôlables doivent être soigneusement observées : une modification sensible annule l'intérêt de l'étude expérimentale et oblige à la recommencer.

Les tests le plus souvent utilisés sont les suivants :

7.5.1. TEST DE CONCEPT

Objectifs : anticiper les réactions positives ou négatives du marché à une idée de produit. Identifier d'éventuels blocages : préciser les caractéristiques du futur produit en fonction des réactions observées. Définir ou redéfinir les services à la clientèle éventuellement nécessaires pour la commercialisation du produit.

Méthode : le produit est présenté d'une façon neutre à une population test. La présentation peut être individuelle ou en groupe.

LES TECHNIQUES D'ÉTUDE DE MARCHÉ

7.5.2. TEST DE PRODUIT

Objectifs : vérifier l'acceptabilité d'un produit déjà matérialisé sous forme de maquette, de prototype ou en pré-série. L'évaluation peut être globale, sur toutes les dimensions du produit, ou ne porter que sur une caractéristique technique, fonctionnelle ou non fonctionnelle (voir le chapitre 10 sur le produit).

Obtenir une première estimation quantifiée de la réponse sur marché.

Méthodes : le produit est physiquement présenté à des individus ou à des groupes ; les réactions peuvent être enregistrées à l'aide d'un questionnaire.

7.5.3. TEST DE CONDITIONNEMENT

Objectifs : vérifier que le conditionnement envisagé pour le produit est bien perçu comme remplissant toutes ses fonctions : protection du produit, manutention, fonction symbolique, signalétique, etc.

7.5.4. TEST DE PRIX

Objectifs : analyser les réactions de clients potentiels à différents niveaux de prix de façon à définir la tarification en fonction des objectifs commerciaux et financiers de l'entreprise (ventes en volume, part de marché, chiffre d'affaires, marge contributive).

Méthodes : voir le chapitre 11 sur le prix.

7.5.5. TEST DE NOM OU DE LOGO

Objectifs : identifier les connotations positives et négatives attachées à différents noms envisagés pour un produit. Ce test est particulièrement important lorsque le produit est destiné à une clientèle multiculturelle et *a fortiori* internationale.

Méthodes : les tests de nom ou de logo sont le plus souvent réalisés de façon peu structurée.

Exemples :

- À quoi vous fait penser le nom suivant « » ?
- Parmi les quatre noms suivants, pour une marque de cigarettes, quel est celui qui vous paraît le mieux adapté ?
 - à une cigarette de luxe ?
 - à une cigarette bon marché ?
 - à une cigarette pour des jeunes ?
 - à une cigarette américaine... ?, etc.

Les tests peuvent aussi être structurés et utiliser les systèmes d'analyse de proximité et d'association (analyses fonctionnelles, analyses canoniques...).

7.5.6. TEST DE MESSAGE PUBLICITAIRE

Objectifs : évaluer les réactions d'un public exposé à un message publicitaire et les confronter aux objectifs recherchés (mémorisation, acceptation d'une promesse, compréhension du message, etc.).

Méthodes : ce sont celles du contrôle en publicité, présentées au chapitre 13.

7.5.7. TEST DE MARCHÉ

Objectifs : observer les réactions d'une clientèle visée vis-à-vis d'un produit en situation réelle de vente. Effectuer des prévisions de vente.

Méthodes : sélection de quelques magasins tests et mise en place d'un système d'observation de la clientèle. (voir chapitre 8)

L'essentiel à retenir

Les études de marché sont des investissements importants pour les entreprises. Pour en assurer la rentabilité, il faut maîtriser correctement les techniques de collecte et de traitement des données et respecter une méthode logique en cinq phrases.

C'est tout d'abord la définition précise du problème à résoudre par l'étude de marché. En fonction des objectifs définis, un projet d'étude est élaboré contenant les informations à recueillir et leurs méthodes de collecte, ainsi qu'un budget et un planning. La troisième phase est la collecte de l'information au niveau documentaire et au niveau terrain. Enfin, les deux dernières phases sont constituées de l'analyse des données et de l'élaboration du rapport.

Les techniques de collecte de données sont de quatre types. L'observation tout d'abord qui fournit une information objective mais limitée aux faits et aux comportements. Les études qualitatives ensuite très ouvertes et exploratoires, reposant sur des entretiens individuels et des réunions de groupe. Les études qualitatives sont les plus efficaces et les plus rentables pour le marketing en Afrique. Le troisième type est constitué des études quantitatives, généralement effectuées par sondage sur un échantillon représentatif de la population à étudier. Les études quantitatives demandent l'utilisation d'un questionnaire qu'il est préférable en Afrique d'administrer par enquêteurs. Enfin, les études expérimentales ou tests constituent le quatrième type de techniques. Elles sont surtout utilisées pour contrôler le bien fondé de certaines options de marketing, en particulier lors de la définition de produits nouveaux.

Annexe

Témoignage sur les difficultés rencontrées dans les études de marché sur le terrain

par Louis M'BESSO,
Chef de Recherche Marketing chez BLOHORN, Côte d'Ivoire.

L'agent de marketing chargé d'étude rencontre de nombreuses difficultés sur le terrain. Ces difficultés se situent au niveau :

- de l'accueil de l'enquêteur,
- des adresses des interviewés,
- de la responsabilité des interviewés,
- de la compréhension du langage marketing,
- de l'établissement des quotas.

Elles ne sont certainement pas uniques pour la Côte d'Ivoire. C'est le cas partout en Afrique, et même partiellement en Europe.

Accueil des enquêteurs

La première difficulté rencontrée par l'enquêteur sur le terrain se situe au niveau des attitudes de la population vis-à-vis des enquêteurs en général.

En effet, la population se *méfie* beaucoup de tous les enquêteurs qui viennent violer son intimité.

Les études de marché et tous les sondages d'opinion sont facilement assimilés à des enquêtes policières. Pour mettre la ménagère en confiance, il faut être clair au départ : « Je viens parler de petit déjeuner avec vous ou je viens vous présenter des photos de savonnette ». Il faut, en tout état de cause, absolument bannir le mot « enquête » au cours des interviews.

Plusieurs précautions sont à prendre à l'intérieur du pays. Il est prudent de se munir d'une autorisation écrite du préfet ou du sous-préfet que l'interviewé peut vous demander à tout moment.

Dans les villages, le chef de village doit être saisi avant l'arrivée des enquêteurs. La population est ainsi sensibilisée, ce qui facilite l'accueil de l'enquêteur, au risque de biaiser les résultats.

Même à Abidjan, certaines ménagères s'abritent derrière l'absence des maris à domicile pour refuser de répondre aux questions : « Mon mari n'est pas là, revenez après ».

Nos enquêteurs sont tombés plusieurs fois sur des ménagères qui ont refusé de répondre à leur salutation et qui leur ont fermé la porte au nez.

Enfin, il faut noter que beaucoup de personnes sont agacées par les vendeurs ambulants qui passent de domicile à domicile. Les enquêteurs sont aussi confondus avec les adeptes des sectes religieuses qui cherchent à augmenter leurs troupeaux.

Au niveau de l'accueil, il faut également relever l'attitude des boutiquiers, s'il s'agit d'une étude de la distribution. La plupart du temps, le vendeur qui est dans la boutique n'est pas le responsable du magasin. Dans ce cas, il refuse de vous répondre et vous dit : « Patron n'est pas là ».

Le contact est encore plus difficile avec les boutiquiers mauritaniens qui tiennent la majeure partie des échoppes de Côte d'Ivoire. Ils sont plusieurs à vendre dans la même boutique et aucun ne veut prendre la responsabilité de répondre à l'enquêteur, très souvent confondu avec le contrôleur de prix.

Le repérage des domiciles

Dans la plupart des quartiers d'Abidjan et des autres villes de la Côte d'Ivoire, les rues ne sont pas identifiables par leur nom ou leur numéro.

En dehors des quartiers construits par des sociétés immobilières, les appartements n'ont pas de numéro.

Ce manque d'adresses précises des domiciles rend difficiles les études à plusieurs passages, c'est le cas entre autres des panels.

En l'absence de l'enquêteur qui a recruté la ménagère, il est difficile de renouer le contact avec celle-ci du fait de l'imprécision des adresses.

L'irresponsabilité des participants aux tests

Un autre niveau de difficulté est le manque de conscience de certaines ménagères. En effet, dans les tests de produits, beaucoup de ménagères font preuve d'une irresponsabilité notoire. Cette

inconscience explique le fait que très souvent, elles oublient d'effectuer les essais à la date demandée, d'où reports fréquents des rendez-vous et risque de déperdition.

Il arrive aussi que des produits laissés à l'essai soient emportés par des amis ou des parents.

Certaines ménagères, sachant très bien qu'elles vont partir en voyage, ne le signalent pas par mauvaise foi et acceptent les échantillons, même si ce sont des produits de très peu de valeur. Elles ne veulent pas rater l'occasion de les recevoir en cadeau.

Pour minimiser les taux de déperdition, il faut rallonger les délais sur le terrain et augmenter le nombre d'échantillons. Pour être sûr d'obtenir 200 réponses utiles, il faut distribuer 220 à 230 échantillons.

L'irresponsabilité des enquêtés se manifeste également dans les réponses fantaisistes qu'ils fournissent.

Le produit est bien jugé pour faire plaisir à l'enquêteur avec l'espoir de recevoir d'autres échantillons ultérieurement.

Enfin, au niveau de l'interviewé lui-même, il y a un autre problème propre à la Côte d'Ivoire : beaucoup d'Ivoiriens vivent dans des habitations appelées ici cours communes et qui regroupent plusieurs ménages. Dans ces cours communes, l'interviewé est très souvent entouré des autres habitants et ses réponses sont influencées par ceux-ci.

L'influence des problèmes sociaux

J'ai parlé tout à l'heure des voyages programmés et non signalés par mauvaise foi. Mais nous rencontrons sur le terrain beaucoup d'absences involontaires du foyer. Ces absences, pour la plupart inévitables, empêchent d'effectuer les essais. Ce sont très souvent :

- des départs au village précipités pour des funérailles,
- des hospitalisations de parents proches,
- des séparations momentanées des époux dues à des disputes,
- ou même des déménagements d'un quartier à un autre.

Toutes ces absences ne permettent pas le déroulement normal des tests de produits réduisant le nombre de réponses utiles si l'on n'y prend garde.

Les difficultés de langage

Le français est la langue officielle de la Côte d'Ivoire, mais le taux encore élevé d'analphabètes ne facilite pas le travail de recherche, surtout quand il

s'agit de produits de grande consommation qui concernent toutes les couches de la population.

Il arrive que l'enquêteur se trouve dans l'impossibilité technique de traduire certains mots et certaines expressions qui sont d'une autre culture, en « petit français » ou en langues locales.

Difficultés de compréhension des échelles de jugement

Les outils modernes de recherche mis au point dans les pays développés ne sont pas tous adaptés dans les pays du tiers-monde. C'est le cas des échelles d'appréciation de 5 ou 7 points. Par exemple, l'échelle d'excellence ou l'échelle d'intention d'achat.

Sur ces échelles, il n'y a que certaines valeurs, la plupart du temps les notes extrêmes, qui sont comprises et utilisées par les enquêtés. Beaucoup de mots utilisés dans ces échelles ne font pas partie du langage courant de l'Ivoirien moyen.

Une étude de compréhension des mots utilisés dans ces échelles auprès des ménagères constituant un panel mis en place pour la création d'un de nos produits, révèle un taux élevé de « sans réponse », ce qui veut dire que la ménagère n'était pas en mesure de donner même la moindre explication.

Couleurs et parfums

Nous rencontrons en particulier des difficultés au niveau de la description des couleurs et des parfums.

Dans les langues ivoiriennes, on ne peut désigner que trois ou quatre couleurs : le noir, le blanc et le rouge, parfois le bleu (chez les Dioulas).

Les autres couleurs sont décrites par comparaison aux éléments de la nature. D'où les difficultés de traduire parfaitement les nuances sur une palette de couleurs.

C'est le même blocage dans la description des parfums. La description se limite à :

- sent bon,
- sent mauvais,
- c'est piquant,
- ça sent fort,
- ça ne sent pas fort.

Les expressions comme frais, naturel, doux et autres subtilités sont intraduisibles.

Les quotas

Nous disposons de statistiques précises sur la répartition de la population :

- par zone d'habitation,

LES TECHNIQUES D'ÉTUDE DE MARCHÉ

- par sexe,
- et par tranches d'âges.

Par contre, il n'existe pas encore de statistiques fiables sur la répartition de la population par catégorie socio-professionnelle.

Dans nos enquêtes, nous rencontrons des ménagères qui ne connaissent pas la fonction exacte de leurs maris dans les services et entreprises.

On entend très souvent : « Mon mari est douanier, policier. Mon mari travaille à l'EECI, au port, etc. ». Ces renseignements ne permettent pas de classer le ménage.

Quelquefois, on se fie aux équipements électroménagers du foyer pour classer le ménage au risque de se tromper. Nous adoptons le plus souvent, comme critère de recrutement, la qualité d'utilisateur.

Chapitre 8 : Prévisions des ventes et modélisation

Nous avons vu au chapitre 4 que le plan de marketing était fondé sur des prévisions (1^{re} partie du plan) dont il fallait déduire des objectifs de vente (2^e partie du plan). La prévision des ventes (ou PV) que nous aborderons maintenant peut-être considérée comme une forme particulière des études de marché dont il a été question au chapitre 7. Elle s'en différencie cependant par son champs *temporel* : la plupart des études de marché visent à la connaissance du marché actuel, alors que la PV veut anticiper et explorer le marché *futur* (il est vrai, comme nous le verrons, que certaines études de marché « classiques » sont consacrées aussi à cette exploration de l'avenir, et rentrent alors dans le champ de la PV).

Examinons d'abord les techniques les plus usuelles de PV, les méthodes dites « endogènes » ou de décomposition. Nous aborderons ensuite d'autres méthodes, exogènes et qualitatives, et terminerons par les modèles de simulation, plus ambitieux.

8.1. MÉTHODES ENDOGÈNES ET DÉCOMPOSITION

Ces méthodes sont appelées « endogènes » et « passivistes » parce qu'elles sont fondées sur l'examen d'un historique des ventes passées. Elles sont de nature *quantitative* car elles consistent essentiellement à analyser statistiquement des chiffres de vente (en C.A. ou en quantités), le plus souvent sur ordinateur.

8.1.1. PRINCIPES DE DÉCOMPOSITION

Si l'on porte sur un graphique une série de chiffres de ventes passées, on s'aperçoit qu'il est souvent difficile d'extrapoler, sinon grossièrement : la série se présente comme une ligne en zig-zag que l'on ne sait comment prolonger.

On va donc essayer de décomposer la série, d'analyser un certain nombre d'éléments ou « lois » qui la gouvernent, puis de la « purger » de ces éléments pour arriver à une ligne (presque) droite qu'il sera facile, alors, de prolonger ; connaissant les lois internes qui expliquent les variations passées, on les réintroduira ensuite pour arriver à une prévision aussi précise que possible. La méthode se fonde sur deux postulats empiriques (et, malheureusement pour le prévisionniste, pas toujours rigoureusement vrais) :

- l'un est que « l'avenir est contenu dans le passé »,
- l'autre, que « la nature ne fait pas de saut », axiome du philosophe allemand Leibnitz exprimant que le changement procède par évolutions et que toute variation brusque est précédée de tensions annonciatrices que l'on peut détecter par une observation attentive.

Dans une décomposition classique, on analysera au moins les facteurs de base suivants :

- La tendance (ou « trend ») T
- Les variations saisonnières S
- Le cycle C
- Les événements exceptionnels E
- L'aléa A

PRÉVISIONS DES VENTES ET MODÉLISATION

Dans le cas (de loin le plus fréquent) de modèle multiplicatif où les évolutions restent constantes en valeur relative, on aboutit à une équation de ventes de forme suivante :

$$Y \text{ (ventes)} = T \times S \times C \times A$$

de laquelle on retranchera (pour le passé) ou ajoutera (pour l'avenir) les événements exceptionnels E.

8.1.2. LES ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS

Nous commençons par ceux-ci car il est indispensable de « purger » de leur influence notre série d'observations avant de calculer notre équation de vente.

Il s'agit d'événements qui ont affecté de façon importante les ventes, et qui ne se produisent pas normalement, ou pas fréquemment : coupe africaine de foot qui a entraîné un grand afflux de population et des dépenses exceptionnelles ; catastrophe rare ; grève ou rupture exceptionnelle dans les approvisionnements, etc. On estimera ce que les ventes auraient été si cet événement n'avait pas eu lieu (sur une période, ou sur plusieurs si on constate des « effets de rattrapage ») ; et on remplacera, dans la série, les ventes « anormales » par ces estimations. Sinon, les calculs de tendance, de coefficients saisonniers ou cycliques et d'aléas « normaux » seraient faussés.

Les événements exceptionnels ne sont pas forcément imprévisibles (match de coupe africaine de foot, par exemple). Lorsqu'on peut les prévoir, on estimera de son mieux leur influence probable, et on corrigera d'autant ses PV.

8.1.3. LA MOYENNE MOBILE (M.M.)

Avant de procéder à la décomposition de la série, il est indispensable de la lisser par un calcul de moyenne mobile sur un an, ce qui permettra d'éliminer les deux causes les plus importantes de variations : les variations saisonnières totalement, et l'aléa en grande partie (par compensation). La tendance se lira alors plus facilement, et lorsqu'on aura calculé son influence on pourra l'éliminer : il ne restera ainsi que le cycle, cause plus mineure de variations, comme nous le verrons, qu'il est cependant bon d'estimer.

8.1.3.1. M.M. simple

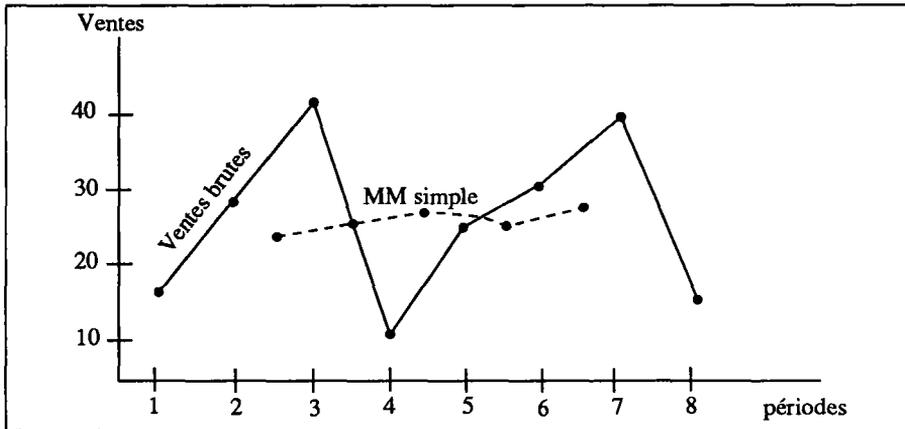
Prenons l'exemple d'une société dont les ventes en millions de CFA ont été les suivantes sur 2 ans, soit 8 périodes (nous prenons les ventes trimestrielles pour simplifier les calculs, mais en réalité on saisit plutôt les ventes mensuelles).

Périodes	1	2	3	4	5	6	7	8
Ventes	17	28	42	11	25	31	39	15
M.M. simple	24,5		26,5	27,25	26,5	27,5		
M.M. centrée			25,5	26,875	25,625	27		

1. M.M. simple et M.M. centrée

La moyenne mobile simple sur un an (fig. 1) se calcule en additionnant les 4 premiers chiffres de vente (périodes 1 à 4) et en divisant par 4 : puis, en décalant d'un cran, on opère de même pour les périodes 2 à 5, puis 3 à 6, et ainsi de suite. Le résultat est affecté à la période centrale : comme ici il n'y en a pas, on affecte le 1^{er} résultat à la période 2-3, le 2^e à la période 3-4, et ainsi de suite.

On constate (fig. 2) que la MM « lisse » considérablement les données brutes de vente : nous obtenons une quasi-droite qui exprime bien la tendance et qu'il serait facile de prolonger graphiquement. Nous voyons aussi que nous avons perdu une période et demie au début et à la fin : nous n'avons plus que 5 points de MM au lieu de 8 pour les ventes brutes. Enfin, ces points ne sont plus « alignés » sur ceux de ventes, mais décalés d'une demi-période, ce qui nous gênerait par la suite (notamment pour le calcul du cycle).



2. Moyenne mobile simple

C'est pourquoi nous procéderons à un calcul un peu plus compliqué à faire manuellement (ou plutôt sur ordinateur avec un tableur) pour « recentrer » notre M.M.

8.1.3.2. MM centrée

Nous pourrions prendre en compte 5 périodes au lieu de 4, ce qui nous permettrait d'« aligner » le résultat : pour les périodes 1 à 5 le résultat serait affecté à la période centrale qui est la période 3, pour les périodes 2 à 5 il le serait à la période 4, et ainsi de suite. Mais de cette façon, nous sur-représenterions un des trimestres dans le groupe de 5 périodes (il y aurait 2 premiers trimestres la 1^{re} fois, 2 deuxièmes trimestres la seconde fois, etc.) et nous réintroduirions un biais saisonnier : la ligne obtenue serait moins régulière que précédemment. Il faut donc procéder plus subtilement : la première fois, prendre la moitié des 1^{re} et 5^e périodes, y ajouter toutes les ventes des périodes 2, 3 et 4, et diviser le tout par 4 ; et continuer ainsi. Le résultat est satisfaisant (fig. 1) : nous avons bien « centré » nos points de MM sur les périodes de vente et le lissage obtenu est encore meilleur qu'avec la MM simple. Par contre, nous n'avons plus que 4 points de MM (au lieu de 5 précédemment).

8.1.4. LA TENDANCE

Deux méthodes graphiques permettent d'estimer rapidement celle-ci. La 1^{re} (fig. 2) consiste simplement à tracer à la règle une droite s'ajustant le mieux possible à la MM, et autour de laquelle les molles ondulations de cette dernière dessineront comme un feston. La seconde, tout aussi empirique, consiste à relier par une droite les points hauts d'abord, puis par une autre les points bas ; la bissectrice passant au milieu et à égale distance de ces deux droites exprimera souvent la tendance de façon satisfaisante.

Si l'on souhaite plus de précision, on recourra au calcul de la *droite des moindres carrés*, ou droite de régression des ventes sur le temps. Ce calcul prend la forme d'une équation (dite du second degré) $y = ax + b$: y représente les ventes estimées par la droite, x le temps, a est la pente de la droite, et b une constante (souvent, le point d'origine de la droite). On peut aussi, si la

PRÉVISIONS DES VENTES ET MODÉLISATION

tendance s'exprime mieux par une *courbe* que par une droite, recourir au calcul (un peu plus complexe) d'une équation quadratique de forme $y = ax^2 + bx + c$; ou au calcul d'une droite de tendance sur les logarithmes des ventes.

On pourra, en prolongeant cette droite (ou cette courbe) *prévoir* la tendance. N'oublions pas, toutefois, que la méthode de décomposition n'est valable que pour la prévision à *court terme* ; il serait dangereux de prolonger la tendance au-delà d'un an, et il faut donc la recalculer tous les ans.

Dans tous les cas, on obtient un *coefficient* de tendance (la pente de la droite, dans le cas d'une droite de tendance) que l'on peut soustraire des ventes passées pour éliminer l'effet de la tendance, et que l'on ajoutera aux ventes futures pour exprimer cet effet.

8.1.5. LISSAGE EXPONENTIEL

Le calcul de la tendance que nous avons fait est basé sur une hypothèse implicite : que tous les points de ventes passées concourent de la même façon à la tendance ; les observations les plus anciennes sont placées sur le même pied que les plus récentes pour l'estimation de la tendance future. Or on peut penser que les ventes les plus récentes expriment mieux la dernière tendance, et que l'on devrait leur donner plus de poids. En admettant que l'avenir dépende du passé, il dépend probablement plus du passé récent – lui-même influencé par des facteurs encore agissants : dernières évolutions du marché, vendeurs actuellement en place, rapports de prix encore en rigueur, campagnes de publicité récentes, etc. – que du passé lointain.

Le lissage exponentiel répond à ce souci : il permet de pondérer les observations les unes par rapport aux autres, en donnant un poids plus important aux données les plus récentes. On utilise une pondération en progression géométrique inverse, dont le poids va décroissant avec l'éloignement dans le passé. Cette pondération est exprimée par un *coefficient* qui détermine le poids donné au présent par rapport au passé, suivant la formule :

$$\hat{Y}_t = \alpha Y_{t-1} + (1 - \alpha) \hat{Y}_{t-1} \quad (1)$$

où : \hat{Y}_t est la prévision pour la 1^{re} période à venir

Y_{t-1} est la dernière observation enregistrée

\hat{Y}_{t-1} est la prévision pour la dernière période (qui est elle-même la somme pondérée des observations antérieures).

α est toujours compris entre 0 et 1, de telle sorte que $0 < \alpha < 1$.

La formule (1) n'est qu'un raccourci pour la formule développée :

$$\hat{Y}_t = \alpha Y_{t-1} + \alpha (1 - \alpha) Y_{t-2} + \alpha (1 - \alpha)^2 Y_{t-3} + \dots + \alpha (1 - \alpha)^{n-1} Y_{t-n} + \alpha (1 - \alpha)^n \hat{Y}_i \quad (2)$$

où \hat{Y}_i est l'estimation pour la période initiale. Ce terme est introduit pour que la somme des pondérations soit bien égale à 1. On utilise souvent la valeur correspondante de la droite de tendance.

La *valeur du coefficient* α peut être déterminée de façon itérative par la méthode « essai et erreur » : on recherche, pour le passé, pour quelle valeur d' α les prévisions « collent » le mieux à la réalité, en partant d'un coefficient α moyen = 0,5.

Le lissage exponentiel est un traitement de la tendance qui peut s'appliquer à des données mensuelles, trimestrielles ou annuelles. Dans les 2 premiers cas, pour éviter des variations aberrantes, il faut absolument, d'abord, *désaisonnaliser* les données de ventes (nous verrons plus loin comment). le lissage peut s'appliquer aussi à des pourcentages de progression d'une année sur l'autre ; ou d'un trimestre (ou mois) sur les mêmes trimestres (ou mois) des années précédentes ; ou de façon glissante (douze derniers mois sur douze mois précédents) ; ou pour le calcul des coefficients saisonniers.

8.1.6. LES VARIATIONS SAISONNIÈRES

L'activité de la très grande majorité des entreprises est affectée de variations saisonnières, parfois importantes. C'est l'ampleur de celle-ci qu'il convient de calculer, soit pour éliminer les effets dans le passé (désaisonnalisation) soit pour en prévoir les fluctuations à l'avenir.

Nous proposons une méthode simple de calcul de coefficients saisonniers. Reprenons, pour l'exemple, notre série d'observations de vente ci-dessus (fig. 1), et arrangeons les différemment (fig. 3).

Trimestres :	1	2	3	4	total
Ventes A1	17	28	42	11	98
Ventes A2	25	31	39	15	110
Total	42	59	81	26	208
Moyenne	21	29,5	40,5	13	26
Coeff. saisonnier	0,81	1,13	1,56	0,50	4

3. Calcul de coefficients saisonniers

Nous pouvons désaisonnaliser les ventes passées (éliminer l'effet des variations saisonnières) en les divisant par les coefficients saisonniers obtenu (fig. 4).

Trimestres:	1	2	3	4
Ventes A1	20,99	24,78	26,92	22,00
Ventes A2	30,86	27,43	25,00	30,00

4. Désaisonnalisation des ventes

Ces chiffres de ventes désaisonnalisées peuvent être utilisés pour le calcul de lissage exponentiel. Autre avantage : nous pourrions comparer directement les ventes du 1^{er} trimestre de l'année A3 (lorsque nous les aurons) au dernier trimestre de l'année précédente, A2, et non comme on le fait habituellement, au 1^{er} trimestre d'A2, déjà plus ancien (la tendance a pu se modifier entre-temps) ; il faudra alors, bien sûr, désaisonnaliser cette nouvelle observation. Il sera bon aussi de calculer de nouveaux coefficients saisonniers au fur et à mesure que les observations s'ajoutent.

8.1.7. LE CYCLE

Dans de nombreuses industries, on constate l'existence de cycles, variations d'activité à la périodicité plus espacée (et moins régulière) que les variations saisonnières. Leur importance est en général bien moins grande que ces dernières, et ils influencent peu le court terme. Il n'est cependant pas inutile de les repérer car ils peuvent expliquer les *retournements de tendance*.

Comme nous l'avons noté en présentant la moyenne mobile, celle-ci permet d'éliminer à peu près deux causes importantes de variations : les variations saisonnières et l'aléa. Il reste à éliminer la troisième cause : la tendance, pour retrouver l'influence du cycle. On applique la formule :

$$C = \frac{MM}{T}$$

où : C est le coefficient cyclique calculé pour chaque période
MM est la valeur de la MM centrée pour cette période (on voit l'utilité de ce calcul)
T est la valeur de la droite de tendance pour cette période.

PRÉVISIONS DES VENTES ET MODÉLISATION

On divise les ventes passées par ces coefficients cycliques (comme on l'a fait pour les coefficients saisonniers) pour en éliminer l'influence. Pour l'avenir, il faut estimer leur valeur en calculant la durée moyenne des cycles ; on a besoin, pour cela, d'observations sur un certain nombre d'années, au moins 5 ou 6, car la périodicité des cycles varie, suivant les industries, entre 18 mois et 4-5 ans.

8.1.8. L'ALÉA

Il s'agit de fluctuations erratique des ventes, imprévisible par définition. Mais on peut calculer l'ampleur de cet aléa dans le passé, et prévoir ainsi avec une certaine probabilité les bornes entre lesquelles fluctueront les ventes futures.

Pour cela, on calculera l'écart-type de la série chronologique de ventes, suivant la formule :

$$\sigma (Y) = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}$$

Ce calcul se fera non pas sur les chiffres bruts de ventes, mais après avoir, bien entendu, éliminé les événements exceptionnels, et aussi l'influence de la tendance, des variations saisonnières, et du cycle si possible ; ceci afin de minimiser la valeur de cet écart-type.

8.1.9. AUTRES MÉTHODES DE DÉCOMPOSITION

La méthode que nous avons exposée ici n'est pas la seule : il en existe d'autres, mathématiquement plus complexes (et nécessitant l'emploi d'un ordinateur) : par exemple le *modèle de Box-Jenkins*, généralisation du lissage exponentiel permettant d'ajuster à la série chronologique un modèle optimal qui minimise les écarts avec les points existants ; on procède par une série de traitements (comme dans notre système, mais de façon plus poussée). À la fin, les variations résiduelles non expliquées sont devenues très faibles, et complètement aléatoires. Le *filtrage adaptatif* procède du même esprit. Les *modèles dynamiques de prévision*, comme ceux de Brown ou de Lewandowski, sont fondés sur le principe d'un contrôle par les erreurs-type : ces modèles s'ajustent automatiquement, ou s'auto-régulent, en fonction de l'évolution de la série. Nous renvoyons à des ouvrages spécialisés pour l'analyse de ces modèles¹.

8.2. AUTRES MÉTHODES DE PRÉVISION

8.2.1. MÉTHODES EXOGÈNES

Ces méthodes, appelées aussi « causales », ou « explicatives », ou « à variable exogène » sont bien moins utilisées dans la PV que les méthodes endogènes (elles servent surtout pour la prévision

1. - G.E.P. BOX et G.M. JENKINS, *Times Series Analysis Forecasting and Control*, 2^e ed. Holden Day, San Francisco, 1976.
- R.G. BROWN, *Smoothing, Forecasting and Prevision of Discrete Times Series*, Prentice Hall, Englewood Cliff, N.J., 1963.
- R.E. KALMAN et R.S. BUCY, « *New Results in Linear Filtering and Prediction Theory* », « *Journal of Basic Engineering* », p. 95-107, mars 1960.
- R. LEWANDOWSKI, *La gestion prévisionnelle à court terme*, Dunod, 1979.
- R. de MARICOURT, *La prévision des ventes*, Presses Universitaires de France, 1985.
- S.C. WHEELWRIGHT et S. MAKRIDAKIS, *Méthodes de prévision pour la gestion*, Ed. d'organisation, 1983.

macro-économique) : nous les passerons donc rapidement en revue. Elles sont « passéistes » comme les méthodes endogènes, en ce qu'elles s'appuient comme elles sur des données passées ; mais elles ne se contentent pas d'analyser les ventes passées, elles les comparent à des variables extérieures causales dont on a pu déterminer qu'elles les influenceraient.

8.2.1.1. Indice précurseur et méthode analogique

– *L'indice précurseur* peut être utilisé lorsque les ventes d'un produit dépendent de celles d'un autre produit, en amont.

Exemple : les ventes de pneus dépendent des ventes de voitures, avant. Connaissant la durée de vie moyenne d'un train de pneus (par exemple, trois ans), la proportion d'utilisateurs de pneus réchappés, l'importance et la composition du parc, les quantités des divers modèles de nouvelles voitures mises sur le marché (en général importées, en Afrique) et la proportion du parc qui sort chaque année du marché (voitures mises à la casse), on peut élaborer un modèle de prévision basé sur un indice précurseur (nouvelles entrées plus 1/3 du parc moins sorties) « expliquant » les ventes trois ans à l'avance, et passer ses commandes en conséquence.

– *La méthode analogique*, pour un nouveau produit peut-être utilisée lorsque le même produit a déjà été en vente dans un autre pays où les structures fondamentales du marché sont comparables. *Exemple* : si la marque de cigarettes Viking a été introduite au Sénégal 30 mois avant de l'être au Congo, connaissant la population des deux pays (7,2 millions d'habitants au Sénégal en 1989, et 2,2 millions au Congo) et leurs proportions respectives de fumeurs dans ce segment du marché (supérieur au Congo, pays peu islamisé), on peut assez bien, connaissant la courbe de montée des ventes au Sénégal, en déduire ce qu'elle sera au Congo, à condition que le marketing-mix appliqué (prix, effort publicitaire et promotionnel) y soit similaire.

8.2.1.2. Modèles économiques à corrélation et régression multiple

Ces modèles sont fondés sur la sélection de variables explicatives, puis l'analyse des corrélations entre les séries chronologiques de ces variables et celle des ventes du produit qu'on veut prévoir (variable « dépendante ») ; on peut alors construire un modèle mathématique de régression.

Exemples : la vente de climatiseurs de bureau dépendra du nombre de m² de bureaux construits annuellement, de l'évolution de l'activité économique, des investissements etc. Celle de cahiers d'écoliers, de la population dans les tranches d'âge concernées, de la scolarisation, du nombre de nouvelles classes construites, de l'évolution de l'activité économique générale...

Ces modèles sont très peu utilisés en Afrique (du moins pour la prévision des ventes) en raison de la lourdeur et du coût de leur mise en œuvre, et aussi parce que, dans la plupart des pays, les statistiques socio-économiques sont peu abondantes et peu fiables.

8.2.2. MÉTHODES QUALITATIVES

On sort ici des méthodes passéistes pour entrer dans le domaine des méthodes futuristes de prévision : en effet, on y cherche à prévoir *directement* l'avenir, sans passer par l'intermédiaire d'une analyse du passé – ou du moins seulement accessoirement, et lorsqu'un tel passé existe.

Ces méthodes sont précieuses dans le cas de nouveaux produits : ce sont alors les seules utilisables, car évidemment on ne dispose pas de séries chronologiques de ventes. Elles sont aussi valables pour la prévision à long terme (au-delà de 2-3 ans) où la référence au passé est peu utile, les structures du marché pouvant évoluer assez considérablement.

Elles sont qualitatives non parce qu'on n'y traite pas des chiffres et des quantités, mais parce qu'on utilise beaucoup des *estimations*.

8.2.2.1. Les études de marché

C'est la méthode à laquelle on a le plus largement recours pour la PV de nouveaux produits. On sélectionne un échantillon représentatif de la clientèle actuelle et potentielle du nouveau produit, et on s'efforce d'évaluer – et de chiffrer – son intérêt pour celui-ci, compte tenu de son prix et de ses caractéristiques.

Pour une étude de produit industriel on a intérêt à travailler sur un échantillon stratifié, c'est-à-dire découpé en fonction du type d'entreprise cliente et de son importance, avec un taux de sondage différencié suivant cette importance.

Nous renvoyons aux chapitres 6 et 7 de ce livre pour les méthodes et techniques d'études de marché.

8.2.2.2. Estimations par les vendeurs

Il peut paraître de prime abord surprenant de demander aux vendeurs d'une entreprise d'élaborer des prévisions. En fait ceux-ci, étant en contact permanent avec la clientèle, sont souvent les mieux à même d'en anticiper les réactions. Il convient cependant de se méfier de quelques *biais* possibles² :

- Les vendeurs n'ont pas une attitude objective vis-à-vis des ventes, ils sont juge et partie dans la mesure où leurs performances sont presque toujours appréciées d'après leurs résultats
- Ils ne connaissent en général rien aux méthodes de prévision, ne s'y intéressent pas et se sentent dépassés par ce problème
- Ils n'ont qu'une vision très restreinte des choses, limitée à une clientèle ou à un secteur, et déformée par leur tendance à sur-réagir à l'immédiat (le dernier qui a parlé) ou en fonction de leur humeur optimiste ou pessimiste.

Ces biais peuvent être corrigés :

- en séparant très nettement les tâches de prévision de celles de vente (objectifs et résultats) par exemple en garantissant l'anonymat des prévisions,
- en *formant* soigneusement les vendeurs à la tâche de PV, par exemple par une session de formation de 4-5 jours où on les sensibilisera à l'importance du problème, on leur en expliquera l'esprit et les méthodes, on les impliquera dans l'élaboration du système et on les entraînera par des *exercices concrets* à son application,
- en introduisant une *auto-régulation* :
 - on calculera régulièrement pour chaque vendeur un *coefficient d'ajustement* minorateur ou majorateur fondé sur la moyenne cumulée de leurs écarts entre prévisions et réalisations, et on appliquera ce coefficient à leurs nouvelles prévisions,
 - en les *motivants* pour le problème, par exemple par l'attribution d'une prime en fonction de la justesse de leurs prévisions.

Pour un nouveau produit, on peut ainsi demander aux vendeurs d'examiner la liste de leurs clients actuels ou potentiels, et d'estimer (après les avoir interrogés, éventuellement) ce que chacun pourrait acheter. À condition que les précautions que nous avons vues aient été prises, la somme de leurs estimations donnera une idée du marché potentiel aussi juste (et à bien moindre coût) qu'une étude de marché.

8.2.2.3. Estimations par un panel d'experts

La *méthode de Delphes* mise au point aux États-Unis au début des années 60 est la plus connue dans cette catégorie de méthodes. Elle est utilisée surtout pour la prévision à long terme de l'environnement.

2. R. de MARICOURT, « Prévision des ventes : il faut faire confiance à vos vendeurs », *Revue Française de Gestion*, Nov-déc. 1982.

ronnement socio-économique et technologique d'un marché. Elle peut l'être aussi pour la PV à long terme, pour la prise de décisions de marketing stratégiquement importantes.

On fait appel à un panel (ou échantillon permanent qui sera interrogé plusieurs fois sur une période de 2-3 mois) de 30 à 40 experts : ce sont des personnes qui connaissent bien le marché, soit internes à l'entreprise, soit externes (clients importants, consultants, analystes spécialisés dans cette industrie).

Le processus d'interrogation relève du brassage d'idées organisé. Il est *anonyme* afin d'éviter les effets de chapelle ou de domination, ou d'éviter à certains la crainte de perdre la face en changeant d'avis. On procède à plusieurs consultations successives (généralement 4 ou 5) séparées par un certain intervalle de temps (15 jours, par exemple) pour laisser aux experts le temps de réfléchir et d'argumenter leur réponse. Après chaque consultation, les experts reçoivent une information en retour : d'abord, seulement l'analyse des réponses, avec la moyenne et la distribution autour de cette moyenne ; puis les arguments des extrémistes : à partir du 2^e tour, les 25 % d'experts ayant fourni les réponses les plus basses et les 25 % de ceux ayant fourni les réponses les plus hautes doivent justifier leurs réponses ; ces arguments sont communiqués (toujours anonymement) au groupe. Une sorte de dialogue, souvent très riche, s'instaure ainsi ; certains arguments se révèlent convaincants. On assiste à un resserrement progressif des réponses chiffrées autour du centre, parfois à un déplacement de la moyenne, si les arguments d'un bord ont su ébranler la majorité. À partir du 4^e ou du 5^e tour, généralement, le dialogue s'appauvrit et les opinions se cristallisent. Il est temps d'arrêter le processus et d'élaborer un rapport de synthèse du débat.

Ces méthodes qualitatives, malgré leur moindre rigueur apparente, se révèlent extrêmement fécondes par les informations qu'elles apportent : non seulement des prévisions chiffrées, mais aussi des idées, des hypothèses sur les causes des évolutions envisagées, des raisons d'achat ou de non-achat. C'est là le bénéfice du dialogue sur lequel elles sont fondées.

8.3. SIMULATION ET MODÈLES DE DÉCISION

On peut aller plus loin que le simple niveau verbal auquel on s'arrête, dans les enquêtes, pour mesurer les opinions, attitudes ou intentions d'achat, et mesurer directement les achats eux-mêmes ou observer le comportement des consommateurs face au nouveau produit : c'est là l'objet des procédures de simulation dont font partie les marchés-test et certains modèles de décision dont nous parlerons ensuite.

8.3.1. SIMULATION : LES MARCHÉS-TEST

La procédure de simulation la plus naturelle et la plus réaliste qui soit consiste à mettre tout bonnement en vente le produit qu'on veut lancer et à mesurer les résultats. Il s'agit encore d'une simulation et non du lancement réel dans la mesure où le produit n'est proposé qu'à un échantillon de clients et non à l'ensemble de la clientèle : c'est une sorte de répétition générale, et on peut encore tester aux moindres frais plusieurs variantes du produit, plusieurs niveaux de prix ou plusieurs combinaisons d'appui promotionnel ou publicitaire.

Le lancement se fait à une échelle réduite, auprès d'un petit nombre de clients potentiels, ou sur une zone géographique restreinte. Dans ce dernier cas, il est bon de prévoir, en plus de la *zone-test* où se déroule l'action, une *zone témoin* dont les structures sont semblables. On commence, dès avant le lancement à l'essai, à mesurer les achats dans la catégorie de produits concernée en interrogeant un échantillon de clients potentiels dans la zone-test et la zone témoin. On continue régulièrement (toutes les semaines, par exemple, pour un produit à forte cadence d'achat) cette mesure

pendant que l'action se déroule, et en faisant éventuellement varier les paramètres. On peut ainsi connaître la courbe de progression des achats du produit, les réachats, aux dépens de quel concurrent la part de marché est acquise, et non seulement faire une comparaison avant-après, mais aussi entre la zone-test et la zone témoin, pour vérifier l'évolution générale du marché. Enfin on extrapolera au niveau national et on dérivera des observations effectuées des prévisions de vente détaillées. Il est indispensable, pour cette extrapolation, que les conditions dans lesquelles se déroule l'action sur le marché-test soient aussi identiques que possible à celles dans lesquelles elle se déroule lors du lancement national (on a souvent tendance à en faire trop, lors du marché-test, et alors les prévisions sont trop optimistes). Le marché-test est une des meilleures méthodes possibles de prévision pour un nouveau produit. L'inconvénient est qu'il prend du temps et dévoile les intentions de la firme à ses concurrents.

8.3.2. LES MODÈLES : GÉNÉRALITÉS

Le mot « modèle », en marketing, est utilisé dans une large variété d'acceptions ; parfois pour *décrire* de façon logique une situation, un processus d'achat, le fonctionnement d'un marché, le comportement du consommateur : nous en donnons un exemple dans le chapitre 2, figure 1 ; parfois pour la *prévision mathématique* : nous avons parlé, dans les deux premières parties de ce chapitre, du modèle Box-Jenkins, des modèles dynamiques de prévision, des modèles économétriques ; parfois pour une prise de décision avec solution unique, dans un domaine bien spécifique du marketing : on utilise ainsi, dans les pays riches, des modèles de sélection du lieu d'implantation d'un centre commercial, ou des modèles de media-planning pour le choix des supports, en publicité (ces modèles ne sont guère applicables dans la plupart des pays d'Afrique, faute de données statistiques suffisantes) ; parfois, enfin, pour la prise d'une décision plus large et sans solution unique : c'est le cas des modèles de lancement de nouveaux produits fondés sur le principe de la simulation, et c'est quelques-uns de ceux-ci que nous décrirons ici dans la mesure où (sans que ce soit leur seule fonction) ils permettent la prévision des ventes, et où ils sont utilisables dans le contexte africain³.

8.3.3. MODÈLES DE LANCEMENT DE PRODUIT

Nous ne mentionnerons que pour mémoire certains de ces modèles comme le modèle « Sprinter », celui de Pessemier ou celui d'Amstutz, né dans les années 60 : après avoir connu une certaine vogue aux États-Unis puis en Europe, ils ne sont plus guère utilisés en raison, d'une part, du temps nécessaire et surtout du coût élevé de leur mise en œuvre ; et aussi, d'autre part, du fait qu'ils ont déçu leurs utilisateurs. Le tort de ces modèles était peut-être leur excessive ambition : voulant simuler une réalité extrêmement complexe – l'interface entre la large palette de possibilités de déploiement du « marketing-mix » pour le lancement d'un produit et la multiplicité des consommateurs aux goûts, besoins et motivations d'achat très variés – ils en arrivaient à être à la fois trop complexes et pourtant trop réducteurs. Inutile de souligner que la richesse de données nécessaire à leur emploi rendrait celui-ci surréaliste en Afrique. Leur étude – sinon leur utilisation – ne serait pourtant pas tout à fait sans objet pour un opérateur africain, car ils permettent de mieux comprendre le fonctionnement d'un marché.

Nous renvoyons pour cette étude à des ouvrages ou articles spécialisés⁴.

3. Nous recommandons, pour ceux qui souhaiteraient avoir une vue d'ensemble sur la modélisation en marketing, la lecture du chapitre 10 d'A. DAYAN et autres, *Marketing*, Presses Universitaires de France, 2^e éd., 1988, pp. 181 à 196.

4. Pour « Sprinter », voir par exemple J. BLANCHARD et J.M. PAOLI, *Revue Française du Marketing*, 3^e trim. 1971, n° 40, pp. 53 à 76.

Pour Pessemier, voir E.A. PESSEMIER, *New Product Decision an Analytical Approach*, Mc Graw Hill, 1963.

Pour Amstutz, voir A.D. AMSTUTZ, *Computer Simulation of Competitive Market Response*, The Mit Press, 1967.

8.3.3.1. Modèle « Trade off »

Il s'agit d'un modèle fondé sur l'analyse des critères de choix des consommateurs. Chacun désire un certain nombre de caractéristiques, pour un produit donné (le « mix » des désirs pondéré par leur intensité variant suivant les personnes), et il doit choisir entre plusieurs options imparfaites : aucun des produits ne possédant toutes les caractéristiques désirables, la décision finale résulte d'un compromis (*trade off*, en anglais).

Pratiquement, on établit d'abord la liste des critères, ou attributs désirables pour le nouveau produit, en interrogeant une vingtaine de consommateurs potentiels sur leurs critères de choix. Puis intervient la phase quantitative : on interroge un échantillon de 150 à 300 consommateurs sur leurs désirs et les compromis auxquels ils sont prêts à se résigner, en face de différents choix possibles. Une des techniques utilisées est la technique matricielle, où les critères (ou attributs) sont présentés par paires, avec différents niveaux et dans différentes combinaisons possibles. Le répondant classe dans l'ordre de ses préférences les différentes cases de chaque combinaison. Enfin, on analyse sur ordinateurs ces choix, en calculant des « scores d'utilité » pour chaque individu, puis sur l'ensemble de l'échantillon des « scores d'utilité moyens » pour les différents niveaux de chaque attribut. On calcule aussi la hiérarchie des attributs. Une analyse discriminante permet de connaître les préférences des différents segments de consommateurs. On peut alors simuler plusieurs situations de marché, connaître la part de marché (globale et par segment) que l'on atteindra suivant la configuration donnée au nouveau produit, définir les caractéristiques optimales de ce produit, ou mesurer la sensibilité du marché à des variations de prix ou de toute autre caractéristique.

L'avantage de Trade off est de permettre la prévision non pas seulement d'une mais d'un grand nombre de situations du marché, suivant les réactions de la concurrence, le prix auquel le produit sera vendu ou les caractéristiques qu'on lui donnera : il s'agit bien d'un modèle d'aide à la décision, mais bien moins complexe pour sa mise en œuvre que les premiers mis sur le marché (Sprinter, Amstutz...). Par contre Trade off ne prend en compte que le produit et son prix, en faisant l'impasse sur la distribution et la communication publicitaire ou promotionnelle dont il bénéficiera. Les parts de marché théorique que l'on obtient doivent être corrigés en fonction de ces deux dernières variables⁵.

8.3.3.2. Modèle Assessor

Ce modèle combine des interviews de clients potentiels avec une simulation d'achat. Il comporte 4 phases :

8.3.3.2.1. Interview préliminaire d'un échantillon d'acheteurs de la catégorie de produits concernée sur la notoriété des marques, leur « ensemble évoqué » (marques entre lesquelles se limite réellement leur choix), leur préférence et leur hiérarchie personnelle des marques (obtenue par une notation de celles-ci).

8.3.3.2.2. Visionnage de la publicité projetée pour le produit nouveau et des publicités concurrentes, et notation des annonces.

8.3.3.2.3. Achat fictif sur un linéaire où sont exposés les divers produits concurrents avec celui qu'on teste, interview ouverte sur les raisons d'achat et les modes d'utilisation du produit choisi ainsi que sur les raisons de rejet des autres, donation du nouveau produit s'il n'a pas été choisi.

8.3.3.2.4 Enfin, après 4 à 5 semaines, interview à domicile sur l'usage qui a été fait du produit testé, sur la satisfaction procurée et sur les intentions de réachat.

5. Pour une description plus détaillée de Trade off, voir notamment J. Ph. FAIVRE et J. SCHWOERER, « Une nouvelle approche des choix des consommateurs, le modèle Trade off », *Revue Française de Marketing*, n° 55, mars-avril 1975, pp. 33 à 53.

Ce modèle offre les mêmes avantages qu'un marché-test (diagnostic sur les caractéristiques et le positionnement à adopter pour le produit, sur le marketing-mix à conseiller et sur l'efficacité du message publicitaire) sans en avoir les inconvénients : il est rapide (2 à 3 mois) et permet de ne pas divulguer aux concurrents les projets de la firme. Il permet aussi une bonne prévision des ventes. Enfin, il est simple à mettre en œuvre, et disponible en Afrique (en Côte d'Ivoire, par exemple, un cabinet le propose à ses clients).

Nous concluerons ce chapitre sur la prévision des ventes en soulignant l'extrême importance de cette tâche, malgré sa difficulté ; c'est le pivot autour duquel gravitent toutes les grandes fonctions de l'entreprise (service commercial, bien sûr, mais aussi finances-comptabilité, achats, production...) : pas de prévisions budgétaires, de planning de production ou d'achat, de gestion des stocks sans prévision des ventes. Beaucoup d'entreprises africaines auraient intérêt à leur consacrer plus d'attention, de temps et d'argent : elles pourraient en attendre, en retour, de substantielles économies.

L'essentiel à retenir

1. *Les méthodes endogènes de décomposition* sont la base de la PV. On analyse une série chronologique de ventes passées en décomposant le problème :

– On commence par purger la série de l'influence des événements exceptionnels ; on calcule d'abord la moyenne mobile centrée, puis la tendance, généralement par la méthode de la droite des moindres carrés. Un lissage exponentiel permettra de donner davantage de poids aux chiffres les plus récents de la série. On calculera ensuite des coefficients saisonniers pour prendre en compte les variations saisonnières des ventes ; puis des coefficients cycliques, éventuellement. Enfin, on estimera l'ampleur de l'aléa par le calcul de l'écart-type de la série.

2. *D'autres méthodes* sont disponibles pour la prévision, telles les méthodes exogènes (ou causales) dont les plus connues sont l'indice précurseur, la méthode analogique et les modèles économétriques à corrélation et régression multiple (peu usités pour la PV proprement dite).

L'emploi des méthodes qualitatives est plus courant : elles sont basées sur des estimations directes des ventes à venir, sans passer par l'intermédiaire d'une analyse des ventes passées. Les plus connues sont les études de marché où l'on fait estimer par les clients leurs intentions d'achat ; les estimations par les vendeurs (mais attention aux biais possibles) ; enfin, pour la prévision à long terme, les estimations par un panel d'experts, comme dans la méthode de Delphes.

3. Une autre approche de la prévision est celle de la *simulation* et des modèles de décision. Une méthode de simulation la plus naturelle qui soit est celle des marchés-tests : on lance le produit à petite échelle, ce qui permet d'extrapoler ce que seront les ventes lorsque le lancement aura lieu sur une échelle plus grande. Quand aux modèles de lancement de produit, les plus utilisés aujourd'hui sont le modèle Trade-off, fondé sur l'analyse des critères de choix des consommateurs, et Assessor, combinant des interviews avec une simulation d'achat. Ce dernier présente les avantages d'un marché-test sans en avoir les inconvénients.

Témoignage

Monsieur NANDE, Directeur de PUBLIPRINT*

Fondée en 1965 la société PUBLIPRINT, implantée dans un pays d'Afrique, est une imprimerie à façon équipée pour l'imprimerie en typo, offset et continu. Grâce à son matériel performant, à une bonne organisation et à son personnel très qualifié, elle s'est spécialisée dans l'impression de documents de qualité et confidentiels : chèques pour les banques, bons d'essence, diplômes scolaires et universitaires, ainsi qu'impression en quadri d'affiches publicitaires, de dépliants, de plaquettes. Dans ces domaines, elle dispose d'un monopole virtuel dans son pays. De plus, pour faire tourner ses ateliers, Monsieur NANDE, son jeune directeur, accepte des travaux plus traditionnels tels qu'entêtes de papier à lettre, bons de commande, factures, tracts, documents administratifs, calendriers... Ce marché traditionnel est, lui, très concurrentiel. Jusqu'en 85-86, il représentait 50 à 55 % du C.A. (qui se montait alors à environ 460 millions de F. CFA). Mais, avec la crise, les clients sont devenus plus regardants sur les prix et ont pris l'habitude de mettre systématiquement leurs fournisseurs en concurrence. PUBLIPRINT, positionnée en haut de gamme, a des prix plus élevés que les petites imprimeries de quartier, et a perdu une bonne part de ce marché. Le marché spécialisé s'étant aussi rétréci, le C.A. est retombé à environ 350 millions de CFA en 88-89, et M. NANDE a dû licencier une partie de son personnel : le nombre d'employés est passé de 30 à 25. L'implantation de l'atelier et des bureaux en plein centre du quartier des affaires, pour être près des clients, coûte très cher en loyers et pèse sur les prix. M. NANDE cherche à compenser ce désavantage compétitif par la qualité de ses prestations et de son service (notamment en ce qui concerne le respect des délais). L'entreprise est cependant devenue déficitaire ces quatre dernières années.

Organisation commerciale du PUBLIPRINT

M. NANDE, lui-même diplômé d'une école de commerce, accorde une grande importance à la fonction commerciale. « Avant la crise », dit-il, « les affaires venaient un peu toutes seules, surtout pour nous qui avions une bonne image de sérieux et de qualité. Maintenant, il faut se battre, prospecter les clients, argumenter ». M. NANDE s'occupe personnellement du commercial et voit lui-même les gros clients pour s'assurer qu'ils sont bien servis. En outre, il a mis en place, ces dernières années, une équipe d'agents commerciaux exclusifs : trois dans la capitale et un dans l'autre ville importante du pays où se trouvent concentrées un certain nombre d'industries. Ces agents ont pour mission de prospecter les nouveaux clients (surtout des PME) et de suivre les clients réguliers. L'entreprise compte environ 350 clients. Les agents sont payés à la commission, avec un minimum mensuel garanti qui constitue une avance sur commissions et les sécurise contre les fluctuations parfois importantes de leur C.A.

Chaque lundi les agents sont réunis pour faire le point sur leur activité de la semaine passée et pour prévoir et organiser l'activité de la semaine à venir. Ces réunions sont l'occasion d'échange d'idées et d'informations, et permettent de souder l'équipe.

La prévision des ventes

M. NANDE s'en occupe personnellement. Les exercices sociaux couvrent la période 1^{er} juillet-30 juin de l'année suivante : au mois de juin chaque année, donc, M. NANDE analyse les comptes d'exploitation des années précédentes et celui de l'exercice qui se

* Les noms et certaines données ont été modifiés à la demande de l'intéressé.

PRÉVISIONS DES VENTES ET MODÉLISATION

termine, et les prolonge soit en chiffres constants pour les charges fixes comme les loyers, soit avec pourcentage en fonction de l'évolution de l'activité pour les charges variables, en corrigeant les chiffres, ensuite, en fonction de ses estimations. En ce qui concerne le C.A., il fixe des objectifs de vente en fonction de ce qu'il sait, soit personnellement soit par ses agents, de l'évolution prévisible du marché. Ces prévisions empiriques sont faites manuellement : l'entreprise n'est pas encore équipée d'un ordinateur, mais M. NANDE songe à acheter un micro dans les mois à venir, pour informatiser sa comptabilité. Il pense pouvoir ainsi mieux suivre sa gestion, mettre en place une comptabilité analytique et affiner ses prévisions.

Étant débordé de travail, il espère avec cet outil gagner du temps. Le comptable de l'entreprise est jeune et encore peu expérimenté ; il ne peut donc, pour le moment, lui confier cette tâche importante. Sa méthode de prévision empirique lui donne à peu près satisfaction. Il constate parfois, certe, des écarts

importants entre ses prévisions et les réalisations, mais il ne voit pas comment il pourrait en être autrement. « C'est ainsi », dit-il « que travaillent tous les chefs d'entreprise, ici, que je rencontre au club des jeunes entrepreneurs, et les modèles de prévision compliqués ne sont pas applicables dans une PME comme la mienne ».

Voici le document qu'il a élaboré pour le prochain exercice 1989-90. Son objectif est d'enrayer le déclin continu du C.A. depuis trois ans, d'amorcer même une reprise (bien que, de son aveu, la conjoncture reste maussade) grâce à un vigoureux effort commercial, et d'accroître la productivité de l'atelier : celui-ci devra atteindre une production à peu près égale (l'augmentation du C.A. de 4,9 % sera surtout due à un glissement des ventes vers les produits haut de gamme) avec un effectif qui sera encore réduit de deux personnes. Ainsi espère-t-il enfin équilibrer les comptes comme le lui a demandé de façon pressante le conseil d'administration de PUBLIPRINT.

PUBLIPRINT - RÉALISATIONS 87-88 À 88-89 ET PRÉVISIONS 89-90
(en millions de F. CFA)

CHIFFRES D'AFFAIRES	87-88 373,4	% C.A.	ÉVOLUTION - 7,0 %	88-89 352,7	% C.A.	ÉVOLUTION - 5,5 %	89-90 372,0	% C.A.	ÉVOLUTION + 4,9 %
CHARGES :									
Matières et fournitures cons.	200,1	53,6	- 8,4 %	190,8	54,1	- 4,6 %	196,5	52,8	+ 3,0 %
dont : matières et petit matériel	179,6	48,1	- 5,4 %	173,0	49,1	- 3,6 %	178,0	47,8	+ 2,9 %
Transport consommés	16,4	4,4	+ 3,7 %	15,9	4,5	- 3,0 %	15,1	4,1	- 5,0 %
Autres services consommés	50,8	13,6	- 5,5 %	50,4	14,3	- 0,8 %	50,0	13,4	- 0,8 %
dont : loyers	28,6	7,7	=	28,6	8,1	=	28,6	7,7	=
Charges et pertes diverses	6,3	1,7	- 20,6 %	7,9	2,8	+ 25,4 %	6,4	1,7	- 19,0 %
Frais de personnel	75,0	20,1	- 12,8 %	68,8	19,5	- 8,3 %	67,7	18,2	- 1,6 %
dont salaires ouvriers	39,8	10,7	- 11,6 %	34,5	9,8	- 13,3 %	32,3	8,7	- 6,4 %
adm. + com.									
= cadres	35,3	9,4	- 13,9 %	34,3	9,7	- 2,8 %	35,4	9,5	+ 3,2 %
Impôts et taxes	5,3	1,4	+ 1,9 %	5,3	1,5	=	5,5	1,5	+ 3,8 %
Frais financiers	10,5	2,8	+ 23,8 %	8,5	2,4	- 19,0 %	7,8	2,1	- 8,2 %
Dotation aux amortissements	24,3	6,5	- 6,5 %	23,6	6,7	- 2,9 %	23,0	6,2	- 2,5 %
TOTAL CHARGES	388,7	104,1	- 7,1 %	371,2	105,2	- 4,5 %	372,0	100,0	+ 0,2 %
RÉSULTATS :	- 15,3	4,1	- 10,0 %	- 18,5	5,2	+ 20,9 %	0	0	-

Chapitre 9 : La segmentation des marchés

9.1. PRINCIPES DE LA SEGMENTATION

9.1.1. POURQUOI SEGMENTER ?

La finalité de la démarche marketing, comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, est d'orienter l'activité de l'entreprise vers la plus grande satisfaction de sa clientèle. On imagine facilement que celle-ci ne soit pas uniforme au niveau de ses besoins, de ses attentes, de ses attitudes et de son comportement.

Exemple : l'ensemble des acheteurs de micro-ordinateurs en Afrique se subdivise en plusieurs sous-ensembles : entreprises, institutions d'enseignement, administrations, particuliers, etc. Le simple bon sens indique que ces différents acheteurs n'ont ni les mêmes besoins, ni les mêmes possibilités financières, ni les mêmes comportements d'achat. De plus, si l'on considère le sous-groupe des entreprises, la démarche marketing conduit à les distinguer suivant l'utilisation qu'elles feront du micro-ordinateur :

- Utilisation par quelques spécialistes ou très large diffusion ?
- Utilisation prioritaire pour des problèmes techniques ou des problèmes de gestion ?
- Utilisation interne ou connexion avec des réseaux externes ?, etc.

Les spécificités des entreprises semblent en faire autant de cas particuliers.

Il en est de même pour les produits grand public : un produit aussi banal qu'une poudre à laver rencontrera une demande hétérogène au niveau de l'utilisation de la poudre (lavage tous textiles ou lavage spécialisé), au niveau du conditionnement (petites unités de vente ou au contraire grands conditionnements plus ou moins « économiques »), au niveau des habitudes d'achat (distribution « moderne » ou « traditionnelle »), au niveau de la couleur de l'emballage, de la marque, etc.

En raison de cette hétérogénéité, commune à tous les marchés, il serait dangereux pour une entreprise d'avoir une offre unique, à un prix uniforme, transitant par un seul canal de distribution et avec une communication indifférenciée. La satisfaction de la clientèle se limiterait à une faible minorité et l'entreprise laisserait un champ largement ouvert à la concurrence.

A contrario, si l'on part du principe que tous les clients diffèrent au moins quelque peu les uns des autres, et que l'on pousse la démarche marketing à l'extrême, on arrive à une solution qui affecte une offre spécifique à chaque client potentiel. Cette possibilité n'est pas à exclure pour certains produits (équipements industriels lourds, bâtiment, produits textiles « sur mesure »...), ni surtout dans les secteurs des services.

Pour de nombreux produits, cette politique de différenciation et d'adaptation totale n'est cependant pas concevable. Elle est condamnée sur un plan économique en interdisant la possibilité des économies d'échelle et irréaliste au niveau commercial : il est impossible d'établir un contact personnalisé avec chaque client sur des marchés de plusieurs milliers ou plusieurs millions de personnes.

Le responsable de marketing doit donc composer avec deux contraintes antagonistes :

- Il doit satisfaire des publics hétérogènes
- mais ne peut avoir autant de politiques que d'individus.

La réponse à ce dilemme est la segmentation.

LA SEGMENTATION DES MARCHÉS

9.1.2. DÉFINITION DE LA SEGMENTATION

La segmentation d'un marché est le découpage de l'ensemble hétérogène composé de tous les clients potentiels en sous-ensembles homogènes au plan des besoins, des attitudes et des comportements. Ces sous-ensembles sont appelés « segments ». Les segments doivent être déterminés de façon à permettre une réponse marketing appropriée aux caractéristiques de chacun d'eux.

La détermination des segments et la sélection de ceux qui doivent constituer la cible commerciale de l'entreprise définissent la relation de l'entreprise à son marché. Pour chaque segment retenu pour appartenir à la cible, et seulement pour ceux-là, l'entreprise doit définir une offre commerciale correspondant aux besoins et aux possibilités des acheteurs composant le segment et sélectionner les moyens marketing les plus appropriés à leurs caractéristiques. On débouche ainsi sur la question du positionnement qui sera abordé dans le chapitre sur le produit (chapitre 10).

Ainsi, dans l'exemple précédent des micro-ordinateurs, l'entreprise peut sélectionner prioritairement l'Administration de plusieurs pays africains. Cela suppose :

- l'obtention de l'agrément des ministères de tutelle et éventuellement des organismes de financement,
- la compatibilité du matériel avec le parc informatique déjà existant,
- l'adéquation du matériel aux programmes nécessaires aux utilisateurs,
- la mise en place d'un réseau de formation du personnel et de maintenance,
- le respect des différents codes nationaux des marchés publics,
- l'établissement du « relationnel » nécessaire, etc.

Une politique marketing spécifique est ainsi développée en faveur du segment retenu.

9.1.3. LES QUALITÉS D'UNE BONNE SEGMENTATION

Pour remplir sa fonction dans la démarche marketing, une segmentation doit remplir trois conditions :

9.1.3.1. Elle doit être pertinente

C'est-à-dire que les segments doivent regrouper des acheteurs présentant des similitudes par rapport au produit ou au service faisant l'objet de la segmentation.

Ainsi, une segmentation sur la base du type d'habitat, de l'ethnie d'origine, du sexe n'a de sens que si ces caractéristiques déterminent l'attitude et le comportement vis-à-vis du produit étudié. C'est probablement le cas pour un service bancaire et sans doute beaucoup moins pour une boisson gazeuse.

9.1.3.2. La segmentation doit donner une représentation opérationnelle du marché

Cela signifie que le nombre de segments créés doit être suffisant pour que les segments présentent une réelle homogénéité et qu'il ne soit pas excessif au point de rendre illusoire la conception d'une politique marketing adaptée à chaque segment.

Exemple : dans le cas du marché automobile des voitures particulières, on peut être tenté de réaliser une segmentation sur les bases suivantes :

- niveau de revenu : 5 classes
- composition de la famille : 6 types
- kilométrage annuel moyen : 3 classes
- utilisation professionnelle, mixte ou privée : 3 possibilités
- habitat rural, ville moyenne ou métropole : 3 groupes

La combinaison systématique de tous les critères conduit à une partition du marché en 810 segments, ce qui est à l'évidence inexploitable.

9.1.3.3. La segmentation doit permettre de toucher des segments de façon sélective, dans une politique marketing

Ainsi, une segmentation sur une base géographique est elle intéressante pour moduler les politiques de distribution et dans une moindre mesure, celles de communication.

Par contre certains critères de personnalité, d'attitude ou de comportement, même s'ils sont très pertinents, ne peuvent être retenus que s'ils sont corrélés à des caractéristiques permettant l'identification des acheteurs sur le terrain.

Exemple : le lancement d'une « sauce graine » en boîte, d'origine industrielle demande une segmentation différenciant les ménages « modernes » et les ménages « traditionnels ». Pour accéder de façon sélective aux premiers, qui constituent a priori la cible à privilégier, on devra passer par des caractéristiques corrélées au modernisme et plus opérationnels : points de vente fréquentés, quartier de résidence dans une ville, occupation professionnelle, etc.

9.2. PROCÉDURES DE SEGMENTATION

Pour réaliser une segmentation, deux approches opposées sont envisageables :

- Soit partir de l'ensemble et procéder à des découpages à l'aide de critères définis au préalable ; c'est la méthode de segmentation proprement dite, appelée encore méthode séparative ou « descendante ».
- Soit partir des individus et créer des segments par regroupement sur la base de similarités ou de « proximité » au sens mathématique du terme. C'est la méthode de typologie ou agrégative ou « ascendante ».

La segmentation est beaucoup plus utilisée que la typologie et elle est à recommander lorsqu'on ne possède pas une information statistique très précise sur la population à étudier, ce qui est le cas sur un grand nombre de marchés africains.

9.2.1. LES PROCÉDURES SÉPARATIVES

Quatre étapes jalonnent les procédures séparatives ou procédures de segmentation proprement dite.

9.2.1.1. Choix des critères

La liste des critères éligibles pour une segmentation est longue et variée. Le choix est propre à chaque couple produit/marché et il est guidé par la recherche des qualités indispensables à la segmentation à savoir la pertinence et le caractère opératoire.

En ce qui concerne les produits destinés aux individus et aux ménages, les critères peuvent être classés en deux catégories regroupant d'une part ceux qui caractérisent la relation de la clientèle au produit étudié et d'autre part, les critères plus généraux qui définissent les individus dans l'absolu.

LA SEGMENTATION DES MARCHÉS

Critères de relation acheteur/produit

- Avantages principaux recherchés dans le produit.
- Utilisation du produit : utilisateurs ou non utilisateurs, fréquence d'utilisation, type d'usage, etc.
- Niveau de consommation : gros, moyens, petits consommateurs.
- Lieu d'achat : commerce moderne, traditionnel, sédentaire, marchés, marchands ambulants, etc.
- Attitudes, motivation vis-à-vis du produit.

Critères généraux

- Sexe.
- Âge.
- Niveau de culture.
- Catégorie socio-professionnelle.
- Niveau de revenu et budget affecté aux différentes dépenses.
- Composition de l'unité familiale.
- Origine ethnique.
- Religion.
- Équipement de la maison.

En ce qui concerne les produits (ou services) industriels et professionnels, les critères de segmentation des entreprises ou organisations peuvent être, par exemple :

Critères de relation acheteur/produit

- Niveau d'achat.
- Fréquence d'achat.
- Cadre juridique de l'achat (secteur public ; secteur privé ; économie officielle ou économie parallèle).
- Processus d'achat : centralisation - décentralisation ; décision collective - décision individuelle ; rôle du service d'achat, etc.
- Attitude vis-à-vis du produit des personnes concernées par son achat.

Critères généraux

- Taille de l'entreprise : chiffre d'affaires, effectif, valeur ajoutée.
- Secteur de l'entreprise.
- Localisation de l'entreprise et éventuellement de ses différents établissements.

9.2.1.2. Validation des critères

Dans la phase précédente, une première liste de critères a été établie sur la base d'intuitions, d'une connaissance empirique, du simple bon sens. Il est possible de s'en tenir là. On peut aussi chercher à valider le choix au plan de la première qualité d'un critère de segmentation, la pertinence.

À titre d'exemple d'une telle démarche de validation et pour illustrer le fait qu'une segmentation ne s'applique pas uniquement à une clientèle de biens industriels et commerciaux, mais aussi au public d'une cause sociale, nous citerons le témoignage suivant rapporté par Denis LINDON :

Dans le cadre de l'élaboration d'une campagne « antitabac », le Comité Français d'Éducation pour la Santé se demandait s'il devait mener une campagne unique, auprès de l'ensemble du public français, ou plusieurs campagnes différenciées, spécifiquement adaptées à des sous-ensembles (ou segments) de ce public. Il se demandait donc si le public pouvait être découpé en un certain nombre de segments relativement homogènes et distincts du point de vue de leurs

attitudes mentales et de leurs comportements à l'égard du tabac (motivations et freins ressentis, opinions actuelles sur la nocivité du tabac, propension à fumer ou à s'arrêter de fumer, quantités fumées, etc.).

Les principaux critères de segmentation qui, a priori apparaissaient pouvoir être pertinents étaient :

- le sexe,
- l'âge,
- la catégorie socio-professionnelle,
- la catégorie d'agglomération habitée,
- le fait d'être actuellement fumeur ou non-fumeur et la quantité fumée.

Une enquête par sondage fut menée, auprès de 2 000 personnes, à l'aide d'un questionnaire d'une vingtaine de questions portant sur les comportements, opinions, motivations et attitudes à l'égard du tabac. Chaque question fut ventilée en fonction des cinq critères de segmentation retenus a priori.

Il apparut que, dans l'ensemble, les comportements et surtout les attitudes à l'égard du tabac ne variaient pas d'une manière très sensible selon la catégorie socio-professionnelle, la catégorie d'agglomération, ou le sexe. Elles variaient plus sensiblement entre les fumeurs et les non-fumeurs, mais ne semblaient pas très liées à la quantité fumée. Et elle variaient considérablement selon l'âge, la « coupure » à cet égard, étant entre les moins de 20 ans et les plus de 20 ans. En particulier, les raisons (ou motivations) qui poussent à fumer ou à ne pas fumer, l'intensité des préoccupations liées à la santé, et la facilité plus ou moins grande à modifier son comportement à l'égard du tabac (c'est-à-dire à contracter l'habitude de fumer si on ne l'a pas, et à s'arrêter de fumer si on est fumeur), apparurent nettement différentes selon l'âge. C'est donc ce critère qui fut retenu comme base d'une segmentation du marché, et qui conduisit le C.F.E.S. à mettre en œuvre, outre une campagne « tous publics », une campagne spécifiquement destinée au segment des jeunes.

Source : Denis Lindon, *Le Marketing* Fernand Nathan, Paris, 1981.

Des techniques de traitement de données permettent de hiérarchiser les critères, suivant leur pouvoir discriminant, c'est-à-dire selon leur capacité à créer des segments homogènes et différents les uns des autres. On peut citer :

- l'analyse discriminante
- les méthodes reposant sur des tests d'hypothèse, en particulier le test du chi-deux (X^2) ou le « C de BELSON »¹.

9.2.1.3. La combinaison des critères

Lorsque les critères ont été sélectionnés et, éventuellement, hiérarchisés et lorsque pour chaque critère les « états remarquables » ont été identifiés, on peut créer les segments par croisement des critères.

Exemple : Pour l'étude du marché d'un restaurant près d'un campus en Côte d'Ivoire, on peut imaginer avoir retenu les critères suivants :

C1 : Origine géographique et ethnique

- a) Ivoiriens du Nord
- b) Ivoiriens du Sud
- c) Africains non Ivoiriens
- d) Non Africains

1. Pour une présentation de ces méthodes, voir par exemple J. BON et P. GREGORY, *Techniques Marketing*, Vuibert éditeur, Paris 1986.

LA SEGMENTATION DES MARCHÉS

C2 : Occupation professionnelle

- a) Étudiant
- b) Enseignant
- c) Autre

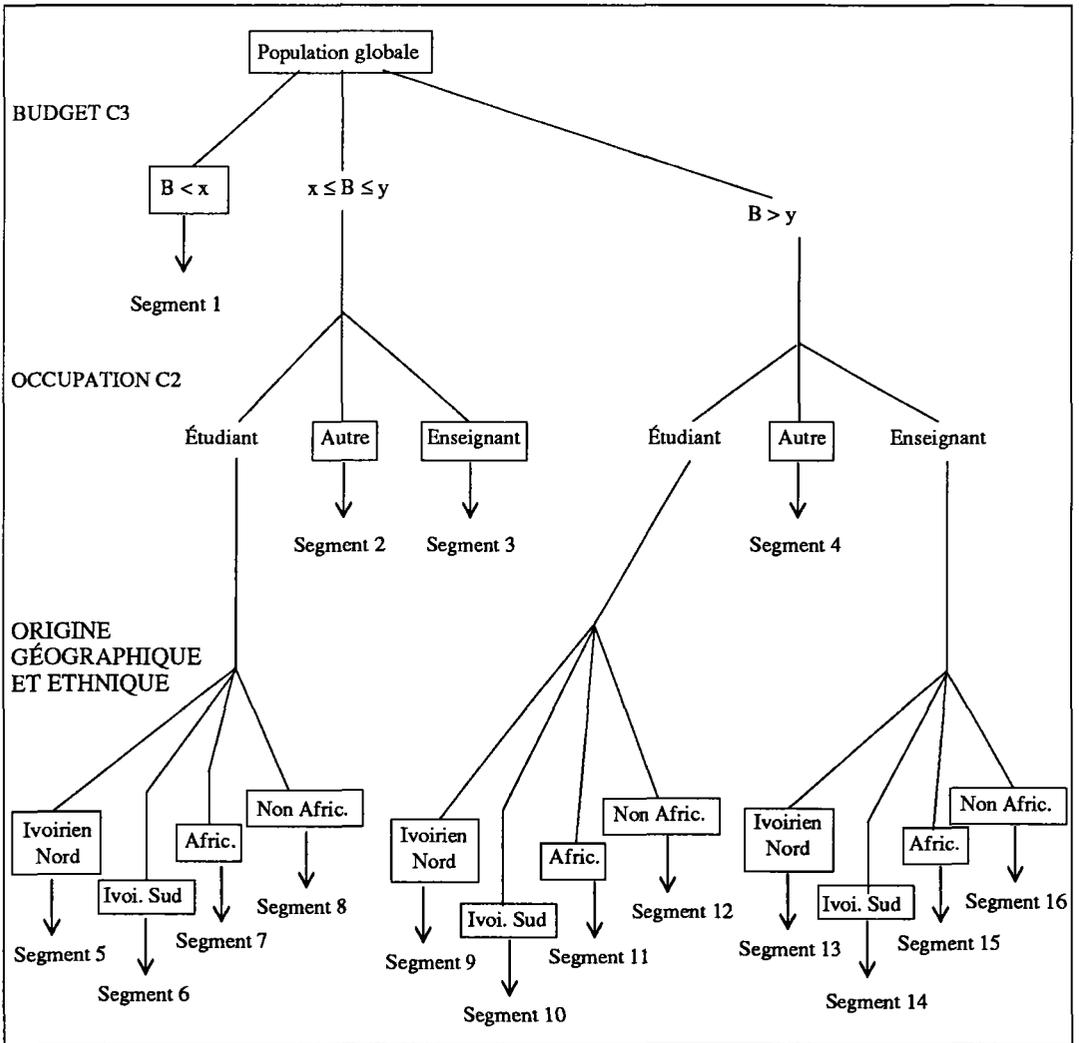
C3 : Budget mensuellement affecté à la nourriture

- a) $B < x$
- b) $x \leq B \leq y$
- c) $B > y$

Un croisement systématique de tous les critères conduit à la création de 36 segments : (C1a - C2a - C3a), (C1a - C2a - C3b), (C1a - C2a - C3c), etc.

Si les critères ont été hiérarchisés de façon intuitive ou après une validation mathématique, on pourra donner une représentation par arborescence (fig. 1) et moduler la finesse de la segmentation suivant l'intérêt stratégique que représente chaque segment créé.

Exemple :



1. Représentation des segments créés par arborescence

Cette procédure conduit à la création de 16 segments, analysés plus ou moins finement suivant leur intérêt stratégique présumé.

9.2.1.4. Caractérisation des segments

Par définition, l'ensemble des individus (ou ménages, ou entreprises) appartenant à un même segment ont des caractéristiques identiques au regard des critères utilisés pour la segmentation. Ce sont des éléments de caractérisation du segment. Ainsi, dans l'exemple précédent, le segment 11 regroupe les étudiants africains, non ivoiriens disposant d'un budget $B > y$.

Pour participer effectivement à la démarche marketing, la segmentation doit permettre d'évaluer les segments en fonction de leur potentiel commercial, ce qui implique :

- la détermination du nombre d'acheteurs (ou centres d'achat) composant le segment,
- le montant total des dépenses du segment susceptibles de s'orienter vers le produit étudié,
- le chiffre d'affaires prévisionnel sur le segment, soit la variable précédente multipliée par la part de marché envisageable. Cela suppose une appréciation précise de la position concurrentielle de l'entreprise et de ses produits.

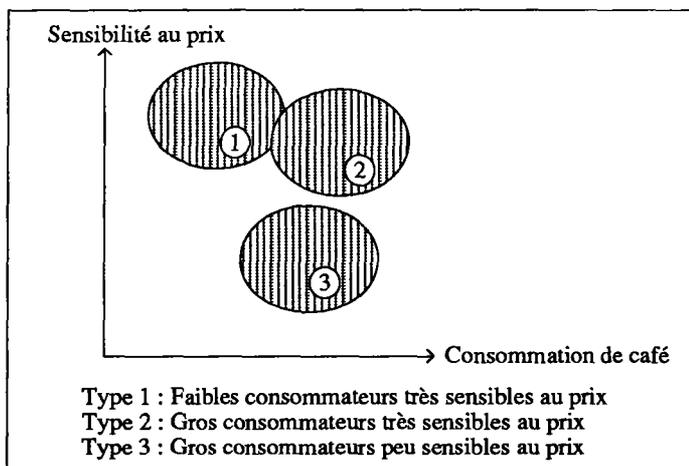
9.2.2. LES PROCÉDURES AGRÉGATIVES OU DE TYPOLOGIE

La création des segments peut également s'effectuer par la typologie ou méthode agrégative. C'est une alternative aux méthodes de segmentation proprement dite, moins souvent utilisée car très exigeante en matière de caractérisation de la population à étudier.

Principe : à partir de l'ensemble de la population à étudier, on crée des sous-groupes en fonction de « ressemblances » entre les individus pris deux à deux.

La traduction mathématique de ces ressemblances est la proximité des points représentant les individus dans l'espace à « n » dimensions, « n » étant le nombre de variables caractérisant la population.

Exemple : en simplifiant le problème et en supposant qu'une clientèle d'acheteurs de café soluble puisse être caractérisée par deux variables, la sensibilité au prix et la quantité de café consommée, une typologie en trois types peut être dégagée de la façon suivante (fig. 2), à partir d'un échantillon.



2. Typologie

Dans la réalité, il est naturel et souvent indispensable de caractériser la population étudiée avec plus de deux variables. La typologie doit alors faire appel à des méthodes multivariées telles l'analyse discriminante.

À l'issue d'une procédure de segmentation, les segments créés constituent la base sur laquelle s'effectue le ciblage de la stratégie marketing, déterminant le positionnement des produits et les politiques de prix, de distribution et de communication. C'est donc un élément essentiel de toute la démarche marketing.

L'essentiel à retenir

La segmentation permet de trouver dans la démarche marketing un compromis entre la nécessité de différencier les politiques marketing pour répondre aux attentes de clients différents et celles d'assurer un minimum de standardisation pour faire face aux contraintes de rentabilité et de compétitivité.

La segmentation consiste à créer au sein d'une clientèle, des sous-groupes appelés « segments », homogènes aux plans des besoins, des attitudes et des comportements. Aux différents segments sont appliqués des politiques marketing différenciées.

Pour être utile, une segmentation doit être pertinente, c'est-à-dire conçue en fonction du produit à commercialiser ; les segments créés doivent être en nombre raisonnable et facilement repérables et accessibles sur le terrain pour constituer des cibles de marketing.

Deux procédures permettent de réaliser une segmentation : la segmentation proprement dite qui part de l'ensemble de la population et procède à des séparations successives à l'aide de critères sélectionnés et la typologie qui part des individus et procède à des regroupements sur la base de similarités.

Quatre étapes jalonnent une procédure de segmentation :

- sélection des critères,
- validation du choix,
- combinaison des critères,
- caractérisation des segments.

Les critères à retenir sont propres à chaque couple produit/marché. Ils se divisent en deux grands types : ceux qui caractérisent la relation des acheteurs au produit (utilisation du produit, comportement d'achat, attitude vis-à-vis du produit, etc.) et ceux qui caractérisent les individus sans référence explicites au produit (sexe, âge, appartenance ethnique, niveau de revenu, etc.).

La segmentation, base du ciblage de la stratégie marketing est un point clé de la démarche.

Pour une segmentation de la population africaine

Contribution de M. Abdou FALL et Patrick DEFLANDRE
 « Quel marketing pour l'Afrique de l'Ouest ? »,
 mémoire de Mastère spécialisé en management de Projets Internationaux,
 École Supérieure de Commerce de Paris, 1989, p. 16-17.

« La segmentation proposée :

Nous proposons quatre couches principales de population à prendre en considération dans le cadre d'une étude des besoins ou d'une différenciation de l'offre :

– La grande majorité des gens pauvres et analphabètes (segment 1). Ils vivent le plus souvent à la campagne mais on les retrouve aussi à la périphérie des grandes villes dans les bidonvilles. Ils ont les plus bas revenus. On peut leur appliquer une stratégie d'offre indifférenciée à base de produits plus robustes et plus rustiques, pas très chers.

– La population aisée mais non alphabétisée (segment 2). On y compte de riches commerçants, des marabouts, des chefs coutumiers, qui doivent leurs richesses à des occupations n'ayant pas nécessité de formation à l'occidentale. De tels gens utilisent tous les confort que leur permet leur situation sociale (automobiles, téléphone, téléviseurs, climatiseurs, matériel électro-ménager). Il faudra bien trouver les moyens de leur « vendre » ces produits autrement que par des méthodes de marketing utilisées dans les pays occidentaux, car ils ne les comprennent pas.

– La classe moyenne formée de fonctionnaires, employés de bureaux ou d'usines ou d'enseignants (segment 3). Ce sont des personnes qui de par leur instruction, leur formation et leur attention à l'actualité sont ouverts à l'Occident et aux modes de consommation occidentale. Elles ont ainsi acquis certains modes de consommation qui les poussent vers un certain type de produits. Seulement, leurs moyens ne leur permettent de disposer de tout ce qu'elles peuvent vouloir. Il faut trouver un mix à leur appliquer pour leur vendre des produits de gamme moyenne ou basse.

– La population aisée formée de hauts fonctionnaires, d'entrepreneurs, d'hommes d'affaires, de politiciens (segment 4). Ce sont des gens le plus souvent occidentalisés dans leur comportement et leur consommation. Ils disposent des produits de consommation haut de gamme qu'on trouve en occident. En plus de leur formation, leurs voyages en Europe et en Amérique développent leur attention à la publicité occidentale. À ceux-ci, on peut appliquer les méthodes de marketing pratiquées en Europe Occidentale et aux États-Unis ».

Chapitre 10 : La politique de produit

La politique de produit détermine la réponse concrète que l'entreprise apporte aux attentes identifiées sur un marché. Son importance est évidente dans le cadre de la démarche marketing tant il est vrai que l'on ne peut pas faire de bon marketing sur un mauvais produit. Elle dépasse d'ailleurs largement la fonction commerciale puisqu'elle détermine en fait l'activité de l'entreprise. Ce rôle stratégique du marketing à travers la politique de produit a fait l'objet du chapitre 3. Nous nous attacherons dans ce chapitre d'abord à définir ce qu'est un produit dans une analyse marketing puis à indiquer par quelle méthode on peut s'assurer d'une adéquation permanente du produit au marché visé et enfin à présenter une procédure de lancement de produits nouveaux.

10.1. DÉFINITION DU PRODUIT EN MARKETING

Tout produit, si banal soit-il, est pour le responsable de marketing une association complexe de caractéristiques très diverses. Ainsi une sauce industrielle (« sauce graine » par exemple) est non seulement un condiment destiné à relever le goût d'un plat mais aussi une source de satisfaction pour la mère de famille de pouvoir proposer dans son foyer une nourriture élaborée bien qu'elle n'ait plus le temps de faire une cuisine traditionnelle. C'est aussi un clin d'œil nostalgique au citadin qui a quitté son village et qui retrouve à travers ce plat des souvenirs d'enfance.

Dans un autre domaine, un système informatique de gestion sera pour l'entreprise qui l'acquiert à la fois la promesse d'une meilleure productivité dans les tâches administratives et celle d'acquérir une image d'entreprise moderne et efficace aux yeux de sa clientèle, de ses partenaires financiers et de son personnel. Les cadres et employés administratifs en retireront une valorisation personnelle.

Ces deux exemples illustrent le risque que prendrait un responsable commercial à réduire un produit à ses seules caractéristiques utilitaires. Les attributs d'un produit peuvent être classés dans les 6 catégories suivantes :

10.1.1. CARACTÉRISTIQUES TECHNIQUES

Celles-ci ne sont citées que pour mémoire. En marketing seule importe leur incidence au niveau des caractéristiques fonctionnelles ou économiques. Ainsi le système de carburation d'un moteur automobile n'a d'importance que par son impact sur la fiabilité du fonctionnement, sur la consommation ou sur le prix du véhicule.

10.1.2. CARACTÉRISTIQUES FONCTIONNELLES

Ce sont les caractéristiques par lesquelles le produit remplit la mission pour laquelle il a été conçu. Elles doivent répondre aux besoins de l'utilisateur ou du consommateur à chaque phase du processus d'utilisation ou de consommation.

10.1.3. CARACTÉRISTIQUES D'ASPECT VISUEL

La forme, la couleur, la matière d'un produit sont des éléments possibles de séduction du consommateur et leur prise en compte systématique par des concepteurs de produit a donné naissance à une discipline nouvelle, la recherche de l'esthétique industrielle ou « design »¹.

De même l'odeur d'un produit lorsqu'elle n'est pas directement une caractéristique fonctionnelle comme dans le cas des parfums, peut être un élément non négligeable d'acceptation ou de rejet de certains produits (produits d'entretien ménager, produits d'hygiène, produits alimentaires, par exemple).

10.1.4. CARACTÉRISTIQUES D'IDENTIFICATION

Le nom, la marque du produit, une image graphique, un logotype, une couleur distinctive (le jaune de Kodak opposé au vert Fuji), un thème musical publicitaire, sont autant d'éléments de reconnaissance d'un produit.

La marque joue un rôle particulièrement important et sa gestion est un des points critiques de la politique de produit. Outre la fonction de reconnaissance déjà citée, elle est une sorte de label de garantie aux yeux de l'acheteur et contribue à donner une fonction symbolique au produit. Le rôle de l'image de marque sur la perception du produit est essentiel. Il engendre une volonté d'appartenance au groupe de détenteurs ou utilisateurs du produit ou au contraire une volonté de s'en distinguer. Observez par exemple les attitudes et les comportements que provoque l'image de la marque Mercedes !

À titre d'illustration d'une signalétique de produit, nous reproduisons ci-dessous le décodage de l'étiquette de la bière Congolaise, NGOK, lancée il y a quelques années, telle qu'elle nous a été rapportée par un responsable de sa commercialisation.



1. Pour une présentation de la fonction design appliquée au Cameroun, voir Maurice DIEKEM : « La fonction design : une nécessité pour nos entreprises » *Le Manager*, n° 7, Année 87-88.

Les 3 étoiles rouges sont une référence aux insignes de Colonel de l'armée congolaise et à la personne du colonel N'GOUABI, héros national.

Le crocodile est l'emblème de l'U.D.I.A. (Union Démocratique pour l'Indépendance de l'Afrique).

Quant aux deux couleurs, le vert et le jaune, elles auraient été choisies par analogie aux couleurs de l'Étoile du Congo, l'une des meilleures équipes nationales de football.

10.1.5. CARACTÉRISTIQUES ÉCONOMIQUES

C'est le tarif auquel est proposé le produit et le prix effectif auquel on peut l'obtenir après les discussions commerciales et les marchandages. Ces attributs importants sont traités dans le chapitre suivant.

10.1.6. CARACTÉRISTIQUES DE CONDITIONNEMENT ET D'EMBALLAGE

Pour de nombreux produits, en particulier pour les biens de grande consommation, on ne saurait dissocier les caractéristiques du produit de celles de son emballage et de son conditionnement.

Le conditionnement caractérise la « condition » sous laquelle le produit est proposé à la vente : ce peut-être en vrac, ou au contraire en sacs, boîtes, bouteilles d'une contenance donnée. Le choix du conditionnement n'est pas neutre sur la perception du produit. De plus, il doit être orienté par les habitudes de consommation et le pouvoir d'achat local : l'unité de vente devra être réduite par rapport aux conditionnements hérités de l'importation : ne voit-on pas des achats de cigarettes à l'unité et non en paquets de 20, de lessive « à la tasse » et non en barils de 1 à 5 kg, ou encore de riz, ou pâtes « à la poignée » et non en paquet de 500 g !

L'emballage est destiné à contenir le produit mais il participe aussi très directement à ses fonctions en jouant les rôles suivants :

– protection du produit : fortes chaleurs et sécheresse ou au contraire intense humidité ambiante réclament dans certaines régions africaines des emballages spécifiques inconnus dans les pays industriels des zones tempérées. Les transports à l'intérieur de nombreux États africains sont souvent longs, cahotiques et nécessitent de nombreuses manipulations : l'emballage doit assurer une protection efficace contre les chocs ;

– facilité du transport, de la manipulation et de la consommation progressive du produit ;

– information sur le mode d'emploi et les principales propriétés du produit ;

– reconnaissance et valorisation du produit par son graphisme, ses couleurs, sa symbolique.

Ces dernières caractéristiques sont des éléments très importants de fidélisation de la clientèle comme on a pu le constater dans les années 1970 lorsqu'un brasseur ivoirien a voulu changer la bouteille et l'étiquette de son produit leader et a perdu 75 % de sa part de marché au profit de son concurrent.

10.2. LE POSITIONNEMENT

Chaque produit, chaque service, commercialisé sur un marché a, dans l'esprit de la clientèle, un positionnement.

• Pour les clients, il appartient d'abord à une classe de produits : poudres à laver, savons de toilette, boissons gazeuses, réfrigérateurs, automobiles, produits bancaires, voyages touristiques, tours à

LA POLITIQUE DE PRODUIT

commande numérique, micro-ordinateurs, etc. Le nombre des classes possibles et leurs variétés sont immenses.

- Ensuite, il y a dans l'esprit de la clientèle d'un segment donné des caractéristiques qui le font plus ou moins bien répondre à ses attentes.
- Enfin, certains de ses attributs le démarquent des produits concurrents.

Ce positionnement est inéluctable, il se fera sous le contrôle de l'entreprise qui commercialise le produit ou hors de son contrôle. L'un des objectifs de la politique de produit est de permettre à l'entreprise de conserver la maîtrise de ce positionnement.

On peut donc définir le positionnement d'un produit comme la position qu'il occupe dans l'esprit de la clientèle, au sein d'une classe de produits donnés, en référence aux attentes de cette clientèle et par rapport aux produits concurrents.

Le choix et la mise en œuvre d'un positionnement se déroulent suivant la procédure suivante :

10.2.1. DÉFINITION D'UNE CIBLE POUR LE PRODUIT

Sur la base de la segmentation du marché (voir chapitre 9), le responsable du marketing d'un produit doit sélectionner une cible constituée d'un ou de plusieurs segments.

Une cible étroite, composée d'un seul segment réclame un positionnement unique : c'est la stratégie concentrée.

Une cible large regroupant plusieurs segments peut donner naissance à deux stratégies différentes :

- une stratégie différenciée associant à chaque segment un positionnement spécifique,
- une stratégie indifférenciée dans laquelle un seul positionnement correspondra à l'ensemble des segments. Cette dernière stratégie, contraire au principe même de la démarche marketing, peut être cependant justifiée pour des raisons de coûts lorsque le marché n'est pas trop hétérogène et qu'il est très sensible au prix.

10.2.2. L'IDENTIFICATION DE LA CLASSE DE PRODUIT ET DE SON « SYSTÈME DE RÉFÉRENCE »

La classe à laquelle appartient un produit est généralement facile à identifier (voir les exemples précédents). Dans certains cas cependant le responsable marketing doit lever clairement certaines ambiguïtés. Par exemple, un réseau de transport de voyageurs par autocars à l'intérieur d'un pays a-t-il une vocation d'abord utilitaire ou d'abord touristique ? Le choix des véhicules, des itinéraires, des arrêts sera différent selon que l'on opte pour l'une ou l'autre des deux classes. De même, une boisson sans alcool est-elle destinée à une utilisation courante et régulière ou à une consommation de type festif et occasionnel ?

On sait par expérience que les produits mal finalisés, appartenant à deux classes différentes, sont rarement des succès commerciaux car ils ne satisfont finalement personne.

Une fois les éventuelles ambiguïtés sur la classe des produits levées, il importe de définir le système de référence c'est-à-dire ce que les clients attendent du produit d'une façon implicite ou explicite, consciente ou inconsciente. Les prédispositions, les attitudes de la clientèle sont parfois difficiles à analyser et il faut pour cela souvent se référer à leurs fondements socio-culturels.

Ainsi dans une analyse du marché du livre en Côte d'Ivoire, Régina TRAORE SERIE a-t-elle restitué ce produit dans son contexte historique, social et culturel.

« La lecture est un acte individuel qui s'intègre difficilement dans la culture africaine. L'écrit est alternativement présenté :

- comme étranger aux pratiques sociales courantes,
- comme une pratique anti-sociale,

car celui qui lit s'isole, ce qui est mal perçu par la collectivité.

Mais en même temps les gens sont attirés vers le livre car il symbolise l'accès à un certain pouvoir. Lire, c'est s'approprier la culture étrangère, c'est connaître « Le papier des Blancs ».

Donc, dans l'idéal collectif de la société ivoirienne, la lecture est codée positivement car elle est synonyme de réussite sociale.

Cette contradiction entre l'écrit « intrus » et l'écrit « fétiche » résume toute l'ambiguïté de la situation du livre dans les pays africains ».

Régina TRAORE SERIE
« La promotion du livre en Côte d'Ivoire. »
Communication au Colloque,
« Marketing pour le développement »,
Abidjan, décembre 1986.

Plus précisément, on cherchera sur quels critères le produit sera évalué par la clientèle visée.

Exemples :

a) Un magasin de la « distribution moderne » en libre service sera jugé pour ses performances sur les critères suivants :

- le niveau général des prix,
- les promotions,
- le choix dans les différents rayons,
- la qualité des produits proposés à la vente,
- la facilité d'accès (localisation, parking, proximité des transports en commun...),
- les différents services (rapidité de la caisse, conseils sur les produits, aide au port des marchandises, etc.).

b) Une banque et ses services bancaires seront jugés par une clientèle de particuliers à l'aide du système suivant :

- taux de rendement de l'épargne,
- conditions générales des prêts,
- facilité de l'accès (nombre d'agences, localisation des agences, ...),
- accueil des clients par le personnel,
- prise en compte des cas particuliers,
- types de clients fréquentant la banque.

Ces listes ne sont pas exhaustives. Elles doivent être complétées et modulées suivant les cibles de clientèle visées et suivant les particularités nationales ou locales.

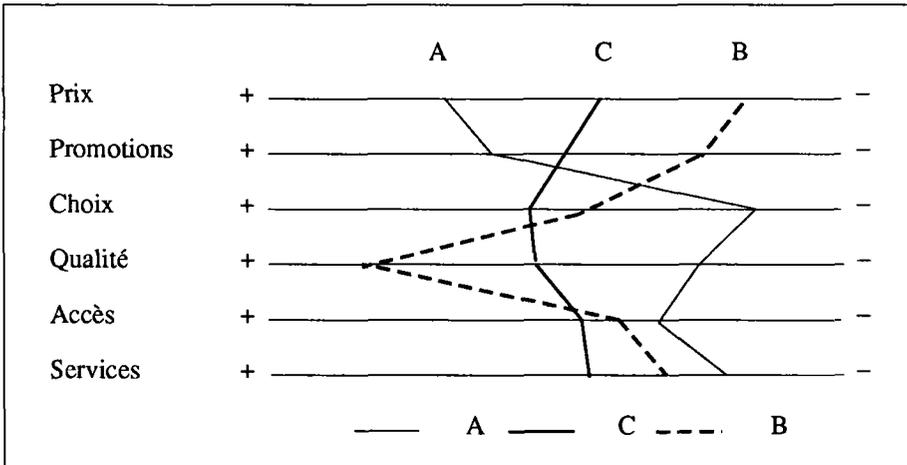
La démarche, elle, reste constante : il s'agit de donner aux produits ou aux services que l'on commercialise des caractéristiques propres à les faire évaluer favorablement sur toutes les dimensions importantes dans l'esprit des clients.

10.2.3. LA SÉLECTION DES POINTS DE DIFFÉRENCIATION PAR RAPPORT À LA CONCURRENCE

Pour séduire la clientèle et gagner des parts de marché, un produit doit bénéficier de caractéristiques qui le distinguent favorablement de la concurrence. Ce sont ses avantages compétitifs.

a) Pour les produits déjà présents sur le marché on peut identifier leurs avantages compétitifs et plus globalement leur positionnement par différentes méthodes de reproduction d'images perceptuelles en deux dimensions (analyses factorielles par exemple) ou sur de nombreuses dimensions non agrégées (échelles d'attitudes par exemple, présentées au chapitre 7).

Exemple : En utilisant le système de référence de magasins « modernes » présenté ci-dessus, il est possible de comparer trois points de vente A, B et C à l'aide des échelles d'Osgood (fig. 1) (ou A.S.D., Analyse Sémantique Différentielle).



1. Comparaison de trois points de vente par échelles d'Osgood

Dans l'esprit de la clientèle (rappelons qu'il s'agit ici de la visualisation de perceptions, donc d'éléments subjectifs), le magasin A a des points forts sur les prix et les promotions, des faiblesses sur les critères du choix, de la qualité des produits et des services. Le magasin B a un point fort très marqué avec la qualité des produits mais des faiblesses en prix et promotions. Enfin le magasin C a un profil moyen sans force ni faiblesse très marquées.

À partir de ce constat à un moment donné les directions des trois magasins concurrents peuvent renforcer leur positionnement s'il correspond à celui qu'elles recherchent ou au contraire, elles peuvent engager une opération de repositionnement permettant d'atténuer ou de supprimer les faiblesses et de renforcer les caractéristiques favorables.

b) Pour les produits nouveaux, dans le choix du positionnement, on pourra opter pour une stratégie d'imitation par rapport aux produits ou aux marques leaders, stratégie dite *me too* ou pour une stratégie de différenciation permettant de se démarquer de la concurrence.

Ainsi dans notre exemple de magasin, pour l'ouverture d'un nouveau point de vente « D » (par exemple), on choisira un positionnement clairement identifié et l'on définira toutes les caractéristiques du magasin en fonction de ce choix (choix des produits, qualité haut de gamme ou non, niveau de prix, communication, etc.)

Le processus de positionnement ainsi décrit est un élément clé de toute la démarche marketing de l'entreprise. Un mauvais positionnement est une condamnation du produit quels que soient les efforts réalisés par la suite sur le terrain au niveau de la vente, de la distribution et de la communication. Inversement un bon positionnement est un formidable atout dans la compétition commerciale. Son efficacité passe par trois qualités nécessaires : être clair, être distinctif, être crédible.

10.3. L'INNOVATION ET LE LANCEMENT DE PRODUITS NOUVEAUX

Renouveler sa gamme de produits est pour toute entreprise une impérieuse nécessité : les besoins, les attentes, les exigences évoluent ; l'innovation technologique offre de nouvelles possibilités de réponse au marché et peut rendre brutalement obsolètes des produits pourtant bien établis ; la concurrence a elle-même une stratégie d'innovation. Ce sont autant de défis qui condamnent l'immobilisme.

Lancer un produit nouveau est une opération difficile et à haut risque. Nous en proposerons une procédure après avoir défini ce que l'on pouvait entendre par « produit nouveau » et avoir examiné les sources de l'innovation.

10.3.1. QU'EST-CE QU'UN « PRODUIT NOUVEAU »

Il existe plusieurs degrés dans le caractère de nouveauté que peut présenter un produit ou un service. Par « produit nouveau » on peut en effet entendre :

1. Un produit dont les caractéristiques techniques et fonctionnelles sont radicalement nouvelles : le stylo à bille, le café et les potages déshydratés, les transistors, les circuits intégrés, les molécules nouvelles de l'industrie pharmaceutique le furent en leur temps. Si l'on s'en tenait à cette définition stricte du produit nouveau, l'innovation serait chose rare et le lancement de nouveaux produits, le privilège de quelques entreprises.

2. Un produit présentant des améliorations sensibles sur certaines caractéristiques, y compris le prix lorsque le coût de revient peut être baissé par une modification des options technologiques ou des processus de fabrication.

Un ordinateur doté d'une mémoire centrale plus puissante, une cigarette moins chargée de goudron et de nicotine, un riz qui ne colle pas, un envoi postal « express » sont des exemples parmi mille de telles nouveautés.

3. Un produit dont l'aspect extérieur (emballage, conditionnement, design) ou des éléments d'identification (marque) ont été modifiés afin d'en améliorer la perception et l'acceptabilité par l'ensemble du marché ou par quelques segments. Il est alors trompeur de parler de véritable nouveauté même si ces pseudo produits nouveaux réclament une nouvelle politique commerciale.

10.3.2. LES SOURCES DE L'INNOVATION

Les produits nouveaux naissent soit de nouvelles possibilités offertes par l'état de la technologie, soit par l'émergence de nouveaux besoins ou plus fréquemment d'une nouvelle expression de besoins existants, soit enfin de la conjonction des deux phénomènes.

Ainsi le souhait de pouvoir conserver les aliments dans de bonnes conditions sanitaires a-t-il reçu une réponse sans cesse améliorée par la nature des produits (lait UHT, produits déshydratés, par exemple) et par la maîtrise de la chaîne du froid (surgélation et congélation industrielles, véhicules frigorifiques, vitrines réfrigérées, congélateurs et réfrigérateurs domestiques, etc.). Les réponses techniques renforcent les exigences du marché qui incitent elles-mêmes à de nouvelles innovations. Le processus est itératif.

Pour assurer une politique d'innovation, l'entreprise doit donc :

– développer dans la mesure de ses possibilités une capacité autonome de recherche et de développement. Dans ce domaine la tâche est ardue pour les entreprises africaines car sur la majorité des secteurs, les pays les plus industrialisés ont acquis une avance considérable. L'alternative est de

LA POLITIQUE DE PRODUIT

développer des contrats de partenariat permettant d'acquérir dans des conditions acceptables la maîtrise de nouvelles technologies créées et développées à l'extérieur (accords industriels, franchises industrielles...).

– mettre en place un système d'observation de la demande afin de déceler les attentes insatisfaites avec les produits et services actuels. Les insatisfactions sont sources d'opportunités commerciales.

10.3.3. LE PROCESSUS DE LANCEMENT D'UN PRODUIT

Dans ce processus, on distinguera les études préalables destinées à vérifier l'adéquation de l'offre au marché et le lancement proprement dit.

10.3.3.1. Les études préalables

À partir d'une idée de produit nouveau, on réalisera différents tests présentés dans le chapitre 7.

- Test de concept pour estimer :
 - l'acceptabilité du produit par les différents segments du marché,
 - le chiffre d'affaires prévisionnel,
 - l'intensité, la nature et donc le coût des efforts commerciaux à engager,
 - la rentabilité du produit à court, à moyen et long termes.

Parallèlement, il est nécessaire d'estimer la capacité de réaction de la concurrence pour défendre les produits existants ou contre-attaquer avec un autre nouveau produit.

- Test de produit sur maquette, échantillon ou prototype afin de préciser les résultats obtenus lors du test de concept.
- Test d'emballage et de conditionnement, éventuellement.
- Test de nom et de marque. Le nom et la marque doivent être faciles à prononcer et compréhensibles dans toutes les langues et dialectes du marché et ils doivent susciter des associations valorisantes et conformes au positionnement choisi.
- Test de prix (voir le chapitre 11 sur la politique de prix).
- Test de communication publicitaire.

Enfin, avant d'engager des investissements lourds de production et de commercialisation, il peut être utile de réaliser un test de marché. Cela consiste à choisir quelques points de vente représentatifs des canaux de distribution sélectionnés et d'y proposer le produit dans les conditions normales de vente.

Deux questions se posent au sujet de ces études préalables.

10.3.3.1.1. Leur utilité justifie-t-elle les coûts qu'elles engendrent ? Il est difficile de donner une réponse absolue dans la mesure où l'apport des études préalables est de réduire l'incertitude et d'abaisser la probabilité de prendre une mauvaise décision. Il faut donc apprécier leur efficacité en rapprochant le coût de l'étude et la rédaction du risque de perte.

Exemple : Supposons que x soit le coût du lancement raté d'un produit nouveau (à chiffrer généralement en centaines de millions de francs CFA) et qu'avant toute étude, on ait une chance sur deux de prendre la mauvaise décision. Si ces études peuvent diviser par 4 le risque de prendre cette décision erronée, il serait bénéficiaire d'engager ces études tant que leur coût n'excèdera pas $3x/4$. Dans la grande majorité des cas, les études réalisées constituent un investissement extrêmement rentable !

10.3.3.1.2. *La durée des études n'est-elle pas un handicap vis-à-vis de la réaction de la concurrence* dans la mesure où elle atténue ou supprime l'effet de surprise ? L'objection est de poids, si la concurrence est vigilante et active. Dans ce cas la discrétion maximum et la réduction de la durée des études préalables sont deux impératifs qui s'imposent à l'entreprise.

10.3.3.2. Le lancement proprement dit

Les principales étapes en sont :

- la présentation du produit nouveau à la force de vente et la motivation des vendeurs ;
- la création d'un argumentaire de vente et d'outils d'aide à la vente (échantillons, fiches produits, documents audiovisuels...) ;
- l'information des prescripteurs et des leaders d'opinion ;
- la mise en place du produit chez les distributeurs et éventuellement la formation de ces distributeurs à la vente et à l'installation du produit ;
- le lancement d'une campagne publicitaire et promotionnelle ;
- la mise en place d'un système d'observation des ventes lors de la phase de lancement afin de permettre rapidement d'éventuelles actions correctives.

Le nombre élevé des opérations à programmer lors du lancement d'un produit, la complexité de leurs interrelations, la nécessité de respecter des contraintes d'antériorité entre certaines tâches, incitent les responsables marketing à utiliser des méthodes de planning élaborés. La méthode PERT (Program Evaluation and Review Technique) mise au point en 1958 aux États-Unis, est actuellement l'une des plus utilisées².

Dans le cadre du lancement d'un produit nouveau, la méthode PERT permet :

- de calculer la durée totale de réalisation du projet ;
- de préciser les tâches dont la durée détermine la durée totale du projet (tâches du chemin critique) ;
- d'indiquer quelle marge l'on possède sur les autres tâches et ainsi de profiter d'une flexibilité, source d'éventuelles réductions de coûts ;
- d'optimiser l'utilisation des moyens dont on dispose.

Les programmes PERT sont aisément informatisables et les principaux constructeurs de matériel informatique et concepteurs de programmes fournissent à la demande des logiciels contenant des programmes PERT.

L'essentiel à retenir

Composante essentielle du marketing-mix, la politique de produit matérialise la réponse de l'entreprise aux attentes du marché.

En marketing, un produit est une association complexe entre les caractéristiques fonctionnelles déterminant la façon dont le produit remplit sa mission et les caractéristiques non fonctionnelles : l'aspect, la marque et l'image qu'elle véhicule, le prix ou l'emballage.

Un responsable de marketing doit rechercher pour les produits et services dont il a la charge un positionnement favorable. Celui-ci se définit comme la position que le produit occupe dans l'esprit de la clientèle, au sein d'une classe de produits, en référence aux attentes de cette clientèle et par rapport aux produits concurrents. Les caractéristiques par

2. Voir par exemple J. LISSARGUE, « *Qu'est-ce que le PERT ?* » Dunod-Bordas, 1977. ou V. LERVILLE-ANGER et R. de MARICOURT, « *Programmation Marketing et Méthode PERT* », in *Direction et Gestion*, n° 4, juillet-août 1985.

lesquelles le produit se différencie favorablement des concurrents, constituent ses avantages concurrentiels.

Le positionnement des produits sur un marché peut être visualisé. L'image qui en résulte sert de base à d'éventuelles opérations de repositionnement pour des produits existants ou au choix du positionnement d'un nouveau produit.

L'innovation et le lancement de produits nouveaux constituent des déterminants importants d'une politique de produit. Ils se situent à l'interface entre la recherche et le développement technologiques d'une part et l'observation des attentes nouvelles ou insatisfaites sur un marché d'autre part. Services techniques et service marketing doivent donc étroitement coopérer au sein de l'entreprise.

Les opérations de lancement d'un produit nouveau sont délicates et risquées. Elles comprennent tout d'abord des études préalables destinées à vérifier le niveau d'acceptabilité du nouveau produit par le marché et par conséquent, le chiffre d'affaires et la rentabilité qu'il peut générer. Ces études consistent essentiellement en une succession de tests de concept, de produit, de conditionnement, de nom, de communication, de marché.

Le lancement proprement dit comprend d'abord des phases d'information et de motivation des commerciaux de l'entreprise, des prescripteurs, des leaders d'opinion et des distributeurs puis la mise au point d'outils d'aide à la vente (argumentation, fiches produits, audiovisuels...), la mise en place du produit dans les points de vente et le développement d'une communication publicitaire et promotionnelle.

La complexité du lancement du produit incite les responsables à utiliser des méthodes de planification structurées et informatisées.

Annexe

Illustration de la difficulté du lancement d'un produit nouveau

Témoignage recueilli auprès de M. LOUBOTA,
professeur à l'I.S.G. de Brazzaville

Étape 1

Au milieu des années 80, dans un pays africain, une entreprise nationale décida de lancer un nouvel insecticide que nous appellerons ici le produit « Z ». Celui-ci se présentait en bidons d'un litre avec deux formules, l'une pour les insectes volants, l'autre, plus riche en principe actif, pour les insectes rampants. Un pulvérisateur à pompe était commercialisé avec les bidons.

La décision de lancement fut prise sans aucune étude de marché préalable et le produit fut mis en vente dans les stations-service au prix de 1 200 F CFA pour chaque formule et de 650 F CFA le pulvérisateur. Pour obtenir le kit complet pour le traitement de tous les insectes, il fallait donc dépenser 3 050 F CFA.

Les produits concurrents étaient vendus en bombe aérosol de 33 cl à 1 000 F CFA (Ajax, Timor, Raid, Bégon...).

Les ventes furent très faibles et au bout d'un an, constatant l'échec, le directeur commercial décida de relancer le produit sur de nouvelles bases.

Étape 2

L'échec fut imputé à une trop faible notoriété du produit et à un prix dissuasif.

D'où :

- Une action promotionnelle sur les prix : celui du bidon d'un litre fut ramené à 500 F CFA et celui du pulvérisateur à 500 F également.
- Une campagne de publicité multi-média : T.V., radio et surtout affichage dans les stations services. Les affiches provoquèrent une controverse avec l'agence de publicité nationale disposant d'un monopole. Il fallut à la société commercialisant « Z » argumenter sur le fait qu'en l'occurrence, il ne s'agissait pas de publicité mais de matériel de PLV (Publicité sur le lieu de vente).

La première vague fut une publicité teasing « Z arrive chez vous le 6 février ».

Le produit fut effectivement disponible à la vente le 6 février.

Les ventes montèrent en flèche pendant un mois atteignant un volume six fois supérieur à ce qu'elles étaient auparavant. Cependant, dès que le prix fut ramené à son niveau normal, les ventes s'effondrèrent.

Étape 3

Devant ce nouvel échec, l'entreprise décide de lancer un insecticide en aérosol. Un test de parfum est réalisé auprès du personnel de l'entreprise : 60 ouvriers et employés et 60 cadres et agents de maîtrise. 3 parfums furent testés : rose, citronnelle et un parfum synthétique dénommé « charmeuse ». La citronnelle emporte une large majorité des suffrages. Le produit est donc lancé avec ce parfum et, pour accroître son efficacité, on intensifie la teneur en matière active à 2 %, soit 2 à 3 fois plus que ce qui est admis par les normes européennes.

Le résultat est catastrophique : l'odeur agréable incite l'utilisateur à employer des doses fortes et à inhaler le produit après vaporisation. Or le produit est toxique attaquant le système nerveux.

Pour parer à ce problème, on multiplie les avertissements à l'utilisateur : « Ventilez avant d'entrer dans la pièce où vous avez vaporisé le produit ». La ventilation provoque le retour des moustiques et le produit est alors perçu comme inefficace.

Un autre problème apparaît au bout de quelques semaines : le parfum associé à la matière active est neutralisé et le produit devient inodore. Cela est dû à un manque de savoir-faire technique.

Enfin, la distribution par les stations-service s'avère inefficace : il n'y a pas d'étalage, pas de gondole et le pompiste n'a pas le réflexe de proposer le produit. De plus, c'est le soir avec l'arrivée massive des moustiques que les consommateurs cherchent à acheter un insecticide. On envoie alors un enfant acheter le produit chez le vendeur du coin, pas à la station service.

LA POLITIQUE DE PRODUIT

Force est de constater un nouvel échec avec de lourdes conséquences : la chaîne de fabrication fonctionne au tiers de sa capacité, les stocks s'amoncellent et les bombes rouillent au bout de six mois.

Étape 4

Afin de protéger la production locale et lui permettre de s'ajuster enfin à la demande, les autorités locales établissent des contingentements sur les produits importés. La décision est délicate sur un plan diplomatique car certains produits concurrents proviennent d'autres pays africains, membres de la même zone de libre échange.

Durant ce délai de protection, que l'on sait compté, les problèmes techniques sont résolus et l'entreprise opte pour une distribution par tous les canaux (distribution moderne, magasins traditionnels, « tabliers », marchands ambulants). La situation est fragile et le succès incertain car les principaux distributeurs exigent régulièrement l'exclusivité et s'adresseront sans doute de préférence à la concurrence lorsque les contraintes réglementaires seront levées. En attendant la contrebande est très importante !

Cet exemple illustre un cas de figure classique de lancement de produit lorsque le marketing est le parent pauvre de l'entreprise.

Chapitre 11 : La politique de prix

11.1. ENJEUX ET LIMITES DE LA POLITIQUE DE PRIX

La politique de prix est une composante très sensible de la démarche marketing. Les options prises dans ce domaine déterminent largement la situation et l'évolution de l'entreprise pour trois raisons :

- le prix d'un produit affecte directement l'accueil qu'il recevra sur le marché, donc les quantités vendues et le volume d'activité de l'entreprise ;
- le prix de vente est un déterminant de la rentabilité et conditionne donc la capacité de l'entreprise à se développer ou dans certains cas à survivre ;
- le prix est un élément important du positionnement d'un produit, d'une marque et globalement d'une entreprise dans l'esprit d'une clientèle et par rapport à la concurrence. Pour l'entreprise, le prix est ainsi non seulement un déterminant économique mais une composante de la politique de communication.

L'importance de la politique de prix est donc évidente au niveau de l'entreprise. Elle l'est aussi au niveau macro-économique et politique. Un niveau de prix trop élevé pour des biens de première nécessité ne serait pas tolérable pour des pouvoirs publics dans la mesure où cette situation interdirait l'accès à ces biens pour les couches de population les plus défavorisées. Inversement, des prix trop bas pour certains produits importés risqueraient de mettre en péril la survie d'une industrie nationale naissante, hypothéquant par le fait même le développement ultérieur du pays.

On comprend dès lors pourquoi dans tous les États africains il existe un débat sur l'interventionnisme étatique ou la libéralisation des prix. Dès que la liberté n'est pas totale, l'entreprise se trouve dessaisie d'une partie de la maîtrise de son évolution et doit composer, en particulier au plan du marketing, avec des contraintes qui la dépassent. Sa tâche prioritaire est alors de connaître parfaitement le cadre administratif dans lequel elle doit évoluer et maximiser son action dans l'espace de liberté qui lui reste.

La politique de prix comprend deux composantes :

- a) La fixation d'un tarif pour l'ensemble des produits commercialisés. Nous verrons ci-dessous les approches permettant de fixer ce tarif. C'est la phase que les Anglo-Saxons appellent le pricing.
- b) La définition d'un prix de vente effectif à partir du tarif par le biais des remises, rabais ou ristournes. Ces modulations du tarif sont déterminées par d'autres composantes du marketing : la politique de distribution, les actions promotionnelles, les réactions à la concurrence et la négociation commerciale.

11.2. LES CONTRAINTES ADMINISTRATIVES

Il serait hors de propos dans cet ouvrage de développer les arguments pour ou contre la libéralisation des prix dans les entreprises. Le problème se pose d'ailleurs en termes différents suivant les pays, en fonction des options politiques gouvernementales et de l'existence ou non d'une réelle et équitable concurrence.

LA POLITIQUE DE PRIX

L'action des pouvoirs publics peut prendre deux formes, d'ailleurs non totalement exclusives :

- soit une intervention directe et autoritaire pour déterminer le niveau des prix des produits et des services,
- soit une intervention de régulation du jeu de la concurrence grâce auquel l'offre et la demande déterminent des prix de marché.

11.2.1. DÉTERMINATION AUTORITAIRE DES PRIX

Dans ce cas les prix de vente sont déterminés par décrets. Ils peuvent l'être :

- en valeur absolue. Il existe alors des listes de prix officiels qui s'imposent pour toutes les transactions,
- par l'intermédiaire d'un coefficient multiplicateur imposé, applicable au prix de revient.

Il incombe à l'opérateur économique, fabricant ou distributeur, de prouver la légitimité du prix de revient.

Lorsqu'une taxe sur la valeur ajoutée existe dans le système fiscal national, le coefficient multiplicateur s'applique généralement au prix de revient hors taxe (H.T.) pour donner le prix de vente toutes taxes (T.T.C.).

Soit $PV (TTC) = PR (HT) \times K$

Le coefficient multiplicateur peut être déterminé également par déduction d'un taux de marge brute imposé :

$$K = \frac{1}{1 - X}$$

Si

$$X = \frac{PV - PR}{PV}$$

Les taux de marge brutes peuvent varier considérablement suivant les produits. En Côte d'Ivoire ils varient ainsi de 18 % pour les « voitures automobiles, tracteurs, et autres véhicules terrestres » à 60 % pour les « tissus imprimés et articles chaussants importés »¹.

11.2.2. RÉGULATION DU JEU DE LA CONCURRENCE

L'alternative libérale aux régimes de fixation autoritaire des prix n'est envisageable que s'il existe un réel jeu concurrentiel. Les pouvoirs publics en sont garants et utilisent pour cela en Afrique différents moyens dont les principaux sont :

- Le contrôle des positions dominantes et, *a fortiori*, des monopoles.

1. Les textes régissant les contrôles de prix sont spécifiques à chaque pays et souvent complexes. Ils changent fréquemment en fonction d'options politiques et de la conjoncture. Il est donc indispensable de contacter les autorités locales pour avoir l'information actuelle et précise sur la situation dans un pays donné.

- La taxation de produits importés lorsque ceux-ci bénéficient de conditions de production inaccessibles à l'industrie locale.

- La lutte contre l'économie clandestine où opèrent des agents économiques qui ne contribuent sous aucune forme de prélèvement obligatoire aux dépenses publiques d'infrastructure et de fonctionnement.

Quel que soit le mode d'intervention privilégié par les pouvoirs publics, le contrôle de l'application de la règle est souvent difficile. Ainsi pour de nombreuses denrées en particulier alimentaires, les unités de mesures sont imprécises (vente à la tasse, à la cuillerée, au sac). Mesures et pesées sont très approximatives et il est donc impossible de s'assurer du respect strict des prix officiels. Dans de nombreux pays, l'économie souterraine, en particulier de contrebande est si largement répandue qu'il devient impossible d'assurer un contrôle efficace. Enfin, la pratique de certains contrôles très bureaucratiques, maladroits et parfois injustes discréditent le système de surveillance lui-même et contribue au développement de l'illégalité.

Inversement, la libéralisation des prix présente de tels risques d'abus que les gouvernements qui décident de l'instaurer le font avec le strict minimum de publicité, si bien que la grande majorité des opérateurs ignorent la mesure. Ce fut le cas avec la libéralisation des prix de denrées alimentaires importées au Gabon en novembre 1988. Au Zaïre, la plupart des prix sont libres depuis 1984 mais les pratiques propres au contrôle subsistent dans de nombreux secteurs.

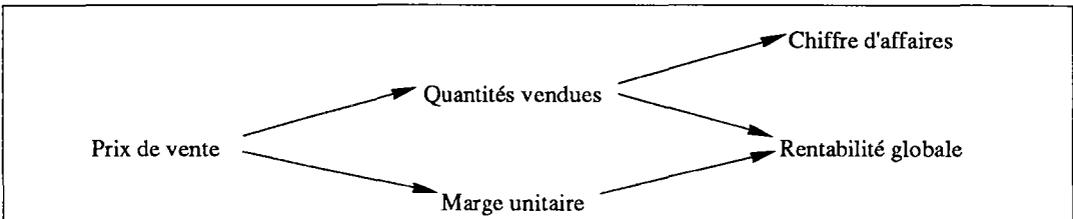
Enfin signalons la grande complexité de la réglementation sur les prix dans certains États où les produits, répartis en catégories, font l'objet de mesures très diverses et fréquemment modifiées.

11.3. LES OBJECTIFS DE LA TARIFICATION

Dans l'espace de liberté qui lui reste, l'entreprise poursuit à travers sa politique de prix des objectifs qui lui sont propres. On peut les analyser au niveau de chaque produit ou en politique de gamme.

11.3.1. OBJECTIFS LIÉS À CHAQUE PRODUIT

Nous avons vu que le prix de vente d'un produit conditionnait largement la réponse du marché donc du volume de vente et le chiffre d'affaires, et qu'il déterminait la rentabilité unitaire et globale.



1. Incidences du prix de vente

À l'optimisation de chacun des objectifs (fig. 1) correspond un niveau de prix très particulier. L'entreprise doit donc déterminer ses priorités pour définir sa politique de prix.

LA POLITIQUE DE PRIX

Ce peut être :

11.3.1.1. La maximisation du volume de vente

Cet objectif peut correspondre à une volonté

- d'atteindre une certaine part de marché avec les avantages concurrentiels qui y sont attachés,
- d'atteindre rapidement un niveau minimum de production lié à un point mort.

11.3.1.2. La maximisation du chiffre d'affaires avec des motifs similaires au cas précédent mais portant sur des flux financiers et non pas physiques.

11.3.1.3. La maximisation de la rentabilité du produit, c'est-à-dire celle du produit de la marge unitaire par les quantités vendues.

Prix de vente	Quantités vendues	Chiffre d'affaires	Marge unitaire	Marge globale	Objectif
1 000 F CFA	1 000	1 000 000 F	100 F	100 000 F	11.3.1.1
1 200 F CFA	900	1 080 000 F	300 F	270 000 F	11.3.1.2
1 500 F CFA	600	900 000 F	600 F	360 000 F	11.3.1.3

2. Exemple de trois tarifications

11.3.2. OBJECTIFS DE GAMME

Dans l'entreprise multi-produits, la tarification s'inscrit généralement dans une politique de gamme, c'est-à-dire que les résultats de chaque produit ne sont pas considérés isolément mais en fonction de leur contribution au résultat global. Deux phénomènes sont à prendre en compte dans cette optique.

11.3.2.1. Le risque de cannibalisation

Le produit A d'une gamme peut être vendu à un prix artificiellement élevé afin d'éviter qu'il ne détourne trop fortement la demande d'un autre produit B de la gamme, si ce dernier est financièrement et stratégiquement plus important pour l'entreprise.

11.3.2.2. L'effet d'entraînement

Un produit est vendu artificiellement bon marché afin de créer une demande importante et entraîner une demande induite pour d'autres produits de la gamme.

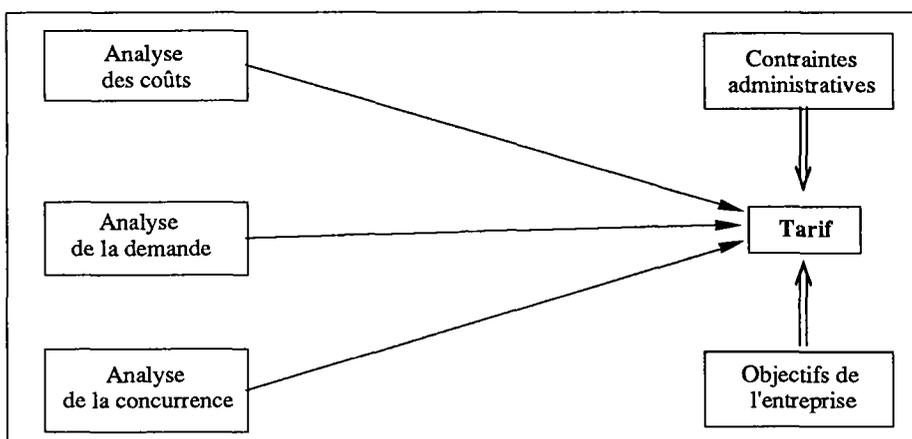
Exemples :

- Une banque consent des prêts à des étudiants à des conditions extrêmement favorables afin de gagner leur clientèle et de fidéliser une clientèle rentable ultérieurement.
- Une société important du matériel informatique commercialise le matériel à des prix très tendus afin de générer par la suite une demande très rentable de logiciels, d'assistance et d'extensions.

11.4. LES TROIS APPROCHES POUR LA DÉTERMINATION D'UN TARIF

L'entreprise dispose pour la détermination de ses tarifs de trois approches (fig. 3). Elles sont parfois utilisées séparément et de façon exclusives, alors qu'en fait elles devraient être simultanément prises en compte. Ces trois approches sont :

- La détermination du prix de vente en référence au prix de revient du produit. C'est l'approche par l'analyse des coûts.
- La détermination du prix de vente à partir des réactions observées ou prévues des clients. C'est l'approche par l'analyse de la demande.
- La détermination du prix de vente en référence aux prix pratiqués par les concurrents. C'est l'approche par l'analyse de la concurrence.



3. Les trois approches de la détermination d'un tarif

11.4.1. LA TARIFICATION PAR L'ANALYSE DES COÛTS

Cette approche consiste à déterminer le prix de vente d'un produit en identifiant un « prix de revient » et en lui appliquant un coefficient multiplicateur. Cette procédure est sans doute la plus répandue dans les entreprises soit parce qu'une contrainte légale les y oblige, soit parce que cette méthode a l'apparence de la facilité, soit enfin parce qu'elle correspond à une certaine éthique du « juste prix » : le fabricant ou le négociant prend une marge légitime en rétribution de son activité et de son savoir-faire.

En réalité, cette méthode est souvent la simple expression de l'esprit de production qui anime les entreprises et les détourne de la prise en considération des contraintes du marché.

Quelles sont les avantages et les faiblesses de la méthode ?

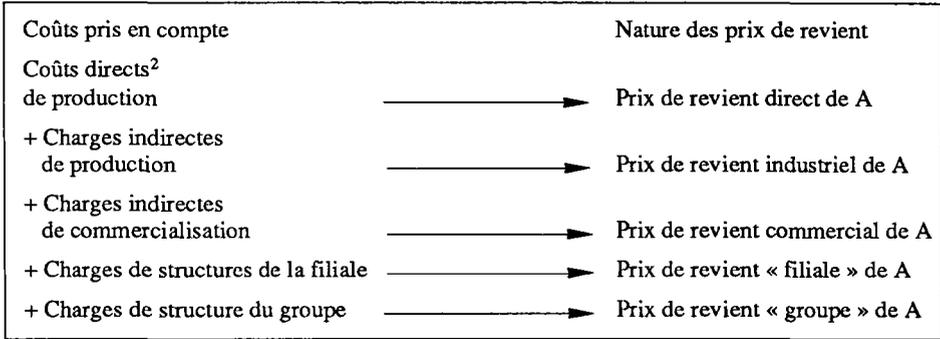
11.4.1.1. Avantages et inconvénients liés à la comptabilité analytique

Notons tout d'abord que l'application de la méthode suppose l'existence d'une comptabilité analytique assez rigoureuse pour que les prix de revient servant de base à la détermination du prix de vente soient conformes à la réalité économique.

Ce n'est pas le cas dans la très grande majorité des PME africaines en particulier des entreprises de production. Les entreprises de négoce ont la tâche moins difficile, disposant de la référence d'un coût d'acquisition généralement assez réaliste.

La détermination du prix de vente par l'analyse des coûts a au moins le mérite d'inciter les entreprises à mieux connaître leurs prix de revient en se dotant de systèmes de comptabilité analytique et de contrôle de gestion fiable.

Lorsque c'est le cas, il faut encore déterminer clairement ce que l'on entend par « prix de revient ». Prenons le cas d'une entreprise industrielle africaine filiale d'un groupe multinational, il est possible d'identifier une cascade de prix de revient pour un produit A (fig. 4) :



4. Prix de revient d'un produit A différent

Pour une même entreprise, il y a donc plusieurs prix de revient. De plus, d'une entreprise à l'autre le même prix de revient, (par exemple le prix de revient industriel) ne prendra pas en compte rigoureusement les mêmes coûts et les clefs de ventilation des charges communes à plusieurs produits ne seront pas les mêmes.

Le prix de vente déterminé par l'approche par les coûts, malgré son aspect très quantifié apparaît donc comme la résultante de nombreuses décisions arbitraires.

11.4.1.2. Un problème indéterminé

Dans une approche mathématique, la fixation du prix de vente à partir du prix de revient complet (incorporant les coûts indirects) est un problème indéterminé.

En effet le prix de vente dépend du prix de revient alors que ce dernier dépend lui même du volume des ventes, donc du prix de vente.

Exemple : Le calcul du prix de revient d'un produit A se fait schématiquement de la façon suivante :

• prix de revient direct	1 000 F
• quote-part des coûts indirects calculés sur une hypothèse de 1 000 unités produites	500 F
• prix de revient complet	1 500 F
• coefficient multiplicateur	1,3
• prix de vente	1 950 F

Ce prix de 1 950 F va-t-il provoquer une demande exactement de 1 000 unités ? Si ce n'est pas le cas (par exemple 800 ou 1 250 unités vendues), le prix de revient complet s'établit à un niveau différent (1 625 F ou 1 400 F au lieu de 1 500 F).

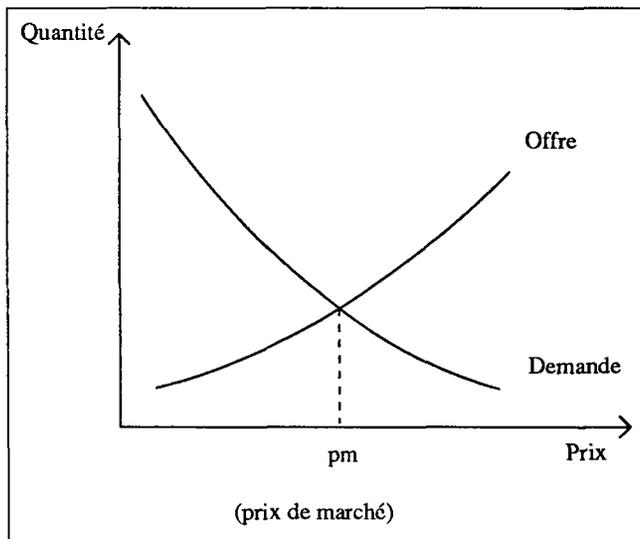
2. Par « coûts directs » on entend des charges imputables sans ambiguïté à un produit et à lui seul (matières premières et équipements incorporés dans le produit, coûts de main d'œuvre de fabrication intégralement attribuables au produit etc.). Les charges indirectes se définissent comme l'ensemble des charges non directement imputables à un produit.

Ce problème est traité en comptabilité par des gains ou pertes d'écart d'activité mais en marketing, il entâche la logique de la détermination du prix de vente par l'analyse des coûts.

11.4.2. LA TARIFICATION PAR L'ANALYSE DE LA DEMANDE

11.4.2.1. Les apports de la théorie économique

La variation de la demande en fonction du prix est un concept de base de la théorie économique classique. Associée à la variation de l'offre en fonction du prix, elle permettrait de déterminer un « prix de marché » dans un contexte de concurrence pure et parfaite.



5. Variation de l'offre et de la demande en fonction du prix

11.4.2.1.1. Cette présentation, très théorique, n'apporte qu'une aide limitée au niveau d'une entreprise pour la détermination d'un tarif dans une démarche de marketing. En effet :

– La concurrence n'est jamais pure et parfaite puisqu'elle suppose trois conditions que l'on ne retrouve pas dans la réalité : rationalité économique parfaite du comportement de l'acheteur, connaissance de l'ensemble des produits de substitution et liberté totale de choix.

– Le prix n'est qu'un déterminant très partiel de la demande. Il intervient en conjonction avec d'autres facteurs : caractéristiques symboliques du produit, influence sociale, recherche d'une satisfaction autre qu'économique, prix des produits concurrents, actions publi-promotionnelles, etc.

– La fonction reliant la demande au prix, est extrêmement difficile à déterminer car elle n'est pas continue et elle n'est stable ni dans le temps ni dans l'espace. Il ne faut pas oublier que les marchés nationaux et régionaux restent très dissemblables ne serait-ce qu'au niveau du pouvoir d'achat moyen de la population et des entreprises. L'Afrique regroupe plusieurs pays parmi les plus pauvres du monde et les nations africaines les plus développées restent au niveau du PNB par habitant largement en retrait par rapport aux pays « riches » d'Amérique du Nord, d'Europe et du Japon :

• Suisse	:	20 400
• États-Unis	:	17 300
• Japon	:	16 100
• Allemagne Fédérale	:	14 600
• France	:	12 700
• Royaume Uni	:	9 600
• Gabon	:	2 860
• Cameroun	:	860
• Côte d'Ivoire	:	850
• Sénégal	:	470
• Nigéria	:	350
• Niger	:	306
• Burkina Faso	:	180

Source : Banque Mondiale, Secrétariat de l'O.C.D.E.

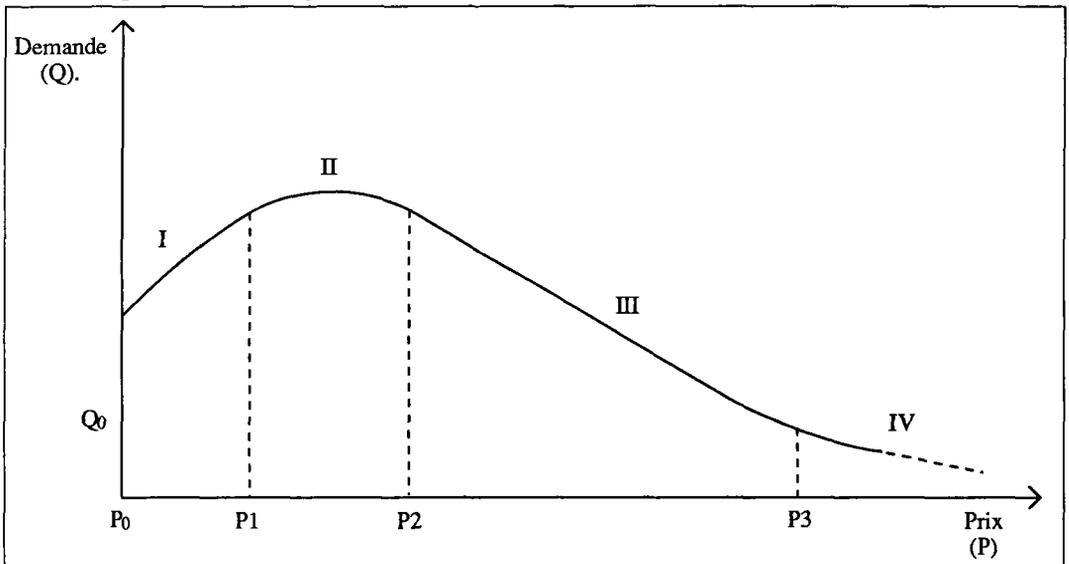
6. PNB / habitant en 1986 en US dollars (quelques exemples)

Il est essentiel de conserver ces chiffres à l'esprit pour comprendre la forte réactivité de la demande au prix en Afrique pour la majorité des biens et des segments de clientèle.

Concrètement les entreprises ne doivent pas s'en remettre au jeu des courbes d'offre et de demande pour déterminer le prix de vente de leurs produits. Cependant la fonction reliant la demande au prix peut être utile dans le cas de produits de grande consommation pour lesquels on possède des séries statistiques importantes (bière, boissons sans alcool, café, riz, cigarettes, détergeants et savons, insecticides etc.). On dispose alors d'une approximation de la courbe et on peut utiliser des notions d'élasticité.

La courbe reliant les quantités vendues au prix de vente peut présenter des allures très diverses.

L'exemple ci-dessous (fig. 7) est un cas relativement fréquent.



7. Exemple de courbe de variation de la demande en fonction du prix

La courbe se décompose en quatre parties :

I : La demande est croissante avec le prix : cela traduit le fait qu'un prix trop bas dissuade la clientèle par crainte d'une qualité insuffisante.

II : La demande est pratiquement insensible au prix car celui-ci se trouve dans une zone d'acceptabilité maximum.

III : La demande décroît (de façon non linéaire) lorsque le prix augmente.

IV : La demande se stabilise à un niveau « incompressible » et la courbe devient asymptotique.

11.4.2.1.2. Une expression de la relation de la demande au prix utilise les notions d'élasticité

a) Élasticité relative

$$er = \frac{\frac{Q_1 - Q_0}{Q_0}}{\frac{P_1 - P_0}{P_0}}$$

avec

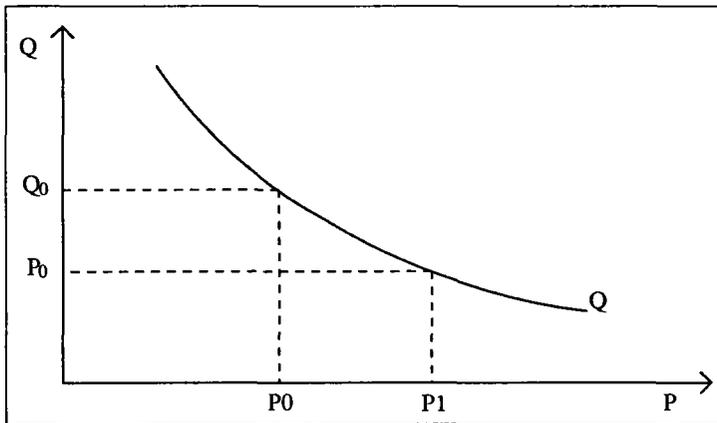
er = Élasticité relative de la demande par rapport au prix.

Q₀ : Volume des ventes (par unité de temps) au prix P₀.

Q₁ : Volume des ventes (par unité de temps) au prix P₁.

P₀ : Prix initial.

P₁ : Nouveau prix.



8. Variation de er

Lorsque la courbe Q(P) n'est pas une droite, ce qui est le cas général, l'élasticité er varie le long de la courbe (fig. 8). Autrement dit l'élasticité n'est pas la même suivant le niveau de prix initial.

Exemple : Au prix de 200 F, un produit X a des ventes mensuelles de 10 000 unités. Au prix de 210 F, le niveau des ventes tombe à 8 000 unités. L'élasticité relative de la demande au prix pour un niveau de prix initial de 200 F est de :

$$er = \frac{\frac{8\,000 - 10\,000}{10\,000}}{\frac{210 - 200}{200}} = -4$$

b) l'élasticité croisée traduit la variation relative de la demande d'un bien A consécutive à une variation relative du prix d'un bien B. L'élasticité croisée constitue un indicateur de substituabilité entre les biens

$$ec = \frac{\frac{Q(A)_1 - Q(A)_0}{Q(A)_0}}{\frac{P(B)_1 - P(B)_0}{P(B)_0}}$$

si $ec = 0$, A et B appartiennent à deux marchés distincts et ne sont pas substituables.

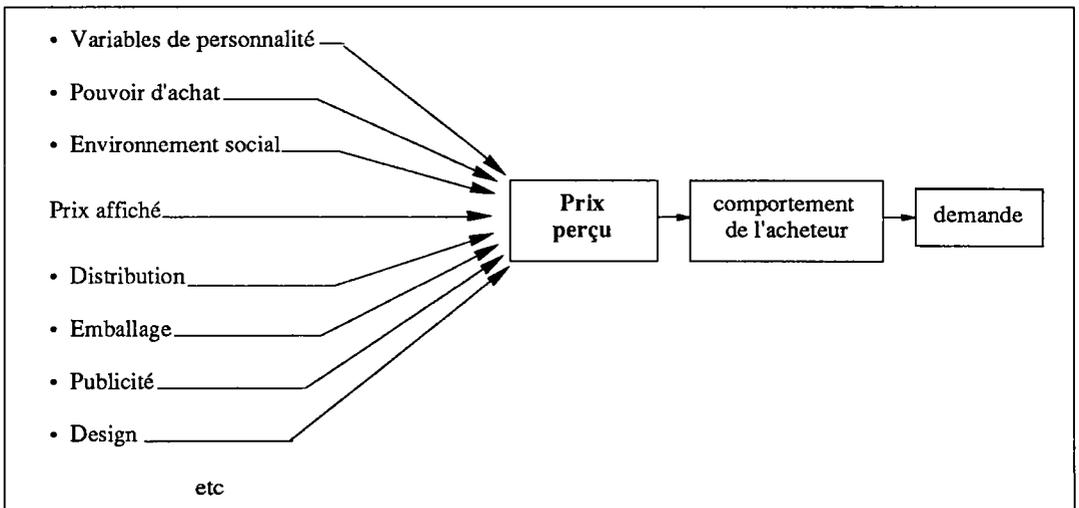
si $ec < 0$, A est un bien substituable à B.

si $ec > 0$, A est un bien complémentaire de B, c'est-à-dire que les demandes évoluent *a priori* dans le même sens.

Contrairement à la situation dans les pays des plus développés, il n'existe pas en Afrique de tables de coefficients d'élasticité de la demande par rapport au prix pour l'ensemble des biens de consommation. Les seules informations disponibles résultent d'études ponctuelles, spécifiques à un produit donné, à un moment donné, comme celle citées par Daniel BOLLINGER³ concernant la viande de bœuf et les pagnes imprimés en Côte d'Ivoire ainsi que les céréales pour l'ensemble des pays d'Afrique de l'Ouest.

11.4.2.2. L'approche pragmatique

La grande difficulté pour l'application pratique de la théorie économique tient au fait que ce qui détermine le comportement de l'acheteur et donc la demande, ce n'est pas le prix affiché par l'entreprise mais la perception que l'acheteur en a. Cette perception est déterminée partiellement par le prix affiché mais aussi par d'autres facteurs propres au pouvoir d'achat de l'acheteur, à sa personnalité, à son environnement social et à l'ensemble des stimuli créés par les autres variables de l'action marketing (fig. 9).



9. Élaboration et influence du prix perçu

3. Daniel BOLLINGER, *Le marketing en Afrique*, Éditions CEDA, Abidjan 1977, 1. 112, 113.

La complexité des phénomènes de perception du prix, leur grande variabilité a rendu inefficaces toutes les tentatives de modélisation. Aucune entreprise si puissante soit-elle, si formée au marketing soit-elle, ne peut en l'état actuel des connaissances en Afrique ou ailleurs anticiper par la théorie les réactions et comportements de ses multiples acheteurs. Il faut donc, avec réalisme et humilité, s'en remettre à l'observation sur le terrain.

Cette approche empirique a donné naissance à plusieurs techniques de questionnaire sur le prix ou de tests de prix.

La méthode la plus utilisée est celle d'ADAM et STOETZEL, en particulier lorsque le produit à l'étude est nouveau et peut présenter aux yeux de l'acheteur des risques. Le risque perçu peut être par exemple un risque de panne pour un appareil électro-ménager, l'absence de pièces détachées pour une automobile de marque peu connue, un risque pour la peau lors de l'usage d'un produit cosmétique, un risque d'indisposition, voire d'intoxication avec un produit alimentaire etc.

On trouvera en annexe une présentation de la méthode d'ADAM et STOETZEL.

11.4.3. LA TARIFICATION PAR L'ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Sur des marchés fortement concurrentiels, il est courant de voir des entreprises fixer leurs prix de vente en référence à un concurrent dominant ou à l'ensemble des concurrents.

Il peut s'agir d'un alignement pur et simple ou

- de la fixation d'un prix plus élevé que la concurrence parce que l'on estime être en mesure de compenser l'infériorité concurrentielle sur le prix par d'autres facteurs (qualité technique, image de marque, qualités de négociation des vendeurs, publicité etc.),

- de la fixation à un prix systématiquement plus bas afin de se doter d'un avantage concurrentiel par le prix. Il peut s'agir alors d'une guerre de prix.

11.4.3.1. La guerre de prix

Pour une entreprise, la guerre de prix n'est pas sans risque surtout si les deux autres approches (analyse des coûts et analyse de la demande) sont négligées. Elle risque de conduire l'entreprise à une situation dangereuse car il s'agit d'un « jeu » où les chances initiales des participants ne sont pas identiques. Quatre facteurs introduisent des disparités entre les entreprises concurrentes :

11.4.3.1.1. La capacité de résistance

La taille et les moyens financiers des entreprises ne leur donnent pas la même capacité de résistance à une guerre des prix.

Exemple : la filiale camerounaise, ivoirienne ou sénégalaise d'un grand groupe multinational (Nestlé, Unilever, Honda...) pourra supporter longtemps des marges faibles ou négatives alors qu'un concurrent local ne disposant que de ses ressources propres et de concours bancaires limités devra jeter l'éponge plus rapidement.

11.4.3.1.2. La fidélité de la clientèle

La sensibilité des clients au prix est modulé selon les entreprises en fonction de leur image de marque. Une entreprise implantée depuis longtemps en Afrique et ayant su gagner la confiance de sa clientèle pourra supporter sans grand dommage un différentiel de prix modéré avec un concurrent. Inversement une entreprise récente, sans notoriété est condamnée si, de plus, elle est plus chère que la concurrence.

LA POLITIQUE DE PRIX

11.4.3.1.3. Le niveau de prix de revient

En Afrique, de nombreuses entreprises connaissent encore mal leurs propres prix de revient. Quant aux prix de revient des concurrents, on peut dire que c'est la très grande majorité qui les ignore totalement.

En s'alignant sur ses concurrents, une entreprise risque donc d'arriver à des marges négatives alors que les concurrents généreront encore des profits.

Exemple :

	Prix de revient	Prix de vente	Marge
Entreprise A	100	90	- 10
Concurrent B	80	90	+ 10

11.4.3.1.4. La structure du prix de revient

Ce quatrième facteur de disparité est moins évident. Il concerne non pas les niveaux relatifs des prix de revient mais leur structure et la répartition entre coûts fixes et coûts variables.

Lorsque deux concurrents se livrent à une guerre de prix, celui qui a la proportion de coûts variables la plus élevée devra réaliser un accroissement des ventes plus important que l'autre pour maintenir sa marge globale au niveau initial.

L'accroissement des ventes en volume nécessaire pour maintenir la marge globale est donné par la formule :

$$\frac{\Delta Q}{QI} = \frac{\frac{\Delta P}{PI}}{1 - \frac{\Delta P - CV}{PI}}$$

où QI et PI sont les ventes et le prix de vente initiaux ;
 ΔQ et ΔP sont les variations des ventes et du prix ;
 CV est le montant des coûts variables par unités.

On peut ainsi définir l'accroissement des quantités à vendre dans différents cas de variation de prix (ΔP/PI) et de structure des coûts (CV/PI) et mesurer le handicap à surmonter pour le concurrent le plus lourdement chargé en coûts variables (fig. 10).

Réduction de prix ΔP	Proportion de coûts variables Cv/PI			
	10 %	25 %	50 %	75 %
2 %	2,3 %	2,7 %	4,2 %	8,7 %
5 %	5,9 %	7,1 %	11,1 %	25,0 %
10 %	12,5 %	15,4 %	25,0 %	66,7 %
15 %	20,0 %	25,0 %	42,9 %	150,0 %
20 %	28,5 %	36,4 %	66,7 %	400,0 %

10. Accroissement des ventes nécessaire au maintien de la marge totale

Avant d'engager une guerre de prix ou de suivre un concurrent sur ce terrain, il importe donc de bien mesurer les forces en présence.

11.4.3.2. Le cas des appels d'offre

Pour la réalisation de grands travaux, pour l'achat de biens d'équipement lourd, pour la concession de certains services comme les transports publics, la distribution de l'eau, gaz ou électricité ou encore la propreté urbaine, il est d'usage de procéder par appels d'offre. Ceci est d'ailleurs souvent une obligation légale dans le secteur public.

Dans le cas de l'appel d'offre, le prix est évidemment un élément essentiel puisque, dans le respect d'un cahier des charges, le marché doit aller systématiquement au moins-disant. Encore faut-il distinguer plusieurs cas sous le vocable générique d'appel d'offre :

- L'adjudication qui ne laisse place à aucun critère autre que le prix.
- L'appel d'offre restreint qui n'est ouvert qu'à un nombre limité d'entreprises remplissant certaines conditions (taille, ancienneté, nationalité, expérience, etc.).
- Le gré à gré, procédure dans laquelle le prix n'est qu'un critère parmi d'autres : gage de qualité, supplément de prestation, sécurité dans le suivi de la prestation, etc.

La définition du prix lors d'un appel d'offre privilégie *a priori* l'approche par l'analyse de la concurrence puisqu'il faut être mieux placé que tous les compétiteurs en lice dont on ignore en principe, les propositions.

Des techniques de définition d'une offre ont été proposées en s'appuyant sur la théorie des jeux. Très rares sont les mises en pratique de ces techniques en Afrique. Elles sont en effet mises en défaut par l'importance du relationnel. Celui-ci peut être licite comme la création d'un climat de confiance efficace qui justifie sur une longue durée l'appel à un fournisseur unique, même si, ponctuellement, celui-ci peut faire une offre moins intéressante qu'un challenger. Le relationnel peut être aussi anti-économique lorsqu'il repose sur le bakchich, la corruption, l'utilisation d'intermédiaires qui n'apportent aucune plus-value à la prestation.

Dans le secteur public, ce sont les contribuables qui en font les frais, dans le secteur privé, c'est l'entreprise acheteuse et sa clientèle ! Il n'est pas de notre propos de développer les nombreuses formes de ce relationnel abusif mais il serait naïf de l'ignorer.

11.4.4. CONCLUSION

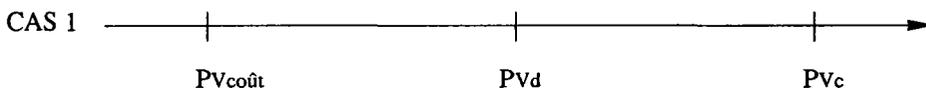
Les trois approches présentées ci-dessus doivent être conduites simultanément afin de donner le maximum d'information au décideur. Il est évident qu'elles ne donnent pas *a priori* la même valeur optimum pour le prix de vente.

Cette situation peut être illustrée par deux cas de figures parmi d'autres.

PV coût : Prix de vente par l'analyse des coûts.

PVd : Prix de vente par l'analyse de la demande : prix de vente générant le chiffre d'affaires maximum.

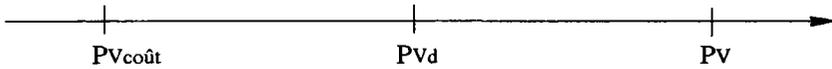
PVc : Prix de vente par l'analyse de concurrence : prix de vente du concurrent de référence.



Situation confortable permettant de générer une forte marge, de maximiser le chiffre d'affaires tout en étant en très bonne position concurrentielle.

Situation très difficile nécessitant soit d'abaisser le prix de revient, soit de se battre sur d'autres plans que le prix, soit d'accepter une marge négative temporaire (mais pour combien de temps). La solution est sans doute dans un compromis entre ces différentes solutions.

CAS 2



L'essentiel à retenir

La politique de prix est une composante très sensible de l'action marketing : elle détermine fortement le volume des ventes, la marge unitaire et l'image de l'entreprise sur ses marchés.

En Afrique, les pouvoirs publics contrôlent largement la détermination des prix soit en fixant autoritairement les prix de vente de nombreux produits, soit en déterminant des marges « licites » aux niveaux de la fabrication et de la distribution des produits. Certains pays optent actuellement pour une politique de libéralisation des prix avec des mesures d'accompagnement pour que soit respecté le libre jeu d'une concurrence équitable et pour éviter de graves injustices sociales.

Dans l'espace de liberté qui leur reste, les entreprises africaines peuvent ajuster leur politique de prix en fonction de leurs objectifs prioritaires au niveau de chaque produit : maximisation des ventes en volume ou en chiffre d'affaires ou maximisation immédiate du profit. Elles doivent également tenir compte de leurs objectifs globaux et rendre cohérents les objectifs de chaque produit dans le cadre d'une politique de gamme.

La détermination d'un tarif doit résulter de trois approches conduites simultanément.

- C'est tout d'abord l'approche par les coûts qui consiste à appliquer au prix de revient du produit un coefficient multiplicateur pour obtenir le prix de vente. Cette méthode est la meilleure garantie contre les ventes à perte mais elle est tributaire des difficultés liées à la détermination du prix de revient. Elle reflète une logique de production et non de marketing.
- La seconde approche est liée à l'analyse de la demande. On sait comme principe de base de la théorie économique que la demande pour un produit dépend de son prix. Cette relation peut être représentée par différents types de courbes et elle peut être quantifiée par l'élasticité de la demande au prix.

Séduisante en théorie, cette approche se révèle difficile à mettre en pratique faute d'information statistique suffisante. Il est préférable d'adopter une démarche plus pragmatique à base de tests, (test d'ADAM-STOETZEL par exemple).

- La troisième approche se réfère au prix d'un concurrent de référence ou d'un groupe de concurrents ; l'entreprise situe son propre tarif en fonction des atouts ou handicaps qu'elle pense détenir sur d'autres plans que de prix : qualité, ancienneté, notoriété, force de vente et de négociation. Cette approche est particulièrement importante dans le cas d'appel d'offre.

Les trois approches ne donnent pas nécessairement le même niveau de prix de vente. L'arbitrage est un choix stratégique en fonction de ses objectifs.

Annexe

La méthode d'ADAM et STOETZEL pour la détermination d'un prix de vente

La méthode d'Adam et Stoezel vise à définir le niveau d'acceptation du produit en fonction de différents prix de vente possibles. Elle s'applique :

- lorsque la clientèle est sensible à la qualité du produit ou du service et peut accepter un sacrifice financier pour l'obtenir (ménages aisés, acheteurs individuels...),
- lorsque l'achat présente un risque nettement perçu : risque d'acheter un produit inefficace, produit pouvant porter atteinte à la santé ou à la sécurité du consommateur...

La méthode consiste à demander à chaque personne interrogée de répondre aux deux questions suivantes :

- a) Au-dessous de quel prix auriez-vous peur que ce produit soit de mauvaise qualité ?
- b) Au-dessus de quel prix estimez-vous que le produit serait trop cher ?

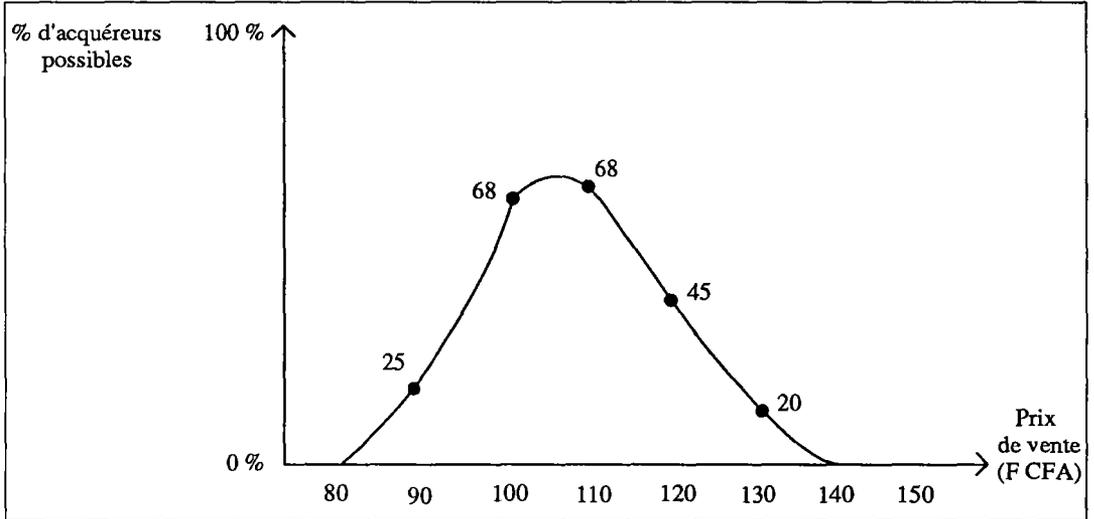
Exemple : Pour la fixation du prix d'une nouvelle boisson sans alcool sur une plage de 80 à 150 F CFA, les résultats de la méthode d'Adam et Stoezel sur un échantillon de 100 personnes ont été les suivants :

Prix F CFA.	Nombre de répondants donnant le prix en seuil minimum	(1) % cumulé d'acquéreurs au regard du prix minimum	Nombre de répondants donnant le prix en seuil maximum	(2) % cumulé de non acquéreurs au regard du prix maximum	(1) - (2) % global d'acquéreurs possibles
80	0	0	0	0	0
90	25	25	2	0	25
100	40	65	15	2	63
110	20	85	33	17	68
120	10	95	30	50	45
130	15	100	20	80	20
140	0	100	0	100	0
150	0	100	0	100	0

LA POLITIQUE DE PRIX

Ainsi à 110 F, 85 % des personnes estiment que le prix est suffisant pour garantir une bonne qualité ; 17 % des personnes trouvent que le prix est trop élevé ; donc 68 % des répondants sont des acheteurs potentiels en égard au niveau de prix.

Ce dernier pourcentage varie en fonction du prix selon la courbe suivante :



Nombre d'acquéreurs potentiels en fonction du prix.

On constate que c'est pour un prix situé entre 100 et 110 F CFA que le taux d'acceptation est le plus élevé. C'est donc à ce prix que les ventes en volume seront les plus fortes et la part de marché, maximale.

D'une façon générale, par la méthode d'Adam et Stoetzel, on peut déterminer :

- le prix maximisant les ventes en volume,
- le prix maximisant le chiffre d'affaires,
- le prix maximisant le profit à condition de connaître exactement le prix de revient global du produit.
(sans oublier que celui-ci varie en fonction des volumes vendus !)

Chapitre 12 : La distribution

Le terme recouvre deux réalités :

– d'une part, la distribution est un des moyens d'action du marketing-mix d'une entreprise, celui qui permet de rapprocher le produit du consommateur, afin de le rendre plus accessible. Si un produit est de bonne qualité, d'un prix intéressant, qu'il a une bonne image, mais qu'il est inaccessible (on ne le trouve pas, il est loin) peu de consommateurs se donneront la peine de le chercher ou de se déplacer sur de longues distances pour l'acheter.

– d'autre part, la distribution est un *secteur d'activité* à part entière, au même titre, par exemple que l'agriculture, l'industrie textile, le transport... Il rentre dans la catégorie des *activités de service* : en Afrique, c'est même la plus importante activité de service, en termes de main-d'œuvre employée et de CA.

La doctrine marxiste tient cette activité pour parasitaire, et bien des économistes du développement en sous-estiment le rôle, bien à tort : une distribution efficace est une des conditions importantes du développement, d'elle dépend le bon fonctionnement d'une économie de marché ; et une des principales causes des pénuries chroniques, des gaspillages, des pertes de temps pour les consommateurs et de la sous-consommation dans les pays d'Europe de l'Est, pourtant évolués à d'autres égards, est la mauvaise organisation de leurs systèmes de distribution.

On peut définir la distribution comme l'ensemble des activités exercées entre le moment où le produit est mis en vente par le producteur et celui où le consommateur en prend possession.

12.1. TÂCHES ET FONCTIONS DE LA DISTRIBUTION

Les distributeurs peuvent remplir un certain nombre de fonctions utiles, comme intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs. Leur rôle est d'ajuster l'offre à la demande en lieu, temps, quantité, variété et information (du producteur aussi bien que du consommateur).

Les principales tâches de la distribution sont :

- a. Le transport entre le lieu de production (ou le dépôt du producteur) et le lieu de consommation.
- b. Le fractionnement en petites quantités des produits vendus en lots importants par le producteur, et parfois le reconditionnement des produits.
- c. La manutention de la marchandise.
- d. Le stockage physique de celle-ci.
- e. Le financement des stocks.
- f. Le crédit au consommateur, souvent.
- g. L'information des consommateurs, la promotion, la publicité, le conseil au client, la vente.
- h. La mise à la disposition des clients d'un assortiment varié permettant le choix.
- i. Le service après-vente, s'il y a lieu (par exemple pour les biens d'équipements : T.V., automobiles...).
- j. La prise en charge (partielle ou totale) du risque commercial au cas où le produit se vendrait mal (parce qu'il est mal adapté ou de qualité insuffisante, par exemple) et du risque de détérioration de la marchandise en cours de transport, de manutention, de stockage.
- k. L'information des producteurs sur les besoins des consommateurs.

Certaines de ces tâches de distribution peuvent être intégrées par le producteur, voire toutes lorsqu'il décide de distribuer directement ses produits. Le plus souvent, un partage du travail se fait entre distributeurs et producteurs : en ce qui concerne le transport, par exemple, une brasserie en

Afrique livre certains de ses clients avec ses camions ; mais, plus souvent (notamment pour les grossistes importants), ce sont les clients qui viennent chercher avec leurs camions les caisses de bière à l'usine.

En ce qui concerne les tâches de promotion et de publicité, en amont de la vente, elles peuvent être entièrement prises en charge par le distributeur, en particulier lorsqu'il fait apposer sa propre marque sur les produits (marque de distributeur) ; il peut aussi y avoir un partage de ces tâches entre producteur et distributeurs (publicité à frais partagés, par exemple) ; mais plus souvent, c'est le producteur qui les assume, surtout pour les produits industriels de grande consommation : le producteur cherche alors à « pré-vendre » ses produits par une communication de masse.

12.2. LES CIRCUITS DE DISTRIBUTION EN AFRIQUE

Comme nous l'avons déjà mentionné (voir chapitre 2) la plupart des pays d'Afrique souffrent du peu d'attention apportée aux problèmes de distribution, et ceux-ci sont souvent mal organisés, inefficaces et coûteux : on estime que jusqu'à un tiers des récoltes se perdent faute d'être transportées à temps ou d'être correctement stockées ; pour certains produits les ruptures de stocks sont fréquentes ; les pièces détachées, pour les biens d'équipement, ne sont pas disponibles là où l'utilisateur en a besoin, ce qui allonge la durée des pannes ; les distributeurs assurent mal, faute de formation adéquate de leur personnel, le service après-vente ; les conditions minimales d'hygiène, pour les produits alimentaires, ne sont pas respectées, etc.

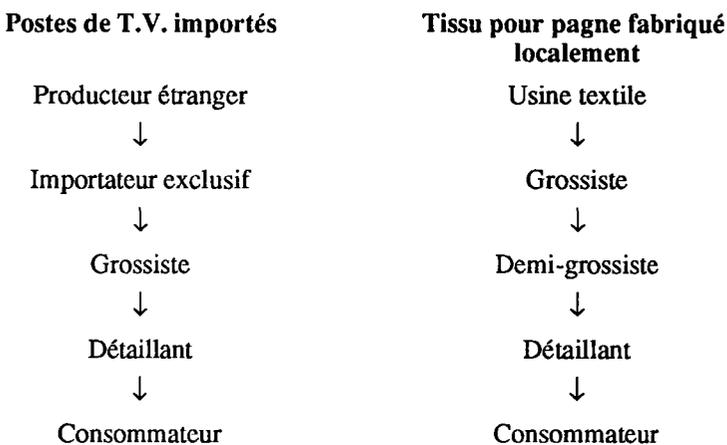
Ceci entraîne, globalement, des coûts économiques importants, empêche l'industrialisation, et constitue finalement une des causes majeures du sous-développement.

12.2.1. LES DIFFÉRENTS TYPES DE CIRCUITS DE DISTRIBUTION

On peut distinguer :

- Les circuits directs : producteur → consommateur.
- Les circuits courts : un intermédiaire entre producteur et consommateur.
- Les circuits longs : deux ou plus de deux intermédiaires entre producteur et détaillant.

Exemples de circuits longs :



Dans ces exemples, trois intermédiaires s'interposent entre producteur et consommateur.

Les circuits sont plus ou moins longs, en fonction :

– *Des caractéristiques des consommateurs :*

plus ils sont nombreux,
plus ils sont dispersés,
plus ils effectuent leurs achats fréquemment et par petites quantités,
plus des circuits longs se justifient.

– *Des caractéristiques du produit :*

plus il est volumineux, de grande valeur unitaire, non standardisé, technique,
plus il requiert de compétence et de soins pour l'installation ou l'entretien,
plus, aussi, il est périssable,
plus les circuits courts seront économiquement les mieux adaptés.

Exemples :

– Les cigarettes présentent toutes les caractéristiques de produit et de consommateurs justifiant des circuits longs : quatre, cinq intermédiaires ou plus, avec plusieurs niveaux de grossistes.

– À l'inverse, les grosses machines, comme par exemple une chaîne d'embouteillage, présentent toutes les caractéristiques justifiant un circuit court : il n'y aura généralement qu'un seul intermédiaire, l'importateur, et parfois même l'utilisateur commandera directement sa machine au fabricant dans un pays du Nord.

– Les produits agricoles très périssables comme les salades ou les tomates présentent un cas plus complexe : certes les caractéristiques de consommation sont celles de circuits longs, de même que la plupart des caractéristiques de produit, mais l'une de ces dernières, le fait qu'ils soient périssables, impose un circuit relativement court, parfois même direct : femme de paysan venant vendre ses tomates sur un marché urbain.

12.2.2. MARGE ET ROTATION DES STOCKS

Les distributeurs prélèvent une marge pour rémunérer leurs services. Son pourcentage, appelé *taux de marque*, se calcule ainsi pour un produit :

$$\text{Taux de marque} = \frac{\text{Prix de vente} - \text{prix d'achat} \times 100}{\text{Prix de vente}}$$

La marge se calcule toujours *hors taxe* à l'achat comme à la vente, dans les pays où existe une TVA (Taxe à la Valeur Ajoutée), comme en Côte d'Ivoire, ou un ICAI (Impôt sur le Chiffre d'Affaire Intérieur), comme au Cameroun.

L'importance de cette marge dépend :

– de la *place* du distributeur dans le circuit : plus il se situe « en amont », c'est-à-dire près du fabricant, plus il peut se contenter d'une marge faible, compensée par le volume important de marchandise qu'il traite.

Par exemple, un grossiste en tissus prélèvera une marge de 6 %, le demi-grossiste une marge de 10 à 12 %, le détaillant de 25 à 30 %.

– De la cadence d'achat du produit et de la *rotation des stocks* qui en résulte : le taux de rotation des stocks est le deuxième paramètre important de la rentabilité du produit pour le distributeur, avec la marge.

Ce taux de rotation R, dit « *rotation financière* » se calcule ainsi sur une année :

$$R = \frac{\text{Chiffres d'affaires annuel}}{\text{Valeur du stock moyen au prix de vente}}$$

LA DISTRIBUTION

Ce stock moyen lui-même résulte de la somme du stock initial de l'année et du stock final, le tout divisé par 2 ; ou, plus précisément, du stock initial plus les 12 inventaires mensuels, le tout divisé par 13.

La *Rentabilité brute du Capital Investi* en stocks d'un produit (RCI) se calcule ainsi :

$$RCI = M \times R$$

M étant le taux de marge

R, le taux de rotation financière des stocks.

Alors que les petits détaillants ou les grossistes traditionnels s'intéressent surtout à leur marge, un des principaux facteurs du succès des distributeurs modernes (les supermarchés, par exemple) a été l'attention qu'ils ont apportée à leur rotation des stocks, ce qui leur a permis de diminuer leur marge et de vendre à des prix plus compétitifs, tout en maintenant (ou en accroissant) leur rentabilité.

Par exemple, un petit commerçant prélevant une marge de 30 % sur un produit qui « tourne » 6 fois par an arrive à une RCI de 1,80 (soit $0,30 \times 6$). Un distributeur moderne prélevant une marge de 15 % seulement et faisant tourner son stock 20 fois par an aura une RCI de 3 (soit $0,15 \times 20$) : en d'autres termes, il récupère 3 fois sa mise initiale, contre 1,8 fois pour le petit commerçant.

Pour parvenir à ce résultat, le premier aura limité son assortiment à un petit nombre d'articles très demandés, et aura acheté en fonction de ses besoins en surveillant de très près le niveau de ses stocks.

Soulignons que la rentabilité dont il est question ici est une rentabilité *brute* (de même que la marge). Pour parvenir à une rentabilité nette, il faudrait déduire les *charges d'exploitation* (salaires versés, loyers, éclairages, impôts...).

12.2.3. LES DISTRIBUTEURS EN AFRIQUE

12.2.3.1. Les détaillants

Ils tiennent une place importante dans l'économie des pays africains, surtout dans les villes : ils y constituent une des principales activités, avec l'administration, dans les pays encore faiblement industrialisés. On peut distinguer le secteur traditionnel et le secteur moderne.

12.2.3.1.1. Le secteur traditionnel recouvre tous les petits commerçants indépendants et comprend :

a) *Le petit commerce sédentaire non spécialisé*, petites boutiques où l'on vend un peu de tout, mais avec une dominante alimentaire, le plus souvent.

b) *Le petit commerce spécialisé, sédentaire* lui aussi : boucheries, boulangeries, drogueries, quincailleries, magasin d'électro-ménager, de meubles, de tissus, de vêtements, postes d'essence, etc.

c) *Le petit commerce non sédentaire* : il s'agit d'un commerce de rue sans boutique, incluant :

- les commerçants ambulants et colporteurs, sans installation fixe,
- les marchands de rue, comme les « bana-bana » et les « tabliers » (du nom de la table repliable sur laquelle ils installent leur éventaire) travaillant toujours au même endroit,
- les marchands à la sauvette, appartenant au secteur informel.

Ce petit commerce apporte un service apprécié, dans les villes, et y constitue une source importante d'emplois. Il travaille avec des stocks très minimes (1 à 2 jours de stock).

d) *Les marchés urbains*, s'étalant souvent de façon anarchique à travers rues et trottoirs dans les quartiers peuplés. En raison de la démographie urbaine galopante dans beaucoup de pays

d'Afrique, ils souffrent souvent d'exiguïté spatiale et de congestion. On y trouve la plupart des produits courants et de première nécessité. La majorité des commerçants s'approvisionnent auprès de grossistes installés dans les rues avoisinantes, mais certains sont des paysans (généralement des femmes) qui viennent offrir directement les produits de leur exploitation.

D'une façon générale, ce secteur traditionnel de la distribution, très prisé des couches populaires, offre les avantages suivants, comme le note OUATTARA¹ :

- proximité,
- étalement des heures d'ouverture,
- assortiment de produits de première nécessité,
- vente au micro-détail.

Les prix sont rarement affichés : sauf pour les produits les plus courants dont le prix est connu, ils sont souvent marchandés, et varient donc suivant le client, sa bourse, le temps dont il dispose et... son aptitude à la négociation.

12.2.3.1.2. *Le commerce associé* comprend les *groupements d'achats* (commerçants, indépendants s'associant pour grouper leurs achats et obtenir des meilleures conditions) et les *chaînes volontaires*, groupement de détaillants autour d'un grossiste « tête de chaîne ». Souvent peu formalisé, en Afrique, ce commerce associé ne se distingue guère du commerce traditionnel.

12.2.3.1.3. *Le commerce intégré* : il s'agit du secteur moderne de la distribution. Ses caractéristiques principales sont l'intégration de la fonction grossiste pour une part importante des achats, et l'organisation en libre-service.

Les distinctions entre grands magasins, magasins populaires, supermarchés et succursalistes sont peu opérantes en Afrique où ces catégories se recouvrent plus ou moins et où les différences ne sont pas aussi tranchées qu'en Europe, en termes d'assortiment et de méthodes de gestion. Mieux vaut se contenter du critère de surface, et on distinguera alors :

- Les hypermarchés, très grandes surfaces (plus de 3 000 m²) rares en Afrique : le cas le plus typique est le M'Bolo de Libreville, au Gabon, d'une surface de plus de 7 000 m² de vente avec un assortiment « large » (beaucoup de catégories de produits alimentaires et non-alimentaires) et « peu profond » (peu de choix dans chaque catégorie de produits).

- Les supermarchés (400 à 2 500 m²), à dominante alimentaire. *Exemple* : les magasins SCOA, Monoprix ou Prisunic.

- Les supérettes (120 à 400 m²), magasins opérant en libre-service comme les super et hypermarchés, et à dominante alimentaire.

- Les succursalistes, magasins de moins de 120 m² : il en faut au moins 4 constituant une seule entité économique et dépendant d'une centrale d'achat. *Exemple* : chaîne Avion en Côte d'Ivoire.

Une intéressante caractéristique du commerce intégré en Afrique est son positionnement inversé par rapport à celui qu'il y a en Europe occidentale, où il vise le segment le plus large de la population, les couches moyennes et populaires, et présente un assortiment de produits très courants, de gamme moyenne, à des prix généralement plus bas que le commerce traditionnel : un des facteurs de moindre coût étant l'économie réalisée sur la main-d'œuvre grâce au libre-service. En Afrique, les supermarchés par exemple, sont plutôt implantés dans les quartiers résidentiels au centre des villes (ce qui est exceptionnel en Europe, en raison du prix élevé du mètre carré) ; l'assortiment de produits présenté, qui serait de moyenne-gamme en Europe, est plutôt haut de

1. Ibrahima OUATTARA, *Comportement de fréquentation des points de vente*, thèse de doctorat soutenue à la Faculté des Sciences Économiques de l'Université de Clermont I, Nov. 86.

LA DISTRIBUTION

gamme pour l'Afrique du fait que ces produits sont en grande majorité importés et correspondent à des modes de vie européens : même pour les produits de consommation courante en Afrique, les conditionnements ne correspondent pas aux habitudes de la population, et les prix sont non pas moindres, mais égaux et souvent supérieurs à ceux du petit commerce traditionnel : les économies sur la main-d'œuvre ne pèsent guère en raison du coût peu élevé de celle-ci. En bref, leur cible de fait est plutôt constituée par la minorité d'expatriés et d'Africains à pouvoir d'achat relativement élevé ayant adopté un style de vie européen.

Les Africains de couches populaires ne s'y sentent souvent pas à l'aise en raison de leur atmosphère froide et impersonnelle et du manque de contacts, et ne les fréquentant guère ; il préfère l'ambiance plus chaleureuse et les possibilités de palabres et de marchandage qu'ils trouvent dans le commerce traditionnel : boutiques et marchés.

12.2.3.1.4. Fréquentation des divers types de points de vente

Dans un sondage réalisé en 1986 auprès d'un échantillon de 371 personnes représentatives de la population d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, Ibrahima OUATTARA² a trouvé les résultats suivants en ce qui concerne la fréquentation de points de vente (fig. 1) :

Type de point de vente	MODERNE				TRADITIONNEL			
	Supermarché		Libre-service		Marché		Boutique	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Non fréquenté	96	25,9	83	22,4	64	17,3	36	9,7
Fréquentation								
1 fois/jour	3	0,8	4	1,1	72	19,4	151	40,7
+ d'1 fois/sem.	31	8,4	59	15,9	82	22,1	91	24,5
1 fois/sem.	59	15,9	44	11,9	62	16,7	60	16,2
1 fois/15 jours	36	9,7	39	10,5	27	7,3	14	3,8
1 fois/mois	146	39,3	142	38,2	64	17,2	19,	5,1

Bases de pourcentages : 371 = 100

1. Fréquentation des divers types de point de vente à Abidjan

La fréquentation faible (1 fois par mois) ou nulle touche beaucoup plus les supermarchés (65,2 % de l'échantillon) ou les libre-services (60,6 %) que les marchés (34,5 %) ou les boutiques (14,8 %). Non seulement les points de vente traditionnels sont fréquentés par plus de gens, mais ils le sont aussi plus souvent : 65,2 % vont plus d'une fois par semaine dans les boutiques, par exemple, contre 9,2 % dans les supermarchés.

Toujours d'après cette étude, 47,2 % des clients des supermarchés s'y rendent en voiture (alors que moins de 10 % des Abidjanais en possèdent une) ; 80 % ont des revenus supérieurs à 100 000 F par mois contre 25,3 % de l'échantillon et 66,7 % ont effectué des études supérieures, contre 24,5 % de l'échantillon : ceci confirme bien l'élitisme de ce type de distribution.

OUATTARA a effectué une analyse typologique de son échantillon selon la méthode de la classification hiérarchique, et distingue ainsi 6 catégories de consommateurs en fonction de leur comportement de fréquentation des points de vente :

1. Les inconditionnels des boutiques (11,3 % de l'échantillon).
2. Les inconditionnels du commerce moderne (4,1 %), d'un niveau social élevé et plutôt âgés.

2. Ibrahima OUATTARA, *op. cit.*

3. Les anti-marché (9,45 %).
4. Les acheteurs de produits de dépannage (15,35 %), proches des « inconditionnels des boutiques » : ils recherchent avant tout la proximité.
5. Les habitués du commerce africain (34,2 %), traditionnels et à faibles revenus.
6. Les acheteurs tous types de points de vente (25,6 %), proches des « anti-marché » : plutôt jeunes et aisés.

12.2.3.2. Les grossistes

Ceux-ci travaillent surtout avec le petit commerce traditionnel : ce sont des commerçants plus importants dont la caractéristique distinctive, souvent, est le fait qu'en raison des quantités plus grandes qu'ils achètent ils bénéficient d'un meilleur tarif et surtout d'un *crédit* fournisseur : dans des pays où le capital est rare et où les taux d'intérêt sont élevés, c'est un avantage de poids, un statut particulier qui leur est conféré par les fabricants.

Le concept de place dans le circuit de distribution est peu clair, en Afrique, et un grossiste fait souvent aussi fonction de demi-grossiste (il s'approvisionne parfois auprès de confrères grossistes, quitte à les approvisionner parfois à son tour, en fonction des besoins de trésorerie ou de marchandises des uns et des autres) et de détaillant.

Important est le rôle joué par les réseaux informel en fonction d'affinités familiales, de tribu, d'ethnie ou de nationalité : la puissance d'un grossiste vient souvent de ce qu'il contrôle un réseau ramifié d'autres grossistes ou demi-grossistes, de petites boutiques et d'ambulants qui lui sont plus ou moins apparentés et qu'il fait travailler, gagnant ainsi le droit à leur reconnaissance et à leur fidélité.

Les grossistes les plus importants disposent d'entrepôts, d'appareils de manutention (chariots élévateurs), de camions avec lesquels ils vont chercher la marchandise chez les fabricants et livrent leurs clients, parfois d'une véritable force de vente avec laquelle ils irriguent une certaine zone.

Leurs méthodes de gestion sont le plus souvent traditionnelles : les méthodes modernes de gestion des stocks, de merchandising, de comptabilité analytique ou de promotion des ventes ne sont guère utilisées, et l'accent est plutôt mis sur la relation personnelle avec le client.

12.2.3.3. Autres fonctions de distributeurs

On rencontre en Afrique d'autres fonctions de distributeurs particulières à certaines professions, dont nous ne citerons brièvement que quelques exemples :

a) Les *courtiers* sont des intermédiaires que l'on rencontre dans les professions immobilières ou d'assurance, par exemple. Ils n'achètent ni ne revendent, et s'entremettent pour leurs clients auprès des fournisseurs qui leur paraissent proposer le produit le mieux adapté ou les meilleures conditions. Ils ne sont liés à aucun fournisseur et ont généralement un portefeuille de clients qu'ils représentent. Ils sont rémunérés par une commission de courtage.

b) Les compagnies d'assurance ont aussi des *agents généraux* qui les représentent exclusivement, gèrent un portefeuille de clients, et sont rémunérés par une commission.

c) Dans les gros biens d'équipement comme l'automobile, les fabricants sont représentés souvent par des *concessionnaires* exclusifs qui ont un monopole de distribution de la marque sur un certain territoire, et assurent les ventes pour lesquelles ils sont aussi rémunérés par une commission, ainsi que la maintenance et le service après-vente. Ils sont souvent aidés par le fabricant pour le financement de leur stock.

d) Les *agents commerciaux* et *agents exclusifs* sont des mandataires représentant dans un pays un ou plusieurs fabricants (généralement étrangers, en Afrique) et seuls habilités à ce faire sur ce territoire. Ils sont indépendants (contrairement aux représentants), mais ne sont à aucun moment propriétaires des produits qu'ils vendent, contrairement aux concessionnaires.

e) Les *importateurs exclusifs* sont des super-concessionnaires ayant l'exclusivité de l'importation dans un pays, pour un ou plusieurs fabricants. Ils maintiennent un stock de produits (et de pièces détachées s'il y a lieu) et travaillent, en aval, avec des concessionnaires, pour des biens d'équipement, ou avec des grossistes.

12.2.3.4. Une technique particulière de distribution : le franchisage

Le franchisage est une méthode intéressante de développement commercial. À la base, c'est un contrat entre la personne qui concède la franchise (le franchiseur) et des personnes (les franchiseés) qui acceptent de s'intégrer dans un réseau de distribution pour vendre, dans une zone territoriale déterminée, des produits ou des services sous l'enseigne du franchiseur, en appliquant des méthodes de commercialisation et de gestion prescrites par celui-ci, et en bénéficiant de son aide pour l'implantation, le financement, la gestion, l'achat, la publicité, la vente. Le franchiseur perçoit des royalties proportionnelles au C.A. en contrepartie de son soutien, et exerce un certain contrôle sur l'activité des franchiseés.

L'avantage, pour le franchiseur ayant des idées et un savoir-faire particulier, et de lui permettre d'occuper le terrain rapidement et sans gros investissements : on parle d'*effet multiplicateur* de la franchise. Pour le franchiseé, qui garde une certaine indépendance et reste un entrepreneur, l'avantage est de bénéficier d'un savoir-faire et d'une enseigne connue, ce qui diminue son risque. L'apport en savoir-faire est particulièrement utile en Afrique, où il fait souvent défaut. On trouve des franchises dans de nombreux domaines : restauration (Macdonald), hôtels (Hilton), distribution (Monoprix)...

12.3. LA GESTION D'UN POINT DE VENTE : LE MERCHANDISING

Celle-ci pose, du point de vue marketing, différents problèmes qui relèvent du « merchandising » et que nous passerons rapidement en revue.

12.3.1. IMPLANTATION DU MAGASIN

Celle-ci se fera après une *étude du marché local*. Pour un emplacement donné on étudiera la *zone de chalandise* et le C.A. potentiel en fonction des concurrents en place, des voies de circulation, des courants de passage, de la densité de la population, de son pouvoir d'achat et de ses habitudes d'achat.

12.3.2. DISPOSITION DU MAGASIN ET DES RAYONS

Les marchandises doivent être le plus visibles et accessibles possible, de façon à faciliter les achats d'impulsion et à tenter les clients. Il faut aussi que le réapprovisionnement des rayons soit aisé.

On étudiera donc soigneusement les allées de circulation et l'emplacement des rayons : les produits « banaux », c'est-à-dire ceux d'achat courant, seront disposés au fond du magasin, ceux pouvant faire l'objet d'achats d'impulsion sur les allées qui y mènent.

Le magasin sera positionné vis-à-vis d'une cible donnée de clientèle par :

- la politique d'*assortiment* : plus au moins *large* (nombre de produits différents) et plus ou moins *profond* (choix de produits d'une même catégorie).
- la politique de prix (qui doit être en rapport avec la qualité) : du bas de gamme au haut de gamme.

Les produits seront placés dans les gondoles, ou rayonnages, par familles de produits, le plus souvent – ou quelquefois par marques – en variant les présentations et l'éclairage. Les produits d'appel seront placés en tête de gondole (promotions). Le meilleur emplacement, sur les rayons, est à la hauteur des yeux, les produits courants seront placés à hauteur des mains, et les produits encombrants près du sol.

12.3.3. ANIMATION DU MAGASIN

La promotion du magasin se fera :

- Par la disposition des *vitrines* : celles-ci doivent être organisées autour d'un thème, attirer l'attention par une disposition originale, être bien éclairées et régulièrement renouvelées.
- Par la signalisation interne qui doit être le plus claire possible.
- Par la PLV (publicité sur le lieu de vente) sous forme de présentoirs, affichettes, banderolles, etc. dans le magasin.
- Par l'organisation régulière de promotions attirantes pour les clients.

12.3.4. CONTRÔLE D'EFFICACITÉ DE LA POLITIQUE DE MERCHANDISING ET RATIOS DE GESTION

Les facteurs critiques de la gestion d'un magasin sont :

- Sa politique d'achat : suivant un adage connu, « le bénéfice d'un magasin se fait à l'achat ».
- La gestion des stocks : il convient de surveiller avec attention sa rotation, non seulement au niveau de l'ensemble du magasin, mais aussi au niveau de chaque rayon et de chaque produit. Un équipement informatique facilitera ce suivi constant.
- La gestion du personnel : celui-ci doit être honnête, compétent, serviable, et toujours aimable avec les clients : la qualité du service aux clients est un des éléments importants du succès d'un magasin.
- La gestion de la trésorerie, pour éviter des frais financiers coûteux.

Quelques ratios-clés de gestion, qui doivent être calculés régulièrement et jusqu'au niveau du produit :

- La marge brute totale :

$$(\text{Prix de vente unitaire} - \text{prix d'achat}) \times \text{quantités.}$$

- La marge nette totale :

$$\text{marge brute totale} - \text{charges d'exploitation.}$$

- Le taux de marque (voir ci-dessus).

- Le stock moyen mensuel :

- en valeur (voir ci-dessus)
- en nombre d'unité, pour chaque produit.

- La rotation physique des stocks :

$$\frac{\text{Ventes annuelles (en nombre d'unités)}}{\text{Stock moyen mensuel (en nombre d'unités)}}$$

- La rotation financière des stocks (voir ci-dessus).

LA DISTRIBUTION

- Le rendement brut au mètre linéaire :

$$\frac{\text{marge brute totale}}{\text{linéaire développé}}$$

Le linéaire développé est le nombre de mètres linéaires, dans les rayons, consacrés à un produit.

- Le rendement brut au m² consacré à la vente :

$$\frac{\text{marge brute totale}}{\text{surface du magasin consacrée à la vente}}$$

- La rentabilité brute du capital investi (voir ci-dessus).

12.4. POLITIQUE DE DISTRIBUTION D'UN FABRICANT

12.4.1. CHOIX DE MODE ET DU CIRCUIT DE DISTRIBUTION

Deux questions se posent :

- Faut-il *intégrer* l'activité de distribution, c'est-à-dire distribuer soi-même, directement, ses produits aux clients ? Cette solution peut être la meilleure lorsque les clients potentiels sont peu nombreux, géographiquement concentrés, et que le niveau de service demandé, par sa qualité et sa technicité, paraît très supérieur à ce que peuvent offrir les distributeurs locaux.
- Si la firme (généralement pour des raisons de coût) préfère sous-traiter l'activité de distribution, quel circuit choisir ?

Dans la mesure où, en Afrique, la segmentation de la distribution est bien moins poussée que dans les pays industriels avancés, cette question ne se pose souvent pas vraiment : la palette des choix possibles est limitée, et, faute d'alternative viable, on devra se contenter de solutions classiques, encore heureux si l'unique circuit disponible pour la distribution d'une catégorie donnée de biens n'est pas monopolisé par des concurrents en place. Le problème (classique en Europe) de conflit de circuits de distribution ne se pose donc guère en Afrique.

12.4.2. RÉPARTITION DU TRAVAIL AVEC LES DISTRIBUTEURS ET CHOIX DE CEUX-CI

Afin d'éviter les duplications d'efforts et, plus encore, les carences préjudiciables à l'image de la firme, il est nécessaire de soigneusement organiser la répartition des tâches entre fabricant et distributeurs : organisation du S.A.V. (service après-vente), des retours en cas de défaut, des garanties, de l'approvisionnement, de la promotion et de la publicité, etc. Il sera bon, pour bien fixer la doctrine de l'entreprise en la matière, d'élaborer un *cahier des charges du distributeur* précisant ces divers points.

En ce qui concerne le *choix des distributeurs*, deux politiques sont envisageables :

12.4.2.1. Politique sélective

Peu de distributeurs, mais bien choisis, à qui on concédera, souvent une certaine exclusivité territoriale, et de qui l'on attendra qu'ils valorisent la marque et se chargent au moins en partie de

sa promotion. C'est la politique la plus normale pour des marques de luxe (dont la rareté renforce le prestige) ou pour des biens d'équipement nécessitant des investissements importants pour leur maintenance et leur service.

12.4.2.2. Politique extensive :

On cherche à ce que le produit soit distribué dans le maximum de points de vente, pour favoriser sa rencontre avec les consommateurs. C'est la politique à adopter pour des produits de grande consommation, fréquemment achetés et visant des cibles larges : bières, sucreries, cigarettes, produits de première nécessité.

Même en cas de politique extensive et *a fortiori* en cas de politique sélective, on a intérêt à bien choisir ses distributeurs en fonction de leur sérieux, de leur compétence commerciale, de leur solvabilité lorsqu'ils ne payent pas comptant. Il faut savoir aussi que les distributeurs bien établis ne sont pas toujours les plus dynamiques : on tiendra donc particulièrement compte du potentiel de croissance des candidats distributeurs. D'un bon choix de ceux-ci dépendra pour une bonne part l'image de la firme et la croissance de ses ventes.

12.4.3. ANIMATION DES DISTRIBUTEURS

L'efficacité d'un réseau de distribution, pour une firme, dépend pour une bonne part de sa motivation vis-à-vis de celle-ci. On veillera donc à l'entretenir, et deux types de stimulation peuvent y contribuer :

12.4.3.1. Stimulation matérielle

Celle-ci dépend d'abord des *marges* sur les produits : plus celles-ci sont fortes, plus l'intérêt des distributeurs est élevé, en principe.

Mais accorder des marges élevées peut présenter deux inconvénients :

– On renchérit le prix final du produit, et ceci, souvent, peut en détourner les consommateurs.

– La marge est un cliquet à sens unique : les augmentations de marge sont irréversibles, sauf à mécontenter gravement les distributeurs.

On a donc intérêt à jouer plus subtilement de la stimulation matérielle en entretenant l'intérêt des distributeurs par des *promotions de prix* temporaires, des *cadeaux*, des *primes*, des *ristournes de fin d'année* en fonction d'un objectif de C.A., des *barèmes dégressifs* en fonction des quantités achetées, des *escomptes* pour paiement comptant (lorsque le distributeur a obtenu un crédit) etc.

Ce sont des moyens de stimulation plus sélectifs et, tous comptes faits, souvent moins onéreux pour la firme.

12.4.3.2. Stimulation psychologique

On cherchera à motiver les distributeurs en les informant, en les aidant, en établissant avec eux des relations personnelles amicales, en les écoutant, en sollicitant leurs suggestions et en en tenant compte, en leur manifestant de la considération, en les formant (par exemple, pour la gestion de leurs stocks ou pour la mise en avant et la promotion des produits)... Cette sollicitude à l'égard de ses distributeurs permettra très sûrement de se les concilier et de les fidéliser.

12.4.4. CONTRÔLE DES DISTRIBUTEURS

Dans ce domaine aussi s'applique le grand principe de gestion : pas d'action sans contrôle. Celui-ci peut s'exercer de deux façons :

1. d'une part, par des *analyses périodiques* (par exemple, 4 fois par an) de ses différents distributeurs regroupés par catégories (circuit de distribution, région, importance...) sur un certain nombre de critères, notamment :

- C.A. et évolution de celui-ci,
- rentabilité,
- incidents de paiement.

2. D'autre part, par des *enquêtes périodiques* (au moins une fois par an) sur la satisfaction des distributeurs vis-à-vis de la firme, l'image qu'ils en ont comparée à celle de ses concurrents, leurs suggestions et leurs critiques. Il est préférable, pour des raisons d'objectivité, que de telles enquêtes soient effectuées non par les vendeurs de la firme, mais par des enquêteurs spécialisés.

Soulignons, pour conclure, que la distribution est un des domaines où beaucoup de progrès restent à faire en Afrique, aussi bien en ce qui concerne la gestion des distributeurs, leur compétence et l'organisation des circuits, qu'en ce qui concerne la politique de distribution des fabricants. Une plus grande efficacité globale de la distribution est une des conditions du développement et de l'amélioration du niveau de vie.

L'essentiel à retenir

1. Les tâches et fonctions de la distribution peuvent être : le transport entre lieux de production et de consommation ; le fractionnement des produits en petites quantités ; la manutention et le stockage de la marchandise ; le financement des stocks ; le crédit au consommateur ; l'information de celui-ci, la promotion et la vente ; la mise à disposition des clients d'un assortiment varié ; le service après-vente ; la prise en charge du risque commercial.

2. Les circuits de distribution en Afrique peuvent être directs, longs (plusieurs intermédiaires) ou courts, en fonction des caractéristiques des consommateurs et des produits.

Les distributeurs se rémunèrent par une marge (M), mais leur rentabilité dépend aussi de la rotation de leurs stocks (R) suivant la formule :

$$\text{Rentabilité brute du capital investi (RCI)} = M \times R.$$

En Afrique on trouve juxtaposés, dans la distribution, un secteur traditionnel très important (petit commerce sédentaire spécialisé ou non, petit commerce non sédentaire, marchés), et un secteur moderne, appelé aussi commerce intégré, comprenant surtout des supermarchés et supérettes. En amont, les grossistes, qui travaillent surtout avec les petits commerces traditionnels, achètent en quantités importantes et bénéficient d'un crédit fournisseur. On trouve aussi d'autres types de distributeurs spécialisés dans certains produits ou services : courtiers, Agents généraux d'assurance, concessionnaires, agents exclusifs, importateurs exclusifs... La Franchisage est un moyen original de démultiplier la distribution d'un produit ou d'un service ; elle apporte au franchisé bénéficiaire de la franchise une aide intéressante en savoir-faire.

3. La gestion d'un point de vente, ou « merchandising », passe par l'étude de l'implantation du magasin, de la disposition interne des rayons, du choix de l'assortiment et de sa disposition, de son animation, et enfin par le contrôle permanent de son efficacité grâce à des ratios de gestion.

4. Dans la politique de distribution d'un fabricant les problèmes qui se posent sont ceux du choix du mode et du circuit de distribution – limité en Afrique – ; de la répartition du travail avec les distributeurs et du choix de ceux-ci (sont envisageables une politique sélective, où une politique extensive) ; de l'animation des distributeurs, par des stimulants matériels ou psychologique ; enfin du contrôle des distributeurs par des analyses et des enquêtes périodiques.

Les insuffisances du système actuel de commercialisation des fruits et légumes en Côte d'Ivoire

Daniel BOLLINGER,
Le marketing,

Tome 1, la Côte d'Ivoire, Éditions CEDA, Abidjan, 1977.

« On se bornera ici à rappeler les principales caractéristiques des systèmes de distribution, en insistant sur les points faibles :

a) Les échanges interrégionaux sont quasi inexistants

Entre les différentes régions ivoiriennes, Abidjan mise à part, des échanges de produits ont lieu, mais ils concernent de faibles quantités et ne répondent pas aux besoins. Cela est dû au fait que les informations concernant les quantités disponibles et les prix pratiqués par une région ne sont pas connus dans une autre. Il en résulte une situation désastreuse sur le plan économique et social : des régions entières manquent parfois d'un produit, alors que ce dernier se trouve en excédent et pourrit à 300 km de là. Une ou deux opérations à but purement spéculatif peuvent être réalisées par un commerçant dioula, mais elles n'ont jamais pour résultat de satisfaire la demande potentielle.

L'autre raison que l'on peut invoquer pour expliquer cette situation est l'inorganisation, voire l'absence de moyens de transport entre certaines régions. Les commerçants ont pris l'habitude de diriger la majorité de leurs produits vivriers sur Abidjan où il sont sûrs de trouver un vaste marché de consommation à fort pouvoir d'achat.

Cela ne permet pas de conclure que le système de commercialisation vers la capitale répond aux besoins. Il nécessite non seulement d'être canalisé et discipliné, mais aussi de s'intégrer dans un circuit commercial plus vaste regroupant l'ensemble des marchés de consommation. Ce n'est qu'à cette condition que l'on pourra faire face aux pointes de production qui apparaissent périodiquement.

b) La multiplicité des intermédiaires et des circuits alourdit les coûts de distribution

Le système de commercialisation qui s'est constitué progressivement depuis 1960, d'une manière spon-

tanée et plus ou moins anarchique est caractérisé par :

- la multiplicité et la complexité des différents circuits qui acheminent les denrées du producteur au consommateur,
- le nombre considérable des intermédiaires, collecteurs, transporteurs, grossistes et détaillants.

Dans le commerce de certains produits (ex : céréales et ignames) il n'est pas rare de relever cinq intermédiaires.

La marge de chaque intermédiaire est souvent relativement faible ; mais la cascade des interventions rend néanmoins le prélèvement global fort important. On comprend dès lors qu'il puisse exister à la fois un mécontentement chez le paysan et chez le consommateur. En effet, ce sont en définitive les paysans, dans une grande mesure, et les consommateurs dans une plus faible mesure qui supportent les charges excessives dues à la mauvaise organisation des circuits.

c) Faute de moyens, à Abidjan, les grossistes remplissent de plus en plus difficilement leur fonction

Les principales carences sont les suivantes :

Des magasins inadaptés

Situés en zone urbaine dense, les magasins des grossistes ne sont plus adaptés aux besoins d'une ville de la taille d'Abidjan.

Ce sont dans la plupart des cas des constructions précaires et insalubres de superficie réduite (15 à 25 m²) et situées dans des ruelles étroites qui rendent malaisées les opérations de manutention.

Les conditions de stockage dans ces magasins sont telles que les pertes, selon les produits, atteignent des taux de 15 à 25 %.

Les grossistes, âgés pour la plupart, illettrés, peu stables, handicapés par une surface financière trop réduite, ne peuvent, dans l'état actuel des choses, assumer les risques d'un développement et d'une

réorganisation de leurs activités commerciales. Cette profession a besoin d'être aidée, éduquée et surtout conseillée.

Des conditions d'hygiène déplorables

Les marchés abidjanais conçus pour la vente au détail sont aujourd'hui asphyxiés par l'activité des grossistes. La proportion de grossistes vendant directement sur le carreau des marchés augmente chaque année avec la rareté des magasins et la cherté des loyers.

Le stockage ayant lieu sur le marché lui-même, ou dans les ruelles environnantes, les pertes sont énormes et la qualité des produits en pâtit.

Cette inadaptation des moyens de stockage pour des produits souvent très périssables comme la banane plantain, et l'abandon quotidien de tonnes de déchets font des marchés de véritables foyers de pollution en plein centre des zones résidentielles, et cela malgré les frais importants de nettoyage engagés par la municipalité.

Des ruptures de stocks trop fréquentes

Le stock absorbe en général tout le capital dont dispose le grossiste. Ce dernier se trouve alors pris entre la nécessité de renouveler son stock dans des quantités suffisamment importantes pour éviter des frais de transport prohibitifs, et les impératifs de financement de ce stock. La solution généralement adoptée est la rupture de stock systématique.

Des hausses de prix anarchiques

Ces ruptures de stocks, lorsqu'elles surviennent simultanément dans tel ou tel quartier de la ville, peuvent provoquer de véritables pénuries. Ceux qui détiennent le produit n'hésitent alors pas à majorer les prix de 25 à 50 % au stade de gros.

De tels agissements, bien que répréhensibles, sont difficiles à contrôler. La pratique d'un cours quotidien calculé sur un marché unique et rendu public constitue la solution de ce problème. »

Chapitre 13 : La vente et les vendeurs

La vente occupe une place ambiguë et mal définie dans le marketing-mix. Pour certains auteurs, elle fait partie de la distribution : les distributeurs sont des revendeurs, pourquoi ne pas compter parmi eux les vendeurs de la firme ? Pour d'autres, la vente est plutôt un élément de la communication : la communication personnelle, qui s'oppose à la communication impersonnelle et médiatisée qu'est la publicité. Cette seconde façon de voir paraît plus logique : la distribution concerne plutôt les aspects physiques du placement du produit pour le rapprocher des consommateurs, alors que les vendeurs ne touchent pas forcément au produit et sont plutôt des communicateurs.

À ce titre, ils se trouvent être en concurrence, d'une certaine façon, avec la publicité : encore que les deux soient plutôt complémentaires et que, pour les produits grand public leurs cibles ne soient pas les mêmes, les vendeurs s'adressant aux revendeurs et la publicité aux consommateurs.

Dans les pays africains, il est fréquent que les forces de vente (notamment dans les produits de grande consommation) soient peu importantes et ne jouent qu'un rôle accessoire : il paraît plus simple (et moins coûteux) de laisser des grossistes venir s'approvisionner directement à l'usine ou aux entrepôts. Pourtant, il serait parfois plus efficace et, tous comptes faits, plus rentable d'irriguer directement un large réseau de détaillants avec une force de vente bien entraînée, ce qui permettrait d'économiser la marge du grossiste, et surtout le coût et les risques du crédit grossiste (les détaillants payent comptant le plus souvent).

D'une façon générale, la force de vente est un moyen de promotion très percutant et qui devrait être pris particulièrement en considération, en Afrique pour deux raisons :

- il convient bien dans des cultures où la relation personnelle joue un rôle important ;
- son coût relatif est attractif, dans les pays où les niveaux de salaire sont très inférieurs à ceux des pays du Nord.

Nous nous intéresserons ici à deux aspects de la vente : d'une part du point de vue du vendeur, au métier de la vente ; d'autre part, du point de vue de l'entreprise, au management d'une force de vente.

13.1. LE MÉTIER DE LA VENTE

13.1.1. LA NÉGOCIATION

C'est le cœur du travail du vendeur : le face à face avec le client. On peut distinguer cinq phases dans l'entretien de vente :

13.1.1.1. Le mise en confiance

Le vendeur avant d'entrer dans le vif du sujet, cherchera à créer une ambiance favorable, une connivence avec son prospect. Il le fera en s'intéressant réellement à lui et à ses affaires, en l'écoutant, en faisant preuve de courtoisie et de gentillesse à son égard. On dit souvent que les trente premières secondes d'entretien sont décisives pour la suite. Le vendeur devra :

- veiller à son apparence personnelle (tenue soignée : c'est une marque de respect pour l'autre),
- saluer poliment son client,

- sourire et manifester sa sympathie (« je suis heureux de vous voir ... »),
- rassurer et justifier sa visite (« je viens spécialement pour vous dire ... vous apporter ... vous montrer ... »).

13.1.1.2. L'information

Un bon vendeur ne confond pas dynamisme et précipitation ; il évite d'attaquer trop rapidement et sait que, pour faire une proposition intéressante pour l'autre, il doit d'abord bien le connaître pour déceler ses besoins et sa (ou ses) motivation(s) d'achat. Il va donc l'observer, l'écouter attentivement et le faire parler : même chez un client ancien, besoins et motivations (ou freins) peuvent évoluer, varier selon l'humeur du jour ...

Notons qu'en s'informant notre vendeur adopte une démarche typiquement marketing : celle-ci, nous l'avons vu, commence par l'information. Vendre, contrairement à un préjugé courant ce n'est pas l'art d'embobeler l'autre sous un flot de paroles doucereuses, mais c'est d'abord l'art d'écouter.

Les besoins se situent sur un plan fonctionnel et objectif (exemple : j'ai besoin d'un crayon pour écrire) alors que les motivations se situent à un niveau psychologique (j'ai envie d'un stylo luxueux par goût de paraître). Même lorsque le besoin est satisfait, la motivation peut ne pas l'être (j'ai bien un crayon ordinaire qui me permet d'écrire, mais ceci ne satisfait pas mon goût du luxe). Besoin et motivation sont souvent étroitement entremêlés, l'un confortant l'autre (rationalisation d'une envie).

On peut classer les motivations en neuf groupes. Pour en faciliter la mémorisation, nous les rangeons dans l'ordre des lettres du mot « SAUCISSON » :

- Sécurité (désir de se protéger, d'éviter les aléas, d'être garanti)
- Argent (appât du gain, de la rentabilité, du moindre coût)
- Utilité (recherche de satisfaction d'un besoin fondamental)
- Commodité (désir de maximiser son confort, d'économiser son temps et sa peine, d'éviter les complications)
- Imitation (désir de faire comme les autres, ou comme quelqu'un qu'on admire)
- Sympathie (désir de faire plaisir, d'être aimé)
- Satisfaction (contentement d'une expérience antérieure avec un produit semblable, avec la même marque ...)
- Orgueil (désir de se mettre en valeur, de paraître, de l'emporter sur les autres)
- Nouveauté (désir d'être à la pointe du progrès ou de la mode).

Pour détecter la motivation principale d'un client, il est nécessaire de créer un dialogue avec lui, de le questionner : sur sa situation, son besoin, la manière dont il est satisfait actuellement. Les questions seront ouvertes, au début (pour faire s'exprimer le client), puis se fermeront ensuite (pour obtenir plus de précisions). Le vendeur conclura cette phase d'information par une suite de questions de contrôle qui résumeront objectivement ce qu'a dit le client et le mettront dans une attitude psychologiquement réceptive à la proposition qui suivra, en l'amenant à prononcer un certain nombre de « oui ».

13.1.1.3. La proposition argumentée

À ce stade, le vendeur enchaînera sur une proposition adaptée à l'envie ou au besoin du client, assortie d'un argument lui aussi bien ajusté, sous forme d'un avantage : ce dernier est tout simplement l'énoncé d'une caractéristique du produit (ou d'un service l'accompagnant) présentée de façon favorable et correspondant à un mobile d'achat du client. Exemple d'un vendeur d'automobiles face à un jeune client peu argenté et motivé « Orgueil » : « J'ai ici une R 18 turbo en excellent état, avec elle vous roulez à plus de 180 km/h et dépasserez tout le monde sur la route. Qu'en pensez-vous ? ».

Le vendeur, ici, a respecté deux règles concernant l'argumentation :

- il ne présente brièvement qu'un seul argument, dont il espère qu'il fera mouche : si c'est le cas, il le développera ensuite : il sait que plusieurs arguments se nuiraient entre eux ;
- il vérifie que son argument a porté en posant une question de contrôle.

La proposition argumentée attire souvent une objection :

- celle-ci peut être une objection de défense, une fausse objection souvent appelée « fausse barbe » par les vendeurs ; on la démasquera en demandant au client de préciser ce qu'il veut dire ;
- ce peut être aussi une demande d'information déguisée ; on la traitera en la transformant en question à laquelle on répondra. Exemple, objection : « Elle me paraît bien vieille pour cela ». Réponse : « Vous vous demandez si son état lui permet d'avoir ces performances ? Vous savez, elle n'a que 40 000 km au compteur, et nous avons entièrement révisé le moteur, il est comme neuf » ;
- s'il s'agit d'une vraie objection, on y répondra brièvement en enchaînant immédiatement sur un autre argument ; parfois, on pourra s'appuyer sur elle en la transformant en argument : « Justement, c'est pourquoi nous l'avons entièrement révisée et elle est maintenant plus brillante qu'avant ».

13.1.1.4. La démonstration

Lorsque le vendeur a enfin trouvé un argument qui portait, il doit immédiatement le verrouiller en l'appuyant d'une démonstration : il s'agit de convaincre le client en concrétisant l'argument, en le rendant tangible et vérifiable ; ce peut être un essai de produit, une dégustation (pour un produit alimentaire), une référence, un calcul (par exemple, un calcul des droits à retraite pour la vente d'une assurance vieillesse), un test de qualité particulière du produit (par exemple une lampe de poche incassable : la laisser tomber). On aura toujours intérêt à impliquer le client en le faisant participer à la démonstration : lui faire faire le calcul, lui demander de laisser tomber lui-même la lampe, lui faire essayer de rayer un stratifié inrayable.

13.1.1.5. La conclusion

Dès que le client donne un « signal d'achat », le vendeur doit conclure sans s'attarder. Ce signe d'achat peut être :

- une question impliquant l'achat : « Comment livrez-vous ? »
- une objection sur un point secondaire : « Mais cela ne vas pas se vendre ! »
- une attitude intéressée, un geste ou un mot d'acquiescement.

Une des techniques les plus classiques de conclusion est celle de l'alternative : on propose au client un choix entre deux modalités impliquant toutes les deux l'achat. Par exemple : « Voulez-vous trois cartons, ou deux seulement ? » (lorsqu'on a évalué le potentiel d'achat du client à deux au maximum, le trois servant de repoussoir). Une fois la vente conclue, le vendeur prendra calmement congé en remerciant le client de son accueil et en le rassurant sur le bien-fondé de son achat.

1.3.1.2. L'ORGANISATION DU VENDEUR

Bien négocier ne suffit pas : pour être efficace, un vendeur doit aussi organiser soigneusement son travail.

- *Bien préparer ses tournées*, de façon à minimiser les trajets et les temps morts, et à maximiser son temps de travail utile, c'est à dire le temps réellement passé chez les clients : le temps d'un bon vendeur vaut très cher.

- *Tenir soigneusement un fichier clients* où il note le résultat de ses visites et les observations qu'il a pu faire.
- *Préparer ses arguments* et ses réponses aux objections qui pourraient lui être faites avant chaque visite : les meilleurs improvisations sont celles qui ont été soigneusement mises au point avant l'action.
- *Prospecter des nouveaux clients* systématiquement – et réserver à cette tâche une part de son temps – plutôt que de se laisser aller à la routine de visites à des clients déjà acquis.
- *Rendre compte* et remonter à sa firme toutes les informations qu'il a pu recueillir chez ses clients, notamment sur les réactions à ses produits et sur la concurrence.
- *S'auto-contrôler* et vérifier en permanence l'efficacité de son action :
 - après chaque visite, en passant en revue, ne serait-ce que pendant trois minutes, les points forts et les points faibles de l'entretien ;
 - chaque semaine, en tenant à jour un « tableau de bord » de son activité réelle par rapport à ses objectifs de vente.

Concluons sur l'organisation du travail du vendeur, en définissant le profil du « nouveau vendeur » souhaité par un nombre croissant d'entreprises : mieux formé, plus autonome que le vendeur traditionnel, capable d'organiser lui-même son travail et de s'auto-réguler en fonction des résultats ; partenaire et non adversaire de ses clients, capable de les aider et de les conseiller pour la revente ou l'utilisation de ses produits.

13.2. LE MANAGEMENT D'UNE FORCE DE VENTE

Le management des vendeurs pose un problème particulier, dans une entreprise, par rapport à celui d'autres catégories de personnel. Ceci tient à la nature de leur activité : au lieu de travailler dans l'entreprise avec les autres, ils travaillent seuls, la plupart du temps, et loin de l'entreprise, aussi bien physiquement que psychiquement. De ce fait ils sont souvent mal informés de tout ce qui fait la vie quotidienne de l'entreprise, mal intégrés, en porte à faux. Une sorte de force centrifuge s'exerce à leur égard : ils sont constamment chez les clients, et risquent de se sentir plus proches d'eux que de la firme qu'ils servent, si celle-ci n'y prend garde et ne fait pas en sorte de constamment les attirer et les réintégrer.

Une autre différence tient à leur *psychologie* : on demande en général aux vendeurs d'être des « battants », et il est vrai qu'il faut beaucoup de dynamisme et de courage pour inlassablement revenir à la charge, remuer et s'efforcer de convaincre des clients ou prospects souvent indifférents, amorphes ou même, parfois, vaguement hostiles. Un moral de fer est indispensable pour réussir dans ce métier. Et, pour conserver ce moral, un vendeur a besoin de croire en sa firme, de se sentir soutenu, aimé par elle. Il faudra donc faire preuve d'un tact tout particulier dans les relations avec leur personnel de vente, de la part des responsables, et constamment veiller à maintenir en bon état ce véritable outil de travail de vendeur.

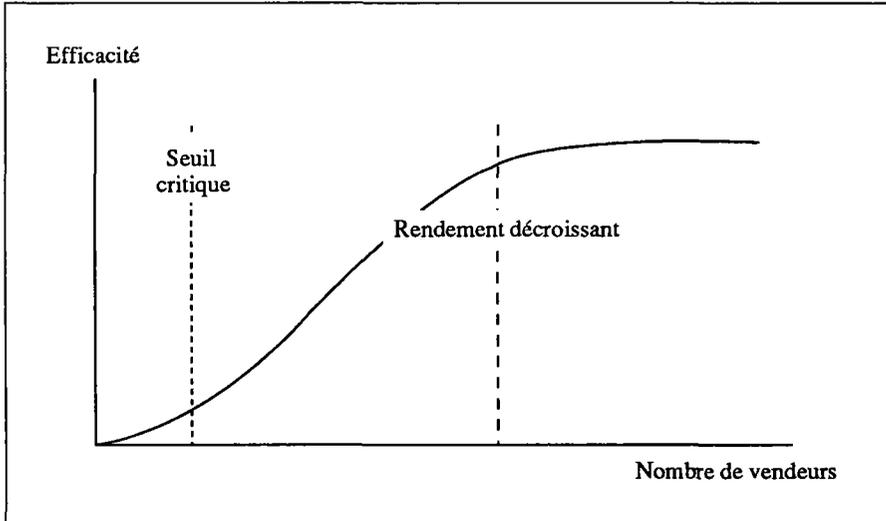
13.2.1. LE NOMBRE DE VENDEURS

Une première question qui se pose au responsable d'une force de vente est celle de la *taille* de sa force de vente. Deux principes empiriques peuvent le guider dans son choix :

- Le principe du seuil critique : au-dessous d'un certain nombre, les vendeurs ayant trop de clients et des secteurs trop grands ne peuvent plus les prospecter suffisamment, et passent trop de temps en déplacements : ils n'atteignent pas un seuil critique d'efficacité.

• Le principe de rendement décroissant : au-dessus de ce seuil critique, le rendement de chaque vendeur supplémentaire est inférieur à celui du dernier qui a été embauché avant lui, car il va toucher des clients de moins en moins importants ou de plus en plus coûteux à gagner.

Ces deux « lois » peuvent être représentées par une courbe en S (fig. 1) :



1. Courbe d'efficacité des vendeurs en fonction de leur nombre

Ces principes étant admis, il est difficile dans une situation concrète, de fixer le niveau de ces seuils. C'est pourquoi nous proposons une approche basée sur l'estimation des charges de travail en fonction des différents segments de clientèle. Cette approche peut être résumée par la formule suivante :

$$x = \frac{b_1 c_1}{a_1 d}$$

- où
- x est le nombre de vendeurs
 - a_1 est le nombre de visites journalières qu'on peut faire, compte tenu de la durée de la visite et du temps d'approche, pour chaque segment de clientèle.
 - b_1 est le nombre de visites par an jugé souhaitable pour chaque segment de clientèle.
 - c_1 est le nombre de clients de chaque segment.
 - d est le nombre de jours dans l'année où les vendeurs sont réellement « sur la route » (compte tenu des congés, réunions, jours de formation, etc.).

Exemple : soit une manufacture de tabacs, au Sénégal, dont les vendeurs visitent deux catégories de clients : les grossistes (environ 500 qu'il faut visiter tous les quinze jours – 10 clients de ce type pouvant être visités chaque jour, en moyenne, et les détaillants (environ 8 000, à visiter toutes les trois semaines – 30 clients de ce type pouvant être visités chaque jour). Les vendeurs peuvent visiter les clients 220 jours par an. Il faudra :

$$\frac{24 \times 500}{10 \times 220} + \frac{18 \times 8\,000}{30 \times 220} = 19 \text{ vendeurs}$$

13.2.2. DÉCOUPAGE DES SECTEURS

Celui-ci pourra se faire :

– soit suivant un critère géographique (le territoire du Sénégal, dans le cas ci-dessus, sera découpé en 19 secteurs géographiques). L'avantage est de minimiser la taille des secteurs, dans les

LA VENTE ET LES VENDEURS

temps de transport ; la solution est valable si l'approche commerciale des différents types de clients n'est pas trop différente, ce qui est probablement le cas pour la vente de cigarettes ;

– soit suivant un critère de clientèle dans le cas contraire : ce serait le cas, par exemple, pour une société de services informatiques vendant un logiciel pour la gestion d'hôtels et restaurants, un autre pour les docteurs, un troisième pour les écoles et universités, etc. Les besoins de ces diverses clientèles sont très différents, et la vente de chacun des produits nécessite des connaissances techniques bien spécifiques ; par ailleurs, relativement à l'enjeu de plusieurs centaines de milliers de francs pour chaque contrat, le coût des temps de transport est minime : la spécialisation des vendeurs par clientèle se justifie donc.

On peut aussi, dans certains cas, croiser les deux critères : répartition des secteurs par zone géographique et par clientèle. Dans tous les cas, le chef de vente aura le souci d'équilibrer autant que faire se peut le potentiel de vente des secteurs : tâche difficile en l'absence de statistiques socio-économiques régionales précises. Un responsable de l'équipe de ventes d'une importante société africaine de produits de grande consommation a résolu empiriquement le problème en permutant ses vendeurs de secteurs tous les six mois, ce qui permet d'égaliser les chances, et aussi, en pondérant les performances des uns et des autres, de rectifier peu à peu les frontières des secteurs pour en égaliser le potentiel.

13.2.3. STATUT JURIDIQUE DES VENDEURS

Diverses formules sont possibles, allant de l'intégration totale des vendeurs à la société : c'est le cas des vendeurs simples salariés de droit commun - à une grande autonomie : c'est le cas des agents commerciaux, qui organisent leur travail comme ils l'entendent, vendent les produits qu'ils veulent, décident eux-mêmes des clients à visiter, et peuvent sous-traiter la tâche de vendre à des sous-agents ou à des vendeurs salariés qu'ils emploient.

Une formule intermédiaire est celle des V.R.P. (voyageurs – représentants – placiers) qui, tout en étant salariés, sont protégés par un statut qui leur confère une certaine autonomie dans leur travail, encore renforcée, de fait, lorsqu'ils sont multi-cartes, c'est à dire qu'ils vendent des produits complémentaires de plusieurs firmes.

Les formules intégrées permettent à la firme de diriger, de former, de stimuler ses vendeurs comme elle l'entend, ce qui est un avantage pour celles qui pratiquent un marketing évolué et veulent avoir un contrôle total de leur force de vente. mais elles se traduisent par des charges fixes d'encadrement et des investissements en matière grise (pour la préparation et le contrôle du travail des vendeurs) plus importants qu'avec les formules décentralisées, où les vendeurs, payés à la commission, s'auto-régulent, en quelque sorte : les plus entreprenants et les plus habiles sont « récompensés » par des rémunérations élevées, et les moins bons, vendant peu, s'éliminent d'eux-mêmes. En outre, les rémunérations des vendeurs sont variabilisées puisque, calculées en pourcentage du CA, elles suivent les fluctuations de celui-ci. Toutes ces raisons font que ces formes décentralisées sont préférables pour des firmes peu importantes, ou ne voulant pas investir beaucoup dans la prospection d'une clientèle ou d'un territoire nouveau.

13.2.4. RECRUTEMENT DES VENDEURS

La vente, même de biens ou services techniques, est avant tout une question de psychologie ; un vendeur est d'abord un « influenceur » capable de négocier et de convaincre. Bien sûr il doit bien connaître ses produits, être capable d'expliquer leurs caractéristiques et, le cas échéant, de répondre à des questions techniques, sinon il ne serait pas pris au sérieux par ses clients. Mais il doit surtout présenter certaines aptitudes psychologiques un peu particulières, ou du moins à un degré plus élevés que d'autres, et c'est sur ces aptitudes qu'il faudra le recruter :

– *L'empathie* d'abord, ou capacité d'être sympathique aux autres. Un bon vendeur sera souvent extraverti, il possédera une sensibilité, une finesse psychologique lui permettant de comprendre ses interlocuteurs et de s'adapter à eux, de partager leurs goûts et de leur ressembler : c'est le plus sûr moyen de leur être sympathique. Un vendeur est souvent un bon comédien, caméléon doué de mimétisme et capable de jouer des rôles variés en fonction des circonstances : tout à tour bon-enfant ou grand seigneur, sérieux ou blagueur, candide ou rusé.

– *L'agressivité* est aussi une qualité requise pour le style de vente traditionnel, où le vendeur cherche à s'imposer et à dominer l'autre ; agressivité intériorisée et sublimée qui, bien sûr, ne doit pas apparaître extérieurement. Le vendeur de ce style aura une volonté farouche de vaincre, comme un sportif de compétition : pour lui, chaque vente est un défi à relever.

Mais nous l'avons vu à propos des « nouveaux vendeurs », ce style de vente à l'arraché, où le vendeur se positionne intérieurement comme un adversaire de son client sur qui il doit à tout prix l'emporter, bien qu'encore largement pratiqué, n'a plus la faveur d'un nombre croissant de firmes, qui lui reprochent d'aller à l'encontre du véritable esprit marketing : dans celui-ci, la firme se situe comme au service des intérêts de ses clients, et non dans une perspective antagoniste.

– Dans cet esprit, c'est plutôt *l'autonomie* du vendeur qui sera recherchée, sa hauteur de vue et sa capacité d'imaginer des solutions dépassant son seul intérêt (ou celui de sa société) et susceptibles de maximiser l'intérêt conjoint des deux parties. Le vendeur, ici, se situe comme un partenaire de son client, comme un apporteur d'aide et de solutions à ses problèmes. En analyse transactionnelle, la relation se transforme : de « parent-enfant », elle devient « adulte-adulte ». Le vendeur devient un conseiller. Ce nouveau rôle qu'on lui demande de jouer exige de lui une grande maturité affective et émotionnelle – et aussi, des capacités intellectuelles supérieures pour traiter un grand nombre d'informations, imaginer des propositions originales et constructives. Il devient un véritable manager, respecté par son client parce qu'il lui apporte une réelle expertise.

– Enfin, une dernière qualité exigée du vendeur sera la *capacité d'organisation* : surtout s'il s'agit d'un vendeur de la nouvelle génération, dont le travail de prospection, d'organisation des tournées, de tenue de fichier n'est plus strictement réglementé et entièrement pris en charge par sa société. Le travail d'un vendeur télécommandé est rarement aussi efficace que celui d'un vendeur s'organisant lui-même et pouvant, de ce fait, s'adapter plus soupagement aux nécessités du terrain ; à condition, toutefois, qu'il possède suffisamment de rigueur d'esprit pour s'imposer la discipline de prévoir l'aménagement rationnel de ses tâches.

Lors du recrutement de vendeurs, on pourra procéder ainsi :

- a) Bien définir le poste, les tâches à accomplir et les exigences de la société.
- b) Établir une batterie de critères (9 ou 10 au maximum) en leur affectant à chacun un coefficient :
4 : très important, indispensable,
3 : important,
2 : intéressant, un plus, mais pas strictement indispensable,
1 : peu important, mais néanmoins à considérer.
- c) Faire connaître l'offre, en rédigeant une annonce précisant bien les caractéristiques du poste.
- d) Organiser les entretiens avec les candidats, séparément et par deux ou trois personnes au moins (par exemple : un responsable du service du personnel, le directeur des ventes et le supérieur hiérarchique immédiat du futur vendeur). Chacun les notera de 1 à 5 sur chaque critère, en justifiant s'il le souhaite sa notion.
- e) Calculer la somme pondérée des notes. Les meilleurs candidats seront retenus pour subir une formation entre-coupée de tests de vente réelle sur le terrain, à la suite de quoi on pourra proposer un contrat d'essai de trois mois à ceux qui auront manifesté une bonne adéquation au poste.

13.2.5. FORMATION DES VENDEURS

13.2.5.1. Formation initiale

13.2.5.1.1. *L'entreprise et ses hommes*

Chaque société a sa personnalité, sa culture, son style, et il serait dommageable à l'efficacité du futur vendeur – même s'il a déjà l'expérience de la vente dans une autre société – de ne pas l'y former systématiquement avant de l'envoyer sur la route. On évitera ainsi bien des impairs et des malentendus car, ne l'oublions pas, le vendeur, étant loin, a bien moins que d'autres personnels l'occasion de s'en imprégner naturellement.

On lui fera faire si possible, un stage de deux ou trois jours au moins, dans chacun des principaux services de la société, afin qu'il en comprenne la fonctionnement et les contraintes ; et on lui fera rencontrer tous les responsables à qui il pourra avoir à faire par la suite.

13.2.5.1.2. *Les produits*

Pendant une semaine au moins, on passera en revue les produits de la gamme que le vendeur aura à vendre, en les lui faisant essayer, et en exposant objectivement leurs caractéristiques, les avantages qui en découlent, mais aussi leurs inconvénients et les objections qu'ils peuvent faire naître. Il est dangereux, en effet, de donner au futur vendeur une vision trop unilatérale de la situation, car on provoquerait des désillusions, ensuite. On aura intérêt à procéder à une comparaison objective avec les principaux concurrents : on évitera au vendeur de nier des faiblesses évidentes, et on l'entraînera à s'appuyer sur les points forts ; une bonne connaissance des concurrents l'y aidera.

13.2.5.1.3. *Les clients*

On passera aussi en revue les différentes catégories de clients que le vendeur aura à visiter, leurs besoins et leurs exigences, les aides et les conseils que le vendeur peut leur apporter.

13.2.5.1.4. *Les méthodes de vente*

On enseignera au vendeur – en le faisant travailler sur des cas concrets et des sketches – les différentes phases de la vente, depuis l'entrée en matière jusqu'à la conclusion (voir plus haut).

13.2.5.1.5. *L'organisation*

On expliquera soigneusement au vendeur, exercices à l'appui, les documents administratifs qu'il devra utiliser (rapports, bons de commande, facturiers, notes de frais...) comment il doit organiser son travail, tenir ses fichiers, remonter les informations utiles (tâche capitale), etc.

Il sera bon d'entrecouper cette formation théorique de séances sur le terrain, où le futur vendeur accompagnera un vendeur senior, d'abord pour l'observer, puis pour mener lui-même la vente avec son aide. Enfin le futur vendeur pourra être lâché seul pour une courte période – deux ou trois jours, par exemple – suivie d'une reprise finale où seront discutés son expérience et ses résultats.

13.2.5.2. Formation continue

La formation initiale ne suffit pas : une formation continue est nécessaire, même pour les vendeurs anciens, pour leur exposer les nouvelles orientations, les nouveaux produits, les promotions qui sont organisées, et pour combattre le relâchement et la routine. Cette formation continue peut se faire :

– par des visites accompagnées par le supérieur hiérarchique du vendeur. Celui-ci se gardera bien de prendre les choses en mains devant les clients – le vendeur doit rester le « patron » de son secteur vis-à-vis de ceux-ci – mais, après chaque visite, « décortiquera » celle-ci avec le vendeur, lui montrant de façon positive comment il aurait pu mieux couvrir la gamme, répondre à telle objection, résoudre telle difficulté ;

– par des réunions de l'équipe de vente avec son chef, toutes les semaines au moins, où seront passés en revue les résultats, les difficultés, les nouvelles consignes. Ce sera l'occasion pour les meilleurs de faire profiter les autres de leur savoir-faire ;

– par des sessions de formation au moins une fois par an, où l'on travaillera tel ou tel aspect des méthodes de vente ou l'organisation ;

– par des circulaires où régulièrement, on informera les vendeurs des nouveautés, des résultats de l'entreprise, des changements dans l'organisation, des performances exceptionnelles des uns ou des autres. Ces circulaires, pour être lues, doivent être rédigées dans un style aussi vivant que possible et éventuellement illustrées ; éviter un style administratif et impersonnel.

13.2.6. STIMULATION DES VENDEURS

13.2.6.1. La rémunération

Celle-ci est la contrepartie du travail des vendeurs, mais doit aussi être utilisée de façon dynamique comme un moyen de stimulation. Il existe trois modes de rémunération, qui peuvent être utilisés purs ou combinés entre eux dans des proportions variables, chacun correspondant à une certaine conception de la vente et à un rôle assigné aux vendeurs :

13.2.6.1.1. Le fixe (ou rémunération mensuelle fixe), correspond à un rôle de vendeur fonctionnaire : il convient bien lorsque le « poids » propre du vendeur dans le résultat final est peu important ; soit qu'il s'agisse de produits fortement prévendus par la publicité, comme c'est le cas des marques connues de produits de grande consommation : le client est obligé de les avoir car elles sont demandées par le public, et le rôle du vendeur est surtout celui d'un distributeur-conseiller en merchandising, soit qu'il s'agisse de biens ou services très techniques vendus à des professionnels, où les caractéristiques intrinsèques et l'image comptent plus que les qualités personnelles du vendeur. Associé à d'autres modes de rémunération, le fixe a une autre fonction : celle de sécuriser le vendeur, en lui garantissant un revenu minimum, quels que soient les résultats ; ce qui est important lorsque les fluctuations sont fortes. Le système au fixe est peu motivant : que le vendeur travaille beaucoup ou peu, le résultat pour lui est le même, ce qui peut créer un sentiment d'injustice chez les meilleurs. Par contre, il renforce la loyauté des vendeurs vis-à-vis de leur firme et permet d'orienter leurs efforts vers des tâches peu payantes dans l'immédiat ou dont les résultats sont peu visibles : information, service du client, prospection, démonstration de nouveaux produits. En outre, il est simple à gérer.

13.2.6.1.2. La commission : il s'agit d'un pourcentage constant sur le CA réalisé par le vendeur (la commission modulable, ou sur d'autres éléments que le CA, correspond plus en esprit au troisième système, celui des primes). C'est un système simple à gérer, lui aussi, et très motivant pour le vendeur. De plus, il comporte un mécanisme auto-régulateur : le bon vendeur est encouragé et récompensé par une rémunération élevée, le mauvais vendeur se punit lui-même. Mais ce système peut produire des effets pervers :

- lorsque les potentiels de vente des secteurs ne sont pas égaux (ce qui est souvent le cas) certains vendeurs sont avantagés et atteignent des rémunérations élevées sans se donner beaucoup de mal, ce qui suscite chez les autres un sentiment d'injustice ;

- d'inquiétantes dérives peuvent se produire dans les rémunérations des vendeurs sans qu'elles soient bien justifiées par leurs efforts, dans les secteurs d'activité en expansion rapide. Prenons l'exemple du marché des piles : celui-ci connaît de forts taux d'expansion, dans de nombreux pays, en raison du développement des appareils utilisateurs (transistors, montres à quartz, jouets...). Des vendeurs anciens voient leurs commissions atteindre des montants énormes, et se trouvent être mieux payés que les dirigeants ou que d'autres catégories de salariés comme les techniciens qui ont mis au point les produits ; ils bénéficient d'une rente de situation coûteuse pour l'entreprise et préju-

diciable à sa compétitivité car, passé un certain seuil, ils ne sont guère incités à se donner du mal et à prospecter de nouveaux clients : les ventes se développent toute seules ;

- les vendeurs sont incités à aller au plus facile, à écrémer leur secteur, à négliger les clients nouveaux ou éloignés, les tâches qui ne sont pas immédiatement payantes (information de leur firme, service du client...) ;
- les intérêts des vendeurs ne coïncident pas forcément avec ceux de la société : celle-ci voudrait qu'ils consacrent le maximum d'efforts aux produits les plus rentables, mais eux préfèrent vendre les produits faciles, ceux qui font le plus de CA ;
- les vendeurs ont le sentiment de dépendre plus des clients que de leur firme, leur loyauté vis-à-vis de celle-ci n'est guère renforcée.

Pour toutes ces raisons, le système de la commission pure ne convient bien qu'aux sociétés qui, par exemple par manque de moyens, sous-traitent complètement à leurs vendeurs les tâches commerciales, ne cherchent pas à les encadrer ou à diriger leurs efforts, et préfèrent leur laisser une large autonomie : la commission, alors, a l'avantage de les responsabiliser.

13.2.6.1.3. Les primes sur objectifs : on fixe des objectifs aux vendeurs, non seulement de chiffre d'affaires mais aussi de conquête de nouveaux clients, de vente de nouveaux produits, de visites, de défense du tarif. Ils sont rémunérés par des primes, en fonction de la façon dont ils ont atteint ces objectifs. C'est un système variable, donc motivant. Souple, il répond à la plupart des objections faites au système de la commission. C'est le système le plus évolué et le plus dynamique, celui qui permet le mieux de faire coïncider les intérêts de la firme et ceux des vendeurs. Son seul inconvénient (mais il est de taille) est qu'il est difficile à gérer : il demande une connaissance approfondie du marché, de la clientèle et du potentiel des différents secteurs (sinon, les objectifs risquent d'être irréalistes ou trop faciles à atteindre, ce qui ridiculise le système) ainsi qu'un contrôle détaillé du travail des vendeurs. Il exige, en somme, de gros investissements en matière grise et en encadrement, et seules des firmes pratiquant un marketing évolué peuvent se permettre de l'adopter. Quelques précautions sont à respecter pour qu'il fonctionne bien :

- modifier régulièrement les objectifs et le système de primes (par exemple : tous les trois mois) pour maintenir la tension : des primes permanentes perdent tout pouvoir motivant. On variera les campagnes sur un produit ou un autre de façon à les toucher tous successivement, on focalisera tantôt l'attention sur la défense des prix, tantôt sur les délais de paiement, tantôt sur la prospection, tantôt sur la mise en place de matériel publicitaire ou l'organisation des étalages.
- le système doit toujours être simple à comprendre pour être motivant ; bien expliquer son fonctionnement, le mode de calcul des primes, et donner des exemples ; éviter trop d'objectifs à la fois : trois ou quatre au plus ; présenter les choses de façon amusante ;
- les primes doivent être calculées et payées très rapidement : en fin de mois, ou mieux chaque semaine ; plus la récompense est proche de l'effort, plus elle est motivante ;
- organiser le système de façon à ce que chacun ait des chances de gagner, d'atteindre au moins l'un ou l'autre des objectifs, et à ce que les efforts demandés soient proportionnels à ses capacités et au potentiel de son secteur ; un système qui ne récompense que les meilleurs est décourageant pour les vendeurs moyens ou faibles : la majorité.

Ce système, à condition d'être utilisé avec imagination et d'être bien contrôlé, peut donner d'excellents résultats. Mais, en raison de sa difficulté de maniement, on aura intérêt (surtout au début) à ne pas l'employer seul, et à le panacher avec une base de fixe et/ou de commission.

Les stimulants psychologiques : la stimulation par la rémunération ne suffit pas, il faut l'assortir de stimulants psychologiques tels que :

- l'information des vendeurs sur tout ce qui se passe dans la société, ses résultats, ses difficultés, les résultats des autres vendeurs... C'est un bon moyen pour mieux les intégrer ;

- la considération qui leur est manifestée (divulgations de nouvelles encore secrètes, déjeuners avec le patron...);
- les concours de vente, auxquels les vendeurs sont souvent très sensibles : c'est encore pour eux un défi, qui convient bien à leur tempérament de lutteurs. Encore faut-il que les modalités du concours soient attrayantes, qu'ils aient le sentiment que la compétition est réellement ouverte et qu'ils ont leurs chances de l'emporter, pour qu'ils jouent le jeu ;
- les honneurs tels que l'affichage mensuel des portraits des plus performants, les distinctions, les promotions en grade, les titres, la participation à un « club des meilleurs » ou à une « convention des champions », les insignes flatteurs pour l'amour-propre des bénéficiaires...

13.2.7. CONTRÔLE DES VENDEURS

« Pas de gestion sans contrôle » : ce principe s'applique aussi à la force de vente. Bien des responsables d'équipes de vente, en Afrique, se bornent à vérifier le chiffre d'affaires réalisé chaque semaine, ou même quotidiennement par leurs hommes : ce n'est pas suffisant. Nous suggérons ici quelques indicateurs de performance et ratios à suivre régulièrement pour chaque vendeur, dans un tableau de bord de la force de vente.

- chiffre d'affaires réalisé dans la semaine,
- nombre de commandes,
- nombre de visites,
- CA par visite (CA / nombre de visites),
- CA par commande,
- nombre de commande / nombre de visites,
- nombre de visites à des nouveaux clients,
- nombre de commande de nouveaux clients,
- nombre de ventes et CA nouveaux produits ou produits « sensibles »,
- pourcentage de petites commandes (à définir) par rapport au nombre total de commandes,
- pourcentage de remise sur tarif,
- délai de paiement moyen,
- coût par commande (coût total mensuel du vendeur, charges et déplacements compris, sur nombre de commandes prises dans le mois),
- coût par visite (idem sur nombre de visites),
- frais de vente / nombre de commandes,
- frais de vente / nombre de visites,
- temps de vente utile (soit temps consacré effectivement à la vente chez le client / temps total d'activité),
- nombre de kms (relevés au compteur du véhicule) sur distance moyenne entre deux clients,
- nombre d'omissions ou retards dans l'envoi de documents (bons de commandes) et papiers administratifs,
- nombre d'erreurs relevées dans ces documents,
- note sur nombre (et qualité) des informations envoyées à la société,
- note sur esprit d'équipe (selon critère à définir),
- notes sur ponctualité, tenue vestimentaire, entretien du véhicule, ...

Ces indicateurs, ratios et notes, calculés chaque semaine ou chaque trimestre selon le cas, seront comparés entre eux et à des standards ou moyennes pour l'ensemble des vendeurs ; ils seront régulièrement portés à la connaissance de chacun et commentés lors d'un entretien avec le chef de vente.

Il convient de bien se souvenir que ces contrôles, pour être pleinement efficaces, doivent être exercés de façon positive : plutôt que de morigéner un vendeur dont les performances sont insuffisantes ou de le sanctionner, il vaut mieux examiner avec lui ces ratios et détecter ensemble les

causes des contre-performances, sans commentaires blessants ; puis voir avec l'intéressé comment redresser la situation, de quelle aide il a besoin, l'encourager et le conseiller.

Concluons en constatant que la vente est incontestablement l'activité de marketing la plus ancienne et que, bien que boudée parfois par les théoriciens, elle reste un champ d'action prometteur, dynamique et extrêmement vivant, et certainement un des piliers de tout développement commercial.

L'essentiel à retenir

Les clés de l'efficacité, dans le métier de la vente, résident dans la négociation, d'une part, et dans l'organisation du travail du vendeur d'autre part.

Dans la négociation, il convient de respecter cinq étapes : la mise en confiance, l'information, la proposition argumentée, la démonstration, la conclusion.

Dans l'organisation de son travail, le vendeur doit :

- bien préparer ses tournées,
- tenir soigneusement un fichier clients,
- préparer ses arguments avant chaque visite,
- prospecter systématiquement des nouveaux clients,
- rendre compte et remonter à sa firme les informations utiles,
- s'auto-contrôler et vérifier l'efficacité de son action.

La management d'une force de vente, quant à lui pose les problèmes suivants :

1. Le nombre de vendeurs à recruter : on pourra procéder à l'estimation des charges de travail théoriques.
2. Le découpage des secteurs, suivant un critère géographique ou un critère de clientèle.
3. Le statut juridique des vendeurs, allant de l'intégration totale (vendeurs salariés de droit commun) à l'autonomie partielle (VRP) ou totale (agents commerciaux).
4. Le recrutement des vendeurs : les qualités à rechercher en priorité sont des aptitudes psychologiques à l'empathie, l'agressivité (bien maîtrisée), l'autonomie, et aussi la capacité d'organisation.
5. La formation des vendeurs, qui commence par une formation initiale portant sur les points suivants : l'entreprise et ses hommes, les produits, les clients, les méthodes de vente, l'organisation.

Elle se poursuit par une formation continue à l'occasion de visites accompagnées, de réunions, de sessions de formation, de circulaires d'information.

6. La stimulation des vendeurs s'exerce par le mode de rémunération (fixe, commission ou primes sur objectifs – ce dernier étant le système le plus évolué mais le plus difficile à gérer) ; et aussi par les stimulants psychologiques tels que l'information, la considération accordée, les concours de vente, les honneurs.

7. Le contrôle des vendeurs, enfin, à base d'indicateurs de performance et de ratios suivis régulièrement dans un tableau de bord, utilisés non pour sanctionner mais pour aider.

La force de vente M.T.O.A.

Témoignages de M.M. BASS, Directeur commercial
et YOUM, Responsable du personnel
(7.7. et 21.7. 1989)

La M.T.O.A., fabrique de cigarettes située à Dakar (Sénégal) a été fondée en 1951 ; elle a été intégrée en 1986 à la Division Tabac du groupe Bolloré, qui contrôle des sociétés de tabac dans la plupart des pays d'Afrique de l'Ouest.

Son CA était de 13 milliards de francs CFA en 1987. Il a reculé en 1988 (11,8 milliards de francs CFA) en raison de la crise économique traversée par le pays. Environ 2 milliards de cigarettes sont fabriquées dans l'année, dont à peu près un quart sous licence pour des fabricants étrangers. La société emploie 369 personnes (01.01.1989).

Le marché sénégalais de la cigarette

M.T.O.A. est le seul fabricant du pays, mais sa part de marché n'est qu'à peine supérieure à 50 % des ventes, en raison des importations.

Le marché est ouvert et extrêmement concurrentiel. Les grands fabricants internationaux (Philips, BAT, Reynolds) se livrent à une guerre commerciale qui se traduit par un niveau de prix relativement bas : le paquet de Marlboros par exemple, coûte 300 F, au lieu de 500 F en Côte d'Ivoire.

Les consommateurs fument moins, mais des cigarettes plus chères : la préférence va vers les blondes et les marques internationales.

La distribution est peu structurée, très atomisée et peu fiable : la plupart des points de vente sont des « tabliers » (vendeurs en pleine air sur une table située dans un lieu fixe) ou des « bana-bana » (ambulants) sans adresse. 80 % des actes de ventes se font « à la tige » (40 % des ventes en volume). La cigarette sert parfois de monnaie d'échange ou de moyen pour le commerçant de se faire de la trésorerie immédiate : c'est un produit à faible marge mais à très forte rotation, donc d'écoulement facile.

La politique commerciale de la M.T.O.A.

Elle peut se résumer en cinq axes :

- développer les ventes de ses marques propres et en lancer de nouvelles (les fabrications sous licence étant moins rentables). Les dernières ont été la marque Viking, blonde de milieu de gamme lancée en mars 1988 à 200 F, et Nelson lancée en avril 1989 à 150 F ;
- soutenir ces marques par un budget publicitaire et promotionnel important ;
- mieux gérer ces budgets en mesurant systématiquement l'impact des actions publicitaires, et aussi celle des concurrents ;
- mieux connaître les consommateurs : c'est pourquoi un service études de marché a été récemment créé ;
- se concentrer sur les segments les moins concurrentés par les marques internationales : ceux des milieux et bas de gamme.

La crise de mai 1989

Les ventes de M.T.O.A., jusqu'en mai 1989, passaient par une centaine de grossistes qui approvisionnaient les détaillants. Ces grossistes étaient maures, à plus de 95 %.

Fin avril 1989, à la suite d'une querelle frontalière, une grave crise éclate dans les relations entre le Sénégal et la Mauritanie. D'après des estimations réalistes, plus de 300 Noirs (Sénégalais ou Mauritaniens) ont été massacrés en Mauritanie. En représailles, des foules en colère se livrent à la chasse aux Maures, dans les villes sénégalaises. Environ 60 personnes sont tuées. Début mai, l'exode commence dans les deux sens : tous les Maures s'exilent (ou sont renvoyés) dans leur pays.

Cette crise pose un grave problème à M.T.O.A. :

- financier d'abord - les grossistes maures approvisionnaient eux-mêmes un grand nombre de petits détaillants maures avec lesquels ils constituaient des réseaux tribaux et familiaux étroitement soudés ; les uns et les autres ont été pillés par la foule, mais les marchandises volées ne leur appartenaient pas, dans la mesure où ils bénéficiaient d'un crédit de

LA VENTE ET LES VENDEURS

quinze jours. Bien entendu, tous sont partis sans régler leurs dettes. Les pertes, pour M.T.O.A., représentent au moins 700 millions de CFA.

— commercial ensuite : le réseau commercial de M.T.O.A. est désorganisé, puisque la société se retrouve sans ses principaux intermédiaires en face d'une multitude de petits détaillants qu'il va falloir livrer d'une façon ou d'une autre. Il reste, certes, de nombreux demi-grossistes sénégalais qui font aussi de la vente au détail. Mais le directeur commercial de M.T.O.A. veut saisir l'occasion de revoir complètement l'organisation des ventes, et d'assumer directement la fonction grossiste : ce qui permettrait de récupérer le crédit de quinze jours et d'éviter des phénomènes de bradage (il était courant, pour un grossiste maure de liquider à perte son stock de cigarettes, puis d'utiliser cette trésorerie à acheter une marchandise sur laquelle les marges étaient plus élevées). De plus, deux ou trois fois par an, un gros client maure disparaissait dans la nature en laissant une « ardoise » considérable (parfois plus de 100 millions de F) et on était obligé de provisionner en pertes 2,5 % du CA de ce fait.

Avant ces événements, M.T.O.A. travaillait donc avec ces grossistes qui venaient eux-mêmes s'approvisionner aux dépôts : on n'avait pas besoin de vendeurs. La société avait cependant une douzaine de promoteurs de vente payés au fixe. Ceux-ci étaient chargés de la promotion des marques nationales (les grandes marques internationales vendues sous licence ont leur propre organisation de promotion). Ils passaient dans les quartiers et les villages pour stimuler des détaillants et surveiller les ventes. Ils pouvaient aussi organiser des manifestations : M.T.O.A. dispose d'un camion-podium équipé d'une sono de 3 000 watts et d'un projecteur ciné. Dans les quartiers, en deux heures, par exemple, ils transformaient un hangar en boîte de nuit chic à l'enseigne Viking, la dernière marque lancée.

La nouvelle organisation de vente

M.T.O.A. a réagi immédiatement à la disparition de ses grossistes en transformant ses promoteurs en vendeurs chargés d'approvisionner les détaillants. On s'est aperçu à cette occasion que certains, qui n'avaient pas le niveau et étaient considérés comme des promoteurs médiocres, étaient d'excellents vendeurs. Un système de prime a été instauré, avec intérêt au CA. On a recruté à tour de bras de nouveaux promoteurs, pour remplacer les anciens, et des vendeurs : le niveau exigé est le DUT (bac + 2).

Trois mois après la crise, la nouvelle organisation des ventes, sans être encore entièrement en place, est envisagée ainsi par le directeur commercial.

1. *Vendeurs* : ils seront 14 à Dakar, plus deux affectés à chacun des dépôts suivants : Ziguinchor, Saint-Louis et Kaolack (anciens dépôts qui avaient été fer-

més et qui ont été remis en activité) et Thies : il s'agit d'une nouvelle implantation.

À terme, on aura donc 22 vendeurs. Dans chaque dépôt, l'un d'entre eux est fixe : il vend aux clients qui viennent au dépôt. Les autres sont itinérants : ils sont chacun équipés d'un break commercial dans lequel ils transportent de la marchandise et peuvent « faire de la chine » (facturation, livraison des commandes et encaissement).

Toutes les ventes se font au comptant. Le tarif est dégressif.

Exemple de tarif pour quatre marques (en francs CFA) :

	Carton ¹	5 cartouches la cartouche	Cartouche ²	Prix public paquet de 20
Camelia sport bleu	40 000	2 010	2 025	90
Nelson	62 500	1 275	1 300	150
Marlboro 220	137 500	2 770	2 780	300

1. Le carton contient 20 cartouches pour la Camelia, 50 cartouches pour les trois autres marques.
2. La cartouche contient 25 paquets pour la Camelia, 10 paquets pour les trois autres marques.

À noter : la Camelia est la marque la plus vendue au Sénégal (20 à 25 % des ventes).

Les vendeurs itinérants ont un circuit obligatoire chaque jour. Ils doivent voir les clients en moyenne tous les deux jours, car ceux-ci ont peu de stock. Ils travaillent en équipes de deux. Le salaire de base des vendeurs va de 120 à 150 000 F. Avec les primes, ils peuvent doubler ou même tripler leur salaire de base. Ces primes sont calculées en fonction des objectifs de vente et du nombre de visites de nouveaux clients.

Pour équilibrer le potentiel des secteurs, on essaye de faire tourner les équipes, et on rectifie petit à petit les frontières. Les ventes réalisées sont communiquées chaque jour, et centralisées sur IBM 36. Le matin à 8 h, le directeur commercial dispose d'un état des ventes de la veille, avec le cumul depuis le début du mois et l'écart par rapport aux objectifs. Actuellement les dépôts téléphonent leurs ventes, mais ils seront bientôt équipés de PC plus modernes qui leur permettront de communiquer directement avec l'ordinateur central.

Pour le moment, les vendeurs ne bénéficient pas de formation spécifique autre que celle sur le tas. Mais des sessions de recyclage des vendeurs doivent être mises en place à l'échelon de l'Afrique de l'Ouest, pour l'ensemble des usines du Groupe Bolloré. Hiérarchiquement, les vendeurs dépendent d'un chef de dépôt ; les quatre chefs de dépôt relèvent d'un chef de service distribution sous les ordres du directeur commercial.

2. *Promoteurs* ; on en recrute 14 : 7 chargés spécifiquement de la marque Nelson, et 7 de Viking (les deux chevaux de bataille de M.T.O.A.). Pour

chacune des marques, 6 promoteurs travaillent sur la zone Dakar-Thiès, et un à l'intérieur du pays, dans les différents dépôts.

Les 7 promoteurs d'une marque dépendent du chef de produit de cette marque. Ils sont payés au fixe : 100 000 F CFA par mois. Un système d'intéressement est à l'étude, basé sur les résultats d'une enquête sur la notoriété de la marque et le nombre

de fumeurs occasionnels et réguliers dans chacun des secteurs.

Le rôle des promoteurs est de faire connaître leur marque, de surveiller et d'animer les ventes, de mettre en place le matériel de PLV.

Grâce à cette nouvelle organisation de vente, le directeur commercial espère contrôler mieux l'évolution du marché et distribuer à moindre coût ses produits.

Chapitre 14 : La publicité

principes et acteurs de la communication publicitaire

La communication est un des moyens d'action important du « marketing-mix » : il ne suffit pas, en effet, d'avoir un bon produit offert à un prix satisfaisant et distribué correctement, pour vendre ; il est en plus nécessaire que le produit soit connu, et qu'il ait une bonne image. La publicité est un des vecteurs importants, avec la force de vente, de cette notoriété et de cette image. Surtout, ces deux là sont contrôlés par l'entreprise alors que d'autres vecteurs, comme le bouche à oreilles, ne le sont nullement.

La publicité, en outre, est sans doute la partie la plus visible du marketing, celle que le public remarque le plus et celle qui, pour cette raison, est aussi la plus exposée à la critique.

Nous inspirant de Dayan et autres¹, nous définirons la publicité comme une communication payante, impersonnelle et unilatérale, par l'intermédiaire de médias et de supports, émanant d'une organisation industrielle ou commerciale, en faveur d'un produit, d'une marque ou d'une firme identifiés dans le message.

Cette définition élimine d'autres techniques de communication comme la vente (personnelle et à base de dialogue), la promotion des ventes ou les relations publiques (qui ne passent pas forcément par des médias et supports et qui, pour les secondes, sont rarement payantes), la propagande ou publicité politique (n'émanant pas d'une organisation industrielle ou commerciale).

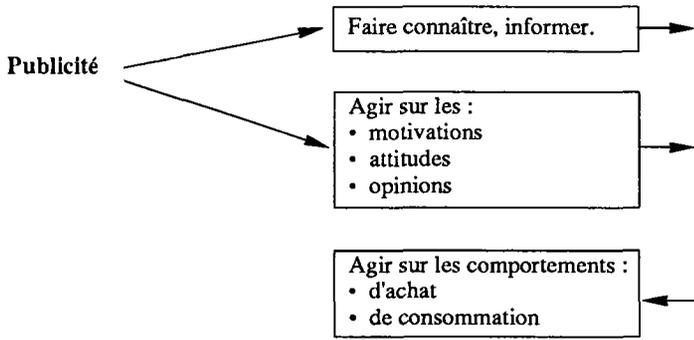
Une politique de communication globale de la firme doit prendre en compte non seulement sa publicité médias (ou publicité tout court) mais aussi une foule d'autres vecteurs de communication tels que la promotion, les étiquettes et emballages des produits, le papier à lettre et les documents commerciaux émanant de la firme, ses installations, son logo, ses véhicules de vente ou de livraison, le discours de ses vendeurs, ses actions de relations publiques, ses participations à des foires et salons...

14.1. BUTS ET EFFETS DE LA PUBLICITÉ

Les profanes croient souvent que le but premier de la publicité, pour un annonceur qui y investit une somme importante, est de vendre plus. Ce en quoi ils se trompent : certes le but final de toute publicité est de vendre plus, mais son but premier est de communiquer : faire connaître le produit et modifier les attitudes à son égard, le parer d'un halo flatteur, d'une image favorable, et en donner envie ; l'acte d'achat viendra ensuite seulement.

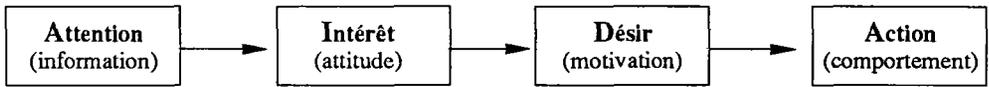
1. A. DAYAN et autres, *Marketing*, Presses Universitaires de France (2^e édition), 1988, p. 265.

Nous avons là un modèle simple (mais réaliste) des effets recherchés par la publicité (fig. 1) :



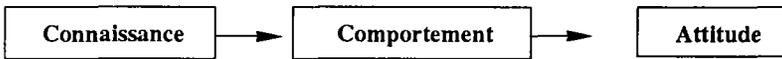
1. Les buts de la publicité

Bien d'autres modèles ont été proposés. Un des plus connus est AIDA (fig. 2) : la publicité doit d'abord attirer l'attention (niveau de l'information), puis éveiller l'intérêt (attitude), puis susciter le désir (motivation) avant de provoquer enfin un comportement d'achat.



2. Modèle AIDA

Le modèle AIDA est un modèle d'apprentissage, dans la mesure où la connaissance et l'attitude provoquées par la publicité précèdent le comportement. Mais il arrive, par exemple dans le cas d'un produit dans lequel l'acheteur s'implique peu parce qu'il n'est pas porteur de statut social ni de risque financier (produit de faible valeur), que l'attitude suit le comportement : elle sera positive si le produit (acheté un peu au hasard) donne satisfaction (fig. 3).



3. L'attitude suit le comportement

Le rôle de la publicité, alors, se borne à le faire connaître. Ces notions de buts et d'effets de la publicité ont des conséquences pratiques importantes : la publicité n'agit qu'indirectement sur les ventes, et souvent de façon diffuse et différée. Elle crée un climat, une image favorable. C'est ce qui la différencie de la promotion qui, elle, se propose d'agir directement sur les ventes. Certaines publicités très vendeuses se rapprochent en esprit de la promotion – on parle de publicités « hard selling » – mais elles sortent alors du cas de figure le plus général, qui est la publicité d'image. Et dans ce dernier cas, il est nécessaire, pour juger de l'efficacité d'une campagne, de se placer sur son terrain, celui de la communication, et non sur celui des ventes.

14.2. LA PUBLICITÉ EN AFRIQUE

14.2.1. LE MARCHÉ GÉNÉRAL

Comme le note Simon-Miller², la publicité « est la moins développée des sub-fonctions de marketing dans les PVD, en raison de facteurs matériels (infrastructures insuffisantes ou orientées vers

2. Françoise SIMON-MILLER, « Marketing Communications in Developing Countries », Document non publié, 17/5/1985.

l'exportation, manque de médias, faible alphabétisation, fragmentation linguistique...) mais aussi de facteurs comportementaux tels que les modes d'achat et les attitudes envers la publicité ».

Pour illustrer ce point, comparons la situation de la France et de la Côte d'Ivoire (fig. 4) pourtant sans doute le pays le plus développé, publicitairement parlant, de toute l'Afrique francophone subsaharienne, avec une population qui représente environ 8,5 % de celle de cet ensemble, mais une dépense publicitaire qui en représente probablement le quart.

	Population (87) (en millions)	PIB (86)		Dépense publicitaire (87)	
		Total (mds de \$)	par hab (en \$)	Total (M de FF)	par hab (en FF)
Côte d'Ivoire	11,3	9,4	777	80	6,61
France	55,6	776,9	12 957	52 000	935,25
Rapports F/CI	4,9	82,6	16,7	650	141,5

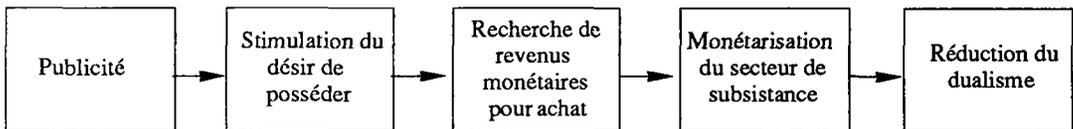
4. Comparaison de la dépense publicitaire en Côte d'Ivoire et en France

Ce tableau nous montre qu'avec un PIB total 82,6 fois supérieur, la dépense publicitaire totale en France est environ 650 fois supérieure : nous entrevoyons ainsi une loi généralement constatée (nous y reviendrons) d'après laquelle, dans le processus de développement, les investissements publicitaires croissent plus vite que les revenus - on parle d'une forte élasticité de la dépense publicitaire au revenu.

Pradiel³ citant notamment Michel Duthel, directeur du département Afrique d'Havas Media International, évalue le marché publicitaire de l'Afrique noire francophone à 200 millions de FF, pour vingt pays et 130 millions d'habitants. Notre estimation est de 143 millions d'habitants en 1989 pour ces mêmes vingt pays (en n'incluant pas la Réunion, française, et l'Ile Maurice en majorité anglophone) : voir l'annexe du chapitre 2 ; et une dépense publicitaire d'au moins 320 à 350 M. de FF, en tenant compte du fait qu'une part importante de la publicité est « auto-produite » par les firmes (notamment petites et moyennes) en raison de l'insuffisance des structures intermédiaires (agences et médias) dans de nombreux pays africains.

14.2.2. PUBLICITÉ ET DÉVELOPPEMENT

Une théorie fréquemment soutenue par les chantres du libéralisme est que la publicité joue un rôle-clé dans la stimulation du désir de posséder des biens peu connus auparavant ou considérés comme inaccessibles ; elle permettrait ainsi de réduire le dualisme (fossé entre une petite élite évoluée et la masse de la population vivant dans une économie de subsistance) dans les PVD. Moyer et Mascarenhas⁴ notamment, défendent cette théorie suivant une logique que l'on peut schématiser ainsi (fig. 5) :



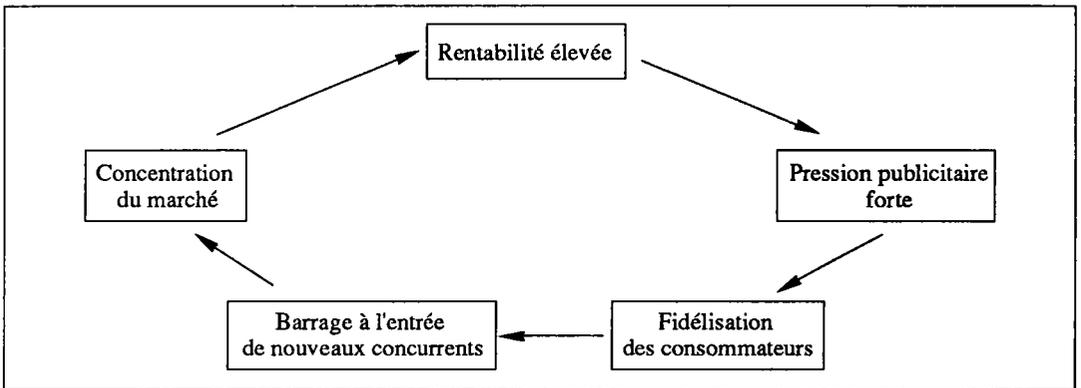
5. Effet bénéfique de la publicité dans les PVD

3. Emmanuelle PRADIEL, « Des spots pour l'Afrique » et « Le pape de la pub africaine », Le Monde Affaires, 15/4/1989, pp. 14-15.

4. Reed MOYER et Brianne MASCARENHAS, « Advertising in the Developing Economies », Foreign Trade Review, avril/juin 1979, pp. 23-33.

Cette idée que la publicité favorise le développement s'appuie souvent sur la constatation que la dépense publicitaire croît avec le niveau de développement symbolisé par le PNB par habitant d'un pays, et plus que proportionnellement à ce dernier (loi dont nous avons déjà parlé). Qu'il y ait un lien entre les deux est évident : on pourrait d'ailleurs trouver le même lien pour un grand nombre de biens ou services pour lesquels l'élasticité de la demande au revenu est supérieure à un. Mais ceci ne prouve nullement qu'il y ait un lien de cause à effet entre publicité et développement : la relation causale peut aussi bien jouer en sens inverse. En outre, retenir le PNB par habitant comme critère de développement peut être fallacieux ; en cas de répartition très inégale des revenus, un PNB par habitant élevé peut se concilier avec un faible niveau de développement d'après tous les autres critères : c'est le cas de certains pays pétroliers. Enfin, on peut faire remarquer qu'il est inéquitable pour les PVD, dans les comparaisons internationales, de relater leur dépense publicitaire à leur PNB, car une part importante de celui-ci vient de matières premières destinées à l'export. Comme le suggèrent Leff et Farley⁵, il vaudrait mieux relater la dépense publicitaire des différents pays à la consommation domestique apparente de biens et services, ce qui serait plus favorable aux PVD et ferait apparaître des disparités bien moins importantes avec les pays évolués. On constaterait aussi que la dépense publicitaire, en général, augmente moins vite que cette consommation domestique.

Un autre argument invoqué en faveur de la thèse de la publicité facteur de développement est que celle-ci stimulerait la concurrence et l'innovation. Cet argument est probablement valable pour les pays avancés, mais plus contestable pour les PVD. Aaker et Myers⁶ soutiennent qu'au contraire la publicité tend à y fermer les marchés aux nouveaux venus et à freiner la concurrence. Une des caractéristiques des PVD, font-ils remarquer, est la concentration des marchés, dominés par un petit nombre de firmes souvent étrangères, et la fidélité des consommateurs aux grandes marques. Les firmes peuvent entretenir cette fidélité par une forte pression publicitaire, et en répercuter le coût sur les consommateurs en pratiquant des prix élevés : la situation d'oligopole favorise les ententes tacites de prix. On arrive ainsi à empêcher l'entrée de nouveaux concurrents locaux et à conserver cette situation d'oligopole, suivant le schéma en bouche de la figure 6 :



6. Comment la publicité peut freiner la concurrence dans les PVD

Normalement, les niveaux élevés de prix devraient inciter des petits concurrents locaux à entrer sur le marché en cassant les prix ; mais la fidélité des consommateurs aux grandes marques obtenue par une forte pression publicitaire les en empêche : la publicité serait donc bien la principale cause du maintien de cette situation économiquement néfaste.

On peut relever une faiblesse dans cette critique : elle ne tient pas compte de ce que la fidélité souvent remarquée des consommateurs africains (par exemple) aux grandes marques est due au moins autant à la qualité des produits qu'à la publicité ; ce qui économiquement peut se justifier. La triple accusation d'inciter à l'achat de produits peu utiles à des firmes étrangères et à des prix trop élevés paraît donc très excessive, mais elle peut être fondée dans certains cas. Retenons de cette

5. Nathaniel LEFF et John U. FARLEY, « Advertising Expenditures in the 3d World », Journal of International Business Studies, automne 1980, pp. 64-79.

6. David AAKER et John MYERS, « Advertising Management », Prentice hall, New York, 1982.

controverse que, globalement, la publicité n'est sans doute qu'un indicateur du développement de l'économie de marché dans un pays.

14.2.3. TRANSFÉRABILITÉ DE LA PUBLICITÉ

On constate que, dans la plupart des pays africains, la publicité est dominée par des étrangers :

- les gros annonceurs sont en grande majorité des multinationales étrangères ;
- les agences de publicité sont souvent d'origine étrangère ;
- la plupart de leurs commerciaux et de leurs créatifs sont des expatriés ;
- le style des messages n'est souvent que superficiellement africanisé, et véhicule des valeurs et un style de vie à dominante occidentale.

Seuls les grands médias et supports, radio, TV, journal ou magazine national..., dépendent souvent des États (et encore pas tous : le principal magazine francophone panafricain, « Jeune Afrique », de même que « Jeune Afrique Économie » sont indépendants, comme l'est la station de radio « Africa n° 1 »). En conséquence, la plupart des États ont pris aussi le contrôle de l'activité régie (vente de l'espace publicitaire).

Cette domination étrangère sur la plupart des maillons de la chaîne publicitaire est probablement inévitable et n'est peut-être pas sans avantages, mais elle amène à poser la question de la transférabilité de la publicité : quelle influence, quelle crédibilité, quel impact peuvent avoir des messages conçus suivant des techniques étrangères, et véhiculant des modes de pensée ou valeurs souvent décalés par rapport à ceux de la majorité des récepteurs ?

Bien des auteurs doutent de cette transférabilité et insistent sur le fait que la publicité doit être un miroir de la société à laquelle elle s'adresse ; pour être convaincante, elle doit renvoyer à son public l'image de ses mythes, de ses préjugés profonds, de ses goûts et de ses modes d'expression. Pour Simon-Miller⁷, par exemple, la théorie de globalisation des marchés (d'après laquelle le marché se mondialise et peut être traité de façon homogène) ne joue pas entre pays de niveau économique différent. Les produits « globaux », comme Coca-Cola ou Marlboro, ne sont qu'une très petite minorité. La montée du nationalisme et du fondamentalisme religieux entre autres facteurs, dans les PVD, conduisent à un besoin croissant d'adaptation.

Keegan⁸ est moins catégorique. Pour lui, trois variables fondamentales expliquent l'efficacité de la publicité et son impact en termes de ventes :

- a) L'efficacité du message et du média.
- b) L'importance du marché potentiel.
- c) La réceptivité de l'audience à la publicité.

Lorsque les revenus augmentent le marché potentiel croît, ainsi que la dépense et la pression publicitaire ; mais la réceptivité de l'audience, elle, diminue au fur et à mesure que s'accroît cette pression. La réceptivité des populations des PVD à la publicité devrait donc en principe être d'autant plus grande qu'ils sont plus pauvres ; mais, reconnaît-il, cette réceptivité est souvent affectée négativement par des facteurs socio-culturels (normes religieuses, par exemple) ou politiques.

Guarino, lui, penche pour la thèse de la transférabilité du discours publicitaire occidental en Afrique. Citons-le longuement à ce sujet :

« La publicité peut-elle être en harmonie avec toutes les cultures, notamment là où la tradition reste vivace ?... La publicité est sans doute initialement le reflet et l'élément constitutif d'une culture, la culture entrepreneuriale d'une partie de l'Occident... Compte tenu de sa relative acclima-

7. Françoise SIMON-MILLER, *op. cit.*

8. Warren KEEGAN, *Global Marketing Management*, Prentice hall, 1988.

tation universelle et de son succès dans de nombreux pays des cinq continents... qui se situe dans le cadre de l'expansion universelle des échanges commerciaux et de l'enrichissement mutuel des cultures ... , cette diffusion du phénomène publicitaire semble confirmer de par le monde, l'existence d'une réceptivité beaucoup plus grande qu'on ne l'imagine aux faits de culture étrangers, et notamment à ceux qui relèvent aussi de l'activité commerciale, c'est à dire en premier aux produits et à la communication. Elle traduit, en quelque sorte, le fonctionnement de passerelles qui partout mèneront à terme à la multiplication de mixages complexes dans le domaine du marketing.

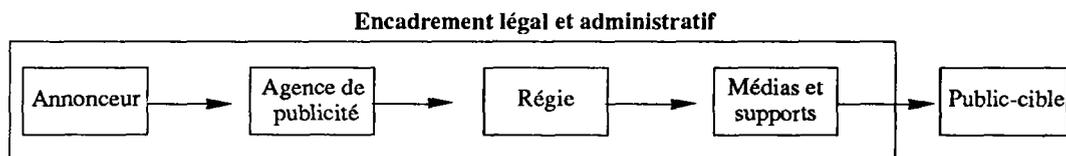
Peut-on affirmer que l'impact d'éléments culturels externes, et, dans le domaine qui nous concerne, de messages et d'images tranchant avec ceux auxquels est habitué un public, est forcément moindre ... que celui de signes publicitaires dont ce public se sent pourtant plus proche ? Dans bien des cas, la portée de messages différents s'avère même supérieure, non par rejet de codes de valeur ou d'objets propres à une population, mais parce que la nouveauté exerce naturellement un attrait autonome sur de nombreux individus et constitue elle-même une valeur en représentant l'ouverture et le progrès.

Parfois compréhensible mais rarement serein, le rejet de la différence publicitaire ne repose donc, lorsqu'il s'appuie sur la notion d'efficacité, sur aucune expérimentation suffisante ou donnée objective irréfutable ».⁹

Quelques enquêtes faites dans divers PVD d'Afrique ou d'ailleurs montrent en effet que les consommateurs y sont plus favorables à la publicité et lui font plus confiance qu'en Occident même, malgré son caractère occidental ; et ce plus encore dans les campagnes, moins touchées par la publicité ; mais que, par contre, la préférence pour les marques étrangères est plus grande dans les villes, plus exposées à la publicité : signe de son efficacité. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'information est vitale pour les consommateurs de ces pays en raison d'une situation de risque élevé à l'achat, liée à la combinaison de l'ignorance, de l'incertitude et de la pauvreté. Ainsi, une enquête en Thaïlande¹⁰ dont les résultats sont probablement extrapolables à l'Afrique montrait que les trois principaux critères de choix étaient le prix (26 %), la qualité du produit (23 %) et la confiance dans le vendeur (21 %). Si tel est le cas, le souhait souvent exprimé en Afrique, par exemple par Talon¹¹, d'une publicité plus informative et plus éducative est justifié : une publicité informant davantage sur le prix et sur les qualités du produit répondrait mieux aux attentes des consommateurs.

14.3. LES ACTEURS DE LA PUBLICITÉ EN AFRIQUE

On peut distinguer quatre maillons dans la chaîne de communication publicitaire qui va jusqu'au public, comme le montre le schéma de la figure 7 :



7. Chaîne de la communication publicitaire

9. Jean-Gérard GUARINO, « La Publicité en Afrique ? », communication non publiée au colloque « Marketing pour le développement », Abidjan, 12 décembre 1986.

10. Hans THORELLI et Gérald SENTELL, *Consumer Emancipation and Economic Development : the case of Thailand*, JAI Press, Greenwich, 1982.

11. Marie-Louise Aimée TALON, « La stratégie de promotion des ventes dans les entreprises ivoiriennes », mémoire de DEA à la Faculté des Sciences Économiques d'Abidjan, mars 1985.

Notons qu'en Afrique, il n'existe pas un maillon supplémentaire qui, en France par exemple, s'intercale entre l'agence et la régie (ou les supports) : la centrale d'achat d'espace.

14.3.1. LES ANNONCEURS

Ils sont peu nombreux dans chaque pays : au Cameroun, par exemple, Vothanh et Dingomé¹² en comptent une centaine, dont « une trentaine seulement a rompu avec l'amateurisme pour adopter l'optique marketing en y intégrant la communication publicitaire comme l'un des éléments essentiels de l'activité commerciale ». Ils concluent : « la publicité au Cameroun a encore une importance toute relative parce que, dans l'état actuel de rareté de produits, la majorité des entreprises continuent de pratiquer un marketing embryonnaire, conscientes du fait que le marché leur est acquis ». Talon¹³ estime aussi à une trentaine le nombre d'annonceurs importants en Côte d'Ivoire.

Ces gros annonceurs sont, en majorité, des filiales de multinationales étrangères (nord-américaines, européennes, japonaises et même un chinois : la marque de crème « Temple of Heaven ») rompues à l'usage de l'arme publicitaire dans leur pays d'origine. Le premier annonceur de l'Afrique francophone, en 1989, est Philip Morris (marque « Marlboro ») avec un budget de 10 millions de F.F.¹⁴.

Les secteurs d'activité qui font régulièrement de la publicité sont la brasserie (sauf dans les pays de savane à majorité musulmane), l'automobile, le tabac, l'industrie alimentaire, les produits savonniers, de toilette et cosmétiques, les insecticides, les banques, et dans une moindre mesure le textile, une entreprise de chaussures (Bata), les piles électriques, la distribution moderne, les transports (compagnies d'aviation), les articles pour la maison... Le budget publicitaire et promotionnel de ces grands annonceurs excède rarement 2 à 3 % de leur C.A., sauf dans quelques secteurs (brasserie, tabac) et dans le cas de lancement de nouveau produit.

Dans quelques pays les grands annonceurs se sont regroupés en association, surtout pour faire contre-poids au monopole d'État de la régie : par exemple au Cameroun (Association des Annonceurs Camerounais) ou en Côte d'Ivoire (UNIDA, ou Union Nationale des Annonceurs).

14.3.2. LES AGENCES DE PUBLICITÉ

Sauf en Côte d'Ivoire où on en compte une dizaine, elles sont généralement peu nombreuses : deux ou trois par pays, parfois une seule. La zone est dominée par deux groupes français : *Lintas*, qui y réalise un C.A. de 80 millions de F.F., et s'est implanté sur les trois principaux marchés (Côte d'Ivoire, Zaïre et Cameroun) avec de plus une cellule d'assistance technique au département Lintas-Export du groupe, à Paris ; et *RSCG* (Roux, Séguéla, Cayzac et Goudard) qui, après une expérience malheureuse d'implantation en Côte d'Ivoire, travaille au Zaïre et au Gabon avec un partenaire exclusif, a passé un accord de franchise avec la première agence sénégalaise, CIDOP, et gère depuis Paris des budgets ivoiriens et camerounais. De plus, une agence américaine, Mac Cann-Erickson, s'est tout récemment implantée au Cameroun et en Côte d'Ivoire pour suivre son principal client, Coca-Cola.

Les agences en Afrique sont de petite taille : elles emploient rarement plus de huit à dix personnes et se concentrent sur les deux tâches essentielles : le commercial (relations avec le client et conseil dans le choix des orientations générales, de la stratégie de communication, des médias...) ; et la recherche créative, qui est l'affaire d'un tandem concepteur-rédacteur chargé du texte

12. Tho VOTHANH et Jeanne DINGOME « La politique de communication publicitaire au Cameroun – Quelques réflexions », communication présentée au colloque « Marketing pour le développement », Abidjan, décembre 1986.

13. Marie-Louise Aimée TALON, *op. cit.*

14. Emmanuelle PRADIEL, *op. cit.*

LA PUBLICITÉ

(accroche, argumentation, conclusion et/ou slogan) ; et concepteur-graphiste ou DA (« directeur artistique ») chargé de la partie visuelle. Les idées créatives sont concrétisées par lui, d'abord sous forme d'une esquisse (« rough ») puis sous forme d'une maquette ou, pour un spot TV, d'un « story board ». La maquette est finalisée, puis exécutée généralement à Paris pour ce qui est de la photogravure et de la photocomposition (sauf en Côte d'Ivoire), de même que les spots TV.

14.3.3. LA RÉGIE

Les agences doivent passer par elle pour l'achat d'espace dans les supports. En Afrique, la plupart des supports étant contrôlés par l'État, la régie elle aussi a été nationalisée dans presque tous les pays : en Côte d'Ivoire (Ivoire Media), au Cameroun (Cameroun Publi-Expansion, au Sénégal (SPT, ou Société Sénégalaise de Publicité et de Tourisme), au Congo (Afrimédia)...

Nombre de ces sociétés de régie ont gardé des liens financiers et d'assistance technique avec Havas Media International, à Paris, leur maison-mère autrefois, qui dispose d'un observatoire des médias de la zone faisant office d'audimétrie (ou mesure des audiences).

Souvent ces sociétés cumulent leur activité de régie avec une activité de conseil en publicité, notamment pour les sociétés d'État. Mais les annonceurs privés n'apprécient pas toujours cette double casquette ; ils reprochent aussi à ces sociétés de manquer de créativité et de savoir-faire technique, faute de personnel qualifié.

14.3.4. LES MÉDIAS ET SUPPORTS

14.3.4.1. La télévision

La plupart des pays d'Afrique francophone disposent d'une chaîne contrôlée par l'État ; mais celle-ci couvre rarement tout le pays – généralement seulement les grandes villes, et même, dans les pays les plus pauvres, la seule capitale – n'accepte pas encore de publicité commerciale dans quelques pays et souvent ne diffuse d'émissions que quelques heures par jour, le soir. C'est un média puissant, dont il ne faut pas juger l'impact à l'aune du parc de postes existants (très faible : moins de 5 % de foyers équipés, dans presque tous les pays) car un poste rassemble au moins 10 à 15 téléspectateurs autour de lui.

Prenons l'exemple de la Côte d'Ivoire, pays plus avancé dans ce domaine que la moyenne des pays d'Afrique, puisque l'on y compte environ 250 000 récepteurs (plus de 10 % de foyers équipés) et que l'on peut capter les émissions sur 90 % du territoire. Une étude d'audience réalisée régulièrement par l'Institut Ivoirien d'Opinion Publique montre que ce média touchait en 1987, en semaine, 45 % de la population (77 % des urbains et 33 % des ruraux), avec une légère prédominance masculine, notamment chez les urbains (80 % d'hommes contre 72 % de femmes).

Ce média, cependant, n'est accessible qu'à un nombre restreint de gros annonceurs car son coût est élevé : il faut compter au moins 500 000 F.F. (25 millions de CFA) pour le tournage d'un spot ; plus, pour une diffusion entre 20 heures et 21 heures, au moment de la plus forte écoute, de 1 000 F.F. pour un spot de 30" au Burkina-Faso à 8 000 F.F. au Cameroun et à 12 000 F.F. en Côte d'Ivoire.

En outre, les multinationales qui voudraient amortir le coût de fabrication en diffusant le même spot dans plusieurs pays de la zone se heurtent à de multiples écueils : celui de la langue (même pour le français, différences dans les intonations et expressions utilisées, qui font immédiatement repérer un Sénégalais d'un Ivoirien ou d'un Congolais ; des habitudes vestimentaires (les Ivoiriennes, par exemple, portent le pagne noué au dessus de la poitrine, et les Sénégalaises à la taille) ;

des normes sociales (dans les pays de culture musulmane, par exemple, il est impensable de présenter de la nourriture avec la main gauche, considérée comme impure : c'est celle de la toilette intime) ; et du physique, qui diffère suivant les ethnies. Tourner un film panafricain, dans ces conditions, devient un véritable casse-tête.

Une pratique qui se développe, compte tenu du manque de moyens des chaînes africaines pour acheter des émissions, est celle du « bartering » (troc), forme de parrainage consistant pour une agence à acheter une série d'émissions (par exemple : « la roue de la fortune » pour Lintas, ou le « De Gaulle » de Lacouture pour Havas Media International), à convaincre un annonceur de la sponsoriser en y insérant un spot, et à offrir le tout à une ou plusieurs chaînes.

14.3.4.2. La radio

C'est le média le plus populaire en Afrique, car il offre de nombreux avantages :

- les postes sont bien plus nombreux que ceux de TV (la majorité des foyers sont équipés et on peut facilement écouter les émissions chez un voisin) ;
- dans tous les pays existent des émissions dans les principales langues vernaculaires, les seules à être comprises par bien des habitants des campagnes ;
- les analphabètes (majoritaires dans la plupart des pays) sont touchés par les émissions ;
- l'écoute est gratuite, et peut être individuelle ou collective ;
- pour toutes ces raisons, c'est le seul moyen, pour une campagne de publicité, d'atteindre la population des campagnes ;
- l'annonceur a le choix entre les chaînes nationales et une chaîne privée très populaire dans de nombreux pays d'Afrique de l'ouest et centrale : Africa n° 1 ;
- le coût de fabrication d'un spot radio est de huit à dix fois plus faible que celui d'un spot TV, et le coût de diffusion à la meilleure heure (au réveil entre 6 et 7 heures du matin, lorsque la radio n'est pas concurrencée par la TV) environ six fois plus faible, malgré une audience plus importante. En Côte d'Ivoire, par exemple (enquête IOP 87), la radio est écoutée en semaine par 77 % de la population (92 % des urbains et 72 % des ruraux). L'audience est masculine à 62 %, en moyenne, et féminine à 38 %.

Malgré ces avantages, la radio est quelque peu dédaignée par la plupart des gros annonceurs qui ne l'utilisent, au mieux, que comme média d'appoint dans une campagne. Vothanh et Dingomé¹⁵ déplorent « le fait que la publicité média dans son ensemble ne s'adresse qu'à la fraction de la population qui est scolarisée en français ou en anglais, les deux langues nationales (au Cameroun), et qu'elle se désintéresse complètement de l'immense majorité des villageois analphabètes... Et s'il existe bien des émissions radiophoniques en douala, bassa, ewondo, bamiléké..., dans les stations provinciales de Radio Cameroun, on ne saurait expliquer la carence de spots publicitaires dans ces langues véhiculaires autrement que par le fait qu'il y a une telle disparité dans la distribution effective des biens de consommation courante et d'achat comparatif au Cameroun que seule la cible urbaine, aux revenus confortables, est visée prioritairement par le tandem annonceurs-publicitaires ».

Citons cependant quelques cas : celui d'un annonceur chinois avisé qui fonde sa publicité pour la marque de baume « Temple of Heaven » sur la radio, et, pour sa campagne 1989, a fait enregistrer son message en douze langues vernaculaires, en y associant un « jingle » (refrain musical) typiquement chinois ; ou celui de la bière « Skol » au Zaïre, qui utilise régulièrement la radio dans des émissions en langues locales avec des spots soulignant efficacement par un jingle les exploits de « Tonton Skol », petit personnage débrouillard qui symbolise la marque.

15. Tho VOTHANH et Jeanne DINGOME, « Le marketing au Cameroun : regard sur les tendances actuelles », *Revue Camerounaise de Management*, n° 1, 1^{er} trimestre 1986, pp. 88-98.

14.3.4.3. La presse

Elle ne touche, bien entendu, que la partie alphabétisée de la population, et nettement plus les hommes que les femmes (deux fois plus, par exemple, pour le quotidien de Côte d'Ivoire *Fraternité Matin*).

Les annonceurs disposent d'une certaine variété de supports de presse dans tous les pays : au moins un quotidien national, qui peut atteindre des tirages relativement élevés (70 000 pour *Cameroun Tribune*, 65 000 pour *Fraternité Matin* avec son édition du soir *Ivoir Soir*), et un ou plusieurs hebdomadaires ou mensuels à vocation plus familiale (il n'existe guère de magazine proprement féminin) ou spécialisés comme, en Côte d'Ivoire, *Terre et progrès* pour les agriculteurs, *Le Guido* pour les loisirs, *Fraternité hebdo* pour les membres du parti, *Abidjan 7 jours* gratuit ne vivant que de la publicité, etc.

Aux titres nationaux contrôlés pour la plupart par les autorités, s'ajoutent des magazines indépendants largement diffusés en Afrique, dont les plus connus sont *Jeune Afrique*, et *Jeune Afrique économie*, les magazines de prestige distribués aux passagers des compagnies d'aviation, et des titres à parution plus ou moins régulière tirés par divers organismes ou associations.

Une des caractéristiques de la presse africaine est que le lectorat est toujours très supérieur au tirage, du fait que chaque numéro circule entre de nombreuses mains : le rapport est de l'ordre de 10 à 1 pour les journaux, et atteint 15 à 20 à 1 pour les magazines, qu'on peut acheter d'occasion ou même louer.

14.3.4.4. L'affichage

Il s'agit d'un média essentiellement urbain, et peu organisé en Afrique dans la mesure où il n'y existe guère de société d'affichage et où, souvent, c'est l'annonceur qui gère lui-même des panneaux d'affichage qui sont sa propriété, ou bien traite directement avec le propriétaire du support. Dans quelques pays comme la Côte d'Ivoire, la société de régie d'État contrôle l'affichage sur panneaux routiers, dans les stades ou sur les bus.

Il existe de multiples possibilités :

- affichage sur panneaux urbains, qui n'est autorisé que dans certains pays ;
- panneaux routiers, nombreux notamment aux abords des aéroports ;
- affichage sur flancs et culs de bus, particulièrement intéressant dans les villes comme Abidjan où la SOTRA, avec un parc d'environ 800 bus, transporte en moyenne chaque jour plus de 700 000 voyageurs ;
- abribus, dans quelques capitales ;
- panneaux dans les stades : ceux-ci drainent des foules considérables lors des grands matches de foot, et leur retransmission par la TV permet aux panneaux d'être vus par encore plus de monde.

14.3.4.5. Le cinéma

Malgré la concurrence de la TV, c'est un média qui reste populaire dans les villes, en Afrique, et dont l'impact est particulièrement important. Malheureusement la réalisation d'un film coûte cher et les salles de cinéma sont peu nombreuses : 43 salles en tout au Sénégal, et une cinquantaine en Côte d'Ivoire, par exemple.

14.3.4.6. Médias divers

À ces formes classiques de publicité s'ajoute le « hors média » constitué par une foule de moyens moins conventionnels, dont certains sont pourtant largement utilisés :

– Le publipostage (ou « mailing ») qui, malgré son nom, passe rarement en Afrique par les services postaux (souvent longs et peu fiables) mais plutôt par des porteurs qui vont de porte en porte remettre des catalogues, prospectus ou lettres tirées en grand nombre et comportant une offre de service. C'est une forme de publicité plutôt utilisée en Afrique dans le domaine des biens et services professionnels.

– La distribution de tracts, autre forme de publicité directe et s'apparentant à la précédente, mais la distribution se fait plutôt dans la rue, sur les marchés ou à la sortie de lieux de rassemblement (stades, cinémas...) et le contenu est plus simple. C'est une forme de publicité très peu coûteuse, bien adaptée aux besoins de petites entreprises : artisans, restaurants, commerçants qui ouvrent ou veulent attirer de nouveaux clients grâce à une promotion.

– L'édition de pagnes ou de tee-shirts publicitaires, par exemple pour le lancement d'un produit, pour un événement ou pour entretenir la notoriété d'une marque. Pour le pagne, la commande à l'usine textile ne peut guère être inférieure à 12 000 yards, soit 1 000 coupes. Pour les tee-shirts on peut imprimer des quantités plus faibles, mais les prix ne sont intéressants qu'à partir de 500 ou 1 000 unités.

– L'homme-sandwich est, comme les tracts, une forme de publicité souple et peu coûteuse, valable pour une cible limitée.

– L'apposition « sauvage » d'affichettes ou d'auto-collants ressort aussi de ces moyens simples, qui conviennent bien aux PME, comme le déploiement de banderolles à l'occasion, par exemple, d'une semaine commerciale. De façon plus spectaculaire, la banderole peut être tirée derrière un avion de tourisme ou un ULM.

– Les petits objets-cadeaux avec impression publicitaire : (sacs en plastique, pochettes ou boîtes d'allumettes, cendriers, verres ou dessous-de-verres pour les bars, auvents ou parasols, blocs de papier, crayons à bille, ...) sont plutôt utilisés par des budgets publicitaires moyens ou importants comme forme de promotion vis à vis des revendeurs et comme publicité d'appoint.

– Les salons et expositions sont un moyen de faire connaître ses produits par un public spécialisé, ou, lorsqu'il s'agit d'une foire ouverte au grand public, d'affirmer le « standing » de la firme. C'est une forme de publicité intéressante surtout pour les biens d'équipement et biens professionnels, et un cas de *publicité comparative* où l'accent est pleinement mis sur le rôle d'information.

– Les cinébus sont une façon particulièrement efficace d'irriguer publicitairement les campagnes souvent négligées. Un minibus (ou un camion) équipé de matériel de projection, sono et générateur électrique, effectue des tournées dans les villages ; les habitants sont conviés à une séance où leur sont projetés films documentaires (par exemple sur le soin des dents, pour un dentifrice) et spots publicitaires. Puis des échantillons et petits cadeaux leur sont distribués. Une équipe ne peut guère toucher plus de 100 000 personnes en un an, et le coût du contact est relativement élevé (de l'ordre de 200 F CFA), mais l'impact est énorme et durable.

14.3.5. L'ENCADREMENT LÉGAL ET ADMINISTRATIF

L'activité publicitaire s'exerce dans un cadre légal qui a pour but de protéger les consommateurs contre les tromperies ou abus et de faire respecter les normes admises par le public en matière religieuse, de décence ou de goût. Des structures administratives et professionnelles ont été mises en place pour veiller à ce respect, plus ou moins élaborées suivant les pays et l'importance qu'y prend la publicité. Prenons l'exemple de la Côte d'Ivoire, plus avancée que d'autres en ce domaine. Ces structures sont les suivantes :

– un Conseil Supérieur de la Publicité, composé de représentants de divers ministères et des professions intéressées surveille l'application des règles déontologiques qu'il a élaborées ;

- le BIP (Bureau Ivoirien de la Publicité) a pour mission de promouvoir la publicité pour la Radio-Télévision ivoirienne, et d'en contrôler la bonne diffusion ;
- une Commission de Visionnage est chargée du contrôle a priori des spots TV ;
- deux associations professionnelles, le Groupement des Agences Conseil en Publicité et l'UNIDA (Union Nationale des Annonceurs) aident les professionnels et les autorités à assainir le marché.

L'essentiel à retenir

1. Le but de la publicité est de communiquer : faire connaître et agir sur les motivations, attitudes et opinions – et indirectement seulement de vendre. Un des modèles les plus connus d'effet de la publicité est le modèle AIDA : elle attire d'abord l'Attention, puis suscite l'Intérêt, le Désir, et enfin pousse à l'Action (achat). Mais pour des produits peu importants pour l'acheteur, le modèle d'implication minimale est plus vraisemblable : la séquence est alors connaissance – comportement – attitude.

2. En Afrique, la publicité est encore peu développée. En Côte d'Ivoire par exemple, pays pourtant le plus avancé dans ce domaine, elle représentait une dépense de 6,61 F.F. par habitant en 1987, contre 935,25 F.F. en France. D'après certains auteurs, la publicité aurait un effet favorable sur le développement, car elle réduirait le dualisme et stimulerait la concurrence – théorie contestée par d'autres pour lesquels, au contraire, la publicité freinerait la concurrence en confortant la domination des firmes oligopolistiques souvent étrangères. On peut penser que la publicité n'est qu'un indicateur du développement de l'économie de marché dans un pays. Une autre question qui se pose est celle de la transférabilité des méthodes et du discours publicitaires – souvent importés – en Afrique. L'expérience fait plutôt pencher pour une réponse positive.

3. Les acteurs de la publicité sont :

- les annonceurs, peu nombreux dans chaque pays et venant surtout des secteurs de la brasserie, de l'automobile, du tabac...
- les agences de publicité, elles aussi peu nombreuses en Afrique et dominées par deux groupes, Lintas et RSCG.
- la régie publicitaire, en général un monopole d'État.
- les médias et supports : la télévision dont l'impact est grand, mais la couverture encore faible dans la plupart des pays ; la radio, très populaire et permettant le mieux de toucher les campagnes, d'un coût relativement faible au surplus, mais parfois encore sous-utilisée ; la presse, plus variée mais ne touchant encore qu'une minorité ; l'affichage, essentiellement urbain et souvent peu organisé ; le cinéma dont l'impact est le plus grand de tous, mais l'audience limitée par le petit nombre de salles.

Aux grands médias s'ajoutent d'autres possibilités d'expression publicitaire : le publipostage, la distribution de tracts, l'édition de pagnes, tee-shirts ou menus publicitaires, ou encore d'affichettes, auto-collants ou banderoles, le cinébus enfin aux possibilités prometteuses.

L'activité publicitaire s'exerce dans un cadre légal et administratif destiné à protéger les consommateurs et à faire respecter les normes admises par le public.

Témoignage : L'agence de publicité Lintas au Cameroun

Témoignages de M. Hubert VAN ROBAIS,
Directeur général de l'agence,
8 avril 1989.

Historique

Nous nous sommes installés ici le 1^{er} juillet 1986. Notre gros client était la Brasserie du Cameroun (Groupe Union de Brasseries, ex-Brasseries et Glacières d'Indochine). Ils voulaient avoir leur agence sur place. C'était au début notre seul et unique client.

49 % du capital est détenu par Lintas, et 51 % par la régie publicitaire nationale, CPE (Cameroun Public-Expansion). Ils n'interviennent pas dans notre gestion.

Nous avons été la première « vraie » agence, ici. Avant, il n'y avait pas réellement d'agence au Cameroun. La publicité a été admise à la TV il y a moins de trois ans, c'est ce qui a déclenché l'arrivée des agences. Aujourd'hui, il y a trois agences importantes, plus des petits concurrents.

Le Groupe International Brasserie (Heineken, Mutzig, Amstel) a rompu avec Brasserie du Cameroun en septembre 1987. Mais nous nous sommes diversifiés, l'agence a développé son marché et nous avons maintenant une vingtaine de clients : Sitaba (Delta, Dallas), Marlboro, Total, des alcools, une banque ; la SNI (Société Nationale d'Investissements), excroissance du Ministère du Commerce et de l'Industrie qui oriente les investissements au Cameroun et est présente dans 66 entreprises : nous avons une grosse campagne de privatisations qui attend le feu vert du ministère ; et encore Karina (SIVA), une société de sous-vêtements féminins. Nous n'avons pas de gros budget alimentaire, les principaux ici sont Maggi (Nestlé), Panzani (BSN) et Mini (marque camerounaise) ; ni de société automobile : Renault est le seul à investir un peu. Le marché publicitaire est encore moins développé qu'en Côte d'Ivoire, nous l'estimons à trois milliards de francs CFA.

Création et public camerounais

La publicité ici n'est pas assez adaptée à la culture africaine. Les spots TV, par exemple, sont souvent tournés en Côte d'Ivoire ou en France pour tous les pays africains. Ils ont moins d'impact. Mais les budgets ne sont pas assez importants.

La sensibilité camerounaise, il est vrai, est assez proche de la française : le petit râleur. On peut distinguer plusieurs approches pour la création :

- la musique, c'est très important, primordial même ;
- l'humour, faire rire. *Exemple* : Socatral, du Groupe Péchiney, fabrique ici des toits en alu. Ils étaient attaqués par le toit en galvanisé, 10 % moins cher, mais qui s'oxyde. Avec le contexte de crise, leurs ventes baissaient. Nous avons fait une campagne comparative, un « side by side in use comparison ». Nous montrions un petit restaurant équipé de l'un et de l'autre. Tous les clients vont vers le côté alu, car il est moins chaud. L'autre finit par s'écrouler. À la suite de cette campagne, les ventes de Socatral ont progressé de 30 % ;
- la valeur de signe, la valeur sociale : le Camerounais est très attaché au paraître ;
- la critique : c'est le côté râleur du Camerounais ;
- la famille, l'enfance : c'est très important ici.

Un point notable est que, quand on s'est « planté », il est très difficile de remonter. Une marque automobile avait fait une pub pour le « 4 x 4 que rien n'arrête ». Les clients ont compris au premier degré : « qui n'a pas de freins ». Ça a été très mauvais pour l'image. En France on oublie, pas ici.

Le discours créatif peut être au second degré pour la bière ou la cigarette : on a recours à l'imaginaire, au suggestif. Pour les autres produits, c'est plutôt la promesse produit qui domine, axée sur la vente.

Esprit marketing

C'est encore ce qui manque beaucoup, chez les responsables. Le discours officiel est : « un, on produit ; deux, on écoule ». Il n'y a souvent pas de directeur de marketing (sauf dans le tabac). Le directeur commercial est en fait un chef de vente qui s'occupe des paiements clients, c'est son principal souci.

Il y a tout de même une prise de conscience qu'il faut vendre, dans cette situation de crise. À la SNI, par exemple, on se rend compte qu'on a toujours cherché à produire, et que la vente ne suit pas. Il y a eu des aberrations, des gaspillages monstres, mieux vaut ne

LA PUBLICITÉ

pas citer d'exemples... Il faut une révolution dans les mentalités, ça commence tout doucement à venir.

Segmentation

Un exemple typique de cette méconnaissance des principes mêmes les plus basiques du marketing est l'absence de segmentation. CCC, par exemple, fabrique de savon, lessive et produits d'entretien, n'a que deux marques : une de savon, et une de lessive (Kilav). On est loin de Blohorn, en Côte d'Ivoire, qui pratique la segmentation à outrance. Il en va de même avec SOCAPALM : une seule marque d'huile, alors que le marché est important. Pas non plus de marque de café.

Par contre la SAFCA (cahiers) a 40 références de cahiers pour écoliers. On est resté à la segmentation classique : primaire, secondaire, université ; il n'y a encore aucune segmentation par type de classe. Trois fabricants, sur ce marché, se battent sur les prix.

Médias

Sur un marché publicitaire d'environ 3 milliards de CFA, 2,2 milliards vont aux grands médias. La TV prend la part du lion : 800 millions à 1 milliard. La radio, avec 3 à 400 millions, la presse, environ 400 millions, et l'affichage, 4 à 500 millions, se partagent à peu près à égalité le reste.

L'affichage est relativement développé, bien qu'il n'y ait pas de société d'affichage organisée. Les annonceurs achètent des panneaux dont ils sont propriétaires, ils payent les taxes et s'occupent de tout. À mon avis, cette place de l'affichage est excessive, c'est un média peu efficace car immobile, on ne le remarque plus.

CPE a la régie exclusive du cinéma et de l'affichage, sauf à Douala. Pour la radio et la TV, l'achat d'espace se fait directement (radio) et par CPE ou Lintas. Un problème est la taxe sur les intermédiaires, cela devient très cher si on multiplie les intermédiaires. Il n'y a pas de photographeur ni de photo-composition ici, juste un imprimeur. Pour la technique, nous faisons faire les films en France.

CAS SAFCA (cahiers) et SIVA (sous-vêtements féminins)

Ce sont deux femmes qui s'en occupent, elles sont très actives, très demandeuses de marketing et de publicité, elles en ont bien compris l'importance et montrent beaucoup de bonne volonté. Elles y ont investi un budget de 50-60 millions de CFA, pour un CA de 250 millions. Elles ont un problème de distribution. Nous avons fait une bonne étude sur la distribution avec Bikanda. Le problème est d'essayer de motiver les distributeurs, d'en faire des partenaires. Les autres se contentent de les faire payer.

Nous avons organisé une formation des démonstratrices. Nous avons aussi invité les distributeurs à un cocktail, où nous avons expliqué le « story board » de notre film. Les attentes des femmes pour un soutien-gorge sont : la marque et la solidité. Il faut donc leur apporter du prestige, et une démonstration de la solidité du produit.

Un film s'amortit sur deux ans et demi à trois ans, on le passe 40 à 50 fois. Le coût moyen du passage, pour un 30 secondes, est de 400 000 CFA. C'est donc un budget de 20 millions de CFA, sans compter la production.

Notre principale satisfaction, avec ces nouveaux clients, c'est qu'elles sont « marketing-minded », elles ont le sens de la publicité. Ce sont des clients qui essayent de bien analyser leur problème.

Analyse et annonceur

Nous sommes seulement 11 chez Lintas : deux expatriés, le Directeur général et le Directeur de création, et 9 Camerounais. Ici, on est obligé de savoir tout faire : création de logo, édition, promotion, étude... Pour la création, nous avons un maquettiste camerounais, mais les Africains ne savent pas encore conceptualiser, en publicité ; il nous faut un directeur de création expatrié.

Notre rémunération sur un budget se fait sous forme d'honoraires, de ristourne sur achat d'espace, de commission sur frais techniques.

Très peu d'annonceurs acceptent de signer un contrat, ils préfèrent travailler au coup par coup. Nous avons seulement trois contrats de signés. C'est dommage, nous préférons une association plus solide, pour travailler comme partenaires avec nos annonceurs. Nous ne voulons pas être des fournisseurs.

L'annonceur demande à l'agence d'être sérieuse sur les coûts et sur les délais. C'est ce que nous vendons. Nous nous refusons aux pots de vin, l'agence a une déontologie stricte, là-dessus. D'autres le font peut-être, mais c'est très discret, caché. Le volume du budget est plus gros, si on donne. À l'inverse, nous avons un gros budget, annoncé à 200 millions, qui s'est réduit à 12 millions seulement...

Promotions

On en fait beaucoup dans les bières et les cigarettes. Il n'y a pas de limitation légale. Ça marche bien : jeux, concours, tombolas avec des lots... Pour qu'un jeu marche, il faut qu'il y ait des gens qui gagnent tout de suite.

Les camions-animation qui tournent dans les villages et organisent des petits jeux, projettent des films, distribuent des petits cadeaux, ont beaucoup d'impact. C'est organisé par les sociétés elles-mêmes. Mais le retour sur investissement est faible...

Chapitre 15 : L'action publicitaire et promotionnelle

Les facteurs décisifs du succès, pour ces deux types d'action sont : la créativité pour la publicité, et l'organisation pour la promotion ; ce qui ne signifie pas que l'imagination ne joue pas aussi un grand rôle pour cette dernière.

15.1. ORGANISATION PUBLICITAIRE D'UNE CAMPAGNE DE PUBLICITÉ

Un certain nombre de décisions doivent être prises pour monter une campagne de publicité.

15.1.1. LE BUDGET

Quelle somme investir dans la publicité ? Cela dépend de la taille de l'entreprise et de son C.A., mais aussi du secteur d'activité où elle opère (on dépense plus proportionnellement au C.A., en général, dans les produits grand public de consommation courante que dans les biens ou services industriels ou d'équipement), de l'intensité de la concurrence, du niveau auquel se placent les produits (en principe, le haut de gamme requiert relativement plus de publicité que le bas de gamme où la concurrence se fait surtout sur le prix, mais ce n'est nullement une règle absolue). La décision sur le budget se prendra empiriquement en tenant compte de ces divers facteurs, et aussi en fonction des décisions qui suivent (objectifs de communication et cible) par approximations successives : ce sont en fait des décisions interdépendantes. En tous cas, il vaut mieux éviter de considérer la publicité comme une dépense plus ou moins somptuaire, et la traiter comme un investissement à moyen terme.

15.1.2. OBJECTIF DE COMMUNICATION ET CIBLE

À qui voulons-nous parler, et pour obtenir quel effet ? Ce sont des questions qu'il est bon de se poser avant d'aller plus avant dans l'élaboration d'une campagne, car des réponses précises à ce sujet guideront les créatifs dans leur travail.

Les objectifs de la campagne dépendent des objectifs commerciaux généraux de la firme, mais ils seront rarement fixés en termes de vente ; on raisonnera plutôt en termes de communication , en combinant cette décision avec celle sur la cible. On choisira, par exemple, d'agir en priorité sur la notoriété du produit, d'informer sur tel avantage qu'il possède, de connoter tel attribut qu'on veut associer à l'image (jeunesse, force, sérieux...), de redresser l'image sur tel point négatif qui freine les ventes, etc. On a intérêt dans la mesure du possible, à être précis pour faciliter ensuite le contrôle d'efficacité de la campagne : par exemple, nous voulons faire connaître notre produit à 30 % de la cible.

La cible, elle aussi, devra être bien définie : plus elle est précise, plus le contenu du message pourra être spécifique et bien adapté à ses besoins et à ses motivations. À cible floue, message flou, peu percutant, donc peu efficace. On la définira en termes de segment de population à atteindre, en utilisant les critères de segmentation socio-démographiques tels que l'âge, le sexe, le niveau de

revenu, le style de vie... (voir chapitre 8), ou, pour un bien professionnel, le secteur d'activité ou la taille des entreprises qu'on veut toucher en priorité.

15.1.3. CHOIX DE L'AGENCE ET RELATIONS AVEC ELLE

On a tout intérêt à faire appel à des professionnels de la communication lorsqu'on le peut, car ils sauront mieux mettre en forme le message et lui donneront plus d'impact. Quelques recommandations :

- bien choisir son agence en fonction de son sérieux, de son expérience et de sa créativité : celle-ci est, nous le verrons, absolument vitale en publicité ;
- travailler en confiance avec elle et lui donner le maximum d'informations : sur son marché, les concurrents, les revendeurs, les consommateurs ; lui faire visiter ses installations, accompagner des vendeurs ou des livreurs (en contact avec la clientèle), interviewer des consommateurs ; lui donner ses produits à essayer ;
- bien organiser la collaboration avec elle : la fréquence des réunions (au moins deux fois par mois, et plus au moment « chauds ») les tâches respectives, le mode de rémunération, les contrôles... Le tout devra être matérialisé par un contrat que l'on rediscutera, par exemple, tous les ans ;
- responsabiliser son agence et ne pas vouloir lui imposer ses idées en matière de création ; lui laisser faire son travail comme elle l'entend à condition qu'elle respecte les contraintes de l'entreprise et lui laisser la décision finale, mais en contrôler *a posteriori* l'efficacité. Une agence travaillant dans un cadre bien défini, bien informée et surtout dans un excellent climat de coopération a toutes les chances de réaliser une bien meilleure campagne.

15.1.4. PLAN DE CAMPAGNE

Celui-ci est élaboré par l'agence en collaboration avec l'annonceur, pour vérifier l'accord des deux parties. Il résume et concrétise un certain nombre de points¹ :

- Problématique, de la campagne : synthèse des informations sur le problème posé, la firme et le produit, le marché et les actions envisagées.
- Objectifs de communication et cible (cf. plus haut).
- Contenu général de la campagne, ce qu'on veut dire, la stratégie créative.
- Plan média et calendrier souvent présentés sous forme de graphique avec les dates de passages.
- Actions complémentaires prévues : il s'agit de bien coordonner la campagne avec diverses actions qui peuvent l'accompagner (nouveau conditionnement, édition de PLV ou matériel de publicité sur le lieu de vente, information des vendeurs et des revendeurs, promotion...).
- Récapitulatif budgétaire : répartition du budget par grandes masses et par période.

15.1.5. CRÉATION

C'est de loin la décision la plus importante en publicité, celle qui conditionne l'efficacité de tout le processus : à budget égal, l'impact d'une campagne peut varier littéralement de 1 à 100.

1. A. DAYAN et autres, *Marketing*, 2^e éd., Presses Universitaires de France, 1988, pp. 267-268. Nous recommandons la lecture de tout le chapitre 13 de ce livre : « La politique de communication » (pp. 259 à 308).

Pourquoi cette importance ? C'est que le message se heurte à de nombreux obstacles ; il lui faut attirer l'attention, être compris, convaincre, donner envie d'acheter et pour cela surmonter l'indifférence, les préjugés, les habitudes du public. On comprend donc que ce problème de la création mobilise toute l'attention des professionnels et des théoriciens de la publicité.

15.1.5.1. Quatre théories de la création publicitaire

On peut distinguer quatre théories de la création qui ont connu successivement la vogue dans les pays avancés.

15.1.5.1.1. *Théorie de l'U.S.P.* (« Unique Selling Proposition ») de REEVES² d'après laquelle :

- Toute publicité doit contenir une proposition précise, et une seule, correspondant à un avantage spécifiquement du produit.
- Cette proposition doit être exclusive, c'est-à-dire originale et différente de celle des produits concurrents.
- Elle doit aussi être vendeuse, c'est-à-dire présenter un intérêt décisif pour les clients, correspondre à leurs besoins et motivations.

Cette théorie caractérise assez bien la publicité des années 50 aux États-Unis ; elle symbolise une création utilitaire et vendeuse au premier degré, faisant appel à un raisonnement logique.

15.1.5.1.2. *Théorie de « l'idée de vente »* d'OGILVY³ : Toute publicité doit être fondée sur une idée de vente forte, c'est-à-dire stratégique (correspondant à la vérité profonde du produit, et déclinable pendant plusieurs années) ; adaptée à la cible à laquelle on s'adresse ; simple et crédible ; intéressante et originale, enfin. « L'idée est plus importante que la technique » dit Ogilvy, voulant par là exprimer qu'une campagne brillante techniquement mais « creuse » aura moins d'impact qu'une autre moins bien réalisée mais construite autour d'une bonne idée.

Cette théorie est en apparence proche de la précédente, mais elle fait bien davantage de place à l'émotion, l'humour ou la fantaisie.

15.1.5.1.3. *Théorie de la « copy-stratégie »* : inventée par l'agence YOUNG et RUBICAM, elle définit un cadre de travail pour les créatifs permettant de positionner un produit sur le marché. Les 4 points-clés en sont :

- La *promesse* (ou *bénéfice*, ou « plus-produit ») : un avantage offert par le produit au consommateur.
- La *justification* : démonstration de l'avantage.
- La *cible* du message, qui permettra d'en définir le mode d'expression, le langage et les médias et supports qui le véhiculeront le mieux.
- Le *ton*, ou l'ambiance du message : technique, sophistiquée, décontractée, gaie...

Cette théorie (avec sa variante, le « plan de travail créatif ») formalise des notions déjà exprimées par Reeves et Ogilvy ; la publicité y est encore mal affranchie de la préoccupation immédiate de vendre et du souci de rationalité.

15.1.5.1.4. *Théorie de la « Star-stratégie »* : son auteur, Séguela⁴ prend à contre-pied cette logique trop étroitement marketing. La plupart des produits d'aujourd'hui, fait-il remarquer, ne se différencient guère par leurs caractéristiques (que ce soient des bières, des cigarettes ou des services

2. Rosser REEVES, *Le réalisme en publicité*, Dunod, 1963.

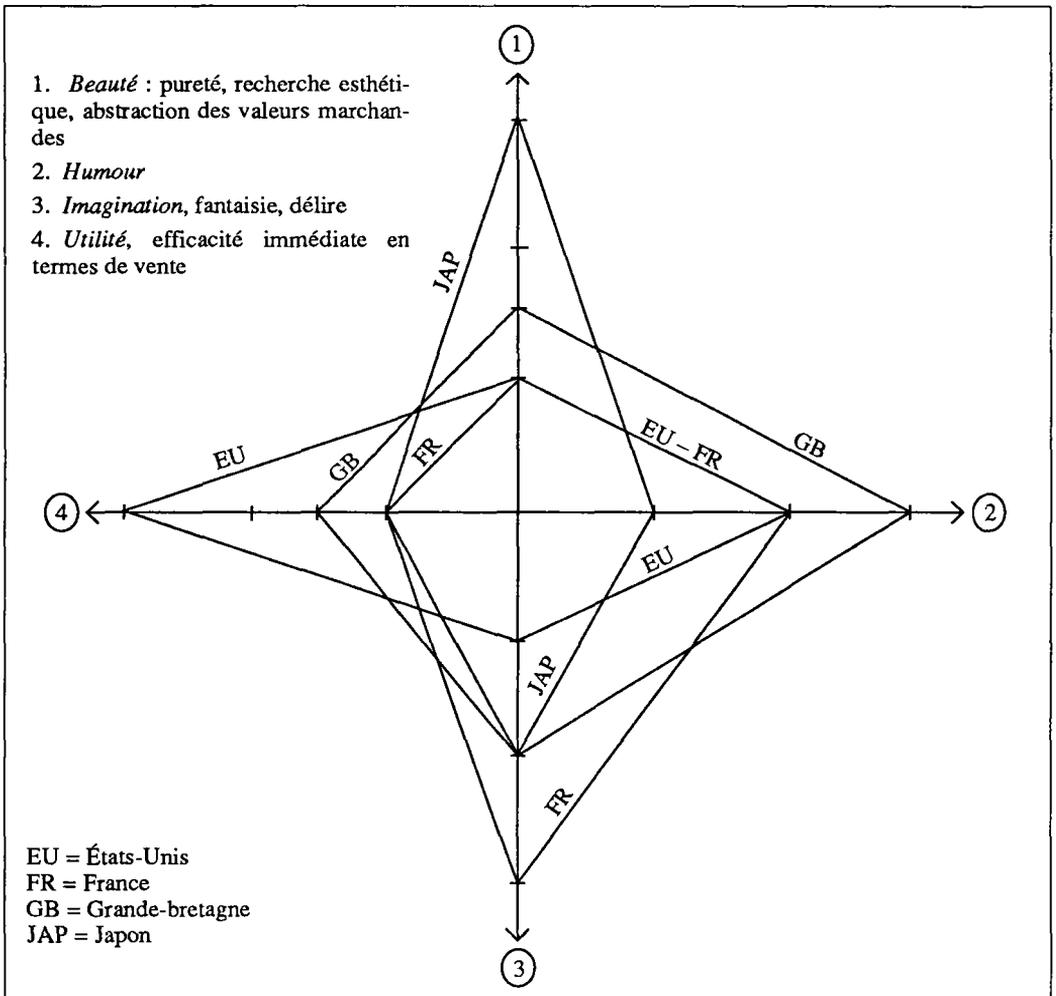
3. David OGILVY, *Confessions d'un publicitaire*, Médiations, 1978.

4. Jacques SÉGUELA, *Hollywood lave plus blanc*, Lafont, 1983.

bancaires) ; il est quelques peu artificiel – et à la limite fallacieux – d'affirmer des promesses qui pourraient être interchangeables. Il propose donc de faire du produit une « star », de lui donner une personnalité, de créer un mythe autour de lui pour le débanaliser. Il met aussi résolument l'accent sur l'imaginaire, sur le symbole, sur une fonction de la publicité qui est d'étonner, de faire rêver, de raconter de belles histoires ; et sur la fonction « porteuse de statut » du produit. Ce discours distanciateur n'est que la mise en forme d'une autre logique publicitaire moins étroitement vendeuse qui avait déjà inspiré, longtemps avant, bien des grands créateurs.

15.1.5.2. Quatre écoles de création

Indépendamment de ces théories, on peut distinguer quatre grandes dimensions dans la création publicitaire, correspondant à quatre écoles auxquelles nous associerons quatre noms de pays : non que les agences, dans ces pays travaillent toutes sur le même modèle (l'école américaine, par exemple est bien présente dans les trois autres pays) mais parce qu'elles en représentent des tendances caractéristiques (fig. 1). Précisons qu'il s'agit d'hypothèses qui mériteraient d'être validées.



1. Quatre écoles de création publicitaire

Les États-Unis, où la publicité s'est développée le plus tôt, sont restés aussi les plus proches de la vocation originelle de la publicité-réclame, qui était de vendre. C'est aussi de ce pays que sont venues les théories de création mettant le plus l'accent sur cette fonction : qu'elle s'appelle proposition, promesse ou idée de vente. Les écoles française et japonaise, par contre, sont celles qui ont le plus pris leurs distances vis-à-vis de l'efficacité immédiate, suivies par l'école britannique, plus pragmatique. Dans ces trois pays, on a compris que la publicité peut vendre indirectement : par la fantaisie, la beauté ou l'humour.

15.1.5.3. La création en Afrique

On ne peut encore parler d'école africaine de la publicité, ne serait-ce parce que cette activité y est encore fortement sous-développée, comme nous l'avons noté ; et en raison du fait (aussi noté) que la fonction créative est souvent exercée par des non-Africains. Nous pouvons cependant remarquer une certaine tendance : la publicité africaine s'exprime souvent au premier degré, de façon concrète ; vantant clairement et sans détours les qualités du produit elle cherche à vendre, avec des arguments directs et parfois quelque peu naïfs aux yeux des Européens. Ceux-ci sont passés aussi par ce stade, avant d'accéder à la société de consommation et de communication de masse ; la publicité, alors, devait frapper vite de fort.

Mais le public est devenu plus blasé, et il a fallu aux publicitaires changer de registre : ils prennent souvent aujourd'hui plus de distance vis-à-vis du produit, en parlent moins, et procèdent plus indirectement. La publicité agit par symboles et connotations, fait de fréquentes incursions dans les mondes du fantasme, de l'irréel, de l'humour ou de la fantaisie, parle un langage codé, et veut toucher le public non en cherchant à le convaincre « en force » mais en lui faisant un clin d'œil, en en faisant un complice.

La transposition trop directe de ce style « européen » en Afrique (assez tentante pour un publicitaire européen y travaillant pour la filiale d'une firme européenne) provoque souvent des incompréhensions. PRADIEL⁵ cite l'exemple de la version africaine du fameux spot Lotus, où l'on voit un petit garçon noir courir à moitié nu en déroulant derrière lui un rouleau de papier rose ; « Les téléspectateurs, loin d'être émus comme l'avaient été les Européens, ont jugé le film bien étrange : « où sont donc ses frères et sœurs ? » « comme le couloir est long... Est-il dans un palais ? » ou encore : « Quel gaspillage ce papier ! » VOTHANH et DINGOME⁶ remarquent que les panneaux publicitaires du lait corporel Mixa, où apparaissent une nymphe africaine à moitié vêtue, ont suscité indifférence et réprobation. « L'africain moyen, notent-ils, solidement ancré dans le réel, n'idéalise pas le corps de la femme comme le fait l'Européen, pénétré de tradition courtoise... Le suggéré et le non-dit n'ont pas bonne presse auprès du consommateur camerounais ». D'autres cas d'incompréhension de publicités trop européennes sont cités par TALON⁷, par exemple celui d'une marque de bière qui, pour faire passer un message de légèreté, montre un homme qui s'élève du sol après l'avoir bue ; ce cas de lévitation qui remet en cause une vérité quotidienne provoque le septicisme : « Un homme qui boit ne devrait-il pas s'alourdir ? » Même incrédulité devant les slogans de Rexona déodorant : « Fraîche et parfumée tout au long de la journée » ou du dentifrice Signal : « De bonnes dents toute la vie, tout le monde le dit ».

Certains thèmes, par contre, bien adaptés au public africain, suscitent son adhésion. Celui de la fête, de la danse et de la musique⁸, adopté, par exemple, pour la cigarette Red Club de Bastos, au Cameroun, signée « le goût de la fête », ou par la Mutzig et l'Amstel d'International Brasserie ; celui de la promesse de distinction, convenant bien à la mentalité ostentatoire de la nouvelle bourgeoisie, et mis en avant par Schweppes : « La Schweppes, ça se remarque ! » ou par Slavia « La bière des connaisseurs » ; celui de la force virile – peut-être galvaudé tant il est utilisé partout : en

5. Emmanuelle PRADIEL, « Des spots pour l'Afriques », *Le monde Affaires*, 15.04.89., page 14.

6. Tho VOTHANH et Jeanne N. DINGOME, « La politique de communication publicitaire au Cameroun – quelques réflexions », Colloque « Marketing pour le développement », Abidjan, décembre 1986.

7. Marie-Louise Aimée TALON, *La stratégie de promotion des ventes dans les entreprises Ivoiriennes*, mémoire de DEA à la Fac. de Sc. Éco. d'Abidjan, mars 1985.

8. La plupart de ces exemples sont cités par Tho VOTHANH et Jeanne N. DINGOME *op. cit.*

Côte d'Ivoire (« Bière bock, la bière de l'homme fort »), au Cameroun (exactement dans les mêmes termes pour la Gauloise, « la cigarette de l'homme fort », pour Ovaltine, « la boisson qui donne la force », ou pour les bières Nobra, « les bières fauves à la force de nos bras »), au Zaïre (les exploits de tonton Skol pour la bière Skol) ; et celui de la comparaison de performance : cubes Jumbo au Sénégal, savon le Coq au Zaïre...

15.1.6. CHOIX DES MÉDIAS ET DES SUPPORTS

Un média est une catégorie générale : la T.V., la radio, la presse. Un support est un titre (de presse par exemple). Dans le cas de la T.V., en Afrique, média et support se confondent tant qu'il n'existe qu'une seule chaîne.

La décision de choix des médias et supports est plus simple à prendre en Afrique que dans les pays industriels, en raison, d'une part de la bien moins grande variété de médias et supports disponibles, et d'autre part du peu de statistiques – voire dans quelques pays de l'absence totale de statistiques – sur les audiences. Même s'il est préférable, pour la création, de viser une cible précise, on peut espérer l'atteindre de façon spécifique, et on doit se contenter de ratisser large. Il est impensable, dans l'état de développement actuel des marchés publicitaires africains, d'utiliser les modèles de média-planning sophistiqués en usage en Europe, et le responsable d'un budget devra effectuer ses choix empiriquement, en procédant ainsi :

1. Rassembler toute l'information disponible sur le coût des divers médias et supports, et sur leur audience. Estimer cette dernière lorsque les statistiques précises font défaut.

2. Ayant défini sa cible, évaluer les habitudes de fréquentation des médias et supports par les personnes de cette cible.

3. Évaluer alors le coût par contact utile (ou contact avec une personne de la cible) pour chaque support.

4. Compte-tenu du budget, établir plusieurs plans média possibles et en comparer l'efficacité en termes de nombre de contacts utiles et de couverture de la cible. La couverture (ou « Gross Rating Point », en anglais) s'estime ainsi : $C = \frac{CU}{R}$

C étant la couverture, CU le nombre de contacts utiles et R la répétition : le fait pour un message de passer plusieurs fois dans le même média ou support.

5. On effectuera enfin son choix, suivant que l'on opte pour une campagne intensive (forte répétition mais faible couverture) ou extensive (couverture large avec faible répétition). Une campagne extensive est recommandée lorsqu'il s'agit d'une campagne d'entretien. Pour le lancement d'un nouveau produit, on aura intérêt à avoir une campagne à la fois extensive et intensive : mais il faut alors un gros budget...

6. Reste à définir le calendrier de la campagne : là encore, on peut la concentrer sur une courte période pour bénéficier d'un effet coup de poing, ou l'étaler sur une longue période. Une expérience effectuée par ZIELSKE aux États-Unis⁹ montre que l'étalement est plus efficace à terme.

15.1.7. MESURE D'EFFICACITÉ

Beaucoup d'annonceurs, pour juger de l'efficacité de leur campagne, se contentent d'observer la courbe de leurs ventes ; c'est très insuffisant car, rappelons-le, la publicité n'agit sur les ventes que

9. LANDREVIE, LINDON et LAUFER, *Mercator, Théorie et pratique du Marketing*, 3^e éd., Dalloz, 1983, p. 288.

de façon diffuse et différée : juger de ses effets par les ventes est donc souvent trompeur. Il ne faut pas non plus se contenter des impressions subjectives des cadres de la société, des vendeurs ou des clients, mais contrôler et mesurer systématiquement : c'est le seul moyen de gérer son budget de publicité avec un peu de rigueur.

Mesurer, mais comment ? Bien des annonceurs (et même des publicitaires qui, inconsciemment, préfèrent ne pas s'exposer au verdict du public) prétendent qu'il est vain de vouloir mesurer avec un tant soit peu de précision, dans un domaine aussi évanescent que celui-ci ; et surtout que le coût d'un test de mesure d'efficacité serait trop élevé, compte tenu des budgets relativement faibles alloués en Afrique à la publicité : mieux vaut, disent-ils, consacrer tout ce budget à faire réellement de la pub que d'en gaspiller une partie en tests de contrôle. Ceux-là sous-estiment le fait que l'absence de mesure est souvent plus coûteuse encore, par le gaspillage en messages mal conçus et mal orientés qu'il entraîne. Bien entendu, l'effort de contrôle doit être proportionné à l'enjeu ; et mieux vaut un contrôle approximatif que l'absence totale de contrôle, pouvant conduire à de persistantes erreurs.

15.1.7.1. Les pré-tests

Le contrôle peut avoir lieu avant la campagne, sur maquette ou sur « animatique » (montage de diapositives représentant les différents plans d'un spot projeté, avec accompagnement d'une bande sonore). On montre ce matériel à un échantillon représentatif de la cible, et on mesure à l'aide d'un questionnaire :

- la valeur d'attention du message,
- sa compréhension,
- son intérêt,
- sa crédibilité,
- les associations d'idées suggérées,
- la mémorisation des différentes parties des messages,
- l'incitation à l'achat.

L'avantage du pré-test est de permettre ensuite de modifier le message projeté. Mais il ne permet pas de se faire une idée des résultats réels d'une campagne, car l'exposition provoquée est forcément artificielle.

15.1.7.2. Les post-tests

Le contrôle a lieu ici après la campagne, et permet de mesurer vraiment ses effets.

- La mesure d'impact consiste à interroger un échantillon d'au moins 150 personnes faisant partie de la cible et ayant été exposées au message sur ce qu'elles ont vu, lu, entendu ou remarqué - Ceci dans un laps de temps court (24 à 48 heures, si possible) après l'exposition. Les résultats sont calculés sous forme de scores (brut, prouvé, de reconnaissance, d'attribution, d'agrément) que l'on peut comparer à des standards, ou moyennes calculées sur un grand nombre de tests. On peut ainsi juger assez bien l'efficacité globale d'une campagne.

- La méthode « avant-après » consiste à effectuer deux mesures (par interviews de deux échantillons « appariés » représentatifs de la cible), l'une immédiatement avant la campagne, et l'autre tout de suite après. Les questionnaires sont les mêmes. Les questions portent sur :

- la notoriété spontanée (citation spontanée de la marque),
- la notoriété assistée, ou aidée (reconnaissance de la marque sur une liste),
- l'attitude globale et par critères, mesurées sur une échelle d'attitude pour chacune des marques déclarées connues,
- les intentions d'achat.

Cette méthode est indirecte : on ne pose pas de questions sur l'annonce, mais on mesure les déplacements (de notoriété de la marque, par exemple) provoqués par la campagne. On peut en outre comparer les scores de la marque avec ceux des marques concurrentes.

L'ACTION PUBLICITAIRE ET PROMOTIONNELLE

L'idéal serait d'effectuer des pré-tests et des post-tests pour chaque campagne. Lorsque le budget ne le permet pas, il faut choisir ; nous conseillons de donner plutôt la préférence aux post-tests, car ils permettent mieux de faire un point précis sur les résultats réels de la communication. Si une firme s'astreint régulièrement à cette discipline, elle engrangera peu à peu un savoir-faire précieux en matière de publicité et gèrera de mieux en mieux cet outil de marketing efficace lorsqu'il est bien utilisé, mais capricieux. Une recommandation empirique est de consacrer en moyenne 3 à 5 % du budget de publicité à la mesure.

Ajoutons que cette préoccupation gestionnaire de contrôle devrait s'appliquer à toute communication, et qu'elle est toujours possible avec un peu d'imagination, même pour des petits budgets. Prenons l'exemple d'un commerçant qui veut faire tirer et distribuer 500 tracts dans le voisinage : il améliorera beaucoup l'efficacité de cette action en soumettant son projet ne serait-ce qu'à une vingtaine de personnes faisant partie de sa cible et en leur demandant ce qu'elles en pensent. La mesure d'efficacité est une affaire avant tout d'état d'esprit et de méthode, plus que de moyens.

15.2. L'ACTION PROMOTIONNELLE

« La promotion des ventes est un ensemble de techniques utilisées dans la vie d'un produit pour un public bien déterminé (consommateurs, distributeurs, force de vente) afin de développer des ventes à court terme. C'est un plus momentané, une mise en avant du produit. Appliquée à un domaine spécifique (modification des comportements et provocation de l'acte d'achat...) toute promotion des ventes vise un objectif à caractère exceptionnel »¹⁰.

On dit que la promotion des ventes est une stratégie *push* (elle pousse le produit vers le consommateur) alors que la publicité est une stratégie *pull* (elle tire le consommateur vers le produit).

La promotion est une arme bien au service des fabricants qu'à celui des distributeurs, très utilisée dans la distribution moderne pour attirer de nouveaux clients ou pour maintenir une image de dynamisme auprès de la clientèle occasionnelle. C'est un moyen de canaliser les achats impulsifs vers la marque lorsque les achats ne sont pas pré-déterminés, d'autant plus efficace que les produits sont faiblement différenciés dans l'esprit du consommateur.

L'avantage de cette arme – qui la fait parfois préférer à la publicité d'image – est de provoquer des ventes immédiates : ce qui fait que, contrairement à la publicité, on peut facilement en mesurer les effets sur les ventes. Par contre, ne cherchant pas à convaincre des avantages intrinsèques du produit mais poussant à l'achat pour des raisons extérieures à celui-ci – réduction temporaire de prix, occasion de gagner un concours, de bénéficier d'une prime... – elle n'est pas en soi porteuse d'image. Elle peut même dégrader l'image d'un produit prestigieux : c'est une arme à double tranchant, à utiliser avec précaution pour des produits « haut de gamme ».

La promotion, aux yeux du public est associée aux produits de grande consommation, pour lesquels elle est le plus utilisée. Mais on peut aussi monter des promotions pour des biens d'équipement, des services (banques, assurances...) et même pour des produits industriels. C'est un domaine dans lequel il faut faire preuve d'imagination pour trouver des promotions motivantes.

15.2.1. DIFFÉRENTS TYPES DE PROMOTION

On peut distinguer les promotions suivant la cible à laquelle elles s'adressent :

- le grand public (acheteurs et/ou consommateurs),

10. M. MAGNAVAL, Directeur Général de SOBOCI, Côte d'Ivoire, cité par Marie-Louise Aimée TALON, *op. cit.*

- les revendeurs,
- la force de vente de la firme, pour un fabricant,
- et même les prescripteurs (médecins pour des médicaments, par exemple).

Pour donner un maximum d'impact à une promotion grand public, on a souvent intérêt à lui adjoindre une promotion revendeurs et une promotion auprès de la force de vente : on bénéficiera ainsi d'un intéressant effet cumulatif.

Par ailleurs, suivant le moment du cycle de vie auquel se place la promotion, on peut distinguer les promotions d'attaque (lancement du produit) et les promotions de soutien (produit en phase de maturité).

Il n'est généralement pas conseillé d'organiser des promotions pendant la phase de croissance, où le produit a le vent en poupe et progresse rapidement sans avoir besoin d'un soutien immédiat : il est préférable alors d'investir à plus long terme en publicité d'image. Quant aux produits en phase de déclin, la règle générale est d'investir sur eux le moins possible, mais on peut concevoir, dans certains cas, des promotions de retardement à faible coût. Nous présentons ci-après les différents types de promotion suivant la cible et l'objectif recherché.

15.2.1.1. Promotions grand public

	Objectif	Promotion
Attaque	Provoquer premier achat, essai du produit	Échantillon gratuit – Distribution de coupons de réduction – Dégustation – Démonstration – Offre groupée du nouveau produit avec un produit connu et complémentaire – Offre de remboursement si pas content – Prix d'essai – Essai gratuit.
	Provoquer réessai	Coupon incorporé ou chèque – Ristourne – Remboursement sur preuve d'achat.
Soutien	Fidéliser	Coupon incorporé ou chèque-ristourne – Primes d'images ou objets à collectionner (service, timbres...) – Carte fidélité – Points épargnes plus lot – Emballage rechargeable.
	Augmenter quantités achetées	Lots – Plus pour le même prix – Prix avantageux pour quantité plus grande – Vente jumelée.
	Nouvelle utilisation	Démonstration – Emballage adapté à nouvelle utilisation.
	Stimuler, convaincre les hésitants, provoquer des achats d'impulsion	Jeux – Concours – Primes gratuites – Primes autopayantes – Loteries – Baisse de prix temporaire – Échange contre ancien produit – Emballage-cadeau – Coupon de réduction.
	Relancer	Nouveau conditionnement plus offre spéciale – Démonstration – Dégustation – Essai gratuit.
	Élargir la clientèle	Cadeau aux anciens clients qui en trouvent de nouveaux (système « boule de neige » ou parrainage).

15.2.1.2. Promotions revendeurs

	Objectif	Promotion
Attaque	Faire référencer le nouveau produit	Offre à prix spécial – Concours – Cadeau – Prime de référencement – Offre de « confié » – Garantie de reprise des invendus – Démonstration – Offre d'essai personnel gratuit – Présentoir.
	Déloger un concurrent	Offre d'échange du stock de produits concurrents contre les siens.
Soutien	Fidéliser	Ristourne de fin d'année sur objectif de quantité – Prime d'objets à collectionner – Primes de fidélité – Club de revendeurs de la firme.
	Augmenter quantités achetées, « bourrer les stocks », stimuler le C.A.	Tarifs dégressif sur quantités – Offre spéciale pour quantités (« 5 ^e carton gratuit ») – Concours – Jeu – Loterie – Réduction temporaire sur tarif.
	Pousser à acheter davantage de produits de la gamme.	Réductions de prix (ou gratuits) de façon tournante, produit par produit.
	Pousser à proposer un produit	« Client mystère » distribuant des cadeaux – Gueltes aux vendeurs – Concours de revendeurs.
	Pousser à acheter comptant	Escompte pour achat comptant.
	Former	Organisation d'une formation payée des revendeurs ou de leurs vendeurs – Convention de clients de la firme.
	Pousser à mise en place du matériel publicitaire (P.L.V.) ou d'étalage	Concours de vitrines – Concours d'étalage - Prime de mise en place de P.L.V.

15.2.1.3. Promotions force de vente

	Objectif	Promotion
Attaque	Lancement d'un nouveau produit	Concours – Prime spéciale – Surcommission temporaire – Distribution gratuite d'échantillons du produit pour essai familial.
Soutien	Conquérir de nouveaux clients	Concours – Prime de nouveau client.
	Couvrir toute la gamme	Promotions tournantes avec primes – Concours tournant par produit.
	Mettre en place le matériel publicitaire	Concours de mise en place du matériel.
	Stimuler	Concours – Clubs des champions – Convention des champions (voyage) – Oscars de vente – Primes – Cadeaux pour les épouses.

15.2.2. ORGANISATION D'UNE PROMOTION

15.2.2.1. Objectifs et cible

Ceux-ci doivent être fixés d'abord car d'eux dépendent la création et l'organisation de l'action. On fixera les objectifs de façon précise en termes d'effet recherché, mais aussi de ventes à atteindre. De même pour la cible : on ne se contentera pas de désigner une catégorie générale (les consommateurs – Nos revendeurs) mais on spécifiera la sous-catégorie particulièrement recherché ; ou, si l'on veut viser une cible large, on la segmentera en sous-catégories et l'on organisera ensuite des modalités particulières de promotion pour chacune.

Bien préciser les objectifs et la cible permettra de mieux calculer le budget prévisionnel de la promotion, et ensuite d'en mieux contrôler les résultats.

15.2.2.2. Choix du type de promotion, thème de modalités générale

C'est la partie créative : choisir un type de promotion adapté aux objectifs et à la cible, mais le faire avec le maximum d'imagination de façon à débanaliser, à étonner, à amuser : une promotion même d'un type classique (jeu, concours, prime...) devra toujours essayer de sortir de l'ordinaire par son thème ou ses modalités (enjeu du concours – vedette patronnant le jeu – choix des primes). Des créations publicitaires ou, mieux encore, des conseils en promotion seront d'une aide précieuse à ce stade.

On a tout intérêt, si l'on s'y prend suffisamment à l'avance, à prêter le thème, le mécanisme de la promotion et les lots, prix ou primes proposés pour s'assurer qu'ils sont bien adaptés au public visé.

12 conseils pour mieux choisir vos primes

1. Une bonne prime ne coûte jamais cher (amélioration importante du résultat pour un investissement minime).
2. Ayez toujours une prime étalon pour pouvoir la mesurer contre d'autres.
3. Les encarts-presse sont des outils très commodes pour tester rapidement et efficacement plusieurs primes en même temps.
4. Toujours tester une prime ; se méfier des *a priori*, de votre intuition et de celle des autres.
5. À chaque produit sa prime. La prime de vos concurrents ne sont pas forcément les meilleurs primes pour vos propres produits.
6. Testez des offres avec 0, 1, 2, 3 primes maximum. Analysez attentivement les résultats.
7. Essayez la prime mystère. Vous serez surpris de son efficacité.
8. N'hésitez pas si nécessaire à composer des cocktails explosifs (ex : sweepstake + prime) mais dosez-les bien.
9. Mieux vaut pas de prime du tout, qu'une mauvaise.
10. Avoir une bonne prime, c'est bien. De bons produits, c'est mieux. Les deux, c'est encore mieux.
11. Ce n'est pas le cadeau qui compte mais la manière de le donner...
12. La recherche d'une prime est longue et coûteuse en temps et argent. Alors ne vous découragez pas !

Alain CHAHN, Presto International.

15.2.2.3. Montage de la promotion, planning et budget

L'organisation de la promotion doit être méticuleuse : dépouillement des bulletins de réponse au concours, achat des primes, barème de remises promotionnelles... Une bonne promotion doit ressembler à un mécanisme d'horlogerie bien huilé. Un planning précisera le déroulement des différentes phases de l'action dans le temps, les tâches à faire et qui doit les faire.

On peut à ce stade calculer le budget précis de la promotion, avec les dépenses mais aussi le surplus de ventes prévu, la rentabilité attendue ou le résultat espéré (nombre de nouveaux points de vente conquis ou de nouveaux consommateurs, coût par client, durée d'amortissement du coût de la promotion...).

15.2.2.4. Information des acteurs et de la cible

Pour qu'une promotion ait du succès, il est indispensable que les acteurs et la cible aient été très soigneusement informés de son existence et de ses modalités et que tout soit clair pour eux. Prévoir donc, suivant le cas :

- de la publicité d'accompagnement de la promotion pour le grand public,
- des prospectus expliquant, illustration à l'appui, les modalités d'un jeu ou d'un concours et les lots prévus,
- des réunions d'information et de formation des vendeurs (s'ils doivent eux-même expliquer aux vendeurs),
- des circulaires explicatives,
- du matériel rappelant la promotion en cours (conditionnement spécial ; présentoir, affichette, matériel de vitrine ; marquage spécial des cartons, ou papillon de rappel dans chaque carton...).

15.2.2.5. Relance

Pendant la promotion, il est toujours bon d'entretenir l'intérêt, d'aider ceux qui sont en difficulté ou ne comprennent pas bien, de convaincre les hésitants, de relancer l'attention par une action surprise : nouveaux lots en plus non annoncés au départ, doublement de la prime pendant une semaine...

Un dépannage peut être prévu pour ceux qui peinent : aide discrète, ligne d'appel avec répondeur donnant des explications supplémentaires, lots de consolation pour les malchanceux...

15.2.2.6. Dépouillements des résultats et contrôle des gagnants

Ce sont des opérations souvent fastidieuses qui doivent être soigneusement organisées et exécutées rapidement : on aura souvent intérêt à faire appel à du personnel supplémentaire à cet effet.

Certaines formes de promotion peuvent donner lieu à des fraudes ou détournements si l'on n'y prend garde : remontée de coupons de réduction sans ventes en contre-partie ; décomposition systématique des offres groupées en éléments séparés par les revendeurs ; fraudes diverses dans les concours ; entente aux dépens de la firme entre vendeur et revendeur... Un contrôle soigneux et surtout clairement annoncé (car il n'est jamais bon, commercialement, de « pincer » des coupables, il vaut mieux prévenir et dissuader) diminuera ce genre de risque.

15.2.2.7. Distribution des récompenses

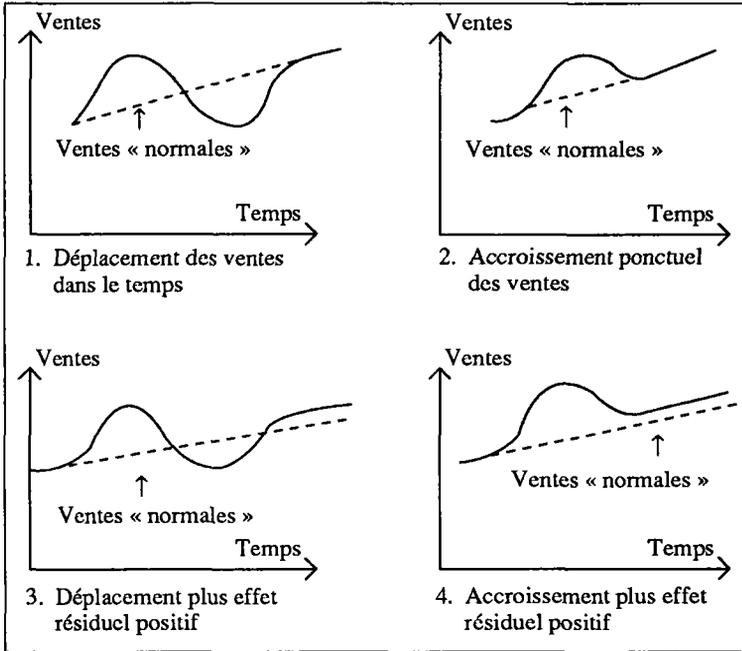
Celle-ci, pour avoir le maximum d'impact, doit intervenir très vite après l'effort. (c'est une question de bonne organisation) et se dérouler avec le maximum de solennité : presse, photos, présence de personnalités, affichage des noms et photos des gagnants (notamment pour un concours interne), etc.

15.2.2.8. Mesure des résultats

Comme pour la publicité, celle-ci est indispensable, et bien plus aisée, puisque la plupart du temps c'est en termes de ventes que l'on mesurera l'efficacité d'une promotion.

Après celle-ci, il faudra donc faire un bilan : estimer les ventes supplémentaires obtenues grâce à la promotion en comparant les ventes réalisées à ce qu'elles auraient été si la promotion n'avait pas eu lieu.

On estimera aussi la rentabilité de la promotion en comparant son coût avec le bénéfice tiré des ventes supplémentaires. Enfin, on comparera les prévisions aux réalisations.



2. Effets possibles d'une promotion

La figure 2 montre quatre effets possibles d'une promotion sur les ventes. Le premier cas (déplacement des ventes dans le temps) est évidemment le moins rentable, mais il peut être intéressant lorsqu'on veut dégonfler des stocks excessifs. De plus, il arrive souvent que les quantités vendues en plus, pendant la promotion, excèdent les quantités vendues en moins lorsqu'elle se termine.

15.3. AUTRES ACTIONS DE COMMUNICATION

15.3.1. LES RELATIONS PUBLIQUES

Dans l'optique marketing, le développement d'une entreprise est incompatible avec le secret et le repliement sur soi : l'entreprise doit devenir une maison de verre. Tel est l'objectif des relations publiques : faire connaître l'entreprise au public et lui fournir des informations positives la concernant de façon à bâtir et entretenir une image d'elle aussi favorable que possible.

Ainsi les relations publiques, souvent désignées par leur sigle RP, ont des buts assez similaires à ceux d'une certaine forme de publicité, la publicité institutionnelle, qui vise à promouvoir une image globale positive d'une firme ou d'une organisation quelconque. Mais elles diffèrent de la publicité commerciale courante (et plus encore de la promotion) :

- par les *cibles* visées, plus larges et plus variées : une action de RP peut certes viser la clientèle actuelle ou potentielle de la firme ou les usagers de l'organisation, mais aussi bien d'autres

publics, internes (le personnel) ou externes : les fournisseurs, les actionnaires et la communauté financière, les pouvoirs publics, ou l'opinion publique en général :

– par les *objectifs*, qui ne sont souvent pas commerciaux : il s'agit plutôt de faciliter les relations de l'organisation avec le public visé, d'entretenir un climat de confiance favorable à son activité. Le Club Méditerranée, par exemple, est implanté au Sénégal et en Côte d'Ivoire : une politique de relations publiques menée avec continuité visera à aplanir les difficultés et malentendus avec les autorités ou la population ;

– par les *moyens employés* : les RP agissent le plus souvent, comme la publicité, par l'intermédiaire des grands médias (presse, radio et TV), mais en les impliquant : ce n'est pas la firme qui s'adresse au public, mais un journaliste qui parle en son nom personnel et informe ses lecteurs ou auditeurs ; la source de l'information est nettement plus crédible.

Quelques conseils pour un programme de RP :

– S'attacher les services d'un professionnel : attaché de presse interne ou Conseil en RP externe, qui entretienne des relations continues avec les journalistes et devienne pour eux un partenaire utile.

– Bâtir chaque action autour d'un événement : inauguration de nouvelles installations, lancement d'un nouveau produit, obtention d'un gros contrat à l'exportation, mise au point d'un nouveau procédé technique... Même des événements négatifs peuvent donner lieu à une action de relations publiques comme une conférence de presse : fermeture d'une usine non rentable, ou retrait des bouteilles Perrier en février 90, par exemple. Mieux vaut donner le point de vue de la firme et présenter le côté positif de la chose pour atténuer les commentaires négatifs et maintenir la confiance du public.

– Soigneusement organiser la manifestation : distribution de dossiers de presse, photos et documents bien faits et contenant le maximum d'informations ; discours et débats bien préparés ; invitations lancées à temps et aux bonnes personnes ; relances, organisation matérielle impeccable (locaux, buffet...), pas de temps morts... Bien sûr, comme pour une action publicitaire ou promotionnelle, les objectifs, cibles, budget devront être définis précisément et suivis avec rigueur.

– Mesurer les retombées de l'action : nombre et importance des commentaires (« Press book »), retentissement de l'opération et évolution des attitudes de la cible (post-test). Un rapport de synthèse fera le bilan objectif de l'action.

15.3.2. PARRAINAGE

Souvent appelé aussi *sponsoring*, le parrainage est une communication institutionnelle proche des RP. Il s'agit pour l'entreprise de conforter son statut social, de se valoriser aux yeux du public, d'accroître sa notoriété et de modeler son image en l'associant à une compétition sportive, une équipe ou un champion qu'elle va soutenir financièrement.

Le parrainage se distingue du mécénat (avec lequel il est souvent confondu) par sa finalité intéressée : la firme en attend des retombées directes, sinon en termes de ventes, au moins en termes de notoriété et d'image, alors que le mécénat est en principe désintéressé ; et par les secteurs d'activité dans lesquels il intervient : le sport essentiellement, ou moins souvent des activités récréatives comme la chanson, alors que le mécénat est plutôt associé aux arts, aux lettres ou aux sciences¹¹.

Étant donnée la place importante occupée par le sport en Afrique, on ne s'étonnera pas du développement rapide qu'y a connu le parrainage ces dernières années : quelle équipe de foot importante n'y a son ou plus souvent ses sponsors, comme les chaussures Puma pour l'ASEC d'Abidjan,

11. Pierre GREGORY, « Sponsoring et mécénat : instruments de communication institutionnelle », *Revue Française de Gestion*, n° 47-48, sept.-oct. 1984, pp. 163-175.

ou les cigarettes Vicking pour l'équipe nationale du Sénégal ? Dans d'autres sports on voit Marlboro parrainer le rallye automobile de Côte d'Ivoire, et même la ville de Niamey soutenir financièrement un motard de Paris-Dakar.

Sans nullement remettre en cause une forme d'expression dont l'utilité sociale paraît évidente, soulignons-en les limites sur le plan de la communication dont elle est le prétexte :

- elle ne permet pas d'argumentation mais seulement des citations du nom de la marque, de la firme ou de l'organisation,
- son efficacité est le plus souvent très indirecte, aléatoire et difficile à mesurer.

De ces constatations découlent quelques recommandations de bon sens :

- N'utiliser le parrainage que lorsque la marque (ou la firme) a déjà une forte notoriété et une image bien assise : c'est surtout un moyen de rappeler un nom connu ou de dynamiser une image établie.
- L'utiliser comme un outil complémentaire en l'associant à d'autres moyens de communication : publicité « classique » dans les médias, action de relations publiques, promotion. Ceci permettra, par un effet de démultiplication, de maximiser le nombre de la qualité des contacts avec le public sportif qui est la cible primaire, d'étendre la couverture de l'événement en le liant au nom du sponsor, de focaliser l'attention sur la marque.
- Rechercher l'adéquation du message au support : c'est-à-dire, ici, une synergie entre le sport parrainé et l'activité de la firme, l'image souhaitée pour la marque. Un produit qui se veut viril s'associera bien avec un sport viril comme le foot ou la course automobile, par exemple, et par contre on imagine mal un parfum de luxe ou une marque de savon à l'image féminine parrainant un de ces sports.
- Préparer soigneusement l'action de parrainage envisagée : objectif, cible, budget... Plus un investissement est incertain, plus il requiert de réflexion stratégique et d'organisation.
- Mesurer autant que possible les retombées : nombre de citations, temps d'antenne obtenu, effets sur la notoriété et l'image (par un test)... Comparer à des standards, ou à d'autres actions du même type, de façon à améliorer l'efficacité des actions futures.
- Persévérer dans l'effort : c'est par sa continuité dans le temps qu'un parrainage peut être payant par le lien qui s'établit entre l'image du parrain et l'événement (ou l'équipe) qu'il soutient.

À ces conditions, le parrainage, en favorisant des activités qui passionnent le public, peut permettre son adhésion et sa complicité tout en servant la notoriété et l'image de la firme.

L'essentiel à retenir

1. L'organisation d'une campagne de publicité passe par un certain nombre de phases : décisions concernant le montant du budget, les objectifs de communication et la cible, interdépendantes ; le choix de l'agence de publicité, avec qui il est indispensable de travailler en confiance ; l'élaboration du plan de campagne par l'agence ; la création, décision-clé, au sujet de laquelle plusieurs théories ont été avancées (celles de l'USP, de l'idée de vente, de la copy-stratégie, mettant plutôt l'accent sur l'objectif de vente, et celle de la star-stratégie, mettant davantage l'accent sur la fonction symbolique et imaginaire), et pour laquelle on peut distinguer quatre écoles privilégiant la beauté, l'humour, l'imagination ou l'utilité. En Afrique, il paraît préférable d'éviter les symboles trop abstraits : un style concret et direct convient mieux, avec quelques thèmes souvent repris, la fête, la promesse de distinction, la force, la comparaison.

Reste à décider du choix des média et supports, par lequel on cherche à minimiser le coût par contact utile et à maximiser le nombre de contacts utiles de la couverture en optant pour une campagne extensive ou intensive ; à définir le calendrier de la campagne ; enfin à mesurer son efficacité, ce que l'on doit s'efforcer de faire systématiquement par des pré-tests ou des post-tests.

2. L'action promotionnelle a pour but de provoquer des ventes immédiates, ce en quoi elle se distingue de la publicité d'image. Elle peut viser le grand public, les revendeurs ou la force de vente, une combinaison de trois étant la meilleure solution. Il existe un grand nombre de types de promotion suivant la cible qu'elles visent et leur objectif : lancer un nouveau produit, augmenter les quantités achetées, stimuler... On a intérêt à pré-tester une idée de promotion.

L'organisation d'une promotion passe par la définition des objectifs et de la cible ; le choix du type de promotion, de son thème et de ses modalités ; l'information des acteurs et de la cible ; la relance ; le dépouillement des résultats et le contrôle des gagnants ; la distribution des récompenses ; enfin la mesure des résultats en termes de ventes (par rapport à celles qu'on aurait obtenues si la promotion n'avait pas eu lieu) et de rentabilité.

3. D'autres actions de communication peuvent être envisagées : les plus usuelles sont les relations publiques, aux cibles plus variées et aux objectifs plus larges, qui seront organisées autour d'un événement ; et le parrainage (ou *sponsoring*) d'activités sportives essentiellement, pour lequel il est préférable d'avoir déjà une bonne notoriété, et qu'on a intérêt à utiliser en association avec d'autres moyens de communication.

Témoignage : La saga de Skol

Interview de M. GIBUKU Mobengo wa Mesa,
Directeur du marketing
Société UNIBRA, le 12 avril 1989

Le marché de la bière au Zaïre

UNIBRA est la principale brasserie du Zaïre. Notre C.A. en 88 était d'environ 14 milliards de zaïres (environ 11,2 milliards de F. CFA au cours actuel). Nous employons environ 4 000 personnes dans la brasserie qui, en plus de la bière, vend aussi de la limonade et de l'eau de table en bouteilles ; mais ces deux produits ne représentent qu'environ 5 % de notre C.A. L'ensemble de la société compte environ 5 000 personnes : nous avons d'autres activités dans le café et le secteur agricole. Notre principal actionnaire est un homme d'affaires belge, P. Relecom.

Nous avons actuellement 4 brasseries en fonctionnement :

- à Kinshasa, capacité 110 000 hl/mois,
- à Kisangani, capacité 18. 000 hl/mois,
- à Isiro, capacité 15 000 hl/mois,
- à Kananga (centre Kassai), capacité 11 500 hl/mois,

et une cinquième en construction au sud-Kassai, à Mbuji-Maji.

Nous sommes le n° 1 au Zaïre, avec 39 % du marché en 1988, et aussi le n° 1 à Kinshasa avec 57 % du marché.

Notre principal concurrent est BRALIMA, qui faisait 35 % du marché en 88. HEINEKEN en est le premier actionnaire avec aussi des participations zaïroises. Leur cheval de bataille est Primus. Ils ont lancé une nouvelle marque en novembre 88, MUTZIG. Ils ont comme nous 5 brasseries :

- à Kinshasa, capacité 100 000 hl/mois - mais elle fonctionne actuellement à 50 000 hl,
- à Kisangani, capacité 5 000 hl/mois,
- à Boma, capacité 15 000 hl/mois,
- à Bukavu, capacité 25 000 hl/mois,
- à Bandaka, capacité 10 000 hl/mois.

Le marché total est d'environ 4 millions d'hl : 3,9 millions en 88, mais nous avons connu une pointe à 5,5 millions d'hl en 1974, et aussi des creux vers 2,6 millions d'hl en 1979-1980. Le marché est donc fluctuant. Avec la crise, nous prévoyons un recul de 10 % en 1989.

Le troisième groupe est BRASSIMBA, qui n'est implanté qu'au Shaba, où ils ont 4 brasseries, à Kolwezi, Lubumbashi, Likazi et Kamina, d'une capacité totale de 1 million d'hl. Ils font 18 % du marché en 88.

Le quatrième est CASTEL (S.B.K.), qui avec une longue gamme de bières détient 8 % du marché. Ils n'ont qu'une usine d'une capacité de 500 000 hl/an. Mais elle tourne actuellement à 25-30 000 hl/mois.

On peut diviser le marché Zaïrois en *trois segments* : haut de gamme (Mutzig), moyen et populaire. Skol, comme son principal concurrent, Primus, et comme Castel, s'adresse aux segments moyen et populaire. Nous sommes distribués dans les mêmes canaux, aux mêmes prix :

- Prix usine Kinshasa, 1 800 zaïres le casier de 12 bouteilles de 72 cl (65 cl pour Castel).
- Prix distributeur, 1 850 à 1 900 zaïres (marge de 3 à 6 %).
- Prix de détail : 200 zaïres la bouteille.

À Kisangani, le prix des plus élevé à cause de l'indice d'éloignement : 1 850 zaïres le casier prix usine.

La distribution est assurée par :

- les *distributeurs*, qui prennent de grosses quantités (5 à 10 000 casiers par semaines). Ils font 60 à 70 % des ventes ;
- les *dépositaires* et les *bars* importants, qui achètent directement à l'usine (comme les distributeurs) et prennent 800 à 2 000 casiers par semaine. Ils représentent 20 à 25 % du marché ;
- le service *remise à domicile* : hôtels, restaurants et cafés, qui font environ 5 % du marché. Les camions qui les livrent emportent 432 casiers ; ils travaillent sur des listes de clients, livrent et encaissent.

Les clients des deux premières catégories peuvent aussi se faire livrer, mais le chauffeur n'encaisse pas, il livre et reprend les vides. La consigne est de 2 500 zaïres par casier de 12 bouteilles.

UNIBRA ne fait pas de rabais. On ne brade pas un produit qui connaît une forte faveur du public. Les autres, par contre, BRALIMA en particulier, consent une ristourne de 10 à 18 zaïres par casier en fin de mois.

Donc l'élément déterminant du marketing, pour nous, est la communication publicitaire.

La saga de Skol

La période 1979-80 a été très difficile pour le pays. On n'avait pas de capitaux, pas de devises. BRALIMA s'est lancé dans des opérations avec les exportateurs de café ou de matières premières pour se procurer des devises. Chez nous, nous avons voulu résoudre le problème en changeant la composition de notre bière, Skol. Nous avons mis plus de maïs et moins de matières importées (malt, houblon). Le directeur de marketing s'y est opposé, vainement. Le goût de la bière n'était plus le même. Les consommateurs se sont détournés de notre marque. C'est le drame, les ventes s'effondrent, notre part de marché, qui était de 35 % avant, tombe vers les 20 %. Les pertes s'accumulent, et on parle de fermer.

Début 1981 le propriétaire débarque, organise une série de réunions. On prend deux décisions :

- le produit doit être impeccable,
- il faut mettre au point une communication publicitaire percutante pour le relancer.

Pendant plusieurs semaines, nous avons cherché une idée sur laquelle baser notre publicité. Et une idée est sortie : celle de tonton Skol.

Nous avons voulu créer un personnage qui personnifie la marque, comme le cow-boy de Marlboro ou Monsieur Propre. Nous voulions une sorte de Tintin noir. Il a le physique d'un jeune (30 à 35 % des consommateurs de bière sont des jeunes, c'est le segment le plus important). Il est dynamique, courageux, tout ce qu'il entreprend, il le réussit, il sort toujours vainqueur. Son style, c'est l'exploit.

Son sobriquet, Tonton, est affectueux, ce n'est pas un signe de vieillesse, ici. Son slogan : « Skol Tembe Nye », veut dire « sans concurrence » en Lingala.

On se définit, et on pointe aussi l'ennemi : Primus. On le personnifie aussi, c'est un vieux tout gros et tout moche, il perd toujours devant tonton Skol. Nous, nous sommes jeunes. Eux sont vieux, c'est une vieille brasserie une vieille bière. Tonton Skol est le plus fort.

Nous avons commencé tout de suite par une campagne d'affichage bus avec la SOTRAZ : 200 bus à Kinshasa. Les affiches ont été réalisées en un temps record, la campagne a démarré en mars 1981. Puis nous avons continué avec un spot TV : un combat

de boxe entre tonton Skol et un adversaire qui symbolise le concurrent. Il gagne bien sûr, et il est interviewé par un journaliste : « Ma force, dit-il, vient de ma potion magique, qui est Skol ».

Après, nous avons fait de la radio, beaucoup de radio, c'est un média très populaire et bon marché. Nous avons un jingle. Un présentateur commente le match de boxe TV. Il présente le palmarès de tonton Skol, son âge (il est jeune) et celui de son adversaire (vieux).

Les consommateurs ont commencé à revenir. La campagne les a amusé ; ils ont goûté le produit, et ils se sont rendu compte qu'il était amélioré : rien que de l'orge, du malt et du houblon.

Avons-nous fait des tests ? Non, pas au début, ce n'était pas la peine, c'est le résultat qui est important. Il y a deux éléments qui comptent : le goût et l'image. Et nous étions gagnants sur les deux. Les ventes de Skol ont décollé : dès 1982 nous étions remontés à 28 % du marché, 32 % en 1983. Mais c'est à Kinshasa que notre progression a été la plus spectaculaire. Kin représente à peu près la moitié de la consommation totale du Zaïre. En 81, notre part de marché y était de 29 %, contre 54 % à Bralima. En 83, nous étions passés en tête, avec 44 % du marché et 40 % à Bralima.

Nos adversaires n'ont pas réagi. Ils n'y croyaient pas. Pendant trois ans, ils n'ont rien fait en communication. Il faut dire que leurs ventes ne baissaient pas beaucoup, car le marché global commençait à remonter. Mais leur part diminuait : 46 % en 81, ils ont reculé à 43 % en 82 et à 40 % en 83.

Après, ce fut la grosse bagarre publicitaire. Mais leur produit était moins bon. Nous avons fait régulièrement des tests de goût en labo, à l'aveugle. On invite des consommateurs et on leur demande leur préférence. Jusqu'en 1987, la différence était nette : entre Skol et Primus, la préférence allait toujours en majorité à Skol. Depuis 88, ils ont amélioré leur produit, et maintenant ils font match nul. Nous faisons aussi un test dans 122 bars où toutes les marques sont présentes. En regard des consommations sur les tables : 55 % des choix vont à Skol, contre 26 % à Primus. C'est la communication qui fait la différence maintenant. Nous avons un bon thème, avec tonton Skol, et nous nous y tenons. Nous avons pris la tête sur le marché en 86, avec 37 % contre 35 % à Bralima, et malgré leurs efforts ils n'arrivent pas à nous rattraper.

Le rôle des vendeurs est tout à fait marginal : ils s'occupent surtout du suivi du marché. Ils visitent les clients non pas pour négocier, mais pour observer le comportement du produit, le stock, la publicité, si la bière est bien refroidie... Nous avons mis en place un panel de détaillants et de grossistes pour être vite informés : on relève les achats de toutes les marques, les prix, les promotions...

Nous faisons beaucoup de promotion, des offres spéciales (3 pour le prix de 2), des cadeaux (un tee

shirt Skol pour 2 bouteilles). Le foot est populaire : nous donnons des tickets de stade, dans des tombolas : celui qui gagne a un ticket. Du côté des distributeurs, nous ne faisons pas de ristournes, mais nous leur donnons à l'occasion un casier de Skol. Chaque année, nous sélectionnons 30 de nos meilleurs distributeurs, ceux qui ont fait le plus d'efforts, et nous les envoyons en Europe. Chaque année aussi, nous organisons un réveillon dansant avec tous les gros distributeurs, et ils reçoivent chacun un grand sac plein de cadeaux. Nous fêtons chaque événement familial avec un cadeau : 10 à 15 casiers gratuits.

Nous faisons tout nous-mêmes : nous avons une cellule publicité et promotion, à la Direction de marketing, qui s'occupe de la conception et de la réalisation. Les films TV sont faits avec R.S.C.G. Nous sommes en pourparlers avec l'antenne R.S.C.G., ici, pour leurs confier un budget de pub. Pour l'affichage, nous possédons 40 panneaux à Kinshasa, 20 à Kisangani, 5 à Lu-

bumbashi... Pour les campagnes, nous louons en plus des panneaux. Une grosse campagne, à Kinshasa, fait 100 panneaux. Les affiches sont imprimées en Europe.

Tous les ans, la Direction de marketing fait un plan marketing. Nous convoquons les responsables commerciaux de nos brasseries, nous discutons de la situation de l'année, nous critiquons, et nous prenons des résolutions. Cela se passe en septembre-octobre. C'est un plan d'un an : nous fixons des objectifs pour les produits, la distribution, la publicité et la promotion.

C'est la communication qui fait la différence, pour nous. Notre atout maître, c'est tonton Skol. Les clients, nos vendeurs, nos ouvriers, tout le monde l'aime. Il personnifie le petit Zaïrois débrouillard. Il a des pattes, c'était la mode en 80. Nos publicitaires ont voulu les raccourcir, mais il y a eu des protestations. Il faut être très prudent, c'est devenu un personnage de légende. Et les légendes, on ne les change pas.

Chapitre 16 : Le marketing international

Pour les États africains, l'un des plus grands défis économiques du XXI^e siècle est sans doute de modifier la structure des échanges commerciaux qu'ils entretiennent avec les pays les plus industrialisés et les nouveaux compétiteurs d'Asie du Sud-Est ou d'Amérique latine. Les exportations de matières premières à faible valeur ajoutée doivent peu à peu céder le pas à des flux de produits plus élaborés. Pour cela, les entreprises africaines doivent acquérir le savoir-faire de production et s'approprier les filières de transformation, mais également se doter de l'expertise nécessaire pour la conquête des marchés étrangers.

C'est ce dernier point qui sera au cœur de ce chapitre. Quelle résonance le développement des exportations africaines doit elle avoir au niveau de la conception et de la mise en œuvre du marketing dans les entreprises ?

Après avoir défini la nature et la spécificité du marketing international, nous en analyserons les points clés au niveau de la sélection des marchés étrangers, du choix du mode de présence et de l'adaptation des composantes du marketing mix dans un contexte international.

16.1. NATURE ET SPÉCIFICITÉ DU MARKETING INTERNATIONAL

La démarche du marketing international n'est nullement en rupture avec celle du marketing général présentée dans le premier chapitre. On y retrouve les mêmes grandes phases de connaissance du marché, de définition d'une offre commerciale adaptée et de commercialisation. Le marketing mix conserve les mêmes composantes et les principes et méthodes de planification et de contrôle ne sont pas remis en cause.

Pour certains auteurs, il est même inutile de parler de marketing international dans la mesure où celui-ci ne serait que la résultante d'une segmentation géographique. Selon eux, un marketing sur plusieurs états n'est pas fondamentalement différent d'un marketing mis en œuvre dans un pays africain où cohabitent des ethnies fortement différenciées ou aux États-Unis où l'on s'accorde à reconnaître cinq marchés très distincts.

Il est sage cependant de refuser cette thèse. Il y a une spécificité du marketing international et la récuser ferait prendre de gros risques à l'entreprise.

Trois raisons expliquent cette spécificité :

16.1.1. L'ENTREPRISE EXPORTATRICE DOIT COMPOSER AVEC UN ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET RÉGLEMENTAIRE TRÈS ACTIF

Par les rentrées de devises qu'elle génère, l'entreprise exportatrice est un véritable enjeu et un atout dans la politique économique nationale. Elle contribue en effet à l'équilibre de la balance des paiements et dans cette optique, constitue le moyen de paiement d'importations de biens ou de services indispensables ou stratégiques.

Il ne serait donc pas étonnant que les pouvoirs publics se mobilisent pour accompagner les entreprises dans leur difficile expansion internationale. C'est ce qui se passe sous des formes très variées dans les pays les plus industrialisés. En Afrique, cette coopération entre pouvoirs publics et entreprises pour le développement international en est à ses balbutiements, faute d'une volonté

stratégique prioritaire. Même les entreprises publiques ne sont pas toujours épaulées par leurs ministères de tutelle !

Si les exportateurs africains ne disposent actuellement que d'appuis nationaux incertains, voire inexistant, ils se heurtent par contre réellement au protectionisme affiché ou déguisé de certains États étrangers. De plus, si les produits africains bénéficient actuellement de clauses privilégiées en ce qui concerne les droits de douane pour leur introduction dans la Communauté Économique Européenne, en Amérique du Nord et au Japon, il n'est pas certain que cela soit une situation durable.

Dans la description de l'environnement politique et macro-économique des exportations de l'Ouest africain, on ne saurait omettre de mentionner les efforts de création d'un vaste marché unique regroupant 16 pays dans la CEDEAO (Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest).

16.1.2. LA DIVERSITÉ DES MARCHÉS ABORDÉS EN MARKETING INTERNATIONAL EXIGE DES MÉTHODES ET UNE ORGANISATION SPÉCIFIQUES

En marketing international, on ne peut avoir une politique unique. Le consommateur universel n'existe pas ; le produit universel non plus. Il faut donc composer avec des cas de figure très disparates : le goût du café, l'aspect du sucre raffiné, le safari touristique, la nature des objets artisanaux en cuir, pour prendre quelques exemples parmi mille, doivent être adaptés aux exigences des clients des pays-cible à l'exportation.

Les techniques de commercialisation (négociation, choix et animation des distributeurs, communication), doivent également être modulées ou même fortement différenciées.

Enfin, les environnements politico-économique et socio culturel des marchés étrangers sont des sources de différenciation très importantes. Certaines s'imposent à l'évidence comme l'opposition entre les pays à économie entièrement contrôlée par l'État et les pays à économie de marché. D'autres sont plus subtiles et tiennent à la spécificité des coutumes dans la négociation commerciale, dans les modes de paiement et de financement, dans les habitudes d'achat et de consommation, etc.

Une telle diversité entraîne de fortes exigences au niveau de l'organisation de l'entreprise et de son mode de fonctionnement :

- Mise en place d'un système d'observation de l'ensemble des marchés afin d'identifier et de prendre en compte les spécificités de chaque marché.
- Grande réactivité à ces demandes spécifiques, ce qui suppose beaucoup de souplesse au niveau de la production et de l'administration.

16.1.3. LE MARKETING INTERNATIONAL DÉBOUCHE SUR LA MISE EN ŒUVRE DES TECHNIQUES DU COMMERCE INTERNATIONAL

Celles-ci ne font pas explicitement partie du marketing mais elles en sont le prolongement et lui sont directement liées. Sur un plan strictement pratique, il est impossible de présenter dans un manuel général de marketing ces techniques avec le détail et la précision qu'elles méritent. Ceci est d'autant plus vrai que, directement liées à l'environnement politique et économique de chaque État, elles requièrent d'être présentées séparément pour chaque pays.

Le lecteur intéressé par ces techniques pourra se référer à certains ouvrages spécialisés¹. On se limitera ici à donner la liste des principales rubriques de techniques du commerce international :

1. Voir par exemple : S. GRAUMANN : *Guide Pratique du Commerce International*, Paris, Librairie de la Cour de Cassation, 1988 ou P.G. de LENTDECKER : *Le technicien du Commerce International*, Hommes et Techniques, 1979.

- Transports Internationaux ;
- Douanes ;
- Financement des Exportations ;
- Couverture des risques du commerce international ;
- Problèmes juridiques internationaux ;
- Fiscalité internationale.

16.2. LA SÉLECTION DES PAYS ÉTRANGERS

Le choix de tel ou tel pays pour exporter les produits de l'entreprise ou même pour s'y implanter est souvent la résultante d'événements fortuits : rencontre occasionnelle avec un acheteur ou un agent étranger, réponse à une demande d'un client étranger en phase de recherche de fournisseur, incitation d'un organisme international à participer à un projet, hasard d'un voyage... L'entreprise doit évidemment rester capable de saisir les opportunités qui se présentent à elle mais son développement international doit cependant rester orienté par une volonté stratégique qui se traduit en particulier dans le choix des marchés étrangers. Faute de quoi, le risque est de tomber dans la dispersion et l'insuffisance des moyens pour pérenniser des flux d'exportation rentables.

Trois critères orientent le décideur dans ses choix de marchés étrangers :

- le potentiel d'activité et de rentabilité du marché pour l'entreprise,
- l'accessibilité au marché,
- les risques encourus.

16.2.1. LE POTENTIEL D'ACTIVITÉ ET DE RENTABILITÉ DU MARCHÉ

Dans une logique d'entreprise l'intérêt stratégique d'un marché étranger est directement lié à l'opportunité de profit à court, moyen et long terme qu'il représente. Ce profit est la résultante d'une cascade de facteurs qu'il importe de quantifier ou tout au moins d'évaluer.

16.2.1.1. Le volume global du marché estimé par des indicateurs tels que :

- Pour les marchés des ménages :
 - la population,
 - le PNB par habitant,
 - le revenu moyen par habitant et sa répartition,
 - les taux d'équipement des ménages,
 - les éventuelles ressources financières des ménages hors revenus individuelles (prestation sociales, allocations...) etc.
- Pour les marchés industriels :
 - le nombre d'entreprises sur le secteur,
 - la situation financière de ces entreprises et leur capacité à investir,
 - les éventuels programmes d'appui au développement créant une solvabilité d'origine externe, etc.

La qualité et la densité de l'information disponible dans ces domaines varient beaucoup d'un pays à l'autre. Lorsque les données statistiques nationales sont défailtantes, on peut espérer trouver des palliatifs auprès de certains organismes étrangers ou internationaux (OCDE, CEE, ONUDI, etc.).

16.2.1.2. La part de ce marché que l'entreprise peut espérer capter

Cela implique d'apprécier la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à la concurrence locale et étrangère, à travers les paramètres suivants :

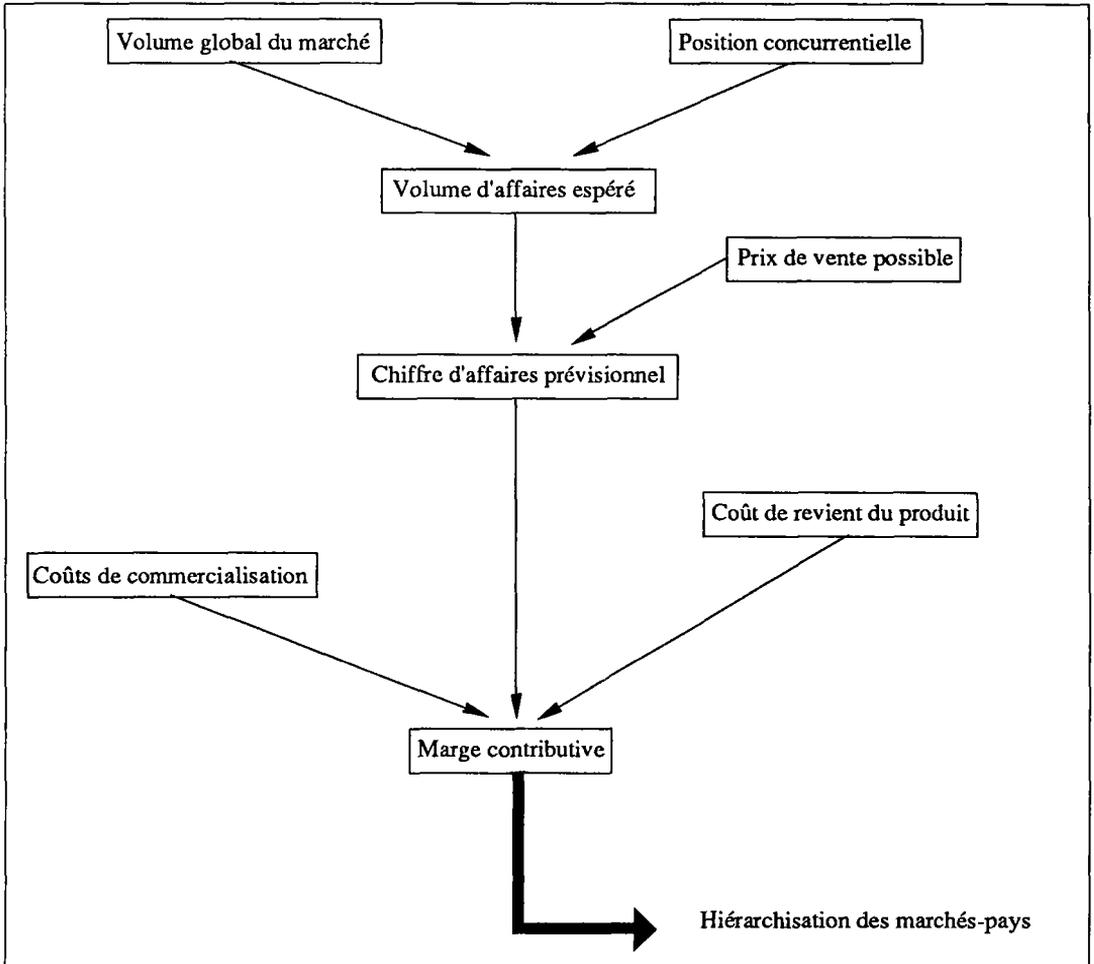
- position relative des prix de revient (après prise en compte des impôts et taxes applicables aux produits importés),
- capacité à assurer une présence commerciale sur les plans de la prospection, de la négociation face au client, du transport, du service après-vente,
- image de l'entreprise et de ses produits.

16.2.1.3. Le prix de vente possible compte tenu du prix de revient du produit, de la réaction de la clientèle et de la politique de prix des concurrents

Ces trois éléments permettent d'estimer le chiffre d'affaires réalisable dans l'ensemble des pays envisagés et par voie de conséquence, de les hiérarchiser.

À partir du CA espéré, il est possible d'estimer la rentabilité en tenant compte :

- du prix de revient du produit arrivé dans le pays de destination
- des coûts de commercialisation du produit sur le marché étranger



1. Processus de hiérarchisation des marches-cibles

16.2.2. L'ACCESSIBILITÉ AU MARCHÉ

Lorsqu'un exportateur considère les marchés étrangers susceptibles de constituer une cible pour son entreprise, il constate rapidement leur diversité d'ouverture aux produits importés. Cela peut aller d'une fermeture quasiment totale (situation rare et temporaire) au plus grand libéralisme en passant par toute sorte d'interdiction sélective et de barrières aux importations.

Le degré d'ouverture d'un pays aux produits étrangers est évidemment un critère essentiel de sélection. Son évaluation dépend de l'existence ou non d'obstacles aux importations. L'imagination des États dans la mise en œuvre d'une volonté protectionniste est féconde mais l'on peut cependant regrouper les obstacles en quelques grandes rubriques.

- Interdiction pure et simple d'importer certains produits (par exemple en Inde, ne sont plus acceptés à l'importation que les produits porteurs de technologie et les transferts de savoir-faire) ou l'ensemble des produits en provenance de certains États (voir les boycotts pour des raisons de politique internationale).
- Obstacles tarifaires ou droits de douane dont les montants (pouvant aller jusqu'à 200 % de la valeur déclarée) et les modes de calcul varient considérablement d'un pays à l'autre.
- Procédures réglementaires applicables aux importations : délivrance par les pouvoirs publics de licences d'importation, dépôts de garantie exigés des exportateurs, contingents limitant la part de marché des produits importés...
- Normes et procédures d'agrément ouvrant un large champ de possibilités protectionnistes. Ces mesures sont connues sous le sigle ONT (Obstacles Non Tarifaires).

Enfin, il faut aussi mentionner les obstacles liés à la psychologie des acheteurs : réticence à acheter un produit étranger par civisme ou nationalisme, poids des stéréotypes associés aux pays d'origine des produits².

16.2.3. LES RISQUES ENCOURUS

L'internationalisation d'une entreprise est toujours une opération à risque. Il faut opérer parfois loin de ses bases, dans un contexte souvent mal connu et peu influençable, sans appui et même souvent dans un climat hostile.

Toujours présent, le risque est cependant modulé selon les pays, son intensité constituant un troisième critère de sélection.

Le risque peut s'analyser en deux volets : risque économique et risque politique.

• *Le risque économique* trouve sa source directement ou indirectement dans le comportement d'agents économiques. Il recouvre :

- L'insolvabilité d'un client. Ce risque n'est pas spécifique à l'activité internationale mais il y prend une ampleur accrue du fait de la plus grande difficulté à évaluer et à suivre la fiabilité d'un client et d'autre part, parce que, le chiffre d'affaires se trouve souvent concentré sur un petit nombre de clients, voire sur un seul dans le cas d'un importateur exclusif. Une défaillance peut peser alors très lourd !
- Les brusques évolutions de coût (transport, main d'œuvre, énergie) qui affectent la rentabilité des activités à l'étranger, en particulier dans le cas d'une implantation.
- Les variations de taux de change qui peuvent remettre en cause la rentabilité d'un contrat de vente sans clause de révision de prix.

2. Voir J. BON et A. OLLIVIER : « L'influence de l'origine d'un produit sur son image à l'étranger », Revue Française de Marketing, 1979/2, cahier 17.

• *Le risque politique* qui se traduit pour l'entreprise par la perte d'actifs (immobilier, outils de production, stocks, créances) ou par l'émergence d'un nouvel environnement affectant son fonctionnement et sa rentabilité (normes fiscales pénalisantes, obligations relatives à la répartition du capital dans les sociétés, interdiction de certaines pratiques administratives telles que les licenciements ou financières telles que le rapatriement des bénéfices).

L'origine des sinistres liés au risque politique est très variée : révolutions, guerres, changement de régime ou de gouvernement, dispositions légales ou réglementaires...

Passés ainsi au crible des trois critères, les marchés étrangers se révèlent plus ou moins attractifs pour l'entreprise exportatrice. Celle-ci voit se structurer une cible qu'elle visera de façon large ou étroite suivant ses objectifs et ses moyens.

16.3. LE CHOIX DU MODE DE PRÉSENCE

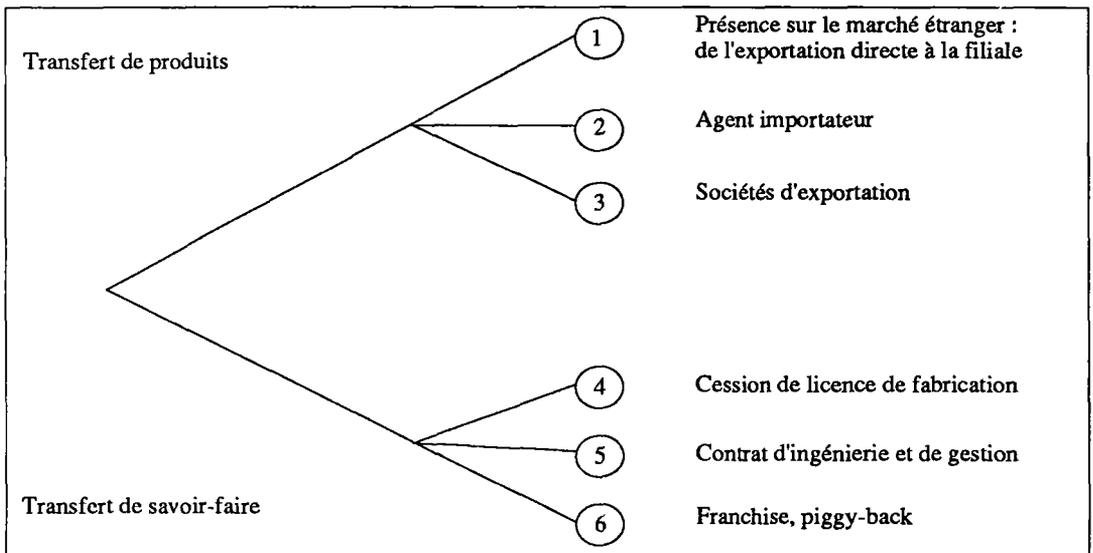
Comme la sélection des marchés, le choix du mode d'introduction doit être l'expression d'une volonté de l'entreprise et non le résultat d'événements fortuits.

Des contraintes légales peuvent éliminer certaines possibilités. Ainsi de nombreux États imposent aux entreprises étrangères de céder la majorité des actions de leurs filiales aux pouvoirs publics ou à des ressortissants locaux. Dans les pays socialistes, le seul partenaire importateur possible sera l'État lui-même ou un organisme sous contrôle.

Dans le respect des législations et des réglementations locales, l'entreprise choisit son mode d'introduction sur le marché en fonction :

- du vecteur de son développement international : produits physiques ou savoir-faire ?
- de sa volonté de préserver son autonomie ou au contraire de rechercher des partenaires.
- de ses possibilités et de sa volonté d'investir dans les pays étrangers.

On peut définir une typologie sommaire des modes de présence de la façon suivante (fig. 2) :



2. Typologie sommaire des modes de présence³

3. Source : A. DAYAN, J. BON, A. CADIX, R. de MARICOURT, C. MICHON, A. OLLIVIER *Marketing* PUF, 1988, 2^e édition.

Type 1

L'entreprise privilégie l'exportation autonome avec la possibilité d'un engagement croissant sur le marché étranger :

- exportation directe sans relais,
- présence par représentants salariés expatriés,
- établissement d'une succursale sans personnalité juridique propre (solution rendue difficile dans de nombreux pays du fait de la législation locale),
- établissement d'une filiale de commercialisation ou de production.

Type 2

L'entreprise délègue largement la commercialisation du produit dans le pays destinataire ; le problème est alors d'identifier le bon agent sur le plan commercial et financier.

Type 3

L'entreprise sous-traite son activité exportatrice auprès d'établissements spécialisés.

Type 4

L'entreprise concède le droit d'utilisation d'un brevet, d'un ensemble de brevets, ou d'un savoir-faire technologique à des partenaires étrangers moyennant le versement de redevances proportionnelles au chiffre d'affaires (royalties).

Type 5

L'entreprise prépare et encadre pendant une période plus ou moins longue des opérations industrielles effectuées par des entreprises étrangères.

Type 6

Un savoir-faire commercial est transféré par un contrat de franchise (cession du droit à utiliser une marque ou une enseigne dans le respect d'un cahier des charges commerciales) ou un contrat du piggy-back. Celui-ci, appelé également contrat de « portage » permet à une entreprise « porteuse » déjà implantée, d'aider, moyennant redevance, une autre entreprise « portée » à s'introduire sur le marché.

16.4. L'ADAPTATION DU MARKETING-MIX

Standardiser ou adapter ? Tel est le dilemme central auquel doit répondre le responsable de marketing, lorsqu'il déploie son activité à un niveau international. Un produit, une politique commerciale conçus dans un contexte africain peut-il séduire les acheteurs sur un marché étranger tel quel, ou doit-on le modifier ? S'il doit y avoir des modifications sur quels points doivent-elles porter ? Peut-il s'agir d'ajustements mineurs ou doit-on toucher à des caractéristiques essentielles ?

La réflexion sur la pertinence et le degré d'adaptation concernent toutes les composantes de la politique marketing. L'adaptation du prix, de la force de vente et de la distribution s'impose à l'évidence pour tenir compte de la spécificité du « terrain » en terre étrangère. La nécessité de l'adaptation du produit et de la communication est moins évidente : elle résulte de considérations stratégiques autant que de contraintes impératives.

16.4.1. L'ADAPTATION DU PRODUIT

Nous avons vu dans le chapitre 10 qu'en marketing, un produit était la synthèse de caractéristiques physiques, fonctionnelles, symboliques et qu'il est souvent accompagné de prestations de services, partie intégrante de l'offre commerciale.

L'adaptation peut porter sur une ou sur l'ensemble des caractéristiques du produit. Elle peut être obligatoire, résultant d'une réglementation impérative ou stratégique en application du principe de marketing d'adaptation de l'offre à la demande.

16.4.1.1. Les adaptations obligatoires

Elles s'imposent à l'exportateur en vertu :

- de normes techniques impératives (voltage, dimensions standard, procédés de télévision, etc.).
- d'un souci de protection du consommateur ou de l'utilisateur pour des raisons d'hygiène (composition et fabrication de produits pharmaceutiques, cosmétiques, alimentaires...) ou pour des raisons de sécurité (dispositifs de protection sur du matériel industriel, interdiction de certains matériaux pour la fabrication de jouets ou de vêtements...).

La préoccupation unique de l'exportateur dans ce domaine est de connaître ces dispositions puisqu'il ne peut que s'y soumettre.

16.4.1.2. Les adaptations « stratégiques »

Au-delà des obligations, l'exportateur peut adapter son produit pour le rendre plus conforme aux exigences des marchés étrangers. Il jouera alors sur toute la palette des caractéristiques du produit.

Exemples : adaptation de l'aspect et de la saveur d'un produit alimentaire pour le mettre en conformité avec les goûts des consommateurs étrangers : le café préféré des Ivoiriens n'est pas le même que celui des Italiens, des Français ou des Américains ; une œuvre artisanale traditionnelle Touareg peut ne pas plaire à une clientèle américaine, alors qu'une imitation « américanisée » recevra un excellent accueil.

L'adaptation peut également porter sur les caractéristiques d'identification des produits. Ainsi, une marque connue dans un pays, car empruntée à un dialecte local peut prendre un sens ridicule ou défavorable sur un marché étranger. Il convient alors de la changer.

L'origine nationale du produit, identifiée par le « made in... » appelle aussi une réflexion. Il faut la mettre en avant lorsqu'elle est un gage d'authenticité ou véhicule une image valorisante au niveau international (café et cacao de Côte d'Ivoire, coton et tabac du Cameroun, produits artisanaux du Niger, crustacés et arachides du Sénégal, bois et dérivés du Gabon, etc...). Il faut avoir le réalisme de lui donner un profil bas lorsque cette origine nationale risque d'engendrer la méfiance dans l'esprit de l'acheteur étranger⁴.

Enfin, l'attention de l'exportateur doit être attirée sur la façon dont la portée symbolique de certaines caractéristiques (contenus, formes...) se modifie lorsque le produit franchit une frontière et se trouve immergé dans une culture étrangère.

16.4.2. L'ADAPTATION DE LA COMMUNICATION

Communiquer sur un produit, sur une entreprise se fait en référence à un public déterminé; dans un contexte international, la variété des « publics » impose des choix différenciés au niveau des canaux de communication et des messages. L'enjeu est de conserver une réelle cohérence en dépit de cette diversification.

Selon les pays le dosage entre les différents media et supports de communication variera en fonction :

4. C'est ce qu'ont fait les Japonais dans les décennies 60 et 70 en commercialisant des produits sous les marques connues National ou Pioneer. À l'époque, la production japonaise était perçue comme étant de qualité médiocre et les responsables japonais ont en quelque sorte donné une pseudo-nationalité américaine à certains de leurs produits.

- de contraintes réglementaires (interdiction globale de la publicité ou interdiction de la publicité dans certains supports comme la télévision ou le cinéma)
- des habitudes commerciales locales (rôle des relations publiques, importance des salons et foires-expositions...)
- des caractéristiques des media et supports disponibles (audience, coût, etc.)

Le message lui-même doit être adapté afin de tenir compte :

- des traductions nécessaires, ce qui est une règle de bon sens mais a été source de nombreuses bévues en communication internationale⁵.
- de la façon dont un produit est perçu, acheté, consommé ou utilisé. Dans le domaine alimentaire, on aura à l'esprit les grandes différences de rythmes, de contextes, de composition des repas d'un pays à l'autre. La communication doit bien évidemment « coller » à ces particularités.
- des systèmes de valeurs propres à chaque pays et qui trouvent leurs racines dans la perception des relations de l'homme à l'univers, dans des convictions religieuses dominantes, dans les rôles sociaux dévolus aux différents individus.

En conclusion, force est de constater que le marketing international n'est pas encore une préoccupation prioritaire pour la grande majorité des entreprises africaines.

L'internationalisation des entreprises africaines et le développement de leurs flux vers l'étranger est cependant reconnu comme une nécessité et un défi majeur pour la fin de ce siècle. La contribution du marketing à la résolution de ce problème consiste à trouver le juste compromis entre les approches d'adaptation et de standardisation.

L'essentiel à retenir

Le marketing international ne remet pas en cause la démarche et les objectifs généraux du marketing. Il requiert un surplus d'expertise par le fait qu'il s'applique à des marchés souvent très différents les uns des autres, qu'il doit composer avec les options politico-économiques des États et qu'il requiert des techniques spécifiques, celles du commerce international.

La mise en œuvre du marketing international suppose tout d'abord la sélection des marchés étrangers en fonction de trois critères : l'activité et la rentabilité potentielles, l'accessibilité et les risques encourus... Sur chaque marché retenu, se pose ensuite la question du choix du mode de présence. Suivant que l'entreprise se développe en milieu international par un transfert de produits ou de savoir-faire, qu'elle désire préserver son autonomie ou qu'elle recherche au contraire des partenaires, qu'elle a ou n'a pas la volonté et la possibilité d'investir lourdement à l'étranger, son choix l'orientera vers des solutions aussi diverses que celles d'importateurs exclusifs, de filiales à l'étranger, de franchisés ou de licenciés d'un brevet.

La structure ainsi définie, il reste à décider du degré d'adaptation de la politique commerciale. Les points les plus délicats en sont l'adaptation du produit et celle de la communication. La prise en compte des habitudes, des attitudes et de la culture de l'acheteur étranger est sur ce point une impérieuse nécessité.

5. Voir par exemple Michèle GUILBERT « Peut-on faire la même publicité dans plusieurs pays ? » *Revue Française du Marketing* 1981/4, cahier 87.

Chapitre 17 : Autres applications du marketing

Le marketing est né dans un contexte précis : celui des entreprises de grande consommation cherchant à mieux vendre leurs produits, dans les pays industriels avancés fonctionnant suivant le système de l'économie de marché. Il a aujourd'hui largement dépassé ce cadre d'origine, et trouve des applications dans bien d'autres fonctions et domaines :

- Dans d'autres fonctions de l'entreprise que la vente et vis-à-vis d'autres publics que les clients et consommateurs : marketing amont vis-à-vis des fournisseurs ou marketing des achats, marketing interne vis-à-vis du personnel, marketing vis-à-vis des actionnaires...
- Dans d'autres secteurs d'activité, et notamment dans l'important secteur des biens et services professionnels (on parle souvent de marketing industriel) ; ou dans celui, vital pour les économies africaines, des matières premières.
- Dans d'autres types d'organisations que les entreprises privées : les organisations publiques, les organisations politiques ou sociales.
- Dans les économies planifiées (pays du bloc socialiste) où le marché n'est pas le principal moyen de régulation de l'économie.
- Et même à des individus pour l'organisation de leur carrière : on parle de marketing personnel.

Nous ne traiterons ici, brièvement, que de quelques unes de ces applications, dans le but d'illustrer cette diversité.

17.1. MARKETING DES ACHATS

La fonction achats possède avec la fonction commerciale une caractéristique commune : les deux sont tournées vers l'extérieur de l'entreprise, une partie importante de leur activité consistant à gérer des relations avec des partenaires externes : les fournisseurs pour l'une, les clients (directs ou indirects) pour l'autre. On peut constater que les concepts et méthodes de marketing, en conséquence, peuvent s'appliquer de façon symétrique à ces deux types de partenaires ; et que la fonction achats a tout à gagner à emprunter à la fonction commerciale son état d'esprit et ses modes d'action.

17.1.1. ÉTAT D'ESPRIT ET DÉMARCHE MARKETING DES ACHETEURS

Rappelons-le, le marketing est d'abord un état d'esprit extroverti privilégiant la souplesse et la capacité d'adaptation à l'environnement. C'est aussi une démarche rigoureuse fondée sur :

- le recueil systématique et l'analyse d'informations,
- la planification stratégique,
- l'action (le fameux marketing-mix),
- le contrôle.

Cet état d'esprit et cette démarche peuvent parfaitement s'appliquer aux acheteurs. Ceux-ci, traditionnellement, sont plutôt relégués dans des fonctions administratives peu valorisantes : « chambre d'enregistrement » vis-à-vis des demandes d'achat sur lesquelles ils ne peuvent guère peser – sauf à se retrancher derrière les contraintes budgétaires pour les refuser ; suivi administratif des fournisseurs (fichiers de fournisseurs, passation des commandes, relances, enregistrement des livraisons...). Même dans la négociation – qui pourrait être l'aspect le plus valorisant de leur métier – leur marge de manœuvre est souvent limitée par leur manque de connaissances techniques et la façon défensive dont ils l'abordent. Pour ces raisons la fonction d'achat, dans beaucoup d'entreprises africaines, est considérée comme une fonction mineure (« quand elle n'est pas, au contraire, fortement valorisée par les occasions de pots de vin qu'elle implique... »).

Son importance est grande, pourtant, en raison du poids des achats dans le C.A. : 50 % en moyenne, dans les entreprises industrielles, et 70 à 80 % dans la distribution. Des entrepreneurs avisés considèrent que « le bénéfice se fait à l'achat » et que cette fonction mériterait d'être rehaussée au rang des fonctions majeures de l'entreprise. Cette revalorisation (comme cela a été le cas pour le marketing), passe d'abord par l'adoption d'un état d'esprit marketing plus dynamique et plus offensif. L'acheteur marketing prospectera les fournisseurs, au lieu de se contenter d'attendre leurs représentants derrière son bureau. Il aura à leur égard une attitude ouverte – et non méfiante et défensive – et s'efforcera de les aider dans leur travail en leur donnant le maximum d'informations ; de ce fait, il pourra plus facilement obtenir, en retour, ce qui facilitera de sa part une démarche de recherche active de l'information ; dans la négociation il cherchera à maximiser la satisfaction des deux parties, ce qui lui donnera plus de poids. Il sera à l'affût de nouvelles solutions techniques pouvant lui être proposées, en suscitera au besoin, recherchera en permanence de nouveaux fournisseurs. Cette attitude beaucoup plus active vis-à-vis de l'extérieur lui permettra de peser davantage sur les demandes d'achat, à l'intérieur, car il pourra conseiller les demandeurs, leur proposer de nouvelles solutions, et parfois jouer un rôle actif dans l'innovation.

17.1.2. APPLICATION DES TECHNIQUES DE MARKETING AUX ACHATS

La plupart de celles-ci peuvent être utilisées avec profit dans la fonction achat : prenons l'exemple de quelques techniques caractéristiques.

Les études de marché appliquées aux achats permettent de dresser l'inventaire des fournisseurs potentiels, d'explorer leurs capacités de fabrication, leur potentiel technique, leurs prix, leurs forces et faiblesses, leurs stratégies – et d'en tirer des conclusions sur les prestations qu'ils peuvent apporter à l'entreprise. Les économies réalisées ensuite sur achats rembourseront souvent très largement de telles études, utilisant les mêmes méthodes d'enquête que les études de marché industrielles classiques.

La *planification stratégique* des achats apportera une contribution précieuse à la réflexion sur les contraintes internes et externes pesant sur les achats ; à l'élaboration de stratégies de diversification des approvisionnements ou de recherche de produits de substitution, par exemple ; à la fixation d'objectifs en matière de réduction des coûts d'achat, de diminution des stocks, d'accroissement de la qualité... ; à la mise en œuvre de programmes d'action assortis de contrôles en matière de reconception des produits, de diminution de consommation des matières, de recherche de nouveaux fournisseurs... Enfin à la mise au point d'un budget évolutif des dépenses d'achat en fonction des ventes et des fabrications.

Dans le domaine du *couple produit-prix* l'acheteur marketing peut exercer à l'extérieur une influence considérable sur les fournisseurs, en négociant habilement – les acheteurs sont souvent, à tort, bien moins systématiquement entraînés à la négociation que les vendeurs – et en jouant sur le rapport qualité - prix. Son rôle ne doit pas forcément être d'« étrangler » au maximum ses fournisseurs comme on le croit communément, mais, dans un esprit de partenariat dynamique, de les amener à améliorer leur productivité, à innover, à renforcer leur service, à accroître leur qualité – ou parfois à la diminuer : une sur-qualité inutile se paie cher. Mais à l'intérieur aussi il peut jouer un

rôle positif en s'efforçant constamment de rationaliser la gamme de fournitures pour diminuer les coûts ; en contribuant à une gestion plus rigoureuse de stocks ; et en pesant sur les services pour économiser les matières et produits achetés, et pour qu'ils s'adaptent aux évolutions du marché en amont en modifiant leurs exigences techniques ou en adoptant des fournitures de substitution moins coûteuses.

La *communication* est aussi un domaine où des acheteurs marketing peuvent contribuer utilement au maintien et à l'amélioration de l'image de la firme. La publicité-achats, les relations publiques achats, le sponsoring achats sont des voies qui mériteraient d'être explorées. Plus immédiatement utile, un Manuel des fournisseurs précisant de façon vendeuse la politique, le potentiel et les procédures d'achat de la firme aidera considérablement les vendeurs des fournisseurs et fera gagner du temps à tout le monde. Vis-à-vis des demandeurs d'achat, à l'intérieur, un guide des achats établi dans le même esprit manifesterait concrètement la volonté du service achats d'aller au devant d'eux pour améliorer l'efficacité commune.

17.2. MARKETING INDUSTRIEL

Les concepts de marketing appliqués aux biens ou services professionnels (appelés aussi biens intermédiaires) vendus à des entreprises, administrations, organisations ou collectivités restent fondamentalement *les mêmes*, mais doivent être adaptées aux spécificités de ce secteur d'activité important. On ne peut d'ailleurs parler d'un secteur mais d'un grand nombre de secteurs, dont le seul trait commun est d'incorporer les biens et services qui leur sont vendus dans leurs propres fabrications ou prestations. Relevons rapidement, ici, quelques particularités du marketing vis-à-vis de ces secteurs.

17.2.1. ÉTUDES DE MARCHÉ

Le point de départ du marketing, dans quelque secteur d'activité que ce soit, est toujours l'information sur l'environnement et la connaissance du marché. Mais la manière d'aborder le problème doit tenir compte des caractéristiques particulières des marchés.

Alors que les études « grand public » sont généralement centrées sur la connaissance du marché actuel, les études de marché industrielles mettent davantage l'accent sur les évolutions et sur la prévision des ventes.

Les études de marchés industriels sont souvent plus générales dans leur objet : il s'agit de déterminer la taille du marché théorique maximum (celui que pourrait atteindre à moyen terme un nouveau produit) et, plus immédiatement, le marché potentiel actuel, et la part de marché pouvant être raisonnablement atteinte par la firme, compte-tenu de ses forces et faiblesses par rapport à la concurrence.

Les méthodes sont aussi souvent plus qualitatives, ne serait-ce qu'en raison du moindre nombre de clients potentiels, particulièrement sur des marchés africains le plus souvent étroits : il est hors de question d'effectuer des sondages auprès de larges échantillons, et l'approche est plutôt celle d'entretiens ouverts avec un petit nombre de professionnels.

Le discours est plus technique, et requiert des enquêteurs ayant des bases techniques et une bonne connaissance du secteur d'activité concerné pour pouvoir discuter des utilisations du produit, des normes, des cadences de fabrication, des solutions techniques substituables...

Concrètement une étude de marché industrielle en Afrique commencera par une *étude documentaire* : analyse des statistiques et des publications disponibles pour se faire une première idée

AUTRES APPLICATIONS DU MARKETING

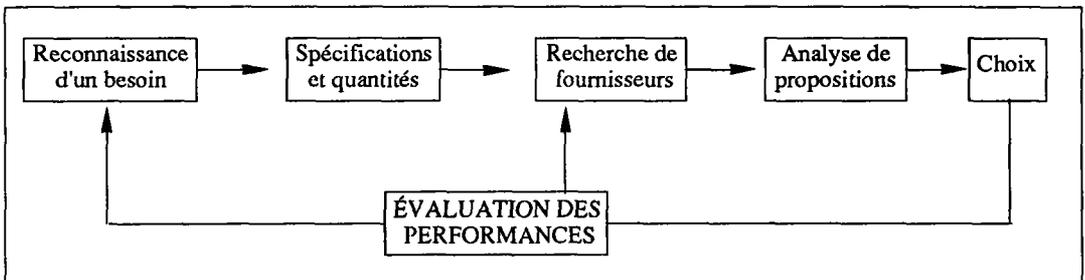
de la taille du marché potentiel total et des différents segments. Puis on établira une liste d'une vingtaine de professionnels à interviewer, et on élaborera un guide d'entretien plutôt qu'un questionnaire formalisé. Les entretiens permettant d'analyser les différents segments à partir de critères de segmentation tels que le secteur d'activité, la taille des entreprises clientes (quantités achetées, C.A., effectifs), les investissements, le processus de fabrication. On cherchera à connaître pour chaque segment le nombre d'acheteurs potentiels, l'importance des moyens d'achat, la concurrence ainsi que les intervenants dans l'acte d'achat et leurs critères de décision.

17.2.2. LES FILIÈRES

Une autre particularité du marketing industriel est l'existence de filières industrielles entre les producteurs de la matière première initiale, les différents niveaux de transformateurs, et les intermédiaires jusqu'au distributeur final ; et l'existence dans toute filière d'un « nœud de pouvoir », stade-clé qui permet de maîtriser l'ensemble de la filière, de la dominer et d'en contrôler le développement. Très souvent en Afrique, hélas, ce stade-clé se trouve situé hors d'atteinte, dans les pays riches : soit parce que, dans les technologies banalisées, il est localisé près des consommateurs, et que le gros des consommateurs se trouve être dans ces pays ; soit parce que, pour les filières à technologie rapidement évolutive, la recherche et la maîtrise des technologies sont aussi localisées dans ces pays. La capacité stratégique d'une entreprise passe néanmoins par une bonne connaissance de ces filières, des nœuds de pouvoir, des tensions concurrentielles qui s'y manifestent, des évolutions en cours. Pour qui n'a pas les moyens d'accéder au niveau-clé d'une filière ou de le déplacer, il reste la possibilité de jouer sur ces tensions et ces évolutions pour garder une certaine autonomie. (Pour un exemple, voir ci-après le marketing des matières premières).

17.2.3. PROCESSUS D'ACHAT INDUSTRIEL

Un troisième champ d'étude spécifique du marketing industriel est l'existence d'un processus d'achat différent et à certains égards plus complexe : par sa longueur d'abord, par la multiplicité des intervenants (utilisateurs du produit, prescripteurs, conseillers, acheteurs, décideurs, filtres), enfin par les conflits pour le pouvoir, les différences de motivation et les luttes internes sources entre ces intervenants. Dresser une « carte » précise du processus d'achat dans chaque entreprise à qui il veut vendre est une tâche prioritaire pour un vendeur de produits industriels.



1. Le processus d'achat industriel¹

Ce processus passe par plusieurs phases (fig. 1), avec un ou plusieurs des acteurs mentionnés ci-dessus intervenant à chacune de ces phases. En fait, le processus est suivi plus ou moins intégralement selon qu'il s'agit d'un nouvel achat, d'un achat répété mais avec modifications possibles à chaque nouvelle commande, ou d'un achat de routine au fournisseur habituel.

1. Figure extraite de A. DAYAN et autres, *Marketing*, Presses Universitaires de France, 2^e éd., 1988, p. 388.

Une procédure formalisée que l'on rencontre souvent dans les administrations ou pour les achats importants est celle des appels d'offres avec émission d'un cahier des charges spécifiant le besoin. Un fournisseur maximisera ses chances de l'emporter en se situant le plus en amont possible dans le processus, si possible dès l'élaboration du cahier des charges ou même avant pour faire reconnaître le besoin. Ceci suppose une certaine permanence des relations (et une bonne qualité de celles-ci) entre la firme appelée à soumettre et l'émetteur de l'appel d'offre.

17.2.4. SERVICE APRÈS-VENTE

Les achats industriels portent souvent sur des biens d'équipement ou des services : d'une particulière importance est alors la qualité du service après-vente (S.A.V.). On ne soulignera jamais assez l'intérêt pour le fournisseur de bien l'organiser, de bien former les utilisateurs du produit ou service chez ses clients, d'intervenir efficacement et promptement pour la maintenance ; il y va de la satisfaction de ces derniers, des commandes futures qu'ils pourraient passer et de la réputation de la firme : son image dépend au moins autant de son S.A.V. que de la qualité de ses produits ou de la communication qu'elle peut émettre.

17.2.5. PRIX

Celui-ci, dans le rapport qualité-prix, est souvent d'autant plus important que le service achats est centralisé, donc loin de l'utilisateur (qui, lui, a tendance à privilégier la qualité). Le fournisseur aura intérêt, dans le calcul de son prix, à intégrer la notion de prix d'acceptabilité incluant, pour des biens d'équipement, les méthodes et le coût de financement, les coûts d'installation et de mise en œuvre, de formation du personnel, d'entretien, de fonctionnement. Dans des appels d'offres émanant d'entreprises d'État africaines pauvres en capital, un montage financier bien pensé, par exemple, peut l'emporter beaucoup, comme critère du choix final, sur le prix de vente proprement dit de l'équipement.

17.2.6. COMMUNICATION

Dans les biens professionnels, en général, la communication personnelle (par des ingénieurs de vente) joue un rôle plus important que la communication impersonnelle (publicité) : et ce d'autant plus qu'il s'agit de biens ou services plus techniques et non-standardisés, où l'adaptation de la prestation sur-mesure aux besoins du client est primordiale.

La communication publicitaire, en effet, est alors bien moins efficace qu'un travail prolongé de réflexion et de mise au point technique d'une proposition mûrement pensée avec le client à l'occasion d'une série d'entretiens ; elle est en outre d'un coût relatif plus élevé en raison de l'étroitesse de la cible. D'où le soin à apporter au recrutement et à la formation de technico-commerciaux qui allient à de bonnes bases techniques une connaissance approfondie de mécanismes psychologiques de la négociation (cf. chapitre 13 sur la force de vente).

La publicité joue cependant un rôle non négligeable pour préparer l'introduction du vendeur et compléter son action : une bonne image sécurise l'acheteur qui cherche à minimiser son risque perçu. Cette publicité passe rarement par les médias (la presse professionnelle est peu développée en Afrique), mais plutôt par des moyens spécifiques : documentation, catalogues, prospectus techniques, opérations de publipostage, salons, foires et expositions... Toutes ces opérations de communication doivent être organisées en tant que telles (objectif, cible, message, mesure d'efficacité : voir chapitre 15) et avoir une « touche » publicitaire quant au contenu ; d'où l'intérêt de faire appel à des professionnels de la publicité, si possible expérimentés dans l'industriel.

17.3. MARKETING DES MATIÈRES PREMIÈRES

C'est un domaine particulièrement important pour les P.V.D. d'Afrique qui en tirent l'essentiel de leurs ressources d'exportation. Il relève à la fois du marketing international (cf. Chapitre 16), du marketing industriel dont c'est une application particulière (cf. ci-dessus) et du marketing des organisations publiques (ci-après) puisque ces matières premières sont le plus souvent commercialisées, en Afrique, par des entreprises d'Etat. Nous touchons ici à des problèmes cruciaux : celui du « macro-marketing »² ou marketing au niveau macro-économique des États comme outil de choix stratégique pour la politique de développement ; et à celui des relations Nord-Sud, notamment au problème de la détérioration des termes de l'échange (les pays pauvres du Sud accusant les pays riches du Nord de les exploiter en achetant de moins en moins cher leurs matières premières tout en leur vendant de plus en plus cher leurs produits manufacturés).

Il n'est pas de notre propos ici de traiter à fond, encore moins de résoudre ces graves problèmes, mais d'apporter quelques éclaircissements sur la façon dont les concepts de marketing « de base » peuvent s'appliquer à ce type de produits et faciliter leur commercialisation ; question à laquelle il a été apporté trop peu d'attention jusqu'ici.

17.3.1. UN MARCHÉ MONDIAL

Le nom « matières premières » recouvre un grand nombre de denrées fort diverses : des matières premières agro-alimentaires dont certaines servent surtout à la subsistance des populations qui les produisent et sont peu exportées (mil, manioc, igname...) et d'autres sont principalement destinées à l'exportation (café, cacao, arachides...) ; des minerais (de fer, de cuivre, d'uranium, bauxite) ; des matières premières textiles (laine, coton...) ; de l'énergie (pétrole, gaz...) ; et même des matières semi-transformées (sucre, filés de coton...). Nous ne parlerons pas ici de la consommation interne et de l'organisation des marchés intérieurs – problème pourtant important – mais de la commercialisation sur le marché mondial de matières produites surtout à cette fin.

L'organisation mondiale de ces marchés permet une régulation par les prix de l'offre et de la demande à l'échelle planétaire. C'est en principe une opportunité de vastes débouchés pour les pays pauvres dont c'est la principale ressource, et une garantie de justice pour les offreurs comme pour les demandeurs, puisque la concurrence permet l'établissement impartial du prix. Pour les offreurs, notamment, c'est la possibilité de mettre leurs clients en concurrence et d'éviter une dépendance trop exclusive de l'un d'eux.

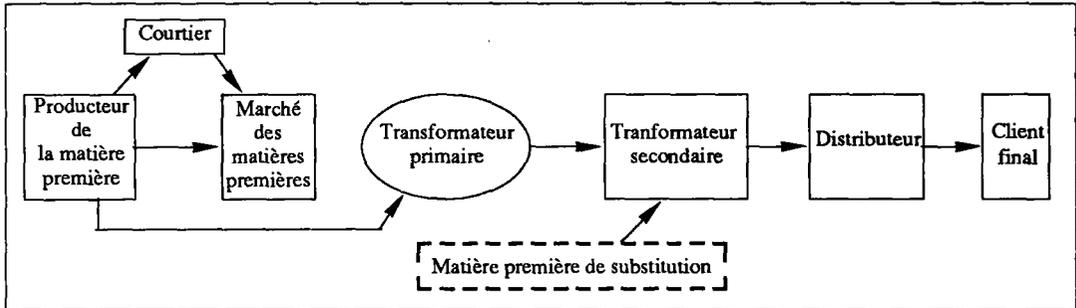
En période de tension politique mondiale comme après les conflits importants, les prix des matières premières montent et le marché est favorable aux offreurs ; par contre, dans les périodes de stabilité politique et de progression économique modérée, les cours fluctuent en fonction de facteurs divers (aléas climatiques, cours de produits de substitution comme le pétrole pour l'uranium) et s'établissent au niveau marginal le plus bas du producteur le plus compétitif. Telle est la loi d'airain du marché. Les produits manufacturés, eux, sont beaucoup moins soumis à la loi du marché étant moins banalisés et peu substituables en raison de l'évolution technologique ; leurs prix ont tendance à suivre les coûts de production (et notamment les coûts salariaux) des principaux producteurs, situés dans les pays riches.

Des efforts pour réguler les marchés sont envisageables (offices de régulation, cartels de producteurs) mais n'ont guère abouti jusqu'ici en raison de la difficulté de mise en œuvre des accords en ce sens (problèmes de financement, de discipline collective...). En outre ils ne résolvent guère la question d'une surproduction globale prolongée.

2. Georges HENAULT, *Marketing et développement du tiers monde, quelques applications au secteur agro-alimentaire en Afrique*, Ed. Economica-ACCT, 1988.

17.3.2. LES FILIÈRES

Les matières premières, produits industriels, se situent en amont d'une filière qui les conduit jusqu'au stade du consommateur final. Prenons l'exemple d'une matière première standard (fig. 2), étant entendu que la longueur et la complexité de ces filières peuvent varier beaucoup (celle de l'uranium, par exemple, est beaucoup plus complexe).



2. Filière d'une matière première standard

La domination d'une filière dépend de facteurs tels que : l'importance de l'innovation technique à tel niveau par rapport à tel autre, le rapport performance – prix, la concentration, la capacité de mener une politique de marge, la capacité de fixer le prix du produit final... Le malheur des producteurs africains de matières premières est qu'aucun de ces facteurs, le plus souvent, ne joue en leur faveur : l'innovation technique est peu importante au stade de la production ou de l'extraction, le rapport performance-prix de tel pays ne lui donne pas d'avantage déterminant par rapport à d'autres origines, la concentration à ce stade est faible (chaque producteur a de nombreux concurrents avec qui l'organisation d'une entente est très difficile), etc. La marge de manœuvre stratégique du producteur africain de matière première paraît donc minime, dans la plupart des cas, car le « nœud de pouvoir » se trouve en aval : soit à un niveau de transformation intermédiaire lorsqu'une technologie complexe et évolutive est en jeu (cas de l'uranium), soit à un niveau proche des consommateurs, celui du transformateur final ou du distributeur, lorsque les technologies sont banalisées (cas du cacao, du café...).

17.3.3. RÉFLEXION STRATÉGIQUE

La marge de manœuvre est faible, mais pas nulle : c'est sur cet espace de liberté restreint que les producteurs peuvent essayer de jouer finement pour remonter peu à peu leur handicap.

Choix des matières premières sur lesquelles investir : certes les pays ne choisissent pas d'avoir dans leur sous-sol tel minerai rare et recherché ; mais ils ont le choix d'investir ou non dans telle ressource minérale dont ils disposent en fonction des perspectives à long terme. Ils ne maîtrisent pas les conditions climatiques ou pédologiques leur permettant de choisir n'importe quelle matière première agricole d'exportation (ou de substitut-import), mais là encore, la marge de manœuvre, restreinte par des contraintes (auxquelles s'ajoutent des contraintes humaines et financières), n'est pas totalement inexistante.

Régulation des marchés par l'offre : celle-ci, nous l'avons vu, est difficile, mais une réflexion sur les causes des échecs passés permettrait peut-être d'aboutir à des solutions plus viables : le cas du succès (relatif) de l'OPEP pour le pétrole le montre.

Ententes politiques avec les pays consommateurs pour le maintien de prix stables et rémunérateurs, c'est l'espoir de certains dirigeants africains et c'est une voie à explorer, quoiqu'elle butte sur un problème de taille qu'il faudrait résoudre : comment réguler le marché mondial et éviter la surproduction que cette solution engendrerait forcément ? Qui résorberait ces surplus et comment ?

AUTRES APPLICATIONS DU MARKETING

Actions pour stimuler la demande : pour certaines matières premières qui ne sont pas interchangeables, de telles actions peuvent être efficaces, comme de nombreux exemples le montrent. Ces actions peuvent être collectives (cas de la Woolmark pour les producteurs de laine) ou propres à un pays (label Spania pour les oranges d'Espagne, Pur café de Colombie ou Café du Brésil ...). Elles passent par la création d'un label garantissant certaines normes de qualité, par le lancement publicitaire de ce label dans les pays consommateurs, et par un strict contrôle du respect de ces normes aux différents stades de la filière, le tout étant financé par une taxe à la production. Cette voie, tout à fait conforme à l'esprit marketing, paraît prometteuse pour des denrées bénéficiant d'une qualité reconnue (cas du cacao de Côte d'Ivoire) : elle aboutit à créer en fait une marque du producteur de matière première et à déplacer en amont le nœud de pouvoir dans la filière. Il faut, pour réussir, mettre en place une organisation efficace et dynamique, et investir avec persévérance sur l'image pendant plusieurs années avant d'aboutir à des résultats tangibles.

Intégration aval : elle consiste à intégrer totalement ou partiellement les activités de transformation (ou certaines d'entre elles) et de distribution. C'est une stratégie qui permet de prendre le contrôle de la filière lorsque les technologies en sont banalisées. C'est une voie prometteuse, elle aussi, mais longue et coûteuse en investissements. On peut citer plusieurs cas de réussite dans le domaine pétrolier : par exemple, celui du Koweït intégrant d'abord les activités de cracking et de raffinerie sur son territoire, puis rachetant des réseaux de distribution en Europe pour écouler ses produits raffinés. Cette voie pourrait être envisagée pour certaines matières premières africaines.

17.3.4. APPLICATION DES TECHNIQUES DE MARKETING

Parallèlement à cette réflexion stratégique, la commercialisation mondiale des matières premières peut s'appuyer avec profit sur des techniques de marketing classiques :

- Mise en place d'un *système d'information* chargé de surveiller le marché et la concurrence, d'analyser en permanence la filière et ses « nœuds de pouvoir », de servir de vigie technologique, de détecter les opportunités qui apparaissent sur le marché en raison des évolutions, des innovations, des tensions concurrentielles qui se manifestent, des déplacements de pouvoir d'un stade à l'autre, des conflits...
- Actions sur le *rapport qualité-prix* pour une constante recherche de l'amélioration de la qualité et de la productivité à tous les stades : intrants, production (ou extraction), transport, conditionnement, stockage, première transformation... (c'est là aussi un domaine où le producteur dispose d'une marge de manœuvre souvent appréciable pour accroître sa compétitivité.) Comment la Malaisie, par exemple, peut-elle trouver rentables des cours du cacao qui sont inférieurs aux coûts de production en Côte d'Ivoire, ou exporter jusqu'en Afrique de l'Ouest des filés de coton à des prix rendus destination 30 % inférieurs à ceux du Niger ?
- Actions de *distribution et de communication* : mise en place de réseaux de vente chargés, dans les principaux pays consommateurs, de prospecter directement les transformateurs et de les approvisionner, premier pas vers un meilleur contrôle de la commercialisation de ses matières premières ; lancement publicitaire d'une marque garantissant certaines normes de qualité (cf. ci-dessus) et utilisation, pour soutenir cette marque, de la palette des méthodes de promotion, de parrainage, de relations publiques...
- Application du principe de *segmentation* à ces diverses actions pour les différencier en fonction des besoins non-homogènes des divers segments du marché : différencier le produit lorsque c'est possible (notion de gamme), le prix, la communication...

La bataille pour les matières premières est certes difficile, mais elle est vitale pour les pays d'Afrique et elle n'est pas impossible à gagner.

17.4. MARKETING POLITIQUE ET SOCIAL

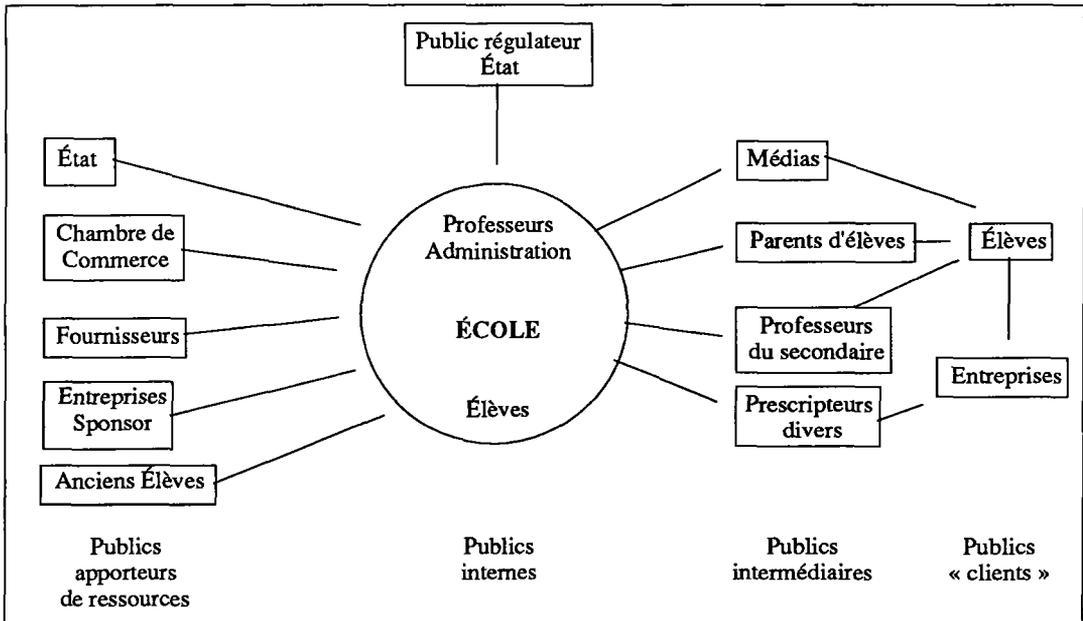
Ce nouveau et très vaste domaine d'application du marketing englobe une grande variété d'organisations à but non lucratif ayant une vocation plutôt idéologique ou sociale, mais sans disposer du pouvoir de coercition ou d'un monopole d'État (comme c'est le cas des organisations publiques). Il embrasse donc pêle-mêle des partis politiques ou des candidats en quête de votes, des religions ou sectes atteintes de prosélytisme, des causes cherchant à diffuser leur idéologie, des syndicats visant à défendre les intérêts d'un groupe quelconque, des associations désireuses de faire partager leur intérêt pour une activité... bref toutes sortes de groupements en mal d'expansion de leur influence : ils y parviendront plus efficacement en utilisant systématiquement les armes du marketing.

17.4.1. CONCEPTS DE BASE

17.4.1.1. Les publics de l'organisation politique ou sociale (O.P.S.)

Celle-ci devra commencer par dresser une « carte » des différents publics qu'elle veut toucher : publics apporteurs de ressources (sponsors, fournisseurs...), publics internes (ses adhérents ou militants), publics intermédiaires (média, prescripteurs, leaders d'opinion), publics « consommateurs » (tout ou partie du grand public, entreprises...), publics régulateurs (État, Administration).

A noter qu'un groupe-cible peut appartenir à plusieurs publics : les entreprises, pour une École supérieure de Commerce, par exemple (fig. 3) peuvent être sollicitées à la fois comme apporteurs de ressources et comme clients finals ; les élèves sont à la fois un public interne et un public distributeur (par l'influence qu'ils peuvent exercer sur des candidats...)



3. Publics d'une École Supérieure de Commerce africaine

Remarquons aussi que les O.P.S. doivent exercer leurs efforts dans plusieurs directions et sur un grand nombre de publics, à la différence des entreprises qui, classiquement, consacrent l'essentiel de leur activité marketing aux publics clients.

17.4.1.2. Les tâches et moyens du marketing dans l'O.P.S.

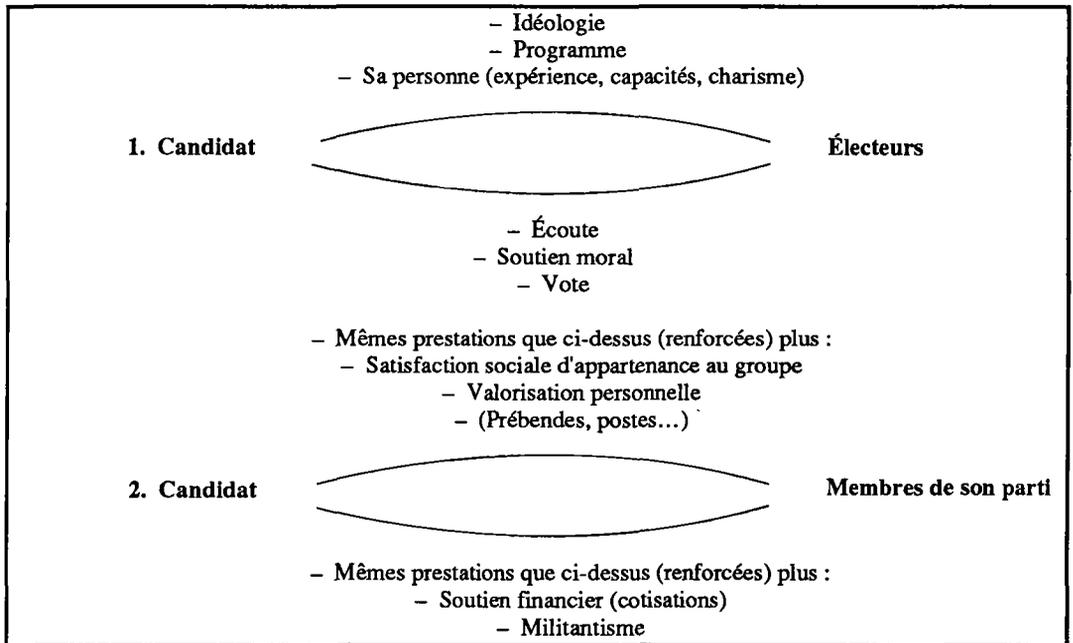
Le marketing dans les entreprises a pour finalité de vendre en utilisant les différents moyens du marketing-mix (produit, prix, etc.). Dans les O.P.S., on pourrait le définir de façon plus générale comme un *processus d'influence sociale* visant à convaincre, ou bien aussi parfois à dissuader, à prévenir des comportements jugés dangereux ou malsains : une ligue anti-alcoolique se propose de convaincre les gens de ne pas consommer d'alcool, une association contre l'avortement de convaincre les femmes de ne pas avorter.

Les moyens utilisés (qui relèvent eux aussi de ce fameux marketing-mix) visent donc soit à influencer la cible dans le sens jugé souhaitable, soit à agir directement sur le comportement : dans le sens positif par des procédés de *facilitation* (pour une association favorable au contrôle des naissances, par exemple, distribuer largement des préservatifs, ou subventionner les volontaires pour une opération empêchant la procréation) ; ou dans le sens négatif par des procédés de *défacilitation* (pour une ligue anti-alcoolique, par exemple, faire taxer fortement les boissons alcoolisées pour décourager les amateurs, ou raréfier leur distribution). Cette action sur le comportement, toutefois, ne peut avoir quelque efficacité que si elle est associée au processus d'influence, et même précédée par celui-ci.

17.4.1.3. L'échange

De même que l'entreprise ne peut obliger les clients à acheter ses produits – elle s'efforce seulement de les en convaincre en s'adaptant à leurs goûts et besoins, et de leur en faciliter l'achat – de même, l'O.P.S. s'interdit d'user de moyens de coercition en obligeant ou en interdisant : ce serait alors sortir du domaine du marketing, basé sur l'*échange volontaire*, pour entrer dans le domaine des rapports de force. Dans cette perspective, on peut considérer que le marketing constitue un progrès dans l'évolution des rapports entre groupes humains : la guerre faisant place au commerce, l'affrontement au dialogue, et le rapport de forces à l'échange.

La question qui se pose à l'O.P.S. est celle des *termes de l'échange* avec chacun des publics qu'elle vise : que peut-elle leur apporter – qui corresponde autant que possible à leurs besoins et aspirations – et que leur demander en échange ? Prenons l'exemple d'un candidat à une élection (fig. 4.).



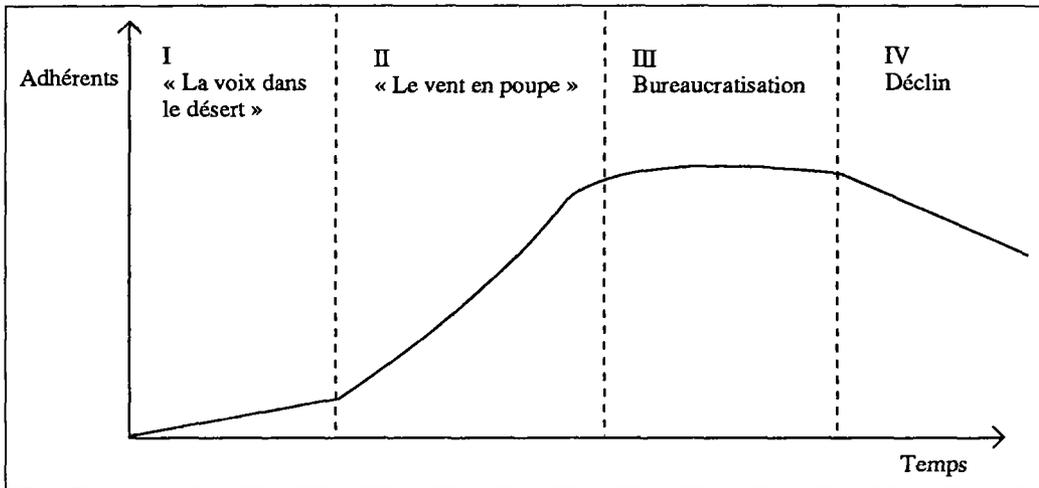
4. Les termes de l'échange entre un candidat à une élection et deux de ses publics.

Le candidat ici (ou l'O.P.S. en général) devra soigneusement définir ces termes de l'échange avec chacun des publics-cible, en veillant :

- à segmenter ces publics lorsque leurs besoins et aspirations ne sont pas homogènes,
- à hiérarchiser les termes de l'échange dans chaque sens suivant les segments auxquels il s'adresse et suivant les circonstances. Un politicien peu connu, par exemple, aura intérêt à mettre l'accent sur l'idéologie ou sur son programme plutôt que sur sa personne.

17.4.1.4. Le cycle de vie des O.P.S.

Le concept de cycle de vie des produits peut-être appliqué aux O.P.S. Lindon³ distingue ainsi les 4 phases de ce cycle (fig. 5).



5. Le cycle de vie d'une O.P.S.

17. 4. 1. 4. 1. *Phase de la « voix dans le désert »* : phase prophétique où l'organisation n'a qu'une poignée d'adhérents à la foi ardente entièrement dévoués à la cause, et se heurte autour d'elle à l'indifférence, à l'ironie, à l'hostilité ou aux persécutions. Le problème est de se faire connaître et accepter.

17. 4. 1. 4. 2. *Phase du « vent en poupe »* où l'organisation « décolle » rapidement, les adhésions affluent, c'est une période d'enthousiasme, d'improvisation, d'amateurisme, souvent de pagaille. La nécessité se fait sentir d'organiser, de structurer et d'encadrer.

17. 4. 1. 4. 3. *Phase de bureaucratization* où les militants bénévoles sont remplacés par une hiérarchie de permanents professionnels qui introduisent des procédures et remettent de l'ordre. Mais l'organisation perd de vue ses idéaux, elle se sclérose et les jeunes commencent à se détourner d'elle. Il est temps de la relancer.

17. 4. 1. 4. 4. *Phase de déclin* : les buts ont été atteints ou n'intéressent plus personne, les rivalités internes font rage, l'O.P.S. vieillit, elle est discréditée. Il lui faudrait trouver de nouveaux buts, un nouveau langage, mais elle n'en a plus la force.

Une O.P.S. a intérêt à identifier la phase du cycle dans laquelle elle se trouve et à adopter une stratégie, à organiser des actions de marketing appropriées.

3. Denis LINDON, *Marketing politique et social*, Dalloz, 1976, pp. 70 et suivantes.

17.4.2. APPLICATION DES TECHNIQUES DE MARKETING

Études de marché et planification stratégique : une O.P.S. cherchera à mieux connaître ses publics, leurs besoins et leurs aspirations, à quantifier, à segmenter, à identifier les évolutions, à se positionner, par rapport à ses concurrents ; puis à élaborer un plan stratégique à moyen terme. Elle sera ainsi mieux à même d'agir sur les divers éléments du mix.

Produit : c'est un domaine où pour les O.P.S. la marge de manœuvre est étroite car ses leaders et ses buts et idéaux sont définis *a priori*, et les modifier en fonction des publics auxquels elle s'adresse passerait vite pour de l'opportunisme. Elle peut cependant présenter telle ou telle facette de son programme ou de sa doctrine, mettre en avant telle ou telle personnalité suivant les publics.

Prix : c'est la contre-partie demandée à chaque public. Elle doit être définie clairement et adaptée à chacun.

Distribution : rapprocher le produit du public-cible est un des moyens de facilitation auxquels doit songer tout responsable ou conseiller en marketing d'une O.P.S. ou en sens inverse éloigner l'un de l'autre si l'objectif visé est de défaciliter.

Le rapprochement se fera, par exemple, en quadrillant le territoire de sections locales, délégations ou représentations ; en multipliant les permanences à des heures commodes (il faudra alors imaginer des événements susceptibles de faire venir les gens : c'est l'aspect promotion) ; en multipliant les tournées du ou des leaders charismatiques pour qu'ils aillent porter partout la bonne parole, et en facilitant la venue au centre des responsables ou militants locaux pour qu'ils viennent s'en imprégner.

Communication : c'est un des facteurs critiques du succès en marketing politique et social. Les moyens que l'on pourra utiliser dans sa publicité – appelée plutôt propagande ici – sont les suivants : prospectus, pamphlets et brochures, catalogues informatifs ; affiches, bien sûr ; distribution de tracts ; organisation, avec l'aide de professionnels des R.P., d'événements couverts par les mass-média ; discours à l'occasion de grands rassemblements, ou colloques plus intimes, suivant la cible visée.

Quant au contenu de la communication, il devra suivre les règles générales de la communication publicitaire (être simple, clair, crédible, illustré, etc.). Lindon⁴ distingue trois niveaux pour le processus d'influence :

- *Éthos* : on fait appel au sens du devoir, des responsabilités, des convenances, on s'appuie sur les normes sociales.
- *Pathos* : on fait appel aux sentiments, à la pitié, la générosité, la fierté – ou aux bas sentiments : vanité, envie, haine...
- *Logos* : on fait appel à la raison, à la logique.

En analyse transactionnelle, de façon un peu similaire, on parle de relation parent-enfant, enfant-enfant, adulte-adulte.

– *Contrôle*, enfin, de l'efficacité de ces actions.

17.5. LE MARKETING PUBLIC⁵

Le rôle du secteur public est essentiel dans le développement des pays africains. La puissance publique intervient directement dans l'économie en tant qu'agent économique par l'intermédiaire

4. Denis LINDON, *op. cit.* pp. 44 et suiv.

5. La partie sur le marketing public est largement inspirée de Jérôme BON : « Marketing des Services Publics et Développement » Colloque : « Marketing pour le Développement » Faculté des Sciences Économiques d'Abidjan, Décembre 1986 ; et Jérôme BON et Alain OLLIVIER : « Quel marketing pour le Secteur Public Ivoirien ? » Séminaire CUFOP – Université d'Abidjan, Février 1983.

des entreprises publiques. Elle crée de plus les conditions du développement par la création et la gestion d'infrastructures économiques (énergie, télécommunication, moyens de transport) et par la prise en charge de besoins fondamentaux de la population (éducation, assurance sociale, assistance aux plus démunis). Enfin elle fixe le cadre légal et réglementaire de la vie économique...

Force est de constater que l'efficacité n'est pas toujours au rendez-vous et que certains services publics ont tendance à s'enfermer dans un système de règlements tatillons dérangeants et même affligeants pour les citoyens et oublient leur mission première qui est... de rendre service au public !

Le marketing, par sa philosophie et ses méthodes, peut contribuer à redonner au secteur public l'efficacité que les déviations bureaucratiques lui ont fait perdre.

Avant de voir quelques aspects pratiques du marketing public, il faut reconnaître les particularités avec lesquelles les gestionnaires de services publics doivent composer.

17.5.1. LA SPÉCIFICITÉ DU MARKETING PUBLIC

La mission du service public impose aux gestionnaires des contraintes d'exploitation affectant la mise en œuvre d'un marketing public.

C'est d'abord la logique de l'intérêt général qui implique le respect des principes suivants :

17.5.1.1. Égalité des différents utilisateurs des services publics. Par exemple, on ne peut priver de transports en commun un quartier sous prétexte que le trafic y serait trop faible pour assurer une bonne rentabilité.

17.5.1.2. Continuité dans la fourniture du service : dans les transports en commun, dans la distribution de l'énergie, dans les télécommunications, il existe des périodes creuses durant lesquelles la rentabilité de l'activité ne peut être assurée. Ce n'est pas une raison susceptible d'interrompre la fourniture de ces services publics.

17.5.1.3. Adaptabilité à l'évolution des besoins : le service public doit suivre l'évolution des besoins de la population afin de conserver sa raison d'être.

L'autre caractéristique spécifique est la dépendance des services publics vis-à-vis de l'État. Les gestionnaires de ces services sont contraints de trouver un compromis entre les objectifs et les intérêts propres des services et l'intérêt supérieur de l'État. Le service public est donc écartelé entre sa mission d'entreprise et les nécessités d'équilibre financier qui en découlent et sa soumission à l'État qui impose des économies budgétaires, des choix de matériel ou des missions sans rapport avec la vocation du service.

17.5.2. LA CONNAISSANCE DES BESOINS

L'administration et les services publics, contrairement aux entreprises industrielles et commerciales, ne reçoivent pas la sanction directe d'un marché. Ils se trouvent en effet hors secteur marchand (police, armée, éducation générale, services sociaux...) ou bénéficient d'un monopole (services de transports publics). Le volume et la fréquence des recours aux services publics n'en constituent pas des indications de qualité. Ainsi lorsque dans une ville les citoyens font plus souvent appel à la police, ce n'est pas nécessairement que la qualité de ses interventions s'est accrue ; ce serait plutôt le contraire...

Ne disposant pas de cet indicateur que constitue le « vote du consommateur », les services publics doivent renforcer leurs efforts de connaissance et de compréhension des besoins des usagers afin de s'y adapter et de remplir ainsi leur mission.

AUTRES APPLICATIONS DU MARKETING

Une première source d'information est l'ensemble des réactions spontanées des usagers. Ce seront essentiellement les réclamations ou suggestions adressées oralement ou par écrit et parfois relayées par la presse. Ces réactions doivent être centralisées, exploitées, analysées et lorsqu'elles sont fortement exprimées et convergentes, des mesures doivent être prises.

Les services publics peuvent également prendre l'initiative d'une collecte d'informations en réalisant des études qualitatives ou quantitatives. En Côte d'Ivoire le secteur public a été un gros commanditaire de sondages d'opinion jusqu'en 1984. La conjoncture défavorable a eu raison depuis de ces investissements qui devraient pourtant être considérés comme prioritaires.

17.5.3. L'ADAPTATION DE L'OFFRE

L'adaptation de l'offre passe par deux voies principales :

17.5.3.1. L'accessibilité maximale aux services publics pour l'ensemble des usagers

Cet objectif implique :

- une information claire, précise, compréhensible de tous (que de chemin à parcourir lorsque l'on voit certains formulaires administratifs !),
 - une réduction de la distance physique et psychologique entre l'utilisateur et le prestataire de service public (par exemple avoir des centres de formalité ambulants, créer des antennes locales légères mais bien intégrées au sein de la population...),
 - une réduction des délais de procédure,
 - une limitation des contrôles au strict nécessaire en évitant les tracasseries tatillonnes inutiles, et surtout :
 - une formation du personnel de l'Administration et des services publics à une véritable attitude de service. Cela suppose un changement de culture interne dans la plupart des pays africains.
- ... en bref, il faut faire retrouver aux services publics leur raison d'être.

17.5.3.2. Adapter les équipements

Pour remplir leur mission, de nombreux services publics sont obligés de réaliser et d'entretenir des investissements lourds (bâtiments, réseaux routiers ou ferroviaires, réseaux de distribution de l'eau, du gaz, de l'électricité, réseau de télécommunications, parcs de matériel, d'avions, de véhicules, etc.) ; les sommes investies sont importantes et le délai de réalisation peut être long.

Il importe donc, dès la conception de ces équipements, d'anticiper ce que seront les besoins des usagers lors de leur mise en œuvre et pendant une période raisonnable d'amortissement. Cela éviterait que certains équipements publics ne soient mal dimensionnés, inadaptés ou même obsolètes parfois même avant leur mise en service.

17.5.4. L'ÉTABLISSEMENT DU TARIF

Ce problème se pose pour les services publics en secteur marchand. Le tarif représente alors un compromis entre une politique d'équilibre financier et une politique sociale.

Il faut d'ailleurs convenir du caractère très arbitraire de la tarification des services publics et ce, pour les raisons suivantes :

- Le prix de revient d'un service n'inclue généralement pas l'amortissement de l'infrastructure. Ainsi à Abidjan, la comparaison du coût du bateau lagunaire et du bus est faussée par le fait qu'on ne prend pas en compte l'amortissement de l'infrastructure routière.
- La référence aux concurrents est généralement impossible du fait du caractère dominant ou monopolistique des services publics.
- La tarification a souvent un objectif de régulation de la demande en majorant les services en heures de pointe et en les minorant aux heures creuses.
- La collectivité prend en charge une partie du coût des services, ne laissant à l'utilisateur qu'une quote-part, sorte de « ticket modérateur » (Coût des services de santé, logement dit social ou logement de fonction pour des agents du secteur public, etc.).

17.5.5. LA COMMUNICATION

La communication autour des services publics ne vise pas tant à susciter une demande qu'à créer des réflexes, des attitudes favorisant l'efficacité du service.

Ainsi informer la population sur les mesures de prévention en matière de santé favorise le développement d'un bon service public médical. Éduquer la population au respect des files d'attente accroît le confort global des usagers. Apprendre les gestes qui économisent l'eau, l'électricité va dans le sens de l'intérêt général lorsque les services publics doivent gérer des denrées rares.

On voit donc que le marketing public, loin d'être un gadget intellectuel est au contraire un outil important pour le développement des économies nationales. L'absence de sanction marchande renforce la nécessité d'être à l'écoute des besoins de la population afin d'assurer une adaptation permanente du service à ces besoins.

17.6. MARKETING PERSONNEL

Les concepts et outils de marketing peuvent aussi être utilisés avec fruit pour l'organisation et le développement d'une carrière personnelle. Nous concluons rapidement sous forme de questions sur cette application : notre but est seulement de montrer encore une fois le très large champ de recherche et d'activité qui reste ouvert à notre discipline.

Prenons l'exemple de Monsieur X qui, nanti depuis peu d'un diplôme de gestion, se trouve sur le marché du travail. Il commencera par l'*information*, point de départ du marketing : quels sont les débouchés possibles, les secteurs dont l'évolution est prometteuse ? À quels entreprises ou organismes s'adresser ? Quels sont leurs besoins, leurs attentes, leurs critères de choix, et comment se situe-t-il lui-même par rapport à ces offreurs d'emploi ? Quels sont ses concurrents et comment se situe-t-il par rapport à eux ? etc. Il aura réfléchi plusieurs mois avant aux sources d'information dont il peut disposer : organismes spécialisés, journaux ou magazines, relations... et aura rassemblé toute cette information dans des dossiers. Avant tout entretien dans une entreprise, aussi, il aura rassemblé le maximum d'information sur ses produits, ses méthodes de management, l'évolution de son C.A. et de sa rentabilité...

Il pourra passer ensuite à la *planification stratégique* de sa carrière, à partir de l'analyse des informations dont il dispose et d'une analyse approfondie de ses propres points forts et points faibles, de ses goûts, talents et aspirations. Compte-tenu de ce qui précède, quelles sont les opportunités, quelle stratégie adopter pour sa carrière (choix du secteur d'activité, du type de fonction...)? Quels sont ses objectifs (quantitatifs et qualitatifs) dans l'immédiat, à un an, à 5 ans ?

Puis il réfléchira à un programme d'action.

– *Produit* : c'est lui-même – Comment l'améliorer, compte-tenu de ses ambitions (par une formation complémentaire ou par un stage, par exemple) ? Quel « conditionnement » adopter, en fonction de sa cible (style vestimentaire, apparence extérieure) ? Quels traits de personnalité cultiver ? Quelle est sa disponibilité ?

– *Prix* : ce sont les contreparties qu'il pourra demander ; en termes de salaire, bien entendu, mais aussi de responsabilités, de sécurité d'emploi, de perspectives d'avancement, de qualité de vie (horaires...), de standing et d'équipement de son bureau.

– *Place* : où est-il prêt à travailler ? Est-il prêt à se déplacer ?

– *Communication* : ses moyens sont son C.V. (comment le rendre vendeur ?) Mais aussi ce qu'il dira lors des entretiens : comment les préparer, s'y montrer dans son meilleur jour, et surtout s'adapter à son interlocuteur et lui offrir ce qu'il souhaite ? Et auparavant : comment se faire connaître de la cible qu'il souhaite toucher, comment l'influencer (par une recommandation crédible, par exemple) ?

– *Contrôle*, enfin, de l'efficacité de ces actions.

On le voit dans ce cas, comme dans tous ceux exposés avant, le marketing requiert d'abord une attitude volontariste devant le marché : volonté de gérer son interface avec lui de façon plus efficace ; mais c'est aussi une affaire de créativité pour trouver un moyen original d'émerger du lot, d'attirer l'attention et de se rendre désirable.

L'essentiel à retenir

Le marketing est susceptible d'applications dans des domaines très divers, en dehors de celles où il est né et s'est développé en premier.

1. *Le marketing des achats* est une transposition quasi-symétrique à la fonction achats de concepts et méthodes conçus d'abord pour la fonction ventes : les fournisseurs sont en effet des partenaires extérieurs importants, comme les clients. En outre le marketing-achats permettra de revaloriser la fonction achats.

Les acheteurs peuvent effectuer des études du marché des fournisseurs ; planifier stratégiquement les achats ; exercer à l'extérieur comme à l'intérieur une influence importante sur le couple produit-prix ; et communiquer plus efficacement avec leurs fournisseurs, notamment grâce à un « manuel des fournisseurs », et avec les demandeurs d'achat, à l'intérieur, grâce à un « manuel des achats ».

2. *Le marketing industriel* s'applique aux biens et services professionnels vendus aux entreprises ou administrations. On part d'études de marché comme toujours, mais celles-ci sont plutôt orientées vers la prévision, et plus qualitatives que dans les produits de grande consommation ; deux aspects très importants sont l'étude de la filière industrielle dont fait partie la firme et la détection du « nœud de pouvoir » ; et celle du processus d'achat industriel, souvent complexe et formalisé, notamment lorsqu'il est fait appel à la procédure d'appel d'offre. À noter aussi : l'importance du service après-vente pour les biens d'équipement ; une approche plus globale du prix d'acceptabilité incluant le financement, les coûts d'installation et de fonctionnement ; une communication où les technico-commerciaux

jouent un rôle prépondérant, appuyés par une bonne documentation technique (catalogue), des opérations de publi-postage, les salons...

3. *Le marketing des matières premières* exportables est un cas particulier de marketing industriel et de marketing international, très important pour l'Afrique. C'est le marché mondial soumis à de fréquentes fluctuations globalement défavorables aux producteurs. Ce n'est que par un patient effort pour mieux comprendre la filière dont ils font partie, et par une réflexion stratégique sur la marge de manœuvre limitée qui leur est laissée concernant le choix de leurs matières premières, les ententes avec les autres offreurs ou avec les demandeurs, les actions pour stimuler la demande, surtout parfois une intégration aval, et l'application des techniques usuelles de marketing (information, différenciation par la qualité, création de labels...) que les producteurs de matières premières pourront remonter peu à peu leur handicap.

4. *Le marketing politique et social* s'applique à toutes sortes d'organisations à but non lucratif. Il passe par l'identification des publics de l'organisation, la mise en œuvre à leur égard de processus de facilitation ou de défacilitation, et une réflexion sur les termes de l'échange vis-à-vis de chacun ainsi que sur la phase du cycle de vie dans laquelle elle se trouve. Bien entendu, on fera appel aux techniques classiques : études de marché, planification stratégique et action sur les divers éléments du mix, contrôle d'efficacité.

5. *Le marketing public* s'applique à l'Administration, aux services publics et aux entreprises directement contrôlées par l'État. Il s'ensuit des spécificités liées à la logique de l'intérêt public : égalité des usagers, continuité dans la fourniture du service et tarification. La connaissance du marché passe par le traitement systématique des suggestions et réclamations spontanées et par la réalisation d'études qualitatives et quantitatives. Cette compréhension des besoins et contraintes de la qualité permet une meilleure accessibilité au service et une bonne définition des équipements. La communication vise moins à développer l'usage du service qu'à informer et éduquer la population afin que son attitude et son comportement favorise le développement de la qualité dans le service.

6. *Le marketing personnel* (organisation par quelqu'un de sa propre carrière) ressort du même schéma général : information, planification, action, contrôle.

Annexe 1

Témoignage : L'organisation des marchés du café et du cacao au Congo

Interview de M. YOKA, Directeur général de l'O.C.C.
Brazzaville, 15 avril 1989

L'O.C.C. (Office du Café et du Cacao) emploie 215 personnes. Le Congo est un petit pays, pour ces deux produits. C'est pourquoi leur placement ne pose pas trop de problème. Nous avons droit à des quotas de 2.500 tonnes pour le café, et 5.000 tonnes pour le cacao. Ce sont des marchés organisés.

Le café

Le Congo est membre de l'O.A.M.C.A.F. (Organisation Africaine et Malgache du Café), dont le siège est à Paris, et qui regroupe neuf pays : la Côte d'Ivoire, Madagascar, le Cameroun, le Congo, la République Centrafricaine, le Togo, le Bénin, le Gabon et enfin la Guinée équatoriale, qui a adhéré récemment à la zone franc. C'est une ancienne structure de l'O.C.A.M., qui défend le café Robusta, L'O.A.M.C.A.F. est elle-même membre de l'Organisation Inter-Africaine du Café (O.I.A.C.) dont le siège est à Abidjan, et qui regroupe les producteurs anglo- et francophones. Au niveau international au-dessus, nous avons l'O.I.C. (Organisation Internationale du Café) dont le siège est à Londres, et qui dépend de l'O.N.U. Le président de l'organisation est malgache.

Les campagnes vont du 1^{er} octobre au 30 septembre. Au début de chaque campagne, en fait un peu avant, du 15 au 30 septembre, on fait le point de la campagne écoulée, et on évalue les perspectives des campagnes à venir. Les réunions ont lieu à la mi-avril (13-14 avril, cette année) et en septembre. On procède à la répartition des quotas. Des timbres représentatifs des quotas sont délivrés, par exemple 2.500 tonnes pour le Congo. Ils sont gardés par la Banque Centrale et apposés sur chaque envoi, pour éviter les fraudes. Le marché est donc bien organisé.

Pour la vente, on utilise le fax, le télex... Les correspondants sur les grands marchés (Londres, Paris...) font l'analyse de la conjoncture et nous tiennent au courant. On utilise aussi les maisons de courtage, les ambassades, la représentation de l'organisation (agence) dans chaque pays.

Les tractations se font par discussion : on trouve une solution à l'amiable, sinon il faut recourir à un arbitrage.

Nous avons donc un double marché. Les tractations pour le café hors-quota, le « café-touriste », se font de banque à banque.

L'O.I.C. regroupe 50 pays producteurs, et 25 consommateurs. Elle fixe un prix-plafond et un prix-plancher. Lorsque le cours du marché descend au-dessous du plancher, on retire de la marchandise pour le soutenir. On en réinjecte lorsqu'il augmente. Cette année, le contingent global était de 58 millions de tonnes, c'est la prévision de ce qui va être consommé par les pays consommateurs. Quand l'U.R.S.S. achète à bas prix, on réinjecte de la marchandise sur le marché. Lorsqu'on envoie de la marchandise dans un pays non-membre, le quota n'entre pas en ligne de compte.

Les cours du café fluctuent tous les jours, et l'O.I.C. nous tient constamment au courant de la situation. Nous étudions les documents qu'on nous envoie, et nous vendons ou non, en tenant compte du coût intérieur. Ici, c'est la Caisse de Stabilisation qui devrait intervenir pour soutenir les cours. Mais elle est sans pouvoir, car elle est en faillite.

Le prix d'achat est de 430 F. CFA pour le café et de 215 F. CFA pour le café-cerise. Les prix de revient sont supérieurs mais la Caisse ne peut racheter car elle n'a plus d'argent. Nous pouvons maîtriser à peu près les charges fixes, mais pas les charges variables...

L'O.C.C. s'occupe de la collecte. Elle revend à des clients au prix du marché du jour. Elle paye les taxes de sortie et elle revend.

Le cacao

Pour le cacao, l'organisation est un peu la même. L'organisme international est l'O.I.C. (I.C.O. en anglais), l'Organisation Internationale du Cacao. Le Congo n'est pas membre, mais observateur. L'O.I.C. a mis en place un système régulateur de

stocks. Sur chaque tonne produite, on doit payer une *levy*, une taxe pour financer le stock. La Côte d'Ivoire doit 9 milliards à cette organisation, qu'elle ne peut payer. L'O.I.C. ne peut plus intervenir, et le prix du cacao baisse de plus en plus en raison de la surproduction mondiale, car personne ne veut financer le stock régulateur. Il existe d'autre part une Alliance des pays producteurs de cacao, dont le siège est à Lagos.

Le cacao ne se conserve pas bien, c'est un problème pour le stockage. Mais à Rotterdam ou en Côte d'Ivoire, on dispose des hangars spécialisés, bien ventilés, protégés de l'humidité et des insectes. Le cacao peut s'y conserver des années alors qu'on ne peut le garder que 6 mois à un an dans un hangar ordinaire. Il existe quatre qualités de cacao, vendues à des prix différents : supérieure, courante, limite et hors normes (déchets).

Certains pays ont mis en place des usines de pâte de cacao, Chococam au Cameroun, Chocadi en Côte d'Ivoire. Mais la pâte du Cameroun se vend mal. Les Européens trouvent la qualité insuffisante. La transformation sur place est une illusion : les usines coûtent cher, et elles ont des difficultés pour vendre. Nous en avons des exemples : le ciment, le pétrole... Il vaut mieux acheter au cours mondial, souvent bien moins élevé. Et puis les produits locaux sont mal acceptés par la population ; la bière Amstel, par exemple, est dédaignée si elle est

produite localement. Et nous avons sur les bras une autre grave question mal résolue : celle des coûts. Pour le riz, par exemple, on le décortique ici : mais le coût est plus élevé qu'en Thaïlande ! Nous avons un suréquipement, des charges excessives.

Encore un problème irritant, celui des interventions politiques. J'ai un camion de l'O.C.C. chargé de la collecte du café qui est attendu à Brazzaville pour une expédition à l'usine de Pointe Noire. Ce matin, j'ai reçu une lettre d'un Commissaire politique du Parti Congolais du Travail, le P.C.T., la voilà : « Au nom des pouvoirs qui me sont conférés, je réquisitionne votre camion... pour la fête politique du 1^{er} mai ». Mon camion est réquisitionné pour un mois, pour transporter des bancs, des boissons, etc. ; le torréfacteur ne sera pas livré à temps, il va être en rupture, et il me demandera, c'est normal, une indemnité, une réfaction sur prix. Que faire ?

L'O.C.C. n'a pas le monopole d'achat : ce monopole a été aboli depuis 1987. Nous achetons au cours fixé par l'État. Nous revendons au cours mondial, plus faible actuellement. Chaque fois que nous exportons un kilogramme de café, à perte, nous devons en plus payer une taxe de prélèvement à la Caisse de Stabilisation. C'est un organisme parasite, inutile, nous demandons sa suppression. Notre objectif est de diminuer les coûts d'intermédiation, de comprimer les coûts au maximum.

Annexe 2

Le marketing social et politique

par Monsieur ASSANDE ADOM,
Professeur à la Faculté des Sciences Économiques
Université d'Abidjan, ADEMI

Jusqu'à une date récente, le marketing se limitait seulement au domaine mercantile satisfaisant aux quatre éléments suivants :

Une *entreprise*, offrant en échange de la *monnaie* un *produit* (ou un service tangible), à une *clientèle* donnée.

Aujourd'hui, même si certains théoriciens ne partagent pas la conception, l'on parle de marketing sans forcément que ces quatre éléments soient réunis pourvu qu'on ait le désir de mieux connaître sa clientèle soit en lui faisant adopter certains comportements soit tout simplement en la satisfaisant mieux.

Si l'on définit le produit comme « ce qui peut être offerts sur un marché de façon à y être remarqué, acquis ou choisi », il peut revêtir plusieurs formes : matérielles (biens physiques, personnes physiques, lieux) ou immatérielles (services, organisations, idées ou causes sociales).

Pris ainsi au sens large, le produit peut faire l'objet de distribution, de promotion sans nécessairement entraîner une rétribution monétaire.

Lorsque, par exemple, le ministre de la santé publique bat une campagne sur « vivons sainement, tout le monde y gagne... » on fait réaliser une étude psychosociologique sur les causes de l'alcoolisme et de la drogue et sur les attitudes envers ces fléaux, et ensuite on mène une campagne de propagande et d'éducation utilisant les techniques modernes de publicité et de promotion (affiches, passages à la radio à « centre d'in'érêt » ou la télé à « Contact » de Ben Soumahoro, missions d'explication dans les villages), ce n'est évidemment pas pour augmenter les recettes de l'État en vendant ces conseils, mais parce que sa qualité de ministre de la Santé lui commande de mieux connaître le public pour mieux le satisfaire en veillant sur sa santé. Lorsque dans les mass-média, l'office de sécurité routière (OSER) entreprend, à longueur d'année, des séries de campagnes sur la sécurité (respect du code, limitation de vitesse, utilisation de la ceinture de sécurité), lorsque l'UNAPECI, par les mêmes moyens, en collaboration avec le ministère de l'Éducation, invite les

parents à mieux éduquer leurs enfants, leur démarche n'est guère différente de celle de Blohorn utilisant des techniques promotionnelles similaires pour vendre le savon BF 8 de Blohorn. Cependant, les deux premiers ne demandent aux usagers de la route ou aux parents aucun paiement monétaire : ils leur demandent simplement de modifier leurs comportements en s'abstenant d'être imprudents ou négligents. Lorsqu'un candidat aux élections législatives ou municipales fait imprimer son effigie sur des tee-shirts, distribue des cadeaux, met des affiches, tient des meetings oratoires pour présenter son programme et se faire élire, il fait du marketing électoral : et pourtant, ce n'est pas un bien physique, mais un homme qu'il veut offrir moyennant non pas de la monnaie, mais des bulletins de vote. Lorsque les responsables du PCDI-RDA descendent dans la « Côte d'Ivoire profonde » pour expliquer aux populations le bien-fondé de leurs actions, leur démarche est assimilée à celle d'une entreprise prospectant pour accroître la vente de ses produits. Toutefois ce n'est pas un produit physique qu'ils cherchent à « vendre », mais l'adhésion populaire. Lorsque tous les dimanches matins et jeudis soirs, on entend à la radio et à la télé Alléluhia ! ou Alakbar... !, lorsque même à domicile des visiteurs inattendus viennent vous réciter l'évangile selon saint Mathieu » ou parler de l'Apocalypse, c'est bien du marketing religieux.

Ainsi, par opposition au marketing classique, celui des affaires ou du commerce, Kotler définit le marketing social ou public comme « la conception, la mise en œuvre et le contrôle de programmes destinés à accroître l'adhésion à une idée, une cause ou une pratique sociale dans un ou plusieurs groupes-cibles ».

Partant, on peut le classer en trois catégories : le marketing des idées (ou des causes), le marketing des hommes (ou électoral) et le marketing des services publics et du gouvernement. Dans les deux premiers cas, les organisations ou les candidats ont un but intéressé mais ne demandent pas toujours de l'argent alors que dans le troisième selon J. Lendrevic, il ne « s'agit plus de mieux connaître

une clientèle pour mieux lui vendre, mais de mieux la connaître pour mieux la satisfaire ».

Ils utilisent la segmentation, les études de marchés, le positionnement, la stimulation, la théorie des échanges, toutes les composantes classiques du mix (le produit, le prix, la distribution et la communication) pour analyser et conquérir la clientèle-cible.

Le produit

La politique des produits est basée sur l'analyse des besoins et préférences de la clientèle afin de mieux la satisfaire. Les produits sont généralement des comportements (qu'on souhaite voir adopter) et des services. Ils peuvent être la modification des habitudes de conduite (sécurité routière), de consommations (campagne anti-alcoolique), d'entretien (campagne « santé pour tous »), de vote (campagne législatives et municipales). Ils peuvent également constituer des dons en sang, en argent (campagne pour les affamés de l'Éthiopie), en temps libre (opérations « coups de balais », propreté des hôpitaux).

La politique de prix

Le prix est fixé de façon à réduire la résistance psychologique ou le coût physique de ceux à qui on s'adresse. Il peut être exprimé en monnaie (dons), en effort psychologique (abstinence de fumer, de

boire de l'alcool...), en sacrifice de temps (campagne « propreté » des hôpitaux).

La politique de distribution

Elle vise essentiellement à diversifier les « points de vente ». C'est ainsi que le PDCI-RDA possède des sections dans les quartiers, villages, communes, entreprises, établissements scolaires afin de toucher un plus grand nombre d'individus. Des efforts sont également déployés pour multiplier les églises et les mosquées.

La politique de communication

C'est l'ensemble des moyens pour communiquer avec la clientèle-cible. On les classe essentiellement en deux catégories : les « mass-médias » (la radio, la télé et les affiches sont souvent utilisés : « centre d'intérêt », « contact »... et les contacts personnels, plus efficaces, assurés bénévolement par les militants ou fidèles : tous les déplacements actuels du Pape en témoignent ; ne disait-on pas autrefois que « qui veut voir le Pape se rend à Rome » ? Maintenant, c'est plutôt le Pape qui a besoin des fidèles et se rend chez eux ! Cette stratégie est d'ailleurs plus efficace et pour cause : depuis son dernier passage à Abidjan, certaines personnes qui n'avaient jamais mis les pieds à l'Église, n'y manquent plus une seule messe.

Bibliographie

Chapitre 1 : PRÉSENTATION DU MARKETING

- BAUX P. : *Marketing, une approche de Mega-Marketing*, Eyrolles, 1987.
- BENOUN M. : *Marketing, Savoirs et Savoir-faire*, Economica, 1988.
- BON J., GREGORY P. : *Technique marketing*, Vuibert « Gestion », 1986.
- CHIROUZE Y. : *Le Marketing* (2 tomes) Chotard et ass., 1985.
- CRACCO E.F. et ROSTENNE J. : *Le Marketing*, Montréal, Éd. Commerce, 1972.
- DARMON R.Y., LAROCHE M., PETROF J.V. : *Le Marketing, fondements et applications*, Paris Mc Graw-Hill, 3^e éd., 1986.
- DAYAN A., BON J., CADIX A., MARICOURT R. de, MICHON C., OLLIVIER A. : « *Marketing* », PUF, 2^e éd., 1989.
- DAYAN A. : *Le Marketing*, coll. « que sais-je ? » n° 1672, PUF, 5^e éd., 1987.
- DUBOIS P.L. et JOLIBERT A., *Le Marketing, fondements et pratique*, Economica, 1989.
- HELPER J.P. et ORSONI J. : *Marketing*, Vuibert, 2^e éd., 1988.
- KOTLER P. et DUBOIS B. : *Marketing Management*, Publi-Union, 6^e éd., 1989.
- LAMBIN J.J., *Le Marketing stratégique*, Paris, Mc Graw-Hill, 1986.
- LAUGINIE J.M. et autres : *Action commerciale mercatique*, Foucher, 2^e éd., 1988.
- LENDREVIE J., LINDON D. et LAUFER R., *Mercator, Théorie et pratique du Marketing*, Dalloz, 3^e éd., 1983.
- LINDON D. : « *Le Marketing* », Fernand Nathan, Paris 1981.
- MARICOURT R. de : « Développement ou crise du Marketing ? » *Direction et Gestion* n° 5, sept-oct 1984.
- MARION G., *Marketing, mode d'emploi*, Éd. d'Organisation, 1986.
- MATRICON C., *Le Marketing du réel*, CEP éd. de l'Usine Nouvelle, 1983.
- MERMET G. : *Marketing, les règles du jeu*, CLET, 1982.
- « *Marketing* » (Recueil d'articles) Harvard-L'Expansion, 1982.
- PETTIGREW et N. TURGEON, *Les fondements du marketing moderne*, Mc Graw-Hill, 1985.

Chapitre 2 : MARKETING ET AFRIQUE

- ASSANDÉ ADOM, « *Le Marketing dans les pays en développement : mythe ou réalité ? Le cas de la Côte d'Ivoire* », Fac. des Sciences Économiques de l'Université d'Abidjan (Doc. photocopie sans date).

BIBLIOGRAPHIE

- BALANDIER G. : « Sociologie actuelle de l'Afrique Noire » Paris PUF, 4^e éd., 1982.
- BARTELS R., *Global Developing & Marketing*, Columbus, Ohio, Grid Publishing Inc, 1981.
- BIKANDA P., « Un marketing de combat pour faire face à la crise », *Le Manager*, n° 7 (ESSEC-Donala) année 1987-88.
- BINET J., *Psychologie économique africaine*, Payot, 1970.
- BOLLINGER D. et HOFSTEDE G., « Les différences culturelles dans le management » Éditions d'organisation, 1987.
- BOLLINGER D., « Le Marketing en Afrique » Éditions CEDA, Abidjan, 1977.
- BOURGOIN Henri, « L'Afrique malade du Management » Éd. Jean Pirollec, Paris, 1984.
- CARTER S., « Marketing in LDC'S – Time for Dedicated Marketing Systems, not Adaptive Transfer ? » *Public Entreprise*, vol. 6, n° 2, févr. 1986.
- Conférence internationale : « *L'Afrique et le Management* », 28 au 31 janvier 1986, Yamoussoukro Actes publiés par la conférence Permanente des C^{ies} Consulaires Africaines et Françaises.
- COULON C., « Les Musulmans et le pouvoir en Afrique Noire », Paris Karthala, 1983.
- DESAUNAY G., « Gestion et différences culturelles », *Revue Française d'Administration publique*, n° 24, oct.-déc. 1982.
- DIAKITE T., « L'Afrique malade d'elle-même », Karthala, 1986.
- DRUCKER P., « Marketing & Economic Development », *Journal of Marketing*, jan. 1958.
- FALL A. et DEFLANDRE P., *Quel marketing pour l'Afrique de l'Ouest ?* Mémoire de Mastère ESCP, 1989.
- GRELLET G., *Les structures économiques de l'Afrique Noire*, PUF, 1982.
- HENAUULT G.M., *Marketing et développement du tiers monde*, Economica, 1987.
- HODDER B.W. et UKWU I.U., *Markets in West Africa*, Ibadan, 1969.
- IZRAELI et MEISSNER F., *Marketing Systems for Developing Countries*, Halsted Press, N.Y., 1976.
- KAYNAK E., *Marketing in the Third World*, Praeger, N.Y., 1982.
- KINDRA G.S., *Marketing in Developing Countries*, London, Croom Helm, 1984.
- KINSEY J., « The role of Marketing in economic development », *European Journal of Marketing*, vol. 16, n° 6, 1982.
- LACHARIÈRE G. de, *La stratégie commerciale du développement*, PUF, 1973.
- LINDE V., *Marketing in Developing Countries*, Université of Gothenburg Press, 1980.
- MALUMO S., *Introduction to Marketing in Africa*, London, Mac Millan, 1986.
- MARICOURT R. de, « Les principes et techniques du marketing sont-ils applicables aux pays en voie de développement ? » in *Revue Fr^{se} de Marketing*, n° 112, 1987-2.
- MASLOW A.H., « *Motivation and Personality* » Harper & Row, 1970.
- MYINT H., *The Economics of the Developing Countries*, N.Y., Frederick A. Praeger, 1965.
- NASIR-UD-DEEN K., *Marketing in Developing Countries*, Nat'l Book Foundation, Karachi, 1976.
- ONAH J., *Marketing in Nigeria*, Cassell, Londres 1979.
- PARKINSON J.M., « Marketing in lesser developed countries », *The Quarterly Review of Marketing*, vol. II, n° 1.
- PETROF J.V., *Comportement du consommateur et Marketing*, Laval, Presses de l'Université de Laval, 4^e éd., 1988.

- POTHOLM C., « *La politique africaine, théories et pratiques* », Nouveaux Horizons, 1981.
- Rapport BERG, *Le développement accéléré en Afrique au Sud du Sahara ; programme indicatif d'action*, Washington, Banque Mondiale, 1981.
- VAN A., « Futurs modèles de consommation dans les pays en voie de développement » *Revue Française de Marketing*, cah. 57, juill-août 1975.
- VOTHANH T. et DINGOME J., « Le Marketing au Cameroun : regard sur les tendances actuelles » – *Revue camerounaise du Management*, n° 1, 1^{er} trim. 1986.
- WHETHAM E., *Agricultural Marketing in Africa*, London, Oxford University Press, 1972.

Chapitre 3 : STRATÉGIE DE MARKETING

- ANSOFF I., « *Strategie Management* » The Mac Millan Press Ltd, 1979.
- BOSTON CONSULTING GROUP, « *Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité*. Éd. Hommes et Techniques, 1978.
- BOUDEVILLE J. et MEYER T., « *Stratégies d'entreprise* » PUF, 1986.
- CAPET M., CAUSSE G. et MEUNIER J., « *Diagnostic, organisation, planification d'entreprise* » Paris, Economica, 1983.
- DURO R. et SANDSTROM B., *Le Marketing de combat*, Éd. d'Organisation, 1988.
- DUSSART C., *Le Marketing de la 3^e vague*, Chicoutimi, Gaetan Morin, 1985.
- MARICOURT R. de, « Analyse stratégique des produits et des marchés : un outil au service des entreprises », *Action Commerciale* n° 48, oct. 86.
- MARTINET A.C., « *Stratégie* » Éd. Vuibert, 1983.
- MINTZBERG H., « *The nature of Managerial Work* (trad. en français « *Le manager au quotidien* » Paris, Éd. d'Organisation, 1984)
- PETERS T., WATERMAN R., « *Le Prix de l'Excellence* », Paris, Interéditions, 1983.
- PORTER M.E., « *Choix stratégiques et concurrence* » Éd. Economica, 1982.
- PORTER M.E., « *L'avantage concurrentiel* » Inter Éditions, 1986.
- RIES A. et TROUT J., *Le Marketing guerrier*, Paris Mc Graw-Hill, 1988.
- SAPORTA B., « *Stratégies pour la P.M.E.* » Paris, Montchestien.
- SUN TZU, « *L'Art de la guerre* », Flammarion 1972.

Chapitre 4 : PLANIFICATION ET CONTRÔLE EN MARKETING

- CAMUS B., « *L'audit marketing* » Éditions d'Organisation, 1988.
- CHEVALIER M. et FENWICK R., « *La stratégie marketing* » Paris, PUF, 1975.
- COFFRE P., « *L'audit marketing-vente* » Paris DUNOD, 1985.
- COLLINS L., VALIN G., « *Audit et contrôle interne* » 2^e Édition, Paris DALLOZ GESTION, 1973.

BIBLIOGRAPHIE

- DAYAN A., BON J., CADIX A., MARICOURT R. de, MICHON C., OLLIVIER A., « *Marketing* » PUF 2^e Édition 1988, chapitre 17.
- LERVILLE-ANGER V., MARICOURT R. de, « *Progammation marketing et méthode PERT* » in *Direction et gestion* n° 4 juillet/août 1985.
- MARICOURT R. de., « Comment construire votre plan de Marketing » *Direction et gestion* n° 6, nov.-déc. 84.
- MARICOURT R. de., « Principes pour un système de contrôle directorial », *Direction et Gestion*, févr. 81, n° 1.
- OCTAVE, *Demain l'Afrique*, PUF, 1981.
- THUILLIER P., *De l'étude de marché au plan de marketing*, Éd. d'Organisation, 1987.

Chapitre 5 : ORGANISATION MARKETING

- BECKARD R., *Le développement des organisations stratégies et modèles*. Dalloz, 1975.
- GRUÈRE J.P. et JABES J., *Traité des organisations*, PUF, 1982.
- KRIEF B., *Structure et organisation du département marketing*, Dunod, 1973.
- MINTZBERG H., *Structures et dynamique des organisations*, Éd. d'Organisation, 1982.
- OUCHI W., *Théories Z, Faire face au défi japonais*, Inter-Éditions, 1982.
- RAIMBAULT M. et SAUSSOIS J.M., *Organiser le changement dans les entreprises et organisation publiques*, Éd. d'Organisation, 1983.
- YON B. et PANIGYRAKIS G., *La fonction Chef de Produit*, Éd. d'Organisation, 1987.

Chapitre 6 : LA RECHERCHE COMMERCIALE et Chapitre 7 : LES TECHNIQUES D'ÉTUDES DE MARCHÉ

- ANVAR, *Les études de marché, leurs cahiers des charges simplifiés*, ANVAR, 1981.
- BOUQUEREL F., *Les études de marchés*, coll. « que sais-je ? » n° 1219, 6^e éd., PUF, 1986.
- CHIROUZE Y., *Le Marketing, T1 : de la connaissance du marché au lancement d'un produit nouveau*, Chotard ass., 1985.
- DANON A. et DEMAUX S., *Le guide pratique des études de marché*, CLET, 1988.
- LHERMIE C., *Études de marché*, Sirey, 1981.
- NEGRO Y., *L'étude du marché*, Vuibert, 1987.
- OLIVE M. et ROSTAND F., « Une expérience de mise en place d'un SIM », in *Revue Fr^{se} de Marketing*, cahier 87, 4 – 1981.
- PERRIEN J., CHERON E. et ZINS M., *Recherche en Marketing, méthodes et décisions*. Gaetan Morin, Québec, 1983.
- THUILLIER P., *De l'étude de marché au plan de marketing*, Éd. d'Organisation, 1987.
- SMET M., « Le SIM, un pas en avant vers l'optimisation du marketing-mix » *Revue Fr^{se} de Marketing*, n° 98, 1984.

Chapitre 8 : PRÉVISION DES VENTES

- LEWANDOWSKI R., *La gestion prévisionnelle à court terme*, Dunod, 1979.
- MARICOURT R. de, « Il faut faire confiance aux vendeurs pour la prévision des ventes », *Revue Française de Gestion* n° 38, déc. 1982.
- MARICOURT R. de, *La prévision des ventes*, PUF, 1985.
- USUNIER J.C. et BOURBONNAIS R., *Pratique de la prévision à court terme*, Dunod, 1982.
- WHEELRIGHT S.C. & MAKRIDAKIS S., *Méthodes de prévision pour la gestion*, Éd. d'Organisation, 1983.

Chapitre 9 : LA SEGMENTATION DES MARCHÉS

- BON J. et GREGORY P., « *Techniques Marketing* » Vuibert, Paris, 1986.
- DUSSAIX A.M., INDJEHAGOPIAN T.P., « *Méthodes statistiques appliquées à la gestion* » Paris, Éd. d'Organisation 1981.
- DUSSART C., « *Le Marketing de la troisième vague* », Gaëtan Morin Éditeur, Québec 1985.
- FALL A. et DEFLANDRE P., « *quel marketing pour l'Afrique de l'Ouest* » École Supérieure de commerce de Paris, 1989.
- FRANK R., MASSY W. et WIND Y., « *Market Segmentation* » Englewood cliffs, Prentice Hall, 1972.
- LINDON D., « *Le Marketing* » Fernand Nathan, Paris, 1981.

Chapitre 10 : LA POLITIQUE DE PRODUIT

- ADETEM, « *Innovation et Produits Nouveaux* » Paris, Dunod, 1973.
- BAUDRILLARD J., « *Le système des objets* » Denoël-Gonthier, 1976.
- BON J., MICHON C., OLLIVIER A., « *L'influence de la Publicité sur la durée de vie des produits* », Paris, Fondation Jours de France, 1980.
- BOUQUEREL F., *Innovation-commercialisation au service de l'entreprise* Paris, Pergamon Press France, 1982.
- CHOFFRAY J.M. et DOREY F., « *Développement et gestion des produits nouveaux* », Paris, Mac Graw-Hill, 1983.
- DUBOIS P.L., « *Le positionnement du produit ; stratégie de Marketing* » Thèse d'État ès Sciences de gestion, Lille, 1977.
- GONTIER J.G., MATHE J.-Ch., « *Politiques et Procédures d'abandon de produits* » Economica, 1985.
- HABIB J. et PENSONNET Ph., « *Le marketing du nouveau produit* », Dunod 1973.
- KAPFERER J.N. et LAURENT G., « *La sensibilité aux marques* » Paris, Fondation Jours de France, 1981.

BIBLIOGRAPHIE

- KAPFERER J.N., THOENIG J.C., « *La marque, moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie* » Paris, Mac Graw-Hill, 1989.
- LISSARGUE J., « qu'est-ce que le PERT ? » Dunod-Bordas, 1977.
- MARICOURT R. de, « Dilemma & Decision – Should a product manager stick with his cut & dried strategy ? » *International Management*, janv. 86.
- PROUST O., « *L'innovation et l'entreprise* » Paris, CNPF, 1980.
- TARONDEAU J.C., « *Produits et Technologies : choix politiques de l'entreprise industrielle* » Paris, DALLOZ, 1982.
- TOURÉ A., *Les petits métiers d'Abidjan*, Éd. Karthala, 1985.

Chapitre 11 : LA POLITIQUE DE PRIX

- BORD P. et BRUEL O., « *Fixation du prix de vente des produits industriels* » Paris, Les Éditions d'Organisation, 1972.
- CHEVALIER M., « *Fixation des prix et stratégie marketing* » Paris, Dalloz, 1977.
- DRIHEN E., ISRAEL D., « *Le prix de vente d'un nouveau produit* » Paris, Dalloz, 1972.
- LAMBIN J.J., « *Le marketing stratégique* », Paris, Mac Graw-Hill, 1986.
- MARICOURT R. de, « Comment Fixer les prix pour vos nouveaux produits » (1^{re} partie) et « La stratégie de prix » (2^e partie) *Action Commerciale* n° 53 (mars 1987) et 54 (avril 1987).
- MCCLUSKEY D., « *The applied Theory of Price* » Macmillan, New-York, 1982.
- SIMON M., « *Price Management* » Amsterdam, NORTH HOLLAND, 1989.
- TASSINARI R., « *Le Rapport qualité-prix* » Édition d'Organisation, Paris 1986.

Chapitre 12 : LA DISTRIBUTION

- AGRIPAC, Halles et marchés de Côte d'Ivoire, juin 1974.
- ANDERSON A.D., *Commerce for west Africa*, McMillan, Londres, 1977.
- AVRIL P., *Le pilotage de l'incertain dans la distribution*, Éd. d'Organisation, 1989.
- CHATEAU, *Le petit commerce africain traditionnel d'Abidjan*, Ministère du Plan de Côte d'Ivoire, 1968.
- CHIROUZE Y., *Le choix des canaux de distribution*, Dunod-Bordas, 1982.
- COLIN J. et PACHE G., *La logistique de distribution, l'avenir du marketing*, Chotard, 1988.
- DAYAN A., *Manuel de la distribution*, 9^e éd., Éd. d'Organisation, 1987.
- DUPUIS M., *Distribution, la nouvelle donne*, 2^e éd., Éd. d'Organisation, 1989.
- DUPUIS M. et MARICOURT R. de, *France-États-Unis-Japon, 3 mondes, 3 distributions*, ESCP, 1989.
- FADY A. et SERET M., *Merchandising*, Vuibert, 1981.

- GAST O et MENDELSONN M., *Comment gérer une franchise*, Éd. de l'Usine Nouvelle, 1983.
- JALLAIS J., ORSONI J. et FADY A., *Le marketing de la distribution, application au point de vente*, Vuibert, 1987.
- MAUREL, « La distribution alimentaire en Côte d'Ivoire », *Africa* n° 68, mars 1974.
- MEISSNER F., « Capital intensive supermarket technology can't serve needs of poor in third world on US », *Marketing News* 27, nov. 81.
- OUATTARA I., *Comportement de fréquentation des points de vente*, Thèse de Doctorat à la Fac. de Sc. Éc. de Clermont-Ferrand I, 1986.
- PLAINE, « Le rôle économique et social des magasins de grande surface. Étude sur la mise en œuvre en Afrique des techniques de la distribution moderne », Colloque de l'ONU-FAO, Dakar 8-17 déc. 1975.
- POITEVIN M., *La distribution, concurrence et rentabilité*, E.M.E., 1986.
- TARONDEAU J.C. et XARDEL D., *La distribution*, PUF, Coll. « que sais-je ? » n° 2215, 1985.
- TORDMAN A., *Stratégies de concurrence dans le commerce. Les services du consommateur*, Éd. d'Organisation, 1983.
- TOURÉ A., *Les petits métiers d'Abidjan*, Éd. Karthala, 1985.
- VIGNY J., *La distribution, Organisation et gestion des entreprises*, Sirey, 1986.

Chapitre 13 : LA VENTE ET LES VENDEURS

- ALLEN P., *Vendre*, Eyrolles, 1989.
- BELLENGER L., *Qu'est-ce qui fait vendre ?* PUF, 1984.
- BOBICHON G., *Conquérir et fidéliser vos clientèles*, Éd. d'Organisation, 1988.
- COUREAU S., *Savoir vendre pour vendre plus*, Dunod-Bordas, 1986.
- FOURNIS Y., *Le réseau de vente*, Dunod-Entreprise, 1987.
- HOPKINS T., *La vente*, Montréal, Éd. de l'homme, 1983.
- JOUHANNAUD M., *Manuel de direction des ventes*, Hommes et Techniques, 1980.
- LACRAMPE S. et MACQUIN A., *La logistique commerciale ; Informatique et Force de vente*, Éd. d'Organisation, 1989.
- LECLERQ X., *Les hommes de vente*, Dunod-Bordas, 1986.
- MERET J.F. et DERVAUX B., *La rémunération des équipes de vente*, Éd. d'Organisation, 1984.
- MILLER R.B. et autres, *Stratégie de la vente*, Éd. d'Organisation, 1986.
- MOLLE P., *La négociation, pratique de la relation commerciale producteur-distributeur*, Éd. d'Organisation, 1987.
- MOULINIER R., *La direction d'une force de vente*, Éd. d'Organisation 1989.
- MOULINIER R., *L'entretien de vente*, Éd. d'Organisation, 1984.
- MOULINIER R., *La prospection commerciale en action*, Éd. d'Organisation, 1986.
- ROCCO A.M., *Génération vendeurs*, Inter-Éditions, 1988.
- XARDEL D., *La vente*, PUF, coll. « que sais-je ? » n° 219, 1984.

BIBLIOGRAPHIE

ZEYL A. et DAYAN A., *Animation et contrôle de la force de vente*, Éd. d'organisation, 3^e éd., 1987.

ZEYL A. et DAYAN A., *Organisation et gestion de la force de vente*, Éd. d'Organisation, 2^e éd., 1988.

Chapitre 14 : PRINCIPES ET ACTEURS DE LA COMMUNICATION PUBLICITAIRE **et chapitre 15 : L'ACTION PUBLICITAIRE ET PROMOTIONNELLE**

BONNANGE C. et THOMAS C., *Don Juan, ou Pavlov, Essai sur la communication publicitaire*, Seuil, 1987.

BRISOUX G.E. et autres, *Gestion de la publicité*, Paris, Mc Graw-Hill, 1987.

BROCHAND B. et LENDREVIE J., *Le Publicitor*, Dalloz, 2^e éd., 1985.

CATHELAT B., *Publicité et société*, Payot, 1987.

CHANTERAC V. de et FABRE R., *Droit de la publicité et de la promotion des ventes*, Dalloz, 1986.

DAYAN A., TROADEC A. et L., *Promotion des ventes et PLV*, PUF, coll. « que sais-je ? » n° 2482, 1989.

DAYAN A. et autres, *Marketing*, ch. 13, PUF, 2^e éd., 1988.

DAYAN A., *La publicité*, PUF, coll. « que sais-je », n° 274, 3^e éd., 1988.

DOOB L., *Communication in Africa*, Greenwood Press, Westport CT, 1979.

DRU J.M., *Le saut créatif*, J.C. Lattès, 1984.

ENRICO R. et KORNBLUTH J., *La guerre des Colas*, Inter-Éditions, 1987.

FABRE G., *La loterie dans la promotion des ventes*, Dalloz, 1988.

GAILLARD H. et LEBEL P., *Savoir présenter une campagne de publicité ou un projet : le jeu Ulysse*, Éd. d'Organisation, 1988.

GARIBAL G.H., *Cette publicité qui nous dérange*, Éd. Entente, 1982.

GENZEL D., *De la publicité à la communication*, Rochevignes, 1983.

GUYON F., *La publicité n'affiche pas la couleur*, Denoël, 1984.

HAAS C.R., *Pratique de la publicité*, Dunod-Bordas, 1984.

HARPER M., « Advertising in a Developing Economy : Opportunity & Responsibility », *European Journal of Marketing*, 9-3 1975.

IREP, *L'audience et les médias*, Éd. d'organisation, 1989.

IREP, *Médias et recherche*, IREP, 1988.

IREP, *Mesurer l'efficacité de la publicité*, Éd. d'Organisation, 1988.

JOANNIS H., *Le processus de création publicitaire*, Dunod-Bordas, 1984.

KERGROHEN Y., *La communication rentable, Promotion des ventes*, YK Éd., 1987.

LEFF N.H. et FARLEY J.U., « Advertising Expenditures in the Developing World », *Journal of Int'l Business Studies*, Automne 80.

- LEMONNIER P., *Quand la publicité est aussi un roman*, Hachette, 1985.
- LEMOYNE A., *Puissance pub. La force du temps dans la communication*, Dunod-Bordas, 1989.
- MATTELART A., *L'internationale publicitaire*, La découverte, 1989.
- Ogilvy D., *La publicité selon Ogilvy*, Dunod-Bordas, 1984.
- PIQUET S., *La publicité dans l'action commerciale*, Vuibert, 1987.
- RAPP S. et COLLINS T.L., *MaxiMarketing. La nouvelle voie de la publicité, de la promotion et de la stratégie marketing*, Paris, Mc Graw-Hill, 1988.
- ROSSITER J.R. & PERCY L., *Advertising and Promotion Management*, N.Y., Mc Graw-Hill, 1987.
- ROUMAGNAC A., *Mes coups en or – les secrets de la pub. événementielle*, Plan, 1988.
- SEGUELA J., *Hollywood lave plus blanc*, Flammarion, 1982.
- TALON M.-L.A., *La stratégie de promotion des ventes dans les entreprises ivoiriennes*, mémoire de DEA à la Fac des Sc. Éc. d'Abidjan, mars 1985.
- TARRIT J.M. et KUBIK E., *La médiatique, le traitement publicitaire des médias*, Chotard, 1987.
- VOTHANH T. et DINGOME J., « *La politique de communication publicitaire au Cameroun : quelques réflexions* » Communication présentée au colloque « Marketing pour le développement », Abidjan, déc. 1986.

Chapitre 16 : LA MARKETING INTERNATIONAL

- BOISSY P., « Le choix des canaux de vente à l'étranger » Paris, Hommes et Techniques, 1977.
- CATEORA Ph., « International Marketing » 5^e éd. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1983.
- C.F.C.E. : « Exporter, pratique du commerce International » 6^e Édition, les Éditions FOUCHER, 1989.
- DAVID F., « La guerre de l'export » Paris, LATTES, 1986.
- GRAUMANN S., « Guide pratique du commerce international » Paris, Librairie de la Cour de Cassation, 1988.
- JOFFRE P., « L'entreprise et l'exportation » Vuibert, 1987.
- KEEGAN W., « Global Marketing Management », Prentice Hall, 1988.
- LEERSNYDER J.M. de, « Marketing International » Dalloz, gestion 2^e Éd. 1986.
- LENTDECKER G.P. de, « Le technicien du Commerce International » Éd. d'Organisation, 1986.
- LE PAN DE LIGNY G., « Guide commercial de l'exportation » Paris, Dunod, 1985.
- OLLIVIER A., DAYAN A., OURSET R., « Le Marketing International » PUF, « que sais-je ? », 1990.
- SCHMOLL G.A., « Vendre à l'exportation » Paris, Éd. Jupiter, 1989.
- TERPSTRA V., « International Marketing » 4^e Éd., New-York, The Dryden Press, 1987.
- USUNIER J.C., « Environnement international et gestion de l'exportation » P.U.F. « Gestion » 2^e Éd. 1987.
- USUNIER J.C., « Management International », PUF, « Gestion », 2^e Édition, 1987.

Chapitre 17 : AUTRES APPLICATIONS DU MARKETING

MARKETING DES ACHATS

- Banque Mondiale, *Document d'appel d'offres type – Passation de marché de fournitures*, BID-BM, 1985.
- BRUEL O., *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod-Bordas, 1982.
- CLOUET P., *Les achats, un outil de management*, Éd. d'Organisation, 1989.
- HEINRITZ S.F. et al., *Purchasing : Principles & Applications*, 7^e éd. Engl. Cliffs, Prentice Hall, 1986.
- LE BAIL, *La négociation d'achat*, Chotard, 1988.
- MARCEL C. et NASSOY B., *Stratégie Marketing de l'achat industriel*, Paris, CDAF, 1985.
- MARICOURT R. de, « Achat = Vente, ou le Marketing des achats » *Revue Française de Marketing* n° 97, 1984-2.
- TARONDEAU J.C., *L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement*, Éd. d'Organisation, 1979.

MARKETING INDUSTRIEL

- BLANC F., « *Marketing Industriel* » Vuibert Entreprise, Paris, 1988.
- BOUCHARD J.R., PELLETIER S., « *Marketing Industriel* » Modulo Édition, Québec 1985.
- COREY R., « *Industrial Marketing* », Prentice Hall, 1976.
- DAYAN A., « *Marketing Industriel* », Vuibert gestion, 1985.
- PRAS B. et TARONDEAU J.C., « *Comportement du consommateur* » Sirey, 1981.
- SAPORTA B., « *Marketing Industriel* » Paris, Eyrolles Management 1989.
- VALLA J.P., « *L'Implantation du marketing dans les entreprises industrielles : problèmes et solutions possibles* », Institut de Recherche de l'Entreprise, 1979.

MARKETING DES MATIÈRES PREMIÈRES

- HENAULT G., *Marketing et développement du tiers-monde*, Economica, 1988.
- « *Les problèmes critiques des systèmes de commercialisation des produits agro-alimentaires dans les pays en développement* » Rapport du séminaire conjoint OCDE-FAO, Paris, OCDE, 1977.
- WHETAM E., *Agricultural Marketing in Africa*, London, Oxford University Press, 1972.

MARKETING POLITIQUE ET SOCIAL ET MARKETING PUBLIC

- BON J. et LOUPPE A., « *Marketing des services publics. L'Étude des besoins de la population* » Les Éditions d'Organisation, 1980.
- KOTLER P., « *Marketing of non-profit organisations* » Prentice Hall, 1982.
- LAUFFER R., BURLAUD A., « *Management Public, gestion et légitimité*, DALLOZ GESTION, 1980.
- LINDON D. et WEILL P., « *Le choix d'un député : un modèle explicatif du comportement électoral* » Paris, Éditions de Minuit, 1974.
- LINDON D., « *Le Marketing Politique* » Paris, Dalloz, 1986.
- OLLIVIER A., « *Quel Marketing pour le secteur public Ivoirien ?* », Actes séminaire CUFOP, Abidjan, 1983

INDEX des noms et matières

- A -

Achat, 20, 34, 67, 83, 86, 89, 100, 123, 125, 177, 245 et suiv., 260
Analyse factorielle, 21
Agriculture, 28, 30, 31
Auto-consommation, 30
Analphabétisme, 30, 39, 41, 42, 108, 113, 209
Attitude, 34, 35, 99, 100, 103, 104, 109, 201, 202, 212
Attribut, 34
ASIE, 39
Affichage, 42, 198
ALGÉRIE, 47
Arthur DOO LITTLE, 54
ANSOFF (Igor), 55
Analyse stratégique, 50 et suiv.
Audit, 67, 99
Audit marketing, 68 et suiv.
Anticipation (Audit d'), 69
Adhocratique (Système), 77
Auto-contrôle, 78
Autorité prescriptive, 82
Agence de publicité, 83, 104, 195, 212, 215, 216, 229
Affichette, 84, 211
ABIDJAN, 92, 94, 112, 174, 182, 183, 210, 228, 259
Analyse Sémantique Différentielle (ASD), 104, 146
Aléatoire (Sondage), 105
Auto-administrée (Enquête), 108
Aléa, 115, 116, 119, 120, 126,
Alignement, 117
Analogie (Méthode), 121
Auto-régulation, 122, 188
AMSTUTZ, 124
ASSESSOR, 125, 126
Arborescence, 136

Agrégatif, 133, 137 et suiv.
ADAM & STOEZEL, 163, 166 et suiv.
Appel d'offre, 165
Agent commercial, 175
Agent exclusif, 175
Agent général, 175
Assortiment, 176
AAKER (D.) et MYERS (J.), 204
AFRICA, 205, 209
Annonceur, 206, 207, 208, 210, 214, 221
AFRI-MÉDIA, 208
ABIDJAN - 7 JOURS, 210
AIDA, 202, 212
Action publicitaire, 215 et suiv.
Action promotionnelle, 215, 222 et suiv.
ASSANDE Adam, 14, 264

- B -

Besoins, 28, 29, 30, 32, 34, 37, 100, 257 et suiv.
BÉNIN, 29, 47
BIKANDA (P.), 14, 31, 45, 80, 93
BLACKWELL, 34
BOURGOIN (H.), 35, 37
BOLLINGER (D.), 35, 37, 162, 182
BRAZZAVILLE, 35, 55, 59, 72, 163
Biais, 40, 104, 105, 108, 117, 122
BAUDRILLART, 46
BURKINA-FASO, 47, 148, 208
BURUNDI, 47
BOSTON CONSULTING GROUP, 52
BRASSIMBA, 54
BIC, 56
Bouche à oreilles, 57
Budget, 61, 62, 63, 65, 67, 81, 84, 102, 215, 239
Bureaucratique (Organisation), 77
BLOHORN, 87, 94, 112

INDEX

BELSON (Méthode de), 93, 135
BOX-JENKINS, 120, 124
BROWN, 120
BLANCHARD et PAOLI, 124
BASS, 197
BIP (Bur. Ivoirien de Publicité), 212
BON (J.), 239, 256

- C -

Culture, 15, 16, 19, 29, 33, 34, 36, 37, 40
Causes (sociales), 18
Concurrence, 15, 31, 33, 51, 55, 86, 91, 109, 154, 157, 163, 204
Client, 15, 19, 20, 56, 59, 64, 70, 99
Contrôle, 20, 22, 61, 81, 107, 111, 120
Communication, 20, 21, 22, 25, 30, 33, 42, 52, 56, 63, 78, 99, 185, 227 et suiv., 247, 249, 252, 256, 259, 265
Communication publicitaire, 189 et suiv.
Ciblage, 21
Contrôle de gestion, 22
CAUSSE (G.), 24
CAMEROUN PUBLI-EXPANSION, 208, 212
CAMEROUN-TRIBUNE, 210
CEPETEDE, 27
CAMPC, 27, 87
CIGE, 27
CESAG, 27, 80
CUFOP, 27
CNP, 27
Consommation de masse, 28
Consommateur, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 40, 41, 45, 57, 63, 99, 123, 125, 155, 169 et suiv.
CÔTE-D'IVOIRE, 29, 35, 36, 37, 39, 47, 80, 85, 87, 89, 108, 112, 126, 135, 154, 156, 157, 160, 162, 174, 182, 203, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 228, 229, 242
Circuit de distribution, 29, 178, 182, 190

CHINE, 31, 43
Communisme, 31
CONGO, 31, 35, 47, 59, 72, 121, 155, 208, 262
CAMEROUN, 30, 31, 35, 45, 46, 47, 59, 80, 89, 154, 160, 207, 208, 209, 213 et suiv., 219, 220, 242
CARTER (S.), 34
CADIX (A.), 34
Comportement (du consommateur), 34, 40, 99, 155, 202, 212
Conditionnement, 34, 41, 91, 99, 110
Contrôle de l'incertitude, 36, 37
Créativité, 40, 98, 213, 216 et suiv.
Contrefaçon, 41, 45
Coût, 42, 56, 62, 66, 105, 122, 160, 157 et suiv., 174, 185
CORÉE DU SUD, 28
Corruption, 33, 45, 165
CHIVAS, 46
Coopérative, 50
Compétence distinctive, 50
Concentration (Principe de), 50
Coordination, 50, 62, 71, 81
Courbe d'expérience, 51
Cycle de vie des produits, 51
Compétitivité, 51
Croissance, 51, 52, 53, 58
C.A. (Chiffre d'affaires), 51, 52, 64
CARRANCE (Fabrice), 55
Challenger, 56
COCA-COLA, 57, 85, 193, 195
Créneau, 57, 58
Crise, 31, 60, 69
Cash-flow, 64, 75
Contribution, 64
Calendrier, 64
Chef de produit, 17, 68, 79 et suiv.
Check-up, 69
Comité d'audit du plan, 67, 78
Comité « ad hoc », 78
Chef de projet, 79
Chef de marché, 79 et suiv., 83
Critère, 89, 100, 101, 105, 125, 133 et suiv.
Concept (Test de), 94, 109
COPELLI (François), 87, 94

Cahier des charges, 97
 Cycle, 115, 116, 117, 119, 120
 Coefficient d'ajustement, 122
 Coefficient cyclique, 116, 119, 120, 126
 Coefficient saisonnier, 116, 118, 119, 120, 126
 Coefficient de tendance, 118
 Compensation, 116
 Centrage, 117
 Constante, 117
 Courbe, 118, 124
 Campagne (de publicité), 118, 197, 205 et suiv.
 Causales (Méthodes), 120
 Corrélation, 121
 Cible, 25, 90, 132, 133, 138, 140, 156, 174, 185, 211, 217, 219, 228, 229, 230, 240
 Cannibalisation, 156
 Charges d'exploitation, 172
 Chaîne volontaire, 173
 Commerce intégré, 173, 180
 Courtier, 185
 Concessionnaire, 185
 CIDOP, 207
 Copy-stratégie, 217, 229
 CLUB MÉDITERRANÉE, 228
 C.E.E., 236
 CEDEAO, 236
 Contrôle (des vendeurs), 196
 Cinéma, 210
 CHAHIN (A.), 225
 Cinébus, 211

- D -

Distributeur(s), 16, 29, 30, 86, 90, 91
 Demande, 15, 17, 19, 21, 33, 86, 88 et suiv., 93, 99, 145, 159 et suiv.
 Distribution, 17, 21, 25, 28, 29, 30, 32, 34, 51, 52, 57, 97, 169 et suivi. 195, 231, 252, 256, 265
 Développement économique, 28, 29, 32, 39, 40, 43
 Dirigisme, 28, 31

DRUCKER (P.), 29, 33, 38
 DIOULAS, 29, 182
 Détaillant, 30, 170, 172, 185
 Démocratie, 31, 33, 43
 DAYAN (A.), 34, 124, 201, 216, 240, 248
 DEFLANDRE (P.), 35, 108, 139
 DIAKITÉ (T.), 35
 Distance hiérarchique, 36, 37, 39
 DPPO, 38, 78
 Dialogue, 43
 DJIBOUTI, 47
 D.A.S., 50, 52
 Déclin, 51
 Dilemme, 53
 Diagnostic, 52, 53, 54, 70, 71
 Diversification, 55
 Défensive (Stratégie), 56
 DHL, 57
 Délais de paiement, 60, 64
 Décentralisation, 78
 DIOP (Saliou), 80
 Design, 84, 88, 99
 DAKAR, 80, 85, 197 et suiv.
 Documentaire (Recherche), 98
 Décomposition, 115 et suiv.
 Droite des moindres carrés, 117, 126
 Droite de régression, 117
 Droite de tendance, 118, 119
 Désaisonnalisation, 118, 119
 DELPHES (Méthode de), 122, 126
 DIEKEM (M.), 142
 DUTHEIL, 203

- E -

Environnement, 16, 19, 21, 22, 33, 42, 43, 77, 86, 90, 109
 Équipement (biens d'), 17, 18
 Empirisme, 17
 État d'esprit, 19, 25
 Études de marché, 19, 21, 27, 28, 31, 40, 65, 67, 86, 89, 97 et suiv., 115, 122, 126, 176, 247, 256
 Économie de marché, 28, 31
 « Esprit de production », 28, 29

INDEX

- Économie duale, 30
Enquête, 30, 40, 104, 107, 109
EUROPE DE L'EST, 31
Élasticité de la demande, 32, 42, 57, 161 et suiv.
Économies d'échelle, 32, 51, 56, 64
Entrepreneur, 33
ENGEL, 34
Ethnie, 35, 37, 99, 104, 108, 109
ÉTATS-UNIS, 35, 36, 37, 39, 47, 99, 122, 124, 160, 218 et suiv., 220
EUROPE, 124
Enrichissement des tâches, 38
Échantillonnage, 40
Échantillon, 40, 42, 103, 105 et suiv., 122, 123, 125, 174
Emballage, 41, 84, 91, 99, 109, 155
Étiquetage, 41
Ethnique, 33, 42
Effet d'apprentissage, 51
Endettement, 52
ETHIOPIAN AIRLINES, 57
ELENGA (Michel), 59
« Esprit Mkg », 15, 18, 19 et suiv., 77, 213
Estimation, 64, 116, 117, 121, 122, 126
Écart, 65, 84
Évaluation (Audit d'), 69
Élargissement des tâches, 78
Enrichissement des tâches, 78
Échelle d'OSGOOD, 88, 104, 146
ESSEC (Donala), 14, 45, 80, 93
Étude qualitative, 97, 99, 101, 102
Étude quantitative, 97, 99, 101, 103 et suiv.
Entretien semi-directif, 101
Exploratoire (Étude), 102
Échelle d'attitude, 103
Échelle de LIKERT, 104
Écart-type, 104, 120, 126
Empiriques (Techniques) 107, 109
Enquêteur, 104, 108, 109, 112
Événements exceptionnels, 115, 116, 120
Effet de rattrapage, 116
Équation quadratique, 118
Essai et erreur (Méthode), 118
Erreur-type, 120
Endogènes (Méthode), 115, 121, 126
Exogènes (Méthodes), 120, 126
Explicatives (Méthodes), 120
Estimations, 116, 117, 121, 122, 126
Experts, 122, 123
Ensemble évoqué, 125
Effet d'entraînement, 156 (chap. 11)
Exportation, 235.
- F –
- Force de vente, 20, 21, 63, 66, 87
Formation-action, 24, 82
Formation des vendeurs, 180 et suiv.
FIOL (M.), 24
FALL (A.), 35, 108, 139
FRANCE, 35, 36, 37, 45, 47, 59, 92, 99, 160, 203, 213, 218
Frais fixes, 51, 52
FANTA, 57
FABRIQUE de PEINTURES en AFRIQUE (F.P.A.), 59
Flexibilité, 62, 77
Fournisseur, 70, 83
Forces et faiblesses, 63, 71
Fonctionnelles (Tâches), 79
Frein, 100, 101
Formation (des vendeurs), 122, 192 et suiv.
Filière (industr.), 248, 251
FRATERNITÉ MATIN, 210
FAIVRE (J.Ph) et SCHWOERER (J.), 125
Franchisage, 176, 180
- G –
- Grande consommation (biens de), 17, 18
Gaspillage, 28, 46
GRÈCE, 29
Grossiste, 30, 170, 175, 180, 182, 185
Gamme, 31, 59, 60
GUINÉE, 31, 47
GABON, 35, 47, 155, 160, 173, 207, 242
GHANA, 37
Graphisme, 41
« Grotto », 46

GILLETTE, 56
 Guerrier (Mkg), 55 et suiv.
 GELINIER (Octave), 64
 Glissant (Plan), 66 et suiv.
 Gestion, 79, 81, 163
 GALADIMA (O.), 100
 Guide d'entretien, 101
 Grappes (Sondage en), 106
 Grappes (Effet de), 107
 GRANDE-BRETAGNE, cf. Royaume-Uni
 Gamme, 144
 Groupement d'achats, 173
 Gondoles, 177
 GUARINO (J.G.), 205
 GUIDO, 210
 GREGORY (P.), 228
 GIBUKU, 231
 GRAUMANN (S.), 236
 GUILBERT (M.), 243

- H -

HERMES, 29
 HONGRIE, 31
 HOWARD, 34
 HOFSTEDE (G.), 35, 37
 Hiérarchie des besoins, 37, 38
 HERZBERG (F.), 38
 Harcèlement, 57
 Horizon, 64, 65, 89
 Hiérarchie, 78
 Historique, 91
 Hypothèse, 97, 98
 HAVAS MEDIA INT'L, 208
 HENAULT (G.), 250
 Hypermarché, 173.

- I -

Innovation, 15, 33, 81, 90, 159 et suiv.
 Intermédiaire(s), 16, 21, 32, 90
 Information, 20, 21, 65, 70, 77, 78, 81, 84,
 87, 92, 98, 103, 123, 186, 211
 IPD, 27

INDIEN, 29
 Importation, 29, 40, 176
 Infrastructure, 30
 Investissement, 29, 31, 32, 89
 Inflation, 29, 32
 Imagination, 33, 56
 Image, 33, 34, 63, 87, 99, 100
 Inégalité, 36
 Individualisme, 36
 Interview, 40
 Indifférence (stratégie), 41
 Indicateurs de résultat, 68, 71
 Industriels (« Produits », ou « Biens »), 90,
 104
 Industries, 119, 123
 I.S.G., (Brazzaville), 163
 IVOIRE-MÉDIA, 208
 IVOIR-SOIR, 210
 Institut Ivoirien d'Opinion Publique, 208
 Indice précurseur, 121, 126
 Itérative (Façon), 118

- J K -

KOTLER, (Ph.), 18
 JAPON, Japonais, 18, 19, 34, 47, 160, 218,
 219, 236
 KOLLAT, 34
 KODAK, 45
 KINPRO-ROSCO, 72
 KINUANI (Prosper), 72
 Jeu de rôle, 102
 JEUNE AFRIQUE, 203, 210
 JEUNE AFRIQUE ÉCONOMIE, 203, 210
 KALMAN et BUCY, 120
 KEEGAN (W.), 205
 JOLIVET (P.), 24
 JUMBO, 57

- L -

Logistique, 21, 25
 Libéralisme, 28

INDEX

- LIBANAIS, 29
Lancement de produit, 31, 51, 83, 86, 88,
123, 150 et suivantes
LOBA (A.), 35
Loterie, 42
LAURENT-PERRIER, 46
Liquidités, 52, 53
Leader, 56, 57
Leader d'opinion, 90
Linéaire, 99
Lxicographique (Modèle), 101
Linéaire additif (Modèle), 101
Logo, 110, 201
LEIBNITZ, 115
Lissage, 116, 117
Lissage exponentiel, 118, 119, 120, 126
LEWANDOWSKI, 120
LINDON (D.), 134, 255, 256
LISSARGUE, 161
LERVILLE-ANGER, 161
LOUBOTA, 163
LIBREVILLE, 173
LEFF et FARLEY, 203
LINTAS, 207, 212, 213 et suivantes
LANDREVIE, LINDON et LAUFER, 220
LENTDECKER (P.G. de), 236
- M –
- Management, 16, 33, 188
Mkg-mix, 18, 20, 57, 63, 79, 121, 124,
125, 161, 169, 183, 201, 241, 245,
254
MAC CARTHY (J.E.), 18
Multinationales (entreprises), 18
Modélisation, 21, 116, 120, 122
MARICOURT (R. de), 27, 34, 120, 122,
161
MAURES, 29
Mama-Benz, 29
Marchand ambulant, 30
Marque, 30, 34, 41, 42, 45, 52, 60, 83, 89
Marxiste, 28, 31
MADAGASCAR, 31, 47
MOZAMBIQUE, 31
Manageur, 33
MICHON (C.), 34
Motivation, 34, 63, 65, 99, 100, 101, 122,
186, 212
Masculinité, 36, 37
MASLOW (A.), 37
MAC GREGOR (D.), 39
Maintenance, 41
Multinationale (Firme), 41
MERCEDES, 46
MAROC, 47
MALI, 47
MAURITANIE, 47
Mortalité, 47
Métier de l'entreprise, 50
Maturité, 51, 54
Matrice, 52, 53, 55, 125
MAC KINSEY, 54
Monopole, 57
MAGGI, 57
Marge, 59, 63, 171, 177, 179
MBA (Marge brute d'autofinancement), 64
MINZBERG (H.), 77
Mkg international, 90, 235 et suivantes
Média, 93, 206, 208, 210, 212, 214, 220,
228
Multivariée (Analyse), 98
Mémorisation, 110
M'BESSO (Louis), 112
Merchandising, 181, 186
Me-too, 158
M.T.O.A., 197 et suivantes
MOYER et MASCARENHAS, 203
MAC CANN-ERICKSON, 207
Mailing, 211
MAGNAVAL (M.), 222
Matières premières, 250 et suivantes, 261
Marketing des achats, 246 et suivantes
Marketing industriel, 247
Marketing des matières premières, 250 et
suivantes
Marketing politique et social, 253 et sui-
vantes, 264
Marketing public, 256 et suiv.
Marketing personnel, 259 et suiv.
Méthode endogène, 115 et suiv. 121, 126

Méthode passéiste, 115, 121
 Méthode quantitative, 115
 Méthode graphique, 117
 Méthode de décomposition, 115 et suiv.
 Méthode essai et erreur, 118
 Méthode de prévision, 120, 122
 Méthode exogène, 120, 126
 Méthode causale, 120
 Méthode explicative, 120
 Méthode à variable exogène, 120
 Méthode analogique, 121, 126
 Méthode qualitative, 121, 123, 126
 Méthode futuriste, 121
 Méthode séparative, 133
 Méthode descendante, 133
 Méthode de typologie, 133, 137
 Méthode ascendante, 133
 Méthode agrégative, 133, 137
 Méthode de DELPHES, 122
 Modèle multiplicatif, 116
 Modèle, 124
 Modèle de prévision, 120, 121, 124
 Modèle à corrélation et régression multiple, 121
 Modèle de décision, 123
 Modèle économétrique, 124, 126
 Modèle de sélection, 124
 Modèle de BOX-JENKINS, 120
 Modèle AIDA, 190
 Modèle de média-planning, 124
 Moyenne, 123
 Moyenne cumulée, 122
 Moyenne mobile (M.M.), 116, 119
 Moyenne mobile centrée, 117, 126

- N -

Négociation, 21, 83, 90, 173, 184
 N.P.I., 28, 39
 Nomadisme, 30
 Niveau de vie, 32, 45
 NICOSIA, 34
 NIGERIA, 29, 37, 45, 57, 160
 Népotisme, 33, 35

NESTLÉ, 42
 Natalité, 47
 NIGER, 47, 86, 160
 Nouveau produit, 52, 53, 54, 84, 94
 Notoriété, 87
 NANDE, 127
 NIAMEY, 229
 NGOK', 154, 155

- O -

Offre, 15, 17, 19, 21, 57, 86, 87 et suiv.,
 90, 93, 99, 159 et suiv., 251, 258
 Organisations à but non lucratif, 18
 OLLIVIER (A.), 22, 34, 239, 256
 ONAH (J.), 29
 « Optique import », 29, 46
 ORSONI (J.), 31
 Office de commercialisation, 31
 Ostentatoire (Consommation), 35, 41, 45
 ONU, 42
 Opportunité (Principe de), 50
 Offensive (Stratégie), 56
 Objectif, 61, 62 et suiv., 84, 92, 97
 Opportunités, 63
 O.S.T. (Organisation scientifique du travail), 77
 Organisation, 77 et suiv.
 OSGOOD (Échelle d'), 88, 156
 Ordinateur, 115, 117, 120, 125
 OUATTARA (I.), 183, 184
 OGILVY (D.), 217
 O.P.S. (Organisation Politique et Sociale),
 253 et suiv.

- P -

Pot de vin, 46
 Population, 47, 97, 100, 105
 PIB, 47
 POPULATION ET SOCIÉTÉS, 47
 Puissance (Principe de), 50

INDEX

- Poids mort, 53, 54
Portefeuille (de produits, d'activités), 52, 53
Part de marché, 53, 57, 63, 64, 97, 125
PORTER, 54
PROBLÈMES ÉCONOMIQUES, 55
PEPSI-COLA, 57
POINTE NOIRE, 59
Plan de trésorerie, 61
Plan financier, 61, 74
Planning de production, 61
Plan de développement, 61
Procédure, 65, 68
Pyramide hiérarchique, 77, 78
Profil sémantique, 88
Prospection, 91
PERT, 93, 161
Primaires (Données), 93, 97, 98
Projet d'étude, 98
Projectives (Techniques), 101, 102
Probabilités (Techniques) 105, 107
Prévision de ventes, 49, 111, 115 et suiv.
Panel, 112, 113, 122, 123, 126
Pricing, 153
PNB (par habitant), 160, 203
P.L.V., 177
Primes sur objectifs, 194
PRADIEL (E.), 203, 207, 219
Post-tests, 221
Pré-tests, 221, 228
Parrainage, 228 et suiv.
Primes, 225
Presse-book, 228
Public, 15
Production (esprit), 15, 16
Pays en voie de développement, 17, 29, 30, 32, 39, 42, 204, 205, 206
Publicité, 17, 19, 30, 34, 42, 57, 59, 66, 86, 124, 125, 169, 170, 185, 201 et suiv., 249
PROCTER & GAMBLE, 17
Politique (Mkg), 18, 253 et suiv., 264
Promotion, 19, 22, 30, 34, 42, 52, 56, 66, 86, 99, 121, 123, 214, 222 et suiv.
Produit, 18, 20, 21, 30, 31, 32, 33, 34, 41, 42, 50, 54, 57, 79, 80, 81, 85, 90, 100, 110, 122, 153 et suiv.
Planification, 20, 22, 28, 29, 81
Prix, 20, 21, 29, 31, 32, 34, 41, 42, 51, 56, 57, 90, 97, 110, 118, 121, 123, 153 et suiv., 176, 183, 249, 252, 256, 265
Prescripteurs, 21, 63, 70, 90
Positionnement, 21, 132, 155 et suiv.
Prévision, 21, 25, 49, 63, 66, 115, 118, 121, 122, 123
Prospective, 21
Plan de mkg, 27, 49, 50, 61 et suiv., 84
Plus-value, 28
Productivité, 30, 32
Port, 30
Postes, 30
Profit, 31, 51, 79
Personnalité, 34
Perception sélective, 34
Palabre, 35
Presse, 42, 198
PEUGEOT, 45
Polygamie, 45
Pouvoir d'achat, 46, 57, 90, 97
PUBLIPRINT, 127 et suiv.
PESSEMIER, 124
Publicité comparative, 211
Période, 116, 117, 118, 119, 123
Pente (d'une droite), 117, 118
Pondération, 118
Plan de campagne, 216, 229
Publipostage, 211
- Q R –
- Ressources humaines, 16, 67, 79
Réclame, 17
Qualité, 20, 33, 42, 64, 84, 88
ROSTOW (W.W.), 29
Régression, 121
ROME, 29
Relations Publiques, 237 et suiv.
Réfrigérateur, 30
Retournement (de tendance), 119
Revendeur, 30, 32, 42

- Recentrage, 117
 Risque perçu, 34
 Répondant, 40, 103, 104
 Recyclage, 41
 Rotation des stocks, 171, 177
 RWANDA, 47
 Rentabilité, 51, 52, 54, 58, 64, 79, 89, 172, 178, 180
 Ristourne, 57
 Rabais, 57, 63
 Questionnaire, 70, 101, 103
 Rapport, 70
 Représentant, 83, 91
 Recherche, 85 et suiv.
 R.A.N., 85
 Radio, 99, 209 et suiv.,
 R.F.A., 99, 160
 Réunion de groupe, 101, 102
 Relance, 101
 Questions (ouvertes, fermées), 103
 Représentatif (Échantillon), 105
 Quota (Sondage par), 107, 112, 113
 Royalties, 176
 Ratios de gestion, 177, 195, 196
 Recrutement (des vendeurs), 190 et suiv.
 R.S.C.G., 207, 212
 REEVES (R.), 217
 Régie, 206, 208
 ROYAUME-UNI, 37, 160, 218, 219
- S –
- Système, 16
 Service(s), 17, 19, 20, 29, 30, 32, 33, 34, 59, 85, 100, 169
 Service(s) public(s), 15, 18
 Stratégie, 20, 25, 27, 31, 40, 41, 49 et suiv., 79
 Segmentation, 21, 41, 52, 89, 101, 131 et suiv., 178, 214, 252
 Statistique, 21, 30, 40, 92, 113, 114, 121
 Segment, 28, 41, 42, 45, 50, 54, 56, 57, 63, 89, 125, 132, 137, 231
 Socialisme, 28
 Stock, 30, 59, 64, 99, 169, 171, 182, 187, 190, 193
 Stockage, 169, 170, 192
 SÉNÉGAL, 31, 47, 51, 121, 189, 197 et suiv., 198, 208, 210, 220, 228, 242
 SHETH, 34
 Style de vie, 34
 « Sapeurs », 35
 Solidarité, 35
 SIERRA LEONE, 37
 SUÈDE, 38
 Source, 40, 91, 92
 Sponsoring, 42, 218
 SINGAPOUR, 28
 Sous-développement, 43
 Synergie, 50, 55
 Sûreté (Principe de), 50
 Souplesse, 16, 62
 SAV (Service après-vente), 68, 178, 249
 Supermarché, 81, 173, 174
 Supérette, 81, 173
 Système d'Information Mkg (SIM); 91, 93
 Secondaires (Données), 92, 93, 98, 109
 Score, 101, 104
 Sondage, 105, 122
 Stratifié (Sondage), 106
 SUISSE, 148
 Série, 115, 116, 120, 121, 126
 Simulation, 123, 124, 125, 126
 SPRINTER (modèle de), 124, 125
 Scores d'utilité, 125
 Système de référence, 144
 Stimulation (matériels et psychologique), 179, 193 et suiv., 196
 Secteur traditionnel, 172 et suiv., 180
 SAUCISSON (méthode), 186
 SIMON-MILLER, 202, 205
 S.P.T., 208
 SEGUELA (J.), 217
 Star-stratégie, 217, 229
 SKOL, 197, 231 et suiv.
 Supports, 206, 208 et suiv., 220
 Succursaliste, 173
 SOTRA, 210

INDEX

- T -

Tactique, 20, 49
Tarif, 21, 87, 157 et suiv., 258
Tarification, 143 et suiv.
Transfert, 22
Tablier, 30
Troc, 30
Téléphone, 30, 40
TARONDEAU (J.C.), 31
TANZANIE, 31
Tontine, 35
Théories X et Y, 39
Télévision, 42, 99, 208 et suiv.
TAIWAN, 28
TOGO, 47
TCHAD, 47
TUNISIE, 47
Taux de croissance, 51
Tableau de bord, 61, 65 et suiv.
Test, 86, 91, 95, 98, 109 et suiv., 160
Traitement (de données), 92
Test projectif, 101
T.A.T., 102
Tirage au sort, 105, 107
TRAORE SERIE (Regina), 156, 157
Tendance, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 126
Technique matricielle, 125
Trend, 115
Taux de sondage, 122
Trade off (modèle), 125, 126
TALON, (M.L. AIMÉE), 94, 207, 219, 222,
THAÏLANDE, 206
TERRE et PROGRÈS, 210
THORELLI (H.) et SENTELL (G.), 206
Typologie, 133, 137 et suiv., 174

- U -

Urbanisation, 35
URSS, 47

Unités-type, (Sondage par), 108
UNIDA, 212
U.S.P., 219
UNIBRA, 231 et suiv.

- V -

Vente, 19, 20, 67, 70, 78, 86, 91, 97, 115 et suiv., 185 et suiv.
Village, 35
VOLVO, 38
Vocation, 50
Vache à lait, 53
Vedette, 53
Vendeur, 70, 78, 84, 112, 118, 122, 185 et suiv.
Veille technologique, 90
Variables incontrôlables, 109
VOTHANH (T.) et DINGOME (J.), 207, 209, 219
V.R.P., 190
VIKING, 121
Variables exogènes, 120
Variations résiduelles, 120
Variations saisonnières, 115, 119, 120
VAN ROBAIS (H.), 213

- W X Y Z -

ZAIRE, 29, 47, 54, 155, 207, 209, 220, 231 et suiv.
ZIMBABWÉ, 31
WRANGLER, 45
YAOUNDÉ, 46
WEBER (Max), 77
ZIESKE, 220
Zone-test, 123, 124
YOUM, 197
YOUNG et RUBICAM, 217
YOKA, 262
WHEELWRIGHT et MAKRIDAKIS, 120

Imprimé en France par
I.M.E. - 25-Baume-les-Dames
Dépôt légal n° 7391-03/1990
Collection n° 46 - Edition n° 01
59/4126/5

Universités francophones est la collection de l'Université des réseaux d'expression française (UREF). Cette dernière, qui fonctionne au sein de l'AUPELF comme une Université sans murs, a été choisie par le Sommet des Chefs d'État et de gouvernement des pays ayant en commun l'usage du français comme l'opérateur privilégié du Sommet en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

Cette collection de manuels universitaires et d'ouvrages de référence s'adresse à tous les étudiants francophones. Elle est appelée à constituer une bibliothèque universitaire en langue française dont les ouvrages sont proposés à des prix modérés.

« Pratique du marketing en Afrique » s'adresse d'abord aux professeurs et aux étudiants qui souhaitent approfondir leurs connaissances dans cette matière, mais aussi aux praticiens responsables de marketing ou cadres commerciaux qui souhaitent prendre du recul par rapport à leur action quotidienne et en mieux comprendre les fondements pour accroître leur efficacité.

Cet ouvrage est une première en Afrique francophone : jusqu'ici, seuls étaient disponibles des livres de marketing élaborés pour les pays du Nord, et d'une applicabilité limitée en Afrique.

« Pratique du marketing en Afrique » est un manuel de base, complet et suffisant pour passer en revue, en termes simples et familiers, les principaux aspects de la discipline.

Prix France : 140 FF • Prix préférentiel UREF (Afrique, Asie, Amérique latine, Moyen-Orient, Haïti) : 70 FF



I.S.S.N. 0993-3948
Diffusion EDICEF ou ELLIPSES selon pays
Distribution Canada D.P.L.U.

Imprimé en France
S.S.Q.I. - PARIS

59.4126.5