

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.

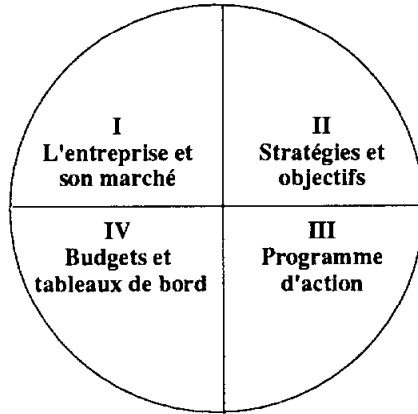
e) Enfin, la maîtrise d'œuvre de son élaboration appartenant à des responsables de marketing, le plan pourra contribuer à *développer l'esprit marketing* dans l'entreprise, à « tirer » celle-ci vers ses marchés, et à lui permettre de mieux s'ajuster à leurs exigences.

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 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 sophistication 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

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 Gélienier.

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 :

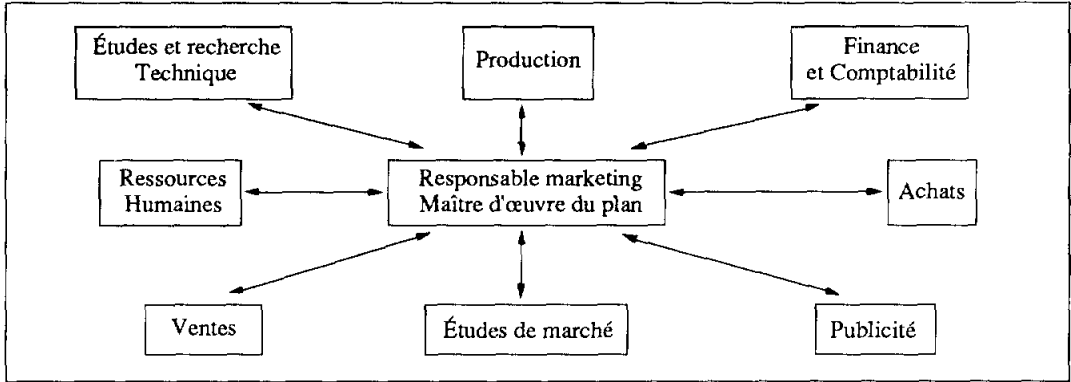
- l'un qui consisterait à confier l'élaboration du plan à des experts externes : ceux-ci, ne faisant pas partie de l'entreprise, ne peuvent pas choisir à sa place en matière d'options stratégiques. En outre, les cadres de l'entreprise, n'ayant pas été impliqués dans la préparation du plan, se sentiraient 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.

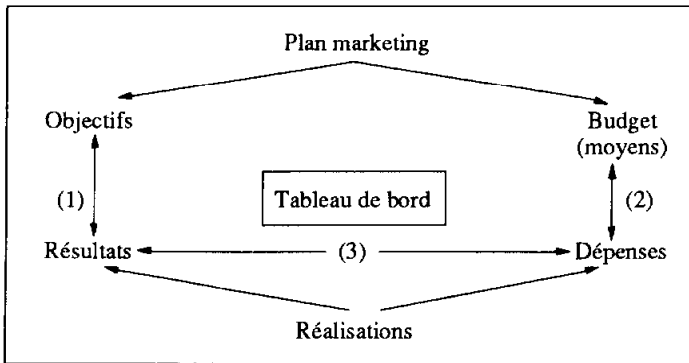
4.5. LE TABLEAU DE BORD : OUTIL DE CONTRÔLE PERMANENT

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

LE PLAN DE MARKETING



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

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 des 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 instantanément 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 Mintzberg 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 tirailllements 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

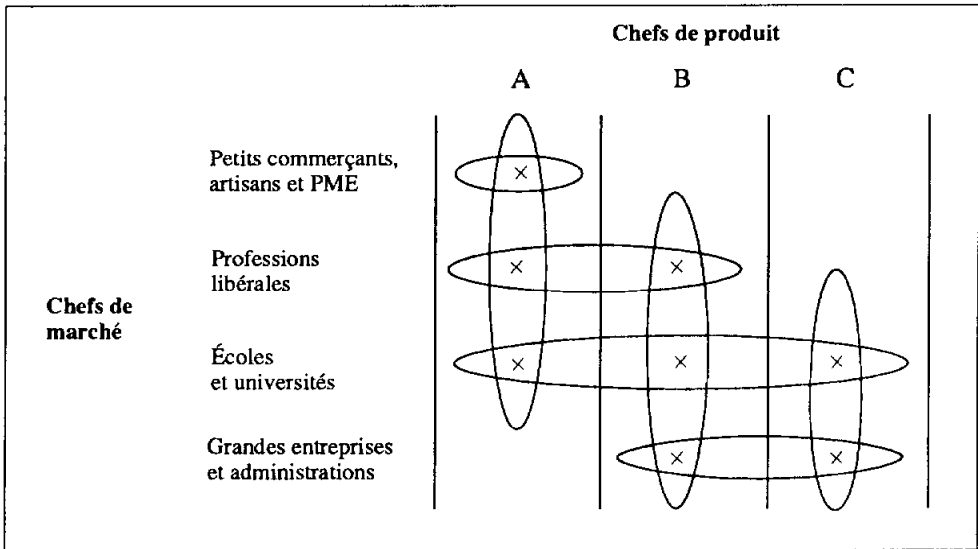
La fonction *chef de produit*, nous l'avons vu, correspond à une structuration par produit ou gamme de produits. On parle aussi de *chef de marque* lorsque les différents produits d'une gamme sont vendus sous une marque commune (par exemple : la gamme « Ajax » chez Colgate-Palmolive) ;

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.

ORGANISATION MARKETING

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, applatissement 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 adhocratique 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.

ORGANISATION MARKETING

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.

Judi 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 maquettiste 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 prospects 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.

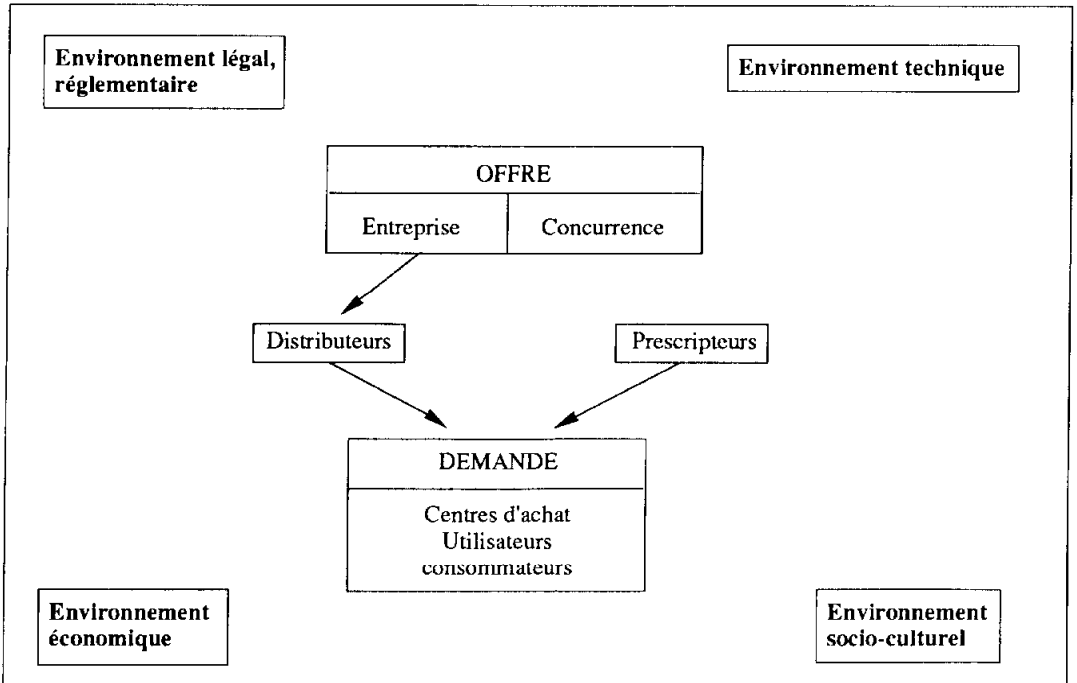
6.2. DOMAINE D'APPLICATION DE LA RECHERCHE COMMERCIALE

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.

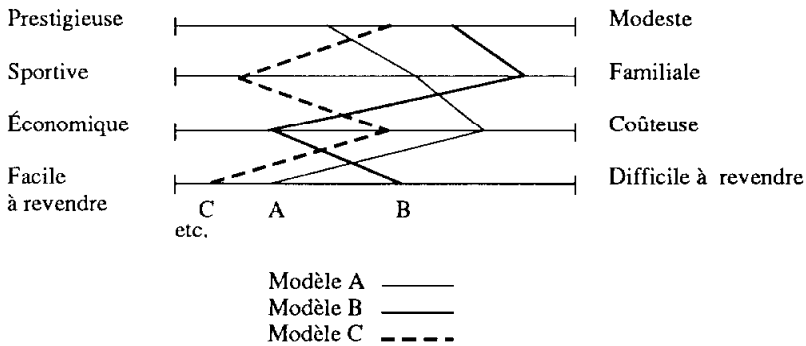
6.2.1.2. Une analyse comparative de l'entreprise et de ses concurrents

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.

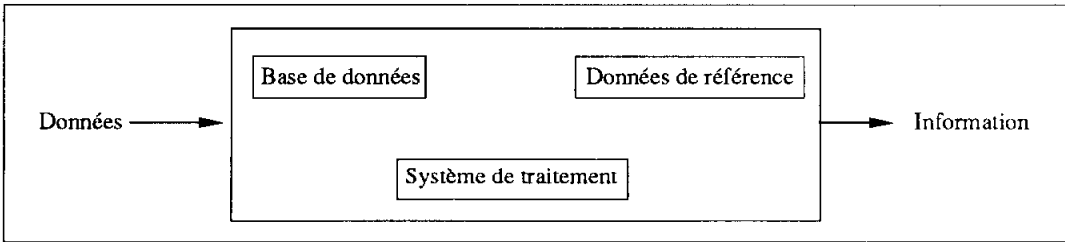
6.3. LE SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING

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.

Participant

- 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 soustraite 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

LES TECHNIQUES D'ÉTUDE DE MARCHÉ

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 mastère 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'élu 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

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*

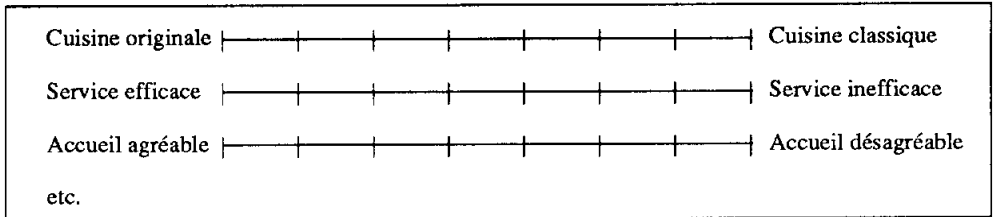
Elles permettent de visualiser l'attitude d'un répondant ou l'attitude moyenne d'un ensemble de répondants sur plusieurs dimensions.

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).

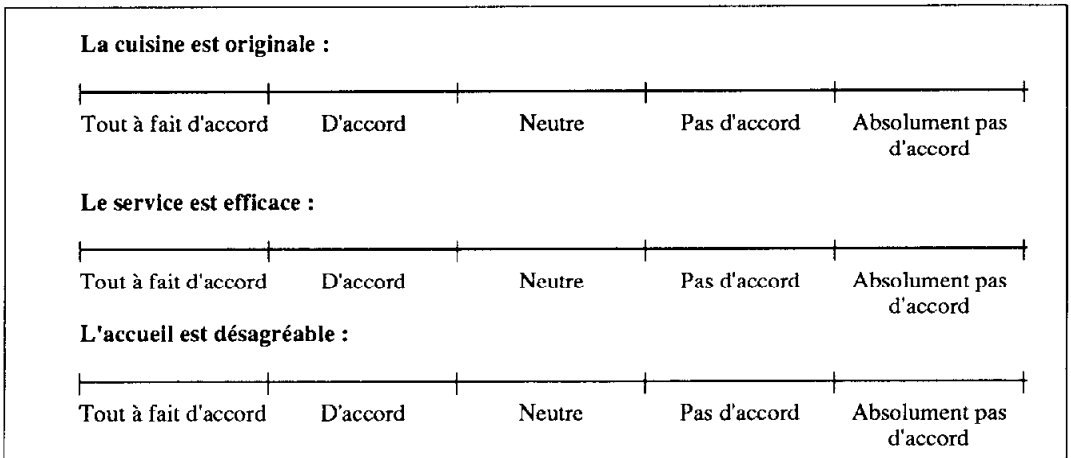
Exemple : Supposons que l'on fasse une étude sur un nouveau restaurant implanté dans une capitale africaine.

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.

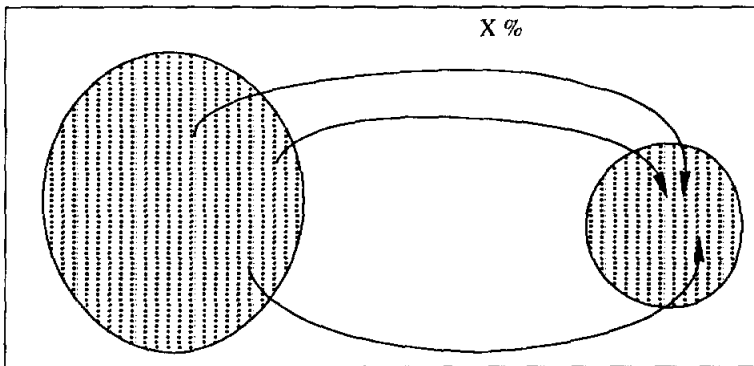
7.4.2.1. Les techniques probabilistes

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.

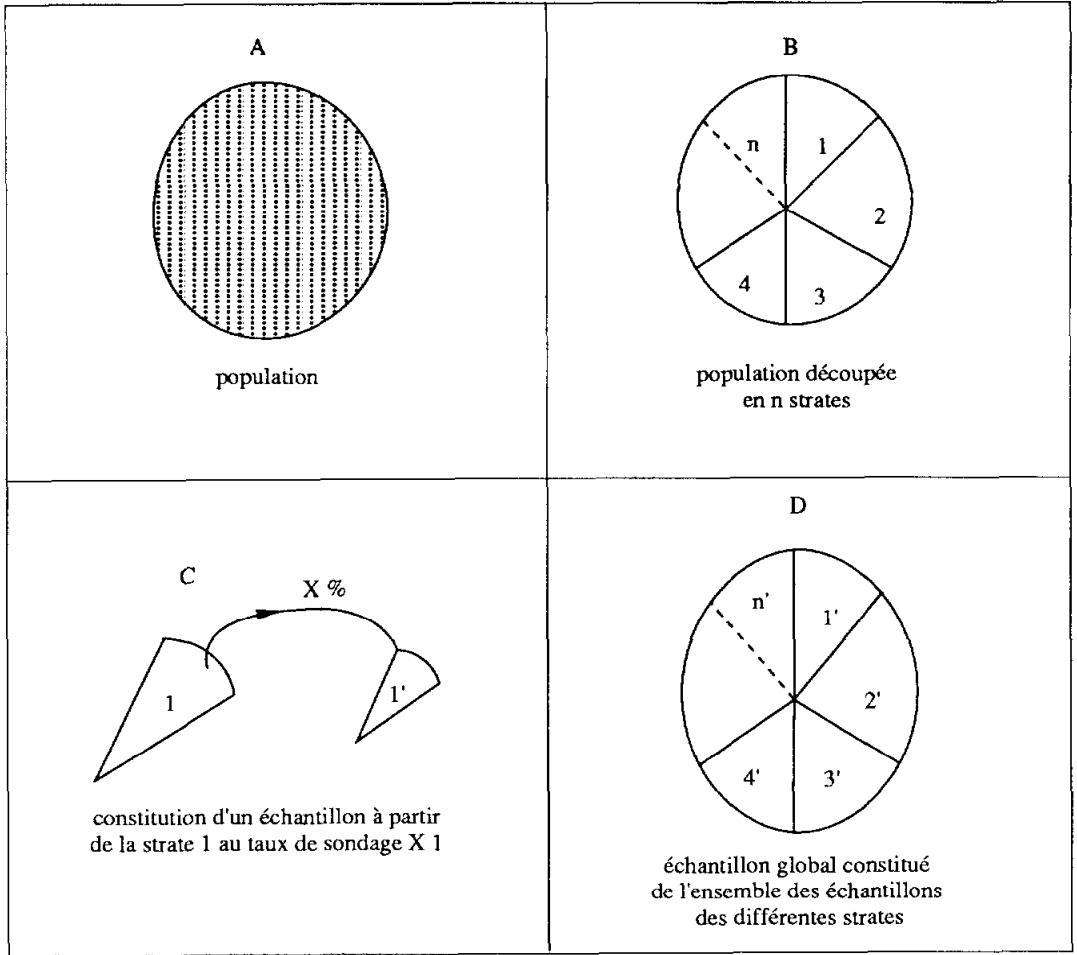
3. Sondage aléatoire simple



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

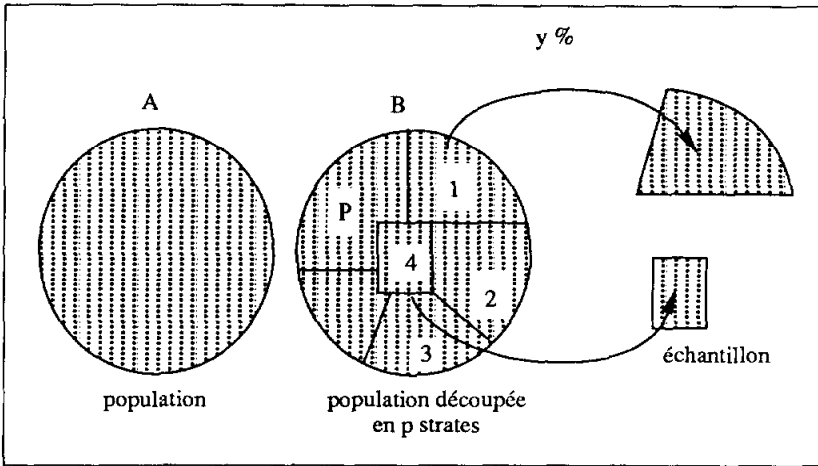
Caractéristiques par rapport au sondage aléatoire simple : le sondage stratifié permet d'améliorer la précision des résultats pour une même taille d'échantillon et donc pour un même coût. Par exemple, si l'on cherche à déterminer la taille moyenne d'une population où il y a 60 % d'hommes et 40 % de femmes, 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 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 enquêtes 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'ECCI, 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.