L'Art du Marketing

Les Echos
Le Quotidien de l'Economie

avec le concours de PRICEWATERHOUSECOOPERS

Illustration : Florence Gendre

En association avec

GROUPE HEC | INSEAD | Kellogg | London Business School | Wharton The Wharton School University of Pennsylvania

8
La Distribution

DOSSIER SPÉCIAL CHAQUE VENDREDI PENDANT 12 SEMAINES

En collaboration avec le **FINANCIAL TIMES**

La semaine prochaine :

Marketing des secteurs (1re partie)

8

La distribution

Gestion du capital clients et distribution
Par Michel Tatibouët et Vincent Haguet, PricewaterhouseCoopers
Pages II et III

Le category management, nouvelle science de la distribution
Par Thomas W. Gruen, Goizueta Business School
Le distributeur qui adopte le category management doit s'attendre à transformer considérablement ses relations avec ses fournisseurs ou sa gestion des stocks.
Pages IV et V

Différenciez vos prix !
Par Hermann Simon, consultant, Robert Dolan, Harvard Business School et Gilles Laurent, Groupe HEC
Une politique de prix efficace peut améliorer les profits de 20 à 50 % en exploitant les différences entre les consommateurs. Cela implique d'étudier en profondeur la valeur que ces derniers attribuent au produit ou au service considéré.
Page VI

Les MDD, menace pour les marques nationales
Par Stephen J. Hoch et Jagmohan S. Raju, Wharton School
Les marques de distributeur ont connu ces dernières années un succès croissant auprès des consommateurs. Quelle stratégie les marques nationales peuvent-elles adopter pour leur résister ?
Pages VII et VIII

Les règles d'or du service à la clientèle
Par Dawn Iacobucci, Kellogg School
Il faut savoir répondre aux besoins du client sans dépasser inutilement ses attentes, et surtout comprendre et gérer ses insatisfactions, pour distancer la concurrence.
Pages IX et X

Les avantages stratégiques de la vente directe
Par Kent Grayson, London Business School, et Richard Berry, directeur de la Direct Selling Association
Un contact privilégié avec les clients, une grande liberté dans l'organisation du travail et, surtout, une indépendance qui permet de surmonter les coûts de distribution : la vente directe possède plus d'un atout.
Pages X et XI

Les Echos

Directeur général, directeur des publications : David **GUIRAUD**
Directeur délégué : Eric **NOBLET**
Directeur de la rédaction, rédacteur en chef : Nicolas **BEYTOUT**

L'Art du Marketing

Rédacteur en chef adjoint : Michel **DABAJI**
Coordination et secrétariat de rédaction : Catherine **LIMAGNE**
Sabine **ESTIVALET**

Pour recevoir les cahiers de L'Art du Marketing, reportez-vous à la page III

Michel Tatibouët

Michel Tatibouët, associé chez PricewaterhouseCoopers. Il dirige les secteurs Retail et Consumer Goods, au sein de l'activité Conseil en Management.

Vincent Haguet

Vincent Haguet, manager chez PricewaterhouseCoopers, est spécialiste de l'amélioration de la performance des organisations dans les secteurs de la grande distribution et des produits de grande consommation, au sein de l'activité Conseil en Management.

Gestion du capital clients et distribution

Servir la masse des consommateurs en tenant compte de leurs aspirations individuelles est un défi primordial pour les entreprises de la grande distribution. Les enjeux de la gestion du capital clients sont en effet multiples.

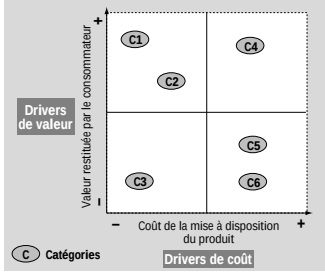
MICHEL TATIBOUËT ET VINCENT HAGUET

La gestion du capital clients est un enjeu économique clef à l'ère du développement des nouvelles technologies qui ouvrent les portes à une meilleure connaissance des clients. Les entreprises qui le souhaitent sont aujourd'hui capables de valoriser l'information clients. Partons d'un constat dressé en 1998 par PricewaterhouseCoopers dans le secteur des produits de grande consommation à l'échelle européenne : 84 % des profits du secteur de la grande consommation sont réalisés par 30 % des clients, soit 70 % des ventes. Examinons la portée de ces chiffres.

Premièrement, la relation directe entre les profits de l'entreprise et la contribution de ses différents segments de clients favorise un management plus opérant de l'entreprise du fait de l'indexation de ses performances sur la valeur clients. Les objectifs marketing (recrutement ou fidélisation par exemple) peuvent dès lors être évalués à l'aune de leur contribution réelle sur le compte d'exploitation de l'entreprise. Deuxièmement, en s'appuyant sur des données valorisées, les opérations logistiques et commerciales peuvent être mesurées et arbitrées avec beaucoup plus d'efficacité. A titre d'illustration, la rupture n'a pas la même valeur pour tous les clients car tous les clients n'ont pas la même valeur pour l'entreprise. La connaissance du client est donc au centre d'un enjeu immédiat pour l'entreprise : être capable de donner du sens à l'information clients pour être capable de piloter l'entreprise dans une logique économique plus fiable car mesurée, donc évaluée.

A l'ère de l'entreprise étendue, à l'heure où la frontière entre le monde professionnel et le monde personnel est de plus en plus étroite, la gestion du capital clients pose en premier lieu le débat de l'utilisation efficiente de l'information à l'intérieur des organisations et entre les organisations du grand commerce.

Figure 1



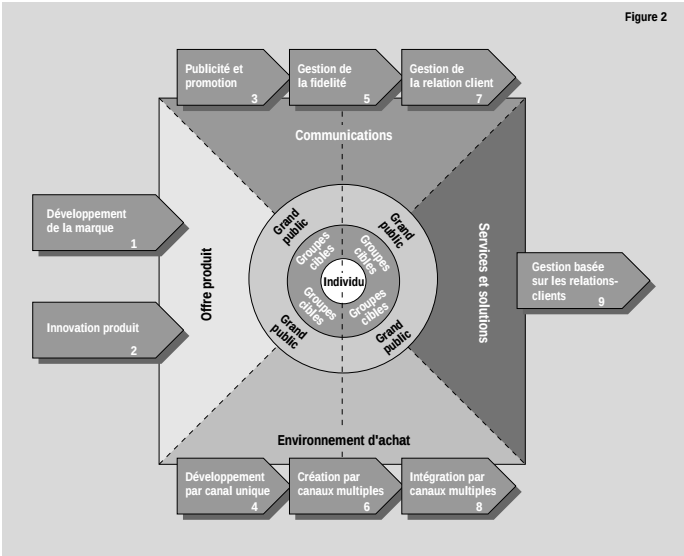
Les enjeux de la distribution

Prenons un exemple, Sony on line, le site Internet d'une des 10 marques les plus connues dans le monde, permet aujourd'hui à Sony de tisser une relation très personnelle avec les clients : idées cadeaux, présentation des nouveautés produits, jeux sont proposés sur le site. Sony on line n'a pas vocation à assurer la distribution physique des produits, mais on imagine fort bien que cette information puisse être valorisée ne serait-ce qu'en informant le client Sony de la disponibilité d'un produit auprès de tel ou tel distributeur de la marque.

Prenons un autre exemple, Total n'est pas concurrent de Carrefour en dehors de la vente des produits pétroliers et des lubrifiants, mais le nombre de stations-service, leur localisation et plus encore la connaissance clients acquise par Total via sa carte de fidélité Total Le Club, permet aujourd'hui à l'enseigne pétrolière de concurrencer la distribution traditionnelle sur de nouveaux segments de marché : dépannage, convenience.

La notion de « mind share » (présence à l'esprit) va prendre tout son sens dans les prochaines années. La notoriété acquise par les marques

Figure 2



Total, via sa carte de fidélité Total le Club, permet aujourd'hui à l'enseigne pétrolière de concurrencer la distribution traditionnelle sur de nouveaux segments de marché, comme le dépannage ou les services.

Patrice Latron/Total

jouera pleinement, et ceci d'autant plus que les marques se donneront les moyens de faciliter les passerelles entre la présence à l'esprit du client pour un produit donné et son acte d'achat. Coca-Cola n'a-t-il pas initié cette démarche en transformant les occasions de voir sa marque en autant d'occasions de la boire ?

Flux d'information et flux logistiques vont donc s'intégrer en fonction de la création de valeur propre à chaque canal de distribution.

Dans cette configuration, la création de valeur pourra être mesurée à l'aune de son coût réel de distribution (figure 1). Le propos de cette matrice est clair : rapprocher les éléments créateurs de valeur (nouveaux produits, publicité, promotions, merchandising, etc.), de leurs coûts réels de distribution : logistique, passage de la force de vente. Quand, dans une même catégorie, les coûts de la chaîne logistique peuvent aller du simple au double (soit de 8 à 16 % du prix de vente consommateur, LSA, avril 1999), on est en droit de se demander si toutes les actions ont la même valeur... Assurément non ! Plus avant, ce schéma doit inciter les entreprises du commerce à réorienter leurs processus autour de la valeur clients et à la mesurer sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Il s'agit du principal enjeu de la distribution : mesurer sa performance en la rapprochant de la valeur restituée par les clients (panier moyen, taux de fréquentation des magasins…)

Fidélisation et recrutement

La maîtrise de la clientèle captive va devenir la clef du succès de la distribution. La volatilité des clients et plus encore la concentration de la valeur entre les mains de quelques clients est aujourd'hui un fait. La capacité des entreprises de construire des programmes de fidélisation sera déterminante. D'importantes réserves de croissance existent aujourd'hui au regard de l'information disponible sur les clients (plus de 20 millions de consommateurs recensés via les cartes de fidélité en France).

Par ailleurs, afin de conquérir des clients non captifs, il deviendra essentiel de construire des programmes de recrutement efficients, c'est-à-dire garantissant le meilleur retour sur investissement clients. Là encore, la capacité des entreprises du commerce à mettre en œuvre ces solutions sera déterminante.

Ces solutions existent, elles se sont tout d'abord déployées dans le marketing business-to-business : data warehouse, data mining, call centers, etc. L'industrie des produits de grande consommation est paradoxalement en retrait de ce mouvement alors même que la relation entre industriels et distributeurs s'apparente à une approche business-to-business du fait de la relation « indirecte » existant entre le produit et le consommateur final. Fidélisation et recrutement doivent aller de pair. De la capacité à gérer concomitamment ces objectifs dépend le succès du commerce.

Gérer le capital clients

La figure 2 illustre concrètement les enjeux et les perspectives de la gestion du capital clients dans la grande distribution.

A gauche, « Offre produit », la création de la valeur (nouveaux produits par exemple) est développée en fonction de la contribution économique et des attentes spécifiques des différents types de clients : masse, groupes, individu. A droite, « Services et solutions », la capitalisation de la valeur créée est assurée en offrant des services exclusifs qui répondent de façon ciblée aux attentes précédemment identifiées et en garantissent la pérennité (par exemple, la livraison à domicile des produits pondéreux pour les seniors). En haut, « Communications », l'utilisation optimisée des moyens publipromotionnels au service des objectifs propres aux différents types de clients ciblés. En bas, « Environnement d'achat », la possibilité de servir les clients selon les contraintes de qualité, de service et de coûts, proportionnelles à la valeur des clients au sein de chaque canal de distribution.

Conclusion

La gestion du capital clients met à jour la complexité du métier du commerce : servir la masse des consommateurs en tenant compte de leurs aspirations individuelles. Elle inscrit la conduite des entreprises du commerce dans la recherche de solutions efficientes (valeur/coûts) en les rapprochant de la connaissance « intime » des besoins des clients. Dans un environnement économique caractérisé par la stagflation, les profits se distribueront entre acteurs du commerce. La conquête des parts de marché mettra à jour la capacité des organisations du commerce à développer leur capital clients. ●

Résumé

La concentration de la valeur au sein d'un nombre restreint de clients stigmatise les enjeux du commerce : fidéliser et recruter des clients rentables. Pour y parvenir, les acteurs de la grande distribution doivent valoriser l'information clients disponible et mesurer leurs actions à l'aune de leur efficience économique.

L'Art du Marketing

Si vous souhaitez recevoir la collection complète de l'Art du Marketing (12 numéros par collection), merci de remplir le coupon ci-dessous et de le retourner, **accompagné impérativement de votre règlement par chèque à l'ordre des Echos,** à l'adresse suivante :

Les Echos - Service Abonnements, BP 500, 60732 Sainte-Geneviève Cedex

Les numéros déjà parus vous seront envoyés à réception de votre **commande réglée.** Ensuite vous recevrez, chaque vendredi, le numéro suivant et ce jusqu'au numéro 12.

Tarif : 120 francs TTC par collection, port inclus,
(envoi CEE + 100 francs frais de port, soit 220 francs TTC).

Je désire une facture acquittée : OUI NON
NOM : ..... Prénom : .....
Adresse d'expédition : .....
.....
.....
Code postal : ..... Ville : .....
Téléphone : .....

- ATTENTION Date limite de commande : 16 juillet 1999 -

Le category management, nouvelle science de la distribution

Thomas W. Gruen

Thomas W. Gruen est professeur assistant de marketing à la Goizueta Business School, de l'Emory University. Ses travaux portent, entre autres, sur le marketing de réseau, la gestion et l'évaluation de la clientèle, ainsi que sur le category management.

Le distributeur qui adopte le category management doit s'attendre à transformer considérablement ses relations avec ses fournisseurs ou sa gestion des stocks. Il doit aussi placer le consommateur au centre de ses décisions.

THOMAS W. GRUEN

L'Efficient Consumer Response (ECR) a considérablement modifié les pratiques de la distribution alimentaire aux Etats-Unis et en Europe dans les années 90. Ces nouvelles pratiques ont amené les distributeurs à restructurer leur offre : il a fallu accélérer l'échange d'informations avec les fournisseurs et les processus de livraison dans les magasins, ce qui a contribué à limiter les stocks et les opérations de manutention... Tout cela s'est traduit par une plus grande efficacité.

Le volet offre de l'ECR n'est généralement pas perçu par le consommateur. Le volet demande est désigné par le terme « category management », qui regroupe le merchandising, les promotions, les prix et l'assortiment de produits. Le category management est défini par le projet sectoriel en la matière (Joint Industry Project on ECR) comme le *« processus par lequel distributeurs et fournisseurs gèrent les catégories de produits comme des unités commerciales stratégiques, et améliorent les résultats en s'attachant à offrir de la valeur au consommateur. »*

Le category management est considéré comme la nouvelle « science de la distribution » pour trois raisons. Il met tout d'abord en œuvre un processus systématique qui a fait ses preuves dans des cas de figure très différents, chez des distributeurs de tous les continents. Ensuite, il s'appuie sur des analyses complexes, effectuées sur des données recueillies auprès des consommateurs, des magasins et des marchés. Enfin, il supprime le biais introduit par les marques, qui cherchent à accroître leurs parts de marché, et le remplace par un point de vue beaucoup plus objectif : les souhaits du consommateur.

Contexte et stratégie

Les initiatives ECR, initialement conçues en 1993 pour les circuits de distribution alimentaire aux Etats-Unis, ont permis de relever plusieurs pratiques non rentables : au total, on a évalué à 30 milliards de dollars le montant de ces opérations, qui n'apportaient rien au consommateur. L'objectif ultime de l'ECR est d'arriver à un système réactif et déterminé par le consommateur dans lequel est prise en compte la totalité de la chaîne de l'offre en vue de réduire les coûts et les stocks, tout en améliorant le choix pour le consommateur.

Du point de vue stratégique, le category management consiste à diviser le magasin d'alimentation en 150 à 250 catégories de produits ayant chacune son rôle et ses objectifs en termes de chiffre d'affaires, de résultat, d'actif et de productivité. Le Joint Industry Project on ECR définit ainsi une catégorie : *« groupe distinct et gérable de produits ou de services perçus par le consommateur comme liés et/ou interchangeables pour répondre à ses besoins »*.

En utilisant le category management, le distributeur cherche à se différencier de façon durable et à obtenir un avantage concurrentiel catégorie par catégorie. Il gère chacune d'entre elles comme une unité commerciale stratégique. Le but est de concevoir le marketing mix d'une catégorie de manière à donner davantage de valeur au client que s'il achetait sous une autre formule de distribution.

Avant d'opter pour le category management, les distributeurs de l'alimentaire avaient tenté d'enrayer l'érosion de leurs marges en augmentant la fréquence et l'ampleur des promotions, en exigeant des producteurs des frais de référencement pour le lancement de nouveaux produits et en renforçant leurs marges aux dépens des fournisseurs. Cette méthode à courte vue ne tenait pas du tout compte des consommateurs, qui se sont montrés dès lors moins fidèles. Le projet sectoriel sur l'ECR, en 1993, était en fait une tentative désespérée des distributeurs alimentaires pour remplacer des méthodes inefficaces et mal orientées par un ensemble de pratiques améliorées donnant de la valeur ajoutée au consommateur. Le groupe de partenaires a ainsi officiellement défini les grandes étapes de la mise en œuvre du category management, publiées sous le titre « Best Practices Category Management Report », en 1995.

En donnant un surcroît de valeur au client, catégorie par catégorie, les distributeurs de l'alimentaire cherchaient à contrer diverses autres formules de vente au détail. Par exemple, les ventes de produits pour animaux de compagnie s'effondraient, au profit de grandes surfaces spécialisées, de même que les ventes de produits d'hygiène et de beauté au profit des « hard discounters » spécialisés. Les « club stores » s'implantaient sur les produits en gros et d'autres nouvelles formes de magasins, comme Wal-Mart, prenaient des parts de marché.

Chaque fois, les formules alternatives paraissaient plus attrayantes pour le consommateur, qui n'hésitait plus, dès lors, à se rendre dans un magasin différent. Certes, les distributeurs de l'alimentaire ont été les principaux bénéficiaires du category management. Mais c'est une arme à double tranchant, dans la mesure où il a aussi été adopté par les grandes surfaces d'hygiène et de beauté, par les discounters et par les magasins de proximité.

Lancées aux Etats-Unis, les méthodes de category management ont été rapidement adoptées en Europe. Des travaux parallèles, parrainés par ECR Europe, ont donné lieu à la publication de rapports sur les meilleures pratiques de category management et sur les assortiments les plus efficaces. En Europe, les initiatives côté offre ont été compliquées par la diversité des cultures, des langues et des systèmes nationaux, mais le category management, côté demande, est parvenu à maturité beaucoup plus vite qu'aux Etats-Unis.

Un processus en huit étapes

Avec quelques variations, le processus en huit étapes défini par le groupe de partenaires a été adopté par les consortiums ECR aux Etats-Unis, en Europe et au Brésil (voir figure 1).

● Définition des catégories

Le détaillant démarre ce processus de gestion par la répartition des produits en catégories. Une catégorie est idéalement définie par l'utilisation chez le consommateur. Exemple : produits de soins capillaires, aliments pour chiens et chats, potages et yaourts. Autre critère : l'emballage. Ainsi, les jus longue conservation, les jus réfrigérés et les jus concentrés congelés constituent trois catégories distinctes. Pour le magasin, l'idéal est que chaque unité faisant partie du stock (désignée en anglais par « stock keeping unit », ou SKU) appartienne à une catégorie. Dans la pratique, les détaillants commencent par intégrer ce mode de gestion catégorie par catégorie, de sorte que chaque unité SKU soit affectée à une catégorie au fur et à mesure, et non en une seule fois.

● Rôle des catégories

On attribue ensuite à chaque catégorie le « rôle » qu'elle doit jouer au niveau du magasin. Le rapport sur les meilleures pratiques en matière de category management définit quatre rôles, fondés sur le positionnement vis-à-vis des consommateurs.

1. Catégories de destination : celles par lesquelles le détaillant essaie de se distinguer de la concurrence en offrant une valeur supérieure au consommateur. Par exemple, le distributeur peut choisir d'englober dans cette catégorie le café, les pâtes, le papier, le pain, les boissons non alcoolisées et certaines denrées périssables.

2. Catégories de routine : celles que le consommateur achète régulièrement au magasin. Exemple : les jus de fruits, le lait, les céréales, la lessive et les aliments pour animaux de compagnie.

3. Catégories occasionnelles/saisonnières : celles qu'on achète moins fréquemment, comme les condiments et les crèmes solaires.

4. Catégories de proximité : le client sait qu'il peut avoir un choix plus étendu et de meilleurs prix ailleurs, mais il les achète dans le magasin le plus proche parce que la qualité est suffisante pour éviter un déplacement dans un autre point de vente. Exemple : les produits pour l'automobile, les produits « bio » ou les confiseries.

Une catégorie n'a d'autre rôle fixe que celui que lui attribue le distributeur. Ce dernier doit organiser ses catégories selon un « portefeuille » de rôles équilibré pour gérer chacune d'entre elles d'après leur rentabilité attendue et pour mettre en œuvre les stratégies et atteindre les objectifs de son entreprise.

● Evaluation des catégories

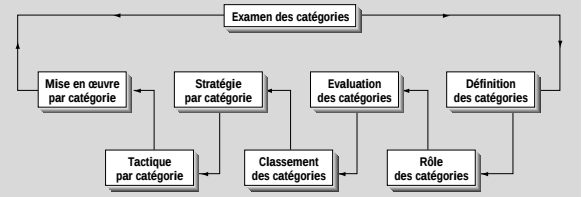
Cette étape consiste à évaluer en détail les sous-catégories, segments, marques et SKU de chaque catégorie d'après les informations émanant du consommateur, du distributeur, du fournisseur et du marché. L'évaluation des catégories se fonde sur un certain nombre d'outils analytiques conçus pour déterminer les points forts, les points faibles, les opportunités et les risques de chaque catégorie. Idéalement, l'analyse comporte une comparaison entre les données des lecteurs optiques au niveau du magasin et celles du marché, obtenues auprès d'une banque de données du secteur telle que Nielsen, IRI ou GfK.

On utilise normalement des tableurs pour ce type d'analyse. On trouvera, figure 2, un exemple d'analyse des sous-catégories constituant la catégorie jus concentrés congelés. L'axe des ordonnées représente la part de marché du magasin par rapport au segment correspondant. L'axe des abscisses représente les résultats récents du magasin par rapport au reste du marché. Dans cet exemple, pour deux sous-catégories (les jus d'orange d'un côté, les punchs et les boissons fruitées de l'autre), non seulement le magasin détient une part de marché plus faible que celle de ses concurrents, mais encore, chez lui, ces produits progressent moins vite qu'ailleurs. Au contraire, les cocktails de fruits et les autres mélanges affichent à la fois une part de marché et une croissance supérieure à celle de la concurrence.

Le graphique contribution à la marge montre le rapport entre le chiffre d'affaires de chaque sous-catégorie et son niveau de marge brute. L'analyse rentabilité de la marge brute/capitaux investis mesure la

Figure 1

Le processus de category management



Source : The Partnering Group

Obstacles à la mise en œuvre

Il existe un consensus sur l'idée que les principales difficultés du category management ne sont pas d'ordre technologique ou financier, mais organisationnel. L'organisation de base et les habitudes des membres d'une filière sont à revoir, ainsi que le savoir-faire des personnes impliquées. Les entreprises de distribution classiques se sont subdivisées en sections chargées de la commercialisation, des achats, de la promotion et de la fixation des prix, l'essentiel étant l'ensemble de savoir-faire fonctionnels nécessaires à la réalisation de chaque tâche. Le category management implique l'intégration de ces ensembles de savoir-faire pour chaque catégorie. A cette fin, le distributeur doit non seulement modifier sa structure, mais aussi former le personnel au travail en équipe pour améliorer les résultats d'une catégorie. La planification, en matière de category management, se fonde sur des données récentes, sachant que tout retard dans l'application d'un plan rendra rapidement ces données obsolètes. La mise en œuvre peut se heurter à une inertie structurelle classique de la part du distributeur, mais le category management inspire aussi souvent de la méfiance. Les distributeurs resteront sur leurs gardes tant qu'ils n'auront pas vu les résultats. Aussi faut-il commencer par les convaincre en introduisant d'abord avec succès ce mode de gestion dans quelques catégories clefs.

Les travaux que j'ai effectués montrent que le processus de planification est beaucoup plus développé que le processus de mise en œuvre. Pour surmonter les obstacles à la mise en œuvre, il faut un engagement total de la part de la direction du distributeur. Il faut également faire un travail considérable pour réorienter et former le personnel, en mettant en place de nouveaux systèmes de mesure et de récompense calculés d'après les notes attribuées par catégorie.

performance du stock du détaillant, indiquant le rapport entre la rentabilité fondée sur la marge brute et la rotation annuelle des stocks.

Chacun de ces graphiques, entre autres outils d'évaluation, donne une idée précise d'un aspect de la performance de la catégorie (et de ses composantes). Chaque graphique indique des possibilités d'améliorer cette performance.

Les graphiques par quarts de la figure 2 indiquent que les performances de la sous-catégorie des mélanges pourraient être meilleures moyennant une augmentation des prix et une baisse des stocks. Dans la sous-catégorie jus d'orange, étant donné le nombre élevé de rotations indiquées par le graphique sur la rentabilité de la marge sur les capitaux investis, le détaillant qui a opté pour le category management doit peut-être ajouter quelques SKU pour améliorer sa croissance et sa part de marché. Pour la sous-catégorie des boissons fruitées et des punchs, il doit peut-être envisager une politique plus agressive sur les prix et supprimer certains SKU à faible rotation. Pour le choix de la tactique définitive (exemple : quels SKU ajouter ou supprimer ?), il faudra faire une analyse par quart de ce type au niveau de la marque et du SKU.

● **Classement des catégories**

Cette opération sert à « noter » le category management. Ce que l'on mesure dépend du rôle et des stratégies attribuées à chaque catégorie. Cependant, les critères les plus couramment utilisés sont la part de marché, le chiffre d'affaires, la rentabilité du capital investi fondée sur la marge brute et le résultat net. Les notes attribuées permettent d'organiser le processus de category management et de définir les objectifs du responsable.

● **Stratégie par catégorie**

Il faut déterminer des stratégies de marketing, d'offre produits et de services en magasin pour chaque catégorie. Les stratégies typiques de marketing par catégorie consistent en général à augmenter le trafic des consommateurs, renforcer les transactions, la contribution au résultat, la génération de trésorerie, l'animation, à créer une image et à défendre « le territoire ». Ces stratégies créent le marketing mix des catégories.

● **Tactique par catégorie**

Une fois la stratégie choisie, il faut élaborer un plan indiquant les tâches à accomplir pour chaque catégorie. Le plan porte à la fois sur les côtés offre et demande de cette catégorie. Côté demande, on détermine l'assortiment de produits optimal, les prix, la présentation en rayon et la tactique de promotion, alors que, côté offre, il s'agit plutôt de l'approvisionnement et de la distribution des produits.

● **Mise en œuvre par catégorie**

Alors que le plan tactique met l'accent sur les tâches à accomplir, le plan « mise en œuvre » précise qui doit exécuter le plan par catégorie, quand et comment. Il prévoit notamment une affectation des tâches, un calendrier et les ressources nécessaires.

● **Analyse par catégorie**

Pendant la réalisation du plan, la catégorie fait régulièrement l'objet d'un suivi, de mesures et de modifications.

Décision fondée sur les faits

Le category management est considéré comme une méthode « scientifique » de la distribution, parce qu'il consiste en un processus de prise de décision fondé sur des données et des faits. Cette méthode a pu se développer grâce à l'informatique et aux systèmes d'aide à la décision mis au point par les consultants du secteur. Elle a considérablement changé le rôle de l'acheteur et du vendeur.

Résumé

L'Efficient Consumer Response (ECR), ou réaction efficace au consommateur, est mieux connue comme initiative du côté de l'offre, initiative par laquelle les distributeurs maîtrisent le niveau de leurs stocks et les reconstituent de façon efficace. Le côté demande de l'ECR, connu sous le nom de category management, est peut-être moins connu, mais il peut aussi être déterminant pour la réussite d'une stratégie commerciale. Dans cet article, Thomas Gruen ébauche, étape par étape, la mise en œuvre du category management, expliquant comment il permet de compenser le parti pris pour une marque chez les fournisseurs, de modifier la relation entre distributeurs et fournisseurs et de se rapprocher du consommateur. Le category management peut donner un nouveau départ aux distributeurs, mais il implique que les diverses fonctions intègrent leurs savoir-faire. Pour cette raison, un engagement sans faille de la part de la direction est essentiel.

Le category management s'articule nécessairement autour de la base de données et dépend très fortement de l'analyse. Même l'évaluation par catégorie la plus simple, faisant appel à l'analyse Pareto pour le classement des résultats ou du chiffre d'affaires en volume des SKU d'une catégorie, nécessite des chiffres précis sur les ventes en magasin. Les évaluations par catégorie visent à intégrer les données du magasin, celles du marché (fournies par les services études). Elles comprennent aussi les informations sur les consommateurs fournies par les fabricants en vue d'identifier des « créneaux d'opportunité » pour augmenter le chiffre d'affaires, le résultat et la rentabilité des capitaux investis.

La collecte, la standardisation, la gestion et l'analyse de volumes de données aussi considérables à partir de sources multiples nécessitent un engagement en matériel informatique, en logiciels et en personnel. Le category management transforme la masse des données recueillies par les lecteurs optiques du magasin en informations utilisables. Le category management est devenu bien moins complexe depuis que des programmes existent pour intégrer ces diverses sources de données et automatiser l'analyse fondamentale. L'objectif est de réduire le temps nécessaire à l'étude d'une catégorie et à la standardisation des informations utilisées par les gérants. Ces programmes peuvent être obtenus auprès de consultants ou de producteurs de bases de données, sachant que de grandes sociétés telles que Procter & Gamble et Coca-Cola ont développé leurs propres outils d'analyse sur la base du modèle Best Practices Category Management de TPG.

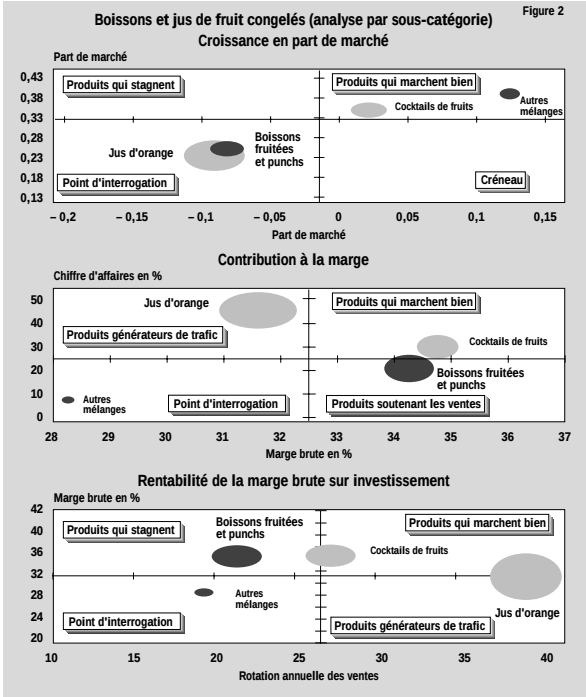
L'un des résultats les plus importants de la méthode de « décision d'après les faits » est que le rôle de l'acheteur dans le secteur de la distribution a changé. La planification par catégorie détermine l'assortiment, les linéaires et la présentation des SKU de manière à satisfaire au mieux le client d'après les informations recueillies. Ainsi, les modes d'achat traditionnels sont relégués à un simple rôle de logistique : il s'agit de réduire au minimum les livraisons et les stocks en veillant à ce que les rayons restent toujours approvisionnés. Le category management élargit ces responsabilités dans une gestion totale des actifs d'une catégorie.

Une approche objective

L'autre raison pour laquelle le category management est considéré comme un mode de « distribution scientifique » est qu'il implique un partenariat entre distributeurs et fournisseurs. A cette fin, les uns et les autres doivent examiner le marché à l'aide d'instruments objectifs pour mieux servir le client. Auparavant, fournisseurs et distributeurs se considéraient plutôt comme des adversaires. Pour lancer un nouveau produit, mieux valait l'accompagner d'une bonne prime de lancement, plutôt que d'insister sur sa capacité à répondre aux attentes du consommateur. Les prix étaient davantage fixés en fonction de la marge brute que du bénéfice réel. On procédait donc au petit bonheur la chance, essayant d'augmenter les marges plutôt que de fidéliser la clientèle.

Lorsque le fournisseur est considéré comme un « capitaine de catégorie », il doit faire preuve d'objectivité. Le distributeur le sélectionne pour la catégorie concernée parce qu'il le considère comme le plus apte pour la gestion de cette catégorie. Le capitaine de catégorie définit avec le distributeur un plan pour la catégorie, de A à Z, y compris les marques des concurrents et celles de distributeur. En fait, le distributeur confie le sort de l'ensemble d'une catégorie à un fournisseur unique, modifiant ainsi le rôle fondamental de la fonction de vente. Plutôt que de chercher à gagner des parts de marché au détriment des marques de concurrents, le capitaine de catégorie cherche à bénéficier de l'augmentation de la taille et de la performance de la catégorie, de sorte que toutes les marques (y compris celle du capitaine) contribuent au bénéfice.

Toute tentative du capitaine pour « biaiser » le rapport ne ferait que nuire à la performance anticipée de la catégorie, ce qui se manifestera pendant la planification stratégique. C'est en se fondant sur des données objectives et en respectant les huit étapes du category management que l'on obtient le plan d'action le plus à même de bâtir la catégorie pour le segment de consommateurs cibles. La définition de la planification stratégique se traduit souvent par la réduction du nombre des SKU pour le magasin. Le capitaine de catégorie doit rester objectif, même lorsque ses propres SKU sont éliminés. Les évaluations de catégories aux Etats-Unis et en Europe aboutissent en moyenne à la recommandation de réduire de 10 % à 15 % les SKU d'une catégorie (même si certains recommandent d'ajouter des SKU). Les études effectuées montrent qu'on peut éliminer (déréférencer) dans certaines catégories 25 % de SKU sans réduire la satisfaction de la clientèle. En fait, cette dernière devrait même augmenter, dans la mesure où il devient plus facile pour le distributeur de garder en stock les articles les plus appréciés par le segment concerné. En outre, les achats deviennent plus faciles et moins déroutants pour les consommateurs. ●



Les sources d'information

Les gestionnaires ont à leur disposition plusieurs ressources. Tout d'abord, le Joint Industry Project on ECR a publié un rapport sur les meilleures pratiques de category management et un autre sur l'assortiment efficace, tous deux rédigés par The Partnering Group. Ces documents, ainsi que leurs mises à jour et autres rapports connexes, peuvent être obtenus auprès du Food Marketing Institute de Washington D.C. Des rapports similaires existent pour l'Europe et peuvent être obtenus auprès d'ECR-Europe. Le Food Marketing Institute a publié en outre cinq manuels de mise en œuvre de category management, rédigés par Robert Blattberg, du Center for Retail Management à la Northwestern University.

Compta... | Finance | Reporting | Paie GRH | Décision... | Consolid... | Trésorerie

XXL

INFORMATIQUE DE GESTION ET DE PILOTAGE
VOYEZ LARGE... NOUS SERONS EFFICACES.

PROGICIELS DE GESTION — SOLUTIONS MÉTIERS

CEGID vous propose une large gamme de progiciels de gestion intégrés spécialisés par métiers : Négoce, Habillement, Industrie-GPAO, Hôtellerie-Restauration, Services, BTP, Transport, Experts Comptables-Auditeurs.

COMPTABILITÉ FINANCE — CEGID COMPTABILITÉ

CEGID COMPTABILITÉ bénéficie d'une mise en œuvre rapide et d'un coût de possession réduit. L'offre CEGID intègre également : contrôle budgétaire, immobilisations, paie, GRH, trésorerie et consolidation.

PROGICIELS DE PILOTAGE — REPORTING DÉCISIONNEL

Avec ETAFI et OPEN EXECUTIVE, construisez vos reporting financiers et décisionnels, réalisez vos analyses multidimensionnelles à partir de sources d'information hétérogènes de votre entreprise.

Pour en savoir plus
N°Vert Alliance
0 800 10 33 00

CEGID SERVANT SOFT
SOLUTIONS DE GESTION - COMPTABILITÉ - FINANCE

TILPAC - 10 RUE DARPOUX - 69 - LYON / JUIN 99 / (103)

Différenciez vos prix !

Une politique de prix efficace peut améliorer les profits de 20 à 50 % en exploitant les différences entre les consommateurs. Cela implique d'étudier en profondeur la valeur que ces derniers attribuent au produit ou au service considéré.

Hermann Simon

Le professeur Hermann Simon est président de Simon, Kucher & Partners Marketing & Strategy Consultants, dont les bureaux sont situés à Bonn, Cambridge (Etats-Unis) et bientôt Paris.

Robert Dolan

Robert Dolan est professeur à la Harvard Business School.

Gilles Laurent

Gilles Laurent est professeur de marketing au Groupe HEC.

HERMANN SIMON, ROBERT DOLAN ET GILLES LAURENT

On sait depuis longtemps qu'il faut adapter les produits et les services offerts aux besoins de chaque segment de clientèle. Mais on ne songe pas assez à adapter les prix aux différents segments. Les entreprises savent bien que la valeur d'un produit n'est pas la même pour tous les consommateurs, mais trop peu d'entre elles en tirent des conclusions systématiques. Trop souvent, la politique de prix est fondée uniquement sur les coûts, et les dirigeants se posent directement la question : *« Quel prix unique fixer pour notre produit ? »*, alors que les bonnes questions sont les suivantes :

− Quelle valeur chaque client attache-t-il personnellement au produit ?

− Quelle politique de prix correspond-elle le mieux à la valeur attachée au produit par les différents segments de consommateurs ?

Vendre à un prix unique est une bonne approche quand les clients sont peu différents les uns des autres. Si tous les clients potentiels valorisent votre produit à 500 francs, un prix de vente unique à 500 francs est très proche de la solution optimale, et suffit amplement. En revanche, s'il ne s'agit que d'une valorisation moyenne provenant de valeurs perçues très diverses, un prix unique ignore ce potentiel de différenciation et gaspille une part considérable des profits potentiels.

Une politique de prix efficace doit plutôt segmenter les différentes catégories de consommateurs selon la valeur qu'ils accordent au produit ou au service considéré. Cela peut se faire à l'aide de tarifs conçus pour que les clients attachant une valeur élevée au produit ne puissent bénéficier de l'offre destinée aux clients qui lui attachent moins de valeur. Pour prendre un exemple classique, un adulte est prêt à payer plus cher une place de cinéma qu'un étudiant, et on peut en tirer parti en réservant le prix réduit aux étudiants ou aux moins de 25 ans. Plus généralement, on peut utiliser cinq techniques efficaces et innovantes pour différencier les prix : 1) les tarifs multidimensionnels, 2) les rabais sur quantité, 3) les tarifs de groupe, 4) les offres groupées ou « bundling » et 5) les stratégies de gamme.

Cette variété de méthodes est nécessaire parce que les contextes de marché varient. Mais le principe est toujours d'augmenter les profits en tenant compte de ce que chaque consommateur est prêt à payer.

Tarifs multidimensionnels

Le principe des tarifs multidimensionnels est d'introduire de nouveaux paramètres dans le calcul du prix pour mieux s'adapter à la diversité des consommateurs. Par exemple, au lieu de proposer du gaz en bouteille à un prix unique par kilo, un producteur introduit un prix de location journalier pour la bouteille en acier tout en baissant le tarif du kilo de gaz. Il limite ainsi les comparaisons directes avec ses concurrents qui continuent de vendre le gaz uniquement au poids. De plus, la nouvelle structure de prix modifie le calcul du coût par unité pour le client, puisqu'au prix du kilo de gaz il faut ajouter le coût de location divisé par le nombre d'unités consommées pour obtenir le prix réel par unité. De cette façon, le producteur segmente les clients en les différenciant selon leur taux de consommation : les gros consommateurs paient moins par kilo. On peut pousser cette logique plus loin avec un prix au kilo d'autant plus bas que le client consomme plus. Le producteur peut proposer le même tarif initial à tous ses clients, et la segmentation se fait automatiquement sur la base de la consommation. En fixant correctement les deux paramètres du prix, le producteur ou le revendeur peut augmenter ses profits de façon significative.

Les chemins de fer utilisent aussi depuis longtemps ce type de structure. L'abonnement « Fréquence » de la SNCF permet ainsi de voyager en deuxième classe dans toute la France avec 50 % de réduction dans tous les trains contre l'achat d'une carte annuelle de 3.186 F. Le prix comporte ainsi deux composantes distinctes : celui de la carte et celui du voyage proprement dit. L'important est de baisser le coût marginal de transport au kilomètre, le seul qui comptera lors du choix du moyen de transport pour un déplacement (voiture ou train). En Allemagne, la « BahnCard » introduite en 1993 a connu un succès fulgurant et compte actuellement 3,5 millions d'abonnés. Fonctionnant selon le même principe de voyages à moitié prix moyennant l'achat d'une carte annuelle, ce nouveau tarif a augmenté le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise de plus de 185 millions d'euros.

La détermination de chaque paramètre du prix requiert bien sûr une analyse approfondie des préférences des clients et de la valeur qu'ils attachent au produit. La mise en place de la « BahnCard » a nécessité l'interview de 4.000 usagers en utilisant des techniques sophistiquées de mesure indirecte des valeurs d'utilité sur ordinateur (« analyse conjointe »). Le coût d'une telle étude est largement justifié par les économies engendrées.

Rabais sur quantité

Il s'agit de faire varier le prix unitaire selon la quantité achetée. Dans de nombreuses situations, le consommateur attache plus de valeur à la première unité du produit qu'aux unités suivantes. Considérons par exemple la politique mise en place par une nouvelle salle de cinéma offrant un écran géant panoramique et des effets spéciaux (type Géode). Une carte délivrée gratuitement lors de la première visite offre des réductions pour l'achat d'autres tickets pendant le même mois. La demande des consommateurs est mieux exploitée, puisque les gros clients potentiels bénéficient de tarifs plus attractifs que ceux qui se satisfont d'une seule visite.

Ces deux premiers types de tarifs sont des exemples de tarifs non linéaires, où le prix payé n'est pas proportionnel au nombre d'unités consommées. Les profits peuvent croître de 50 %, mais les réactions de la concurrence peuvent aussi jouer un rôle critique, et doivent être anticipées et observées avec soin.

Tarifs de groupe

Le rabais, ici, dépend du nombre de clients achetant ensemble. Le principe est que chaque membre du groupe paie moins en moyenne qu'un consommateur isolé. L'explication est que le prix acceptable par la première personne est plus élevé que pour les autres membres du groupe. Par exemple, un homme d'affaires est prêt à payer 5.000 francs pour un voyage professionnel, alors que l'épouse qui l'accompagne n'est prête à dépenser que 3.000 francs. La compagnie aérienne a trois solutions. Elle peut fixer le prix du vol à 5.000 francs, et ne transporter que l'homme d'affaires, fixer le prix à 3.000 francs et transporter les deux personnes, ou encore proposer 5.000 francs pour la première personne et 3.000 francs pour la deuxième (ou un lot de deux tickets pour 8.000 francs). La troisième solution est la plus profitable.

Ce type de tarif est très répandu dans les voyages, l'hôtellerie, les conférences ou autres activités comparables. Cela nécessite des informations détaillées sur les consommateurs et leur volonté de payer, à la fois pour l'individu et le groupe concerné. En pratique, les améliorations de profit sont de l'ordre de 10 à 15 %.

Offres groupées ou « bundling »

Il s'agit de proposer dans un même lot des produits différents pour un prix inférieur à la somme de leurs prix respectifs. Dans une stratégie de lot pure, seul le lot tel quel peut être acheté, par opposition à une stratégie de lots mixtes, où les produits peuvent aussi être achetés séparément. Ces techniques sont largement utilisées dans l'agroalimentaire, l'automobile, le tourisme (voiture ou train + avion), les télécommunications ou l'informatique (l'« Office » de Microsoft par exemple est une offre qui s'est révélée extrêmement efficace). Dans le cas d'un constructeur automobile, les options groupées permettent de réduire considérablement les coûts d'achat tout en simplifiant la logistique et l'assemblage.

Les offres groupées se distinguent des autres techniques de prix en cela qu'elles augmentent le profit en réduisant les différences entre consommateurs. Il s'agit de trouver des combinaisons de produits pour lesquelles la volonté de payer des consommateurs est plus homogène que pour les produits pris individuellement. La volonté de payer pour un produit peut être reportée sur d'autres produits. Comme pour les autres méthodes décrites plus haut, cette stratégie nécessite une analyse précise des clients pour déterminer s'il est préférable d'appliquer des tarifs séparés (sans lots), une stratégie de lot pure ou une stratégie de lot mixte. Au total, les offres groupées engendrent typiquement des améliorations de profit allant de 15 à 25 %.

Stratégies de gamme

Les grandes marques, de plus en plus exposées aux attaques de produits « sans nom » ou des marques de distributeur, peuvent riposter de différentes manières : mettre en place une stratégie de prix bas permanents, baisser les prix temporairement pour tenir en échec les concurrents, introduire un nouveau produit moins cher, sous une deuxième marque, une marque générique, une marque privée ou encore une marque de distributeur. Le plus important est de fixer un prix de façon à limiter la cannibalisation avec la marque principale et à permettre de regagner des parts de marché face aux marques à bas prix.

Un fabricant de luminaires a choisi cette stratégie face à la concurrence des produits chinois bon marché. Il a lancé un produit 40 % moins cher que son produit traditionnel, de conception différente, moins bien emballé, vendu par une force de vente spéciale, dans des circuits séparés. La firme évitait d'attaquer de front les produits chinois, se préservant d'une éventuelle guerre des prix. Au bout de deux ans, cette stratégie, soigneusement conçue et mise en place, s'est révélée être un succès : 40 % du chiffre d'affaires du produit bon marché venaient de la cannibalisation du produit d'origine, mais 60 % avaient été gagnés sur les concurrents chinois. L'entreprise a segmenté les clients avec deux marques, pour maximiser ses profits.

Une politique de prix bien étudiée peut améliorer les profits de 20 à 50 % en exploitant les différences entre les consommateurs. Cela implique d'étudier en profondeur la valeur que les consommateurs attribuent au produit. L'analyse conjointe est un outil particulièrement utile pour calculer la valeur attachée par les clients aux différentes caractéristiques d'un produit ou d'un service. Cela permet de mettre en place des tarifs et des produits adéquats. Il faut aussi prendre soin d'adapter la communication à la politique de prix adoptée : faire raisonner, par exemple, les clients des hôtels en termes de « réductions hors saison » plutôt que de « hausses en haute saison ». Mettre en place une politique de prix différenciés n'est pas toujours aisé. Mais, si elle est soigneusement étudiée, les espérances de gains sont considérables. ●

Résumé

De nombreuses firmes emploient avec succès des stratégies de segmentation des produits et des services. Mais la différenciation des prix peut être encore plus profitable : entre 20 % et 50 % de profit en plus. Après une étude approfondie de la valeur attachée au produit par les différents segments de clientèle, il faut mettre en place une stratégie de prix différenciés. Les auteurs décrivent cinq formes possibles de ces stratégies.

Les MDD, menace pour les marques nationales

Les marques de distributeur ont connu ces dernières années un succès croissant auprès des consommateurs. Quelle stratégie les marques nationales peuvent-elles adopter pour leur résister ?

STEPHEN J. HOCH ET JAGMOHAN S. RAJU

Entrez dans un supermarché et vous y trouverez toutes les marques nationales dont vous voyez les publicités à la télévision ou dans les journaux. Vous remarquerez également que les marques de distributeur (MDD) occupent une place croissante à leur côté. Au départ, ces « marques de magasin » devaient concerner des produits destinés à des clients particulièrement attentifs aux prix. Les clients plus aisés, appréciant et recherchant la qualité, étaient censés privilégier toujours les produits de marques nationales. C'était, du moins, la conviction des grands distributeurs et des fabricants.

Le développement spectaculaire des ventes de marques de distributeur a contraint les responsables des marques nationales à rapidement mettre en œuvre de nouvelles stratégies pour contrer leurs assauts. Les marques nationales se trouvent dans une situation inconfortable : les magasins qui se lancent dans des programmes de commercialisation de leur propre marque sont également les principaux clients des marques nationales.

A l'origine, les clients achetaient les marques de distributeur pour des raisons économiques. Les grands distributeurs ont néanmoins constaté qu'ils achètent désormais ces produits parce qu'ils estiment que leur qualité est comparable à celle des marques nationales. En outre, les prix des MDD sont généralement inférieurs de 10 à 30 % à ceux des marques nationales.

Par le passé, les marques nationales avaient tendance à se focaliser sur le consommateur et à négliger le distributeur. Leurs responsables ont désormais compris que le succès d'un produit dépend non seulement du fabricant, mais aussi du consommateur et du distributeur. Les distributeurs et les fabricants de produits de marque nationale s'efforcent désormais de travailler en collaboration tout en se faisant concurrence.

Les marques de distributeur ont représenté 13 % du volume des ventes des supermarchés américains en 1991. Bien que ce chiffre semble relativement peu important, il représente 50 milliards de dollars. Il ressort de nos récentes études que les marques de distributeur sont, en moyenne, 21 % moins chères que les marques nationales. Dans de nombreuses catégories de produits, les marques de distributeur dominent le marché. Par exemple, plus de 50 % des ventes de petits pois surgelés et de fromages à pâte dure se font sous des marques de distributeur. Nous avons également remarqué que les distributeurs dégagent une marge brute sur les marques de distributeur de 20 à 30 % supérieure à celle dégagée sur les marques nationales.

Les MDD ont obtenu de bien meilleurs résultats en Europe et au Canada qu'aux Etats-Unis. En Allemagne, par exemple, les ventes de marques de distributeur ont augmenté de 13 à 23 % entre 1982 et 1990. Le tableau de la page VIII présente un récapitulatif de la pénétration des MDD par pays. On constate une très grande différence qualitative entre les programmes américains de commercialisation des marques de distributeur et ceux élaborés en Europe. En effet, les marques de distributeur européennes offrent souvent une qualité et un choix supérieurs aux marques de distributeur américaines. L'Europe et le Canada disposent de grandes chaînes nationales de distribution alimentaire dont la concentration est beaucoup plus importante qu'aux Etats-Unis. Dans ce pays, par exemple, le plus grand magasin d'alimentation est Kroger ; malgré sa taille importante − son chiffre d'affaires annuel dépasse les 20 milliards de dollars −, il ne réalise que 6 % des ventes nationales de produits alimentaires. Toutefois, les récentes acquisitions et fusions effectuées dans le secteur de l'épicerie pourraient laisser présager que les Etats-Unis s'orientent vers le modèle européen. A l'inverse, la suppression des barrières douanières sur le marché européen pourrait entraîner le secteur de la distribution alimentaire vers une situation similaire à celle des Etats-Unis avec des distributeurs régionaux détenant de petites parts du marché européen.

Notre étude montre qu'il existe un lien étroit entre les ventes de marques de distributeur et la situation économique : lorsque les temps sont durs, les consommateurs ont tendance à acheter davantage les produits des marques de distributeur ; lorsque l'économie est forte, ils préfèrent les produits de marques nationales. Si l'on représente sur un graphique la part de marché des marques de distributeur et le revenu moyen des consommateurs, on constate que la première baisse lorsque les revenus augmentent et qu'elle augmente lorsque les revenus baissent (voir la figure ci-contre).

Nous avons également constaté que dans les zones à forte concentration de personnes âgées, de familles nombreuses ou de femmes actives, les consommateurs font très attention aux prix et ont tendance à acheter des marques de distributeur. A l'inverse, dans les foyers à revenus élevés, les consommateurs sont moins attentifs aux prix et achètent moins de produits des marques de distributeur. Toutefois, et ceci est fort intéressant, les consommateurs disposant d'un haut niveau d'études font généralement peu attention aux prix, mais achètent néanmoins beaucoup de marques de distributeur. Nous en déduisons que les consommateurs ayant un certain niveau d'instruction sont mieux informés sur les marques de distributeur et savent que leur qualité peut être comparable à celle des marques nationales.

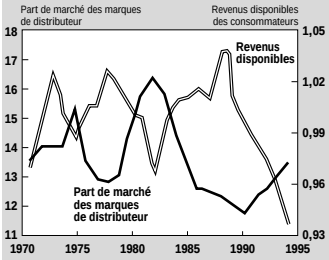
Qualité et prix

C'est la combinaison du prix et de la qualité qui fait la différence entre les marques de distributeur et les marques nationales. Si les consommateurs ont tout d'abord recherché la qualité en ne tenant guère compte du prix ou, au contraire, des prix bas au détriment de la qualité − permettant ainsi aux marques nationales de se concentrer sur la qualité et aux marques de distributeur de se focaliser sur les prix −, ils semblent vouloir désormais obtenir des produits de grande qualité à des prix abordables. Ces consommateurs disposent de ressources suffisantes pour acheter des produits de marques nationales mais exigent des prix correspondant généralement à ceux des marques de distributeur. Un véritable casse-tête pour les fabricants et les détaillants.

Les marques nationales ont toujours fait de la qualité leur cheval de bataille. La qualité comprend deux composantes : 1) le niveau moyen de qualité d'un produit comparé à un autre et 2) la constance de la qualité d'un produit dans le temps. Les méthodes de fabrication jouent un rôle déterminant dans la qualité d'un produit.

Initialement, les marques nationales étaient légèrement supérieures sur le plan de la constance de la qualité des produits dans le temps. Or, de plus en plus, les fabricants de marques de distributeur peuvent égaler voire

Part de marché des marques de distributeur et revenus disponibles des consommateurs



Source : Sami. A.C. Nielsen. Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis. Les revenus personnels disponibles sont corrigés selon la tendance.

Résumé

Les marques de distributeur fleurissent. Elles représentent plus de la moitié des ventes totales de certaines catégories de produits, sont souvent moins chères que les marques nationales et permettent aux distributeurs de dégager des marges plus importantes. Ce qui est encore plus inquiétant, pour les responsables de marques nationales, c'est que nombre de marques de distributeur rivalisent désormais sur le plan de la qualité. Stephen Hoch et Jagmohan Raju expliquent, dans cet article, que la meilleure stratégie pour les marques nationales consiste à promouvoir activement leur image de qualité − à laquelle le consommateur accorde davantage d'importance qu'au prix − tout en maintenant des prix compétitifs. Une marque nationale peut également renforcer ses activités publicitaires et promotionnelles pour inciter les distributeurs à lui accorder plus de place dans ses rayons. Mais une marque nationale peut tout aussi bien inciter les distributeurs à participer à ses opérations de promotion et de marketing ; ces accords de partenariat renforcent l'image de qualité des distributeurs et assurent une meilleure distribution des marques.

Stephen J. Hoch

Stephen J. Hoch est professeur de marketing à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie. Ses études portent notamment sur la stratégie du commerce de détail, les systèmes d'aide à la décision et le comportement des consommateurs.

Jagmohan S. Raju

Jagmohan S. Raju enseigne le marketing à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie. Ses recherches portent sur le mécanisme des prix, le commerce de détail et la publicité institutionnelle.

dépasser la qualité des produits des marques nationales et garantir une qualité constante pour l'ensemble de leur gamme. De ce fait, les MDD deviennent une réelle menace pour les marques nationales dont elles deviennent les véritables rivales.

Dès qu'un consommateur se rend compte que la qualité des marques de distributeur est comparable à celle des marques nationales et que cette qualité est constante, il n'hésite pas à laisser tomber les marques nationales. Après tout, il obtient ce qu'il veut à un prix qui, en moyenne, est 20 % moins cher. Bien sûr, les consommateurs acceptent d'échanger la qualité contre un prix bas, mais seulement dans une certaine limite. Nos études ont en effet montré que le prix n'est pas un facteur déterminant.

Un nécessaire partenariat

Le succès croissant des marques de distributeur fait pencher la balance en faveur des distributeurs au détriment des marques nationales. Mais tout n'est pas encore perdu pour les marques nationales.

Un des problèmes majeurs, pour les distributeurs, se pose lorsqu'ils doivent accorder une place restreinte en rayon aux produits de leur enseigne. Les marques nationales fournissent aux distributeurs le matériel publicitaire et des opérations de marketing sous la forme de bons de réduction ou d'autres promotions, alors que les distributeurs doivent assurer eux-mêmes la promotion de leur marque. Lorsque ces derniers disposent de programmes efficaces de commercialisation de leurs produits, ils se servent souvent de cet argument pour obtenir des marques nationales de meilleures conditions, de meilleurs prix ou un meilleur approvisionnement. Les MDD permettant aux distributeurs de dégager des marges brutes plus importantes, les marques nationales doivent offrir d'autres avantages pour garder leur place en rayon.

Les marques nationales ont leurs propres moyens de pression. Elles fournissent généralement une aide et contribuent à l'expansion du marché, deux choses que les distributeurs ne peuvent pas se permettre de faire pour leurs propres produits. Les distributeurs qui ont leurs propres marques doivent assumer des responsabilités qui sont généralement prises en charge par les fabricants de marques nationales. Ils doivent ainsi investir dans des stocks, des emballages, des présentoirs, des opérations de promotion spéciales, et en publicité.

Les magasins d'alimentation commercialisent des dizaines de milliers d'articles différents ; de ce fait, il leur est impossible de gérer un programme de commercialisation pour chaque produit ou pour chaque catégorie de produits de MDD. Ils doivent, par conséquent, concentrer leurs efforts sur les produits qui leur garantissent à la fois un chiffre d'affaires et des marges brutes conséquents. Les fabricants de marques nationales peuvent rivaliser de manière agressive en renforçant leurs efforts publicitaires et promotionnels et en améliorant la qualité de leurs produits.

Les marques de distributeur ont tendance à avoir moins de succès lorsqu'elles sont en concurrence avec beaucoup d'autres marques. C'est le cas, par exemple, du marché des shampooings, où l'on compte plus de 1.100 produits différents, comparativement à celui du sel ou du sucre où il y a très peu d'offres concurrentes. Plus la variété est grande et plus il est difficile pour une marque de distributeur de s'emparer d'une part importante de marché. Le fabricant d'une marque nationale examinera soigneusement son marché, recherchera en permanence des niches et étudiera la manière dont son produit est perçu par les consommateurs.

Les consommateurs sont devenus très exigeants, car ils sont beaucoup mieux informés. Ils veulent un juste milieu entre la qualité et le prix. Le mot d'ordre dans le secteur du commerce de détail est actuellement « valeur ». Les consommateurs sont capables de porter des jugements sur la qualité des produits et d'indiquer ceux qui garantissent la meilleure valeur. Lorsque les fabricants de marques nationales ont clairement délimité leur territoire et lorsqu'il existe plusieurs variantes d'un produit, les marques de distributeur ont beaucoup moins de chances de réussir.

La publicité continue de jouer un rôle déterminant dans la création d'une marque forte et pour fidéliser les clients de leur côté. Les distributeurs consacrent beaucoup de temps et d'argent à fidéliser les clients de leur magasin. Les fabricants de produits de marques nationales doivent devenir les partenaires de chaque distributeur et pas simplement leurs fournisseurs. Ils peuvent non seulement apporter une aide précieuse au distributeur en matière de marketing en projetant une image de qualité, mais aussi s'assurer que leurs produits sont vendus à des prix compétitifs, ce qui permet au distributeur de dégager une marge honorable.

En contact permanent avec leurs clients, les distributeurs peuvent modifier presque instantanément la gamme de produits qu'ils commercialisent ainsi que leurs présentations pour faire face aux réactions de ces clients. Ils peuvent tirer profit des promotions organisées par des marques nationales pour pousser leur propre marque. Les distributeurs ont aussi un contrôle total sur la mise en rayon et la promotion des produits. Si un produit se vend bien, le distributeur peut intervenir immédiatement en donnant le petit coup de pouce supplémentaire qui stimulera encore plus ses ventes. S'il ne se vend pas, le distributeur peut le changer de place ou le retirer de la gamme des produits qu'il commercialise. Les responsables des marques nationales doivent prendre conscience du pouvoir accru dont disposent les distributeurs et de la nécessité de travailler main dans la main avec eux.

Les résultats obtenus par les marques de distributeur se sont considérablement améliorés dans un segment en pleine expansion du commerce de détail, celui des discounters comme Wal-Mart aux Etats−Unis. Si ces distributeurs poursuivent leur progression agressive dans le secteur de la vente traditionnelle des produits alimentaires et combinent cette progression à leur engagement envers les MDD, les marques nationales seront vraiment en danger. Ces dernières devront répondre rapidement à grand renfort de campagnes publicitaires et promotionnelles pour convaincre les clients que la valeur qu'elles offrent est vraiment meilleure.

Les distributeurs utilisent fréquemment les marques nationales dans leur publicité pour attirer les clients dans leurs magasins. Notre étude nous a permis de constater que les distributeurs qui emploient ce genre de stratégie commercialisent davantage de produits de marques nationales, offrent un plus grand assortiment et vendent généralement moins cher que leurs concurrents. Ces stratégies, bien évidemment, portent préjudice aux MDD. Ceci montre à quel point il est difficile pour un distributeur de trouver un juste équilibre pour maximiser ses recettes et sa marge brute sur chaque catégorie de produits.

Notre étude peut être utile à tous les secteurs qui commercialisent des produits de marques nationales et de marques de distributeur. Tant qu'il sera possible d'externaliser, les marques de distributeur continueront de progresser au détriment des marques nationales. Le consommateur n'est pas toujours fidèle à une marque et la tentation est forte d'en essayer d'autres.

Les fabricants de produits de marques nationales semblent, toutefois, disposer des ressources nécessaires pour créer de nouveaux produits ou améliorer ceux qui existent beaucoup plus rapidement que ne peuvent le faire les fabricants de produits sous marques de distributeur. La plupart des marques nationales disposent de grands départements de recherche, très sophistiqués, ainsi que d'importants services de publicité et de marketing, ce qui constitue un avantage considérable.

Le prix n'est pas l'élément déterminant du succès − ou de l'échec − des marques de distributeur. La force de la marque est le principal obstacle à surmonter. Les marques nationales s'efforcent de démontrer leur qualité aux consommateurs ; les MDD n'ont jamais eu cette possibilité. Un sondage Gallup effectué en 1990 a révélé que 85 % des consommateurs considéraient la qualité comme *« très importante »* dans leurs décisions d'achat, tandis que 73 % considéraient le prix comme *« très important »*. Il ressort de ce sondage que la qualité est le seul critère d'achat vraiment déterminant pour la majorité des acheteurs. Les marques nationales doivent donc concentrer leurs efforts sur leur image de qualité, même si leurs prix deviennent plus compétitifs.

La meilleure stratégie de prix pour les distributeurs est de maintenir un écart de prix moyen entre les marques nationales et les marques de distributeur. Si l'écart est trop important, les ventes de produits de marques nationales à marge élevée en souffrent et le distributeur renonce à dégager trop de marge sur les marques de distributeur, sans parvenir à en augmenter suffisamment les ventes pour compenser le déséquilibre. En outre, le distributeur ne gagne pas grand-chose en termes de meilleure image de prix puisque celle-ci est véhiculée davantage par les marques nationales que par les marques de distributeur.

Si l'écart est trop petit, les ventes de produits de marques nationales augmentent, tandis que celles des marques de distributeur diminuent au point de ne plus dégager aucune marge.

La leçon à tirer est la suivante : les fabricants de produits de marques nationales et les distributeurs se trouveraient dans une bien meilleure situation s'ils dépensaient moins d'énergie à rivaliser sur les prix. Les marques nationales devraient mettre en place une stratégie reposant sur l'innovation, à grand renfort de campagnes publicitaires et d'opérations de marketing afin de soutenir leurs produits ; quant aux distributeurs, ils devraient s'efforcer de mieux gérer leurs magasins et de conserver leurs clients fidèles. ●

L'avenir

Les consommateurs recherchent de plus en plus des produits de qualité supérieure à bas prix. Ceci ouvre des horizons, non seulement aux marques nationales qui ont toujours eu une avance sur le plan de la qualité, mais aussi aux marques de distributeur qui, elles, ont une avance au niveau des prix. Comme la qualité réelle des MDD augmente et que la façon dont elle est perçue s'améliore, il y a de fortes chances pour que de plus en plus de clients choisissent ces produits.

Une croissance relativement faible des dépenses en produits frais et emballés, d'une part, et une consolidation constante dans le secteur alimentaire, extrêmement fragmenté, d'autre part, impliquent un renforcement de la concurrence et une diminution des marges pour les distributeurs et les fabricants. Dans de nombreux pays, on s'oriente vers la constitution d'un petit nombre de distributeurs contrôlant une part importante du marché ; ces distributeurs sont ceux qui disposeront des ressources pour mettre en œuvre avec succès des programmes de commercialisation de leurs propres marques.

Les marques nationales qui continueront d'exister seront celles dont les produits se distingueront de ceux des marques de distributeur, c'est-à-dire celles qui continueront à accroître leur valeur. La célèbre formule n'a jamais aussi bien convenu : résoudre un important problème avec un consommateur à l'aide d'un produit de qualité supérieure et faire part ensuite avec détermination des avantages offerts par le produit à grand renfort de publicité.

Les marques nationales sont sur le point d'instaurer des relations solides avec leurs clients-distributeurs. Cette tendance se poursuivra. Les distributeurs savent qu'ils ont besoin des marques nationales et s'efforceront, par conséquent, de maintenir de bonnes relations avec leurs fournisseurs.

Bien que le succès d'un programme de commercialisation de marques de distributeur dépende du comportement du distributeur, les marques nationales pourront à l'avenir influer sur l'évolution des MDD. Plus les marques nationales permettront aux distributeurs de faire des bénéfices, moins ceux-ci seront enclins à allouer des ressources à la promotion de leurs propres marques. Les responsables des marques nationales devront concentrer leurs efforts non pas sur les prix, mais plutôt sur les nombreux avantages qu'offrent leurs produits aux distributeurs et aux consommateurs.

Pénétration des marques de distributeur par pays

Pays	Part des marques de distributeur (% unités)	Pop/km²	% grandes surfaces alimentaires (>3.000 m²)	Part de marché des 3 principaux distributeurs
Suisse	41,2	155	36	80
Royaume-Uni	37,1	228	70	45
Allemagne	21,8	225	40	47
Canada	21,0	3	50	25
Belgique	19,8	325	56	58
Etats-Unis	17,6	25	70	17
France	16,4	103	76	38
Pays-Bas	16,3	363	31	47
Danemark	15,1	118	37	77
Suède	10,7	19	38	95
Finlande	8,0	148	27	75
Espagne	7,7	77	35	20
Italie	6,8	19	26	11
Autriche	6,3	91	26	56
Norvège	5,0	13	19	86
Irlande	3,6	50	53	43
Portugal	2,3	113	43	41

Source : AC Nielsen 1994.

Les règles d'or du service à la clientèle

Il faut savoir répondre aux besoins du client sans dépasser inutilement ses attentes, et surtout comprendre et gérer ses insatisfactions pour distancer la concurrence.

Dawn Iacobucci

Dawn Iacobucci est professeur de marketing à la Kellogg Graduate School of Management de la Northwestern University. Ses études portent sur le marketing de services et les modèles d'interaction dyadique et de réseau.

DAWN IACOBUCCI

Toutes les statistiques le montrent : le secteur des services représente les deux tiers au moins de l'économie mondiale. L'industrie des services englobe les « services » au sens strict du terme (hôtels, restaurants, cabinets-conseils, etc.), et des éléments « mixtes » pour lesquels le cœur de l'achat peut être un produit, mais comportant un important élément de service : par exemple, les concessionnaires automobiles ou les courtiers en prêts hypothécaires.

En raison de l'intensification de la concurrence, les dirigeants d'entreprise cherchent de plus en plus à fournir une valeur ajoutée aux clients et à renforcer leur avantage concurrentiel en offrant de meilleurs services à la clientèle.

La meilleure façon d'améliorer la qualité des services offerts à la clientèle consiste à mieux comprendre leurs caractéristiques fondamentales. Les services ont tendance à être immatériels, produits et consommés simultanément, et hétérogènes. Chacune de ces qualités a des répercussions sur le marketing et la gestion du service à la clientèle.

Des biens immatériels

Le « service encounter » est souvent décrit comme le résultat d'une interaction sociale permettant au consommateur et au personnel concerné de se valoriser l'un l'autre. Dans ce processus d'échange, le client est traité d'une manière qui peut être immatérielle. L'immatérialité des services a de nombreuses répercussions sur la gestion des entreprises. On a, par exemple, suggéré que les publicités pour des services devaient comporter des symboles ou des éléments tangibles, utilisés comme des signes concrets d'attributs abstraits, tel le rocher de la compagnie d'assurances américaine Prudential pour symboliser la solidité.

Le principal thème traité par les études théoriques sur l'immatérialité des services est celui de ses effets sur l'évaluation, par les clients, des services qui leur sont fournis. Plusieurs modèles conceptuels de satisfaction des clients et de qualité des services partent du principe que l'évaluation est une comparaison entre l'expérience réelle du client et ses attentes : si l'expérience dépasse les attentes, les modèles prédisent une satisfaction. On estime que les attentes avec lesquelles on compare les expériences sont issues d'informations transmises par une société (par exemple, des publicités) ou par d'autres clients (le bouche-à-oreille).

En se fondant sur ces analyses, les universitaires essaient de concevoir d'autres modèles plus utilisables. Le professeur Roland Rust, par exemple, conseille aux entreprises de quantifier *« les retombées de la qualité »* pour évaluer la rentabilité financière des initiatives visant à améliorer le service à la clientèle et la satisfaction des clients. Certaines mesures, ou certaines modifications apportées à la manière dont les services sont fournis, feront davantage plaisir aux clients que d'autres décisions. Il s'avère par conséquent nécessaire de déterminer les qualités qui, pour les clients, présentent de la valeur. Les sociétés doivent pour cela écouter ce que les clients ont à leur dire.

Les professeurs Eugene Anderson et Claes Fornell, de l'université du Michigan, ont commencé à démontrer qu'il existe une relation prometteuse entre les indicateurs de satisfaction et les statistiques macroéconomiques telles que l'indice des prix à la consommation. Ces deux indices permettent d'évaluer la notion de bien-être économique des consommateurs, et le degré de satisfaction peut éventuellement servir à diagnostiquer l'état de l'économie tout entière. Ces études montrent que l'interaction humaine toute simple et banale qui résulte des « service encounters » (la compétence et l'empathie des employés en contact direct avec les clients) a des répercussions directes sur la performance d'une société et d'un pays.

Les universitaires commencent également à comprendre que satisfaction et mécontentement ne sont pas antagonistes. Le professeur Vikas Mittal, de la Northwestern University, a démontré que la satisfaction et le mécontentement sont similaires dans la mesure où il s'agit de fonctions qui ne sont pas linéaires et dont l'augmentation ou la diminution en valeur est logique (c'est-à-dire qu'elles sont monotoniques). Ses études montrent également que, lorsque trop d'efforts sont déployés pour accroître la satisfaction, l'effet obtenu peut aller à l'encontre de celui escompté. La satisfaction et le mécontentement sont toutefois différents dans la mesure où il semble plus important de réduire le mécontentement que d'améliorer des services dont les clients sont déjà satisfaits.

Depuis une dizaine d'années environ, on ne cesse de répéter à tout le monde qu'acquérir de nouveaux clients coûte plus cher que de retenir les siens. Les études de Vikas Mittal montrent que le plus grand danger pour les entreprises est celui de perdre un client. Les entreprises doivent par conséquent faire tout leur possible pour retenir leurs clients. Au-delà des efforts déployés pour les conserver, toutes les tentatives visant à satisfaire davantage les clients actuels sont inutiles et ne sont pas rentables. Il faut par conséquent segmenter la clientèle en fonction de ses seuils de mécontentement.

Les universitaires se rendent compte, par ailleurs, que les évaluations de la qualité ou de la satisfaction n'ont pas de répercussions sur la fréquence des achats, la fidélité ou la façon dont la valeur est perçue. La valeur est généralement définie comme une sorte de comparaison entre la qualité, ou la satisfaction, et le prix (dont les composantes sont à la fois économiques et psychologiques). On attend un meilleur service lorsqu'on paie le prix fort, tandis qu'un service de qualité médiocre est toléré lorsqu'on lésine sur les prix : les consommateurs tiennent à la valeur globale lorsqu'ils achètent.

Un échange interactif

Le consommateur participe souvent à la co-création d'un service, de sorte que la production et la consommation des services nécessitent généralement sa présence. C'est pour cette raison que les directeurs de marketing des services doivent tenir compte de l'environnement physique des ateliers de réparation et des employés qui contribuent à la création d'une séquence d'« instants de vérité » pour le consommateur.

Le client n'assiste généralement pas à la fabrication d'un produit. L'usine, ses employés et les distributeurs n'ont pas d'influence immédiate sur la satisfaction du client. Pour les services, en revanche, les clients se trouvent généralement là où ceux-ci sont « produits ». L'environnement physique du système de prestation de services joue, par conséquent, un rôle déterminant dans l'appréciation du client. Un bureau peut fournir des éléments tangibles à la qualité d'un service. Par exemple, un cabinet d'avocats peut donner l'impression que les juristes qui y travaillent sont brouillons et désordonnés ou qu'ils sont au contraire extrêmement compétents et que le cabinet peut se payer le luxe de supporter d'énormes frais généraux.

Ce sont les distributeurs qui sont à l'origine de la séculaire remarque selon laquelle *« l'emplacement, l'emplacement, l'emplacement »* est ce qui compte avant tout. Il est vrai que l'accès est important. Il implique également que le magasin soit ouvert à des heures qui conviennent à la clientèle.

La simultanéité de la production et de la consommation se cache derrière un autre aspect des services : ils sont périssables. L'avion qui décolle avec des places vides ne pourra pas les récupérer pour un prochain vol.

L'approximation la plus exacte des stocks que peuvent avoir les responsables des services, c'est la longueur de la file d'attente. Mais si les détergents, les chaussures de sport et les voitures se moquent bien d'être stockés pendant longtemps, les clients, eux, n'aiment pas attendre.

La rencontre du client avec le personnel chargé du service à la clientèle constitue un autre défi à relever, plus difficile encore que celui de la simultanéité de la production et de la consommation. Si un chef d'équipe d'une usine de produits chimiques est bougon, le client s'en moque éperdument. Ce n'est pas le cas, en revanche, si c'est le médecin traitant, ou le pharmacien habituel, ou la caissière, qui est de mauvaise humeur, car cette mauvaise humeur a des répercussions directes sur l'expérience du client.

Les chercheurs, en s'appuyant sur leur expérience, sont de plus en plus convaincus que la satisfaction de l'employé et celle du client sont étroitement liées. Les professeurs Leonard Schlesinger, Earl Sasser et James Heskett, de l'université de Harvard, répètent depuis longtemps que la satisfaction des employés est un élément déterminant de la conservation de la clientèle.

Si les emplois sont intéressants, si la direction est sélective dans ses embauches et si elle sait être généreuse sur le plan des rémunérations et de la formation professionnelle, les employés seront compétents et fidèles.

La constance du personnel contribuera à rentabiliser la société (moins de ressources seront consacrées à l'embauche et à la formation professionnelle) et à satisfaire les clients, puisque le personnel pourra s'appuyer sur toute son expérience. Mieux informé, le personnel renforcera la satisfaction des clients. Il y aura moins de défaillances dans les services, qu'il sera possible de personnaliser davantage. Il ne fait aucun doute que la conservation des clients qui en résulte améliorera la rentabilité grâce à la répétition des achats, au bouche-à-oreille favorable à la société, ainsi qu'à la réduction des ressources allouées au démarchage de nouveaux clients. En outre, la satisfaction des clients renforcera à son tour celle des employés : travailler avec des clients satisfaits est une expérience professionnelle gratifiante.

Le fait qu'une grande partie des services revête un aspect interpersonnel, entre le client et le prestataire de services, incite les dirigeants d'entreprise et les services de marketing à relever le défi qui leur est lancé. Aussi compétents et bien intentionnés qu'ils soient, les employés peuvent commettre des erreurs de jugement.

Les employés en contact direct avec les clients jouent un rôle d'intermédiaires dans les relations que les sociétés souhaitent instaurer avec leurs clients. Or ils se plaignent souvent de jouer un rôle *« usant »* et de se retrouver fréquemment dans une situation *« conflictuelle »* : ils souhaitent faire plaisir à la clientèle, mais doivent respecter des règles bureaucratiques, ou bien encore ils veulent faire du bon travail tout en espérant que le client s'en aille.

Le rôle des employés chargés du service à la clientèle est un thème abordé par le professeur Kent Grayson, de la London Business School. Un élément important du professionnalisme de ces employés consiste à jouer le rôle de prestataires de services serviables quelle que soit leur humeur.

Une véritable relation ne peut s'instaurer entre deux personnes qu'à la suite de plusieurs rencontres. Dans le cas d'une transaction type, réalisée une seule fois sur le marché, on se rend compte que « le rôle du client » interagit avec « le rôle du prestataire de services ».

Des biens hétérogènes

Le fait que les services soient co-créés par deux êtres humains changeants et faillibles explique également pourquoi les services sont réputés hétérogènes. Les prestations de services varient d'un client à un autre et d'un employé à un autre, que ce soit dans différents magasins ou dans un seul et même magasin. Les employés n'ont pas les mêmes compétences et ne réagissent pas de la même manière envers les clients puisque ceux-ci sont très

Résumé

Fournir un service de qualité à la clientèle est essentiel dans un contexte de concurrence croissante. Dans cet article, Dawn Iacobucci examine les caractéristiques des services − leur immatérialité, leur hétérogénéité et le fait que leur production et leur consommation soient simultanées − et leurs implications pour les dirigeants d'entreprise. Les questions portent sur les stratégies permettant de gérer la satisfaction et surtout le mécontentement des clients, l'importance de la satisfaction des employés et la valeur des garanties de service. L'auteur reconnaît que le meilleur conseil que l'on puisse donner est de respecter scrupuleusement la règle d'or : « Ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas qu'on te fît. »

différents les uns des autres et que leurs besoins sont eux aussi extrêmement variés. L'hétérogénéité, comme le cholestérol, peut être bonne ou mauvaise. La bonne hétérogénéité, c'est l'opportunité, dans le cadre d'une interaction client-prestataire de services, de fournir un service personnalisé qui réponde parfaitement aux besoins du client. La mauvaise hétérogénéité, c'est l'erreur.

De la même façon que la variabilité sur le marché est considérée comme financièrement risquée, la variabilité des services incite les clients à les considérer comme des achats risqués. Si un ordinateur peut être fabriqué avec une précision infinie, un sushi, en revanche, ne sera jamais préparé deux fois de la même manière.

La garantie de service est un outil de marketing qui gagne du terrain chez les bons prestataires de nombreux secteurs. Elle peut inciter l'acheteur à juger moins risqué l'achat qu'il envisage et peut fournir des indications sur la qualité attendue du service. Après tout, le client raisonne : comment une société peut-elle offrir une telle garantie, à moins d'être sûre de ne pas devoir procéder souvent à des remplacements ou des remboursements ?

De nombreux aspects, à valeur ajoutée, du service à la clientèle peuvent être facilement copiés par les concurrents. Comme ces services supplémentaires sont offerts par toutes les sociétés d'un même secteur, ils ne permettent pas de distinguer les concurrents entre eux. Les clients ont d'ailleurs tendance à les considérer comme quelque chose de tout à fait normal. Les attentes des clients augmentent et ceux-ci deviennent de plus en plus exigeants.

De prime abord, il semblerait que les concurrents puissent facilement faire une offre de garantie de service similaire. La distinction réside dans le fait qu'il n'est pas toujours facile de faire comme les autres. Dans ce domaine, il ne suffit pas de dire « moi aussi », car le prestataire de services dont la qualité ne rivalise pas avec celle des produits du leader ne peut pas se permettre d'offrir une garantie qui soit compétitive. Les garanties permettent par ailleurs à la société d'obtenir des informations en retour. Dans la grande majorité des cas, un client non satisfait du service qui lui a été fourni fera part de son mécontentement à ses amis, aux membres de sa famille et à ses collègues de travail. Les dirigeants de l'entreprise ne seront jamais tenus informés du problème et ne pourront pas prendre de mesures afin d'empêcher que de telles faiblesses se reproduisent à l'avenir.

La sagesse collective en matière de services semble être actuellement l'« empathie plus un ». En d'autres termes : être sûr d'avoir une attitude bienveillante envers le client et de pouvoir comprendre ses réclamations et sa situation ; régler le problème et compenser (voire surcompenser) l'erreur par une offre gratuite.

Nous devons bien admettre, en tant que professeurs de marketing, que nous n'avons pas d'autres conseils à donner sur la fourniture des services que ceux exposés dans cet article. Ils semblent se réduire à l'exhortation morale universelle : « Ne fais pas à autrui... ». D'ailleurs, si ce conseil était suivi, le service à la clientèle s'en trouverait vraiment amélioré.

Quelles que soient les circonstances, les employés en contact avec le client doivent accomplir leur travail avec professionnalisme et traiter celui-ci avec dignité. Les réclamations des clients aux sociétés de services ne portent pas, pour la plupart, sur une défaillance du service lui-même ou sur son prix, mais sur l'incompétence et l'attitude désagréable des employés. Par exemple, un homme d'affaires qui prend régulièrement l'avion pourra très bien ne rien dire en cas de retards dus aux conditions météorologiques ou à des problèmes techniques, alors qu'il sera le premier à se plaindre si aucune explication n'est donnée ou si le personnel est désagréable ou insolent. Les clients peuvent, bien évidemment, être odieux. Mais le personnel doit apprendre à garder son calme et à ne pas donner le change.

De telles difficultés sont inévitables lorsque l'on traite avec des êtres humains. Mais c'est précisément ce facteur « humain » qui rend les services si intéressants et qui fait tout le charme du management de ses entreprises. ●

Les avantages stratégiques de la vente directe

Un contact privilégié avec les clients, une grande liberté en matière d'organisation du travail et, surtout, une certaine indépendance qui permet de surmonter les coûts de distribution : la vente directe possède plus d'un atout.

KENT GRAYSON ET RICHARD BERRY

La vente directe consiste à vendre et à fournir des produits à des particuliers, généralement à leur domicile ou sur leur lieu de travail, par l'intermédiaire d'une force de vente. Bien qu'il s'agisse de l'une des plus anciennes méthodes de distribution, elle a été évincée au profit d'autres méthodes dans les économies les plus modernes.

Ainsi, le développement de la fabrication en série et de la publicité au début du XXe siècle a incité de nombreuses sociétés de produits grand public à choisir des réseaux de distribution de masse pour s'imposer plus facilement sur les marchés. Plus récemment, la commercialisation en masse des produits par le biais de catalogues, de mailings et du téléphone (appelée parfois « marketing direct ») a été facilitée par le développement des techniques modernes de gestion des bases de données.

Aujourd'hui, les distributeurs ont acquis une telle puissance qu'ils peuvent constituer des obstacles importants, même pour les marques les plus établies. Les consommateurs, quotidiennement bombardés d'un nombre croissant de messages publicitaires, sont immunisés contre le tapage commercial dont ils sont abreuvés à la télévision, à la radio, ou en se rendant à leur travail. La vente directe est une méthode de distribution moins vulnérable à certains problèmes liés aux circuits de distribution traditionnels. C'est ce qui explique, en partie, le succès remporté par plusieurs sociétés de vente directe, comme Amway, Herbalife, Mary Kay, Betterware, Weekenders, Oriflame et Kleeneze.

A l'heure actuelle, les entreprises spécialisées dans la vente directe commercialisent chaque année des produits de consommation représentant plus de 18 milliards de dollars aux Etats-Unis, et plus de 10 milliards de dollars au sein de l'Union européenne. Ces chiffres ont incité de nombreux chefs d'entreprise à considérer la vente directe comme le premier ou le deuxième canal de distribution de leurs produits.

Individualisée ou globale ?

Parmi les organisations de vente directe, on distingue la vente individualisée (one-to-one, relation un à un) et la méthode globale (one-to-many, relation un à plusieurs).

Dans le cas de la vente directe globale (vente par « organisation de réunion »), plusieurs clients et prospects sont invités à participer en groupe à des présentations de produits. Les participants sont souvent des amis ou des connaissances de la personne qui organise la présentation : ils s'intéressent aux produits présentés et apprécient aussi le caractère convivial de ces présentations qui se caractérisent par leur style décontracté et leur ambiance bon enfant.

A l'inverse, les vendeurs qui optent pour la méthode individualisée présentent leurs produits non pas à des groupes de clients, mais à des personnes individuelles ou à des couples. A l'instar des réunions de vente, les présentations se font souvent au domicile du client, en particulier si le vendeur démarche en porte-à-porte. Les vendeurs en one-to-one fixent également des rendez-vous à divers endroits, restaurants, cafés ou lieu de travail.

Les sociétés de vente directe mettent généralement l'accent sur l'une de ces deux méthodes de vente. Le choix est souvent conditionné par le type d'article à vendre. Par exemple, la vente globale est une excellente méthode pour vendre des produits intéressants ou plaisants à présenter, comme les cosmétiques ou les soins de la peau. Lorsqu'une ou deux personnes décident de passer une commande lors d'une réunion de vente, il y a de fortes chances pour que d'autres en fassent autant.

La plupart des produits de la vie courante, comme les articles ménagers, seront vendus par des vendeurs en one-to-one et présentés sur catalogue plutôt que sur démonstration. La vente individualisée semble être plus appropriée aux articles relativement coûteux tels que les aspirateurs. En effet, les clients ont souvent besoin d'être convaincus de manière plus personnalisée avant un achat onéreux.

Les compétences du vendeur jouent un rôle important dans le type de vente. Un vendeur qui sait adapter son « boniment » à chaque client préférera sans doute la relation un à un. Un autre, excellent démonstrateur, préférera probablement organiser des réunions de vente à domicile, même si, d'après d'autres vendeurs, il s'agit de produits difficiles à présenter.

Niveaux unique ou multiples ?

Une autre façon de distinguer les sociétés de vente directe consiste à examiner l'organisation de la direction et de le contrôle des ventes.

Certaines sociétés − dites organisations de vente à niveau unique − ont un ou deux échelons de directeurs (par exemple, un directeur général des ventes et des directeurs régionaux) chargés de recruter, de former et de superviser les vendeurs. Les sociétés de vente directe à niveau unique fonctionnent comme de nombreuses organisations de vente traditionnelles puisque leurs structures sont similaires.

Les organisations de vente directe « à niveaux multiples », en revanche, dépendent de leurs vendeurs locaux pour recruter, former et encadrer la force de vente. Les vendeurs acceptent volontiers d'assumer de telles responsabilités puisqu'ils perçoivent, en échange, des commissions sur les ventes réalisées par les collaborateurs qu'ils ont recrutés et sur les produits vendus par les vendeurs recrutés par ceux qu'ils avaient eux-mêmes recrutés, et ainsi de suite. Les sociétés qui font appel à leurs vendeurs pour recruter et former du personnel relèvent du « marketing de réseau ou multi-niveaux » puisque leurs vendeurs tirent profit des multiples niveaux de vente qu'ils constituent.

De ce fait, les vendeurs des sociétés de marketing de réseau doivent généralement exceller dans l'argumentation des avantages d'une ligne de produit comme dans la constitution de la force de vente qui la commercialise. Pour réussir, les vendeurs multi-niveaux doivent également disposer de compétences en matière de formation professionnelle et de gestion des ventes.

Bien que les vendeurs d'organisations à niveau unique puissent, à l'occasion, être récompensés pour le recrutement d'autres personnes, ils ne le sont pas pour les ventes réalisées par les recrues des recrues.

Le point de vue du fabricant

Tout instrument de marketing présente des avantages et des inconvénients, et la vente directe n'échappe pas à ce principe. Ses avantages stratégiques dépendent des objectifs de l'organisation ainsi que des points forts et des points faibles de ses ressources humaines.

Un fabricant de produits grand public ou un prestataire de services doit tenir compte de trois éléments fondamentaux lorsqu'il évalue les opportunités stratégiques offertes par la vente directe.

● Mettre en place la structure de vente

Les consommateurs sont, de nos jours, toujours plus sceptiques sur le contenu des messages publicitaires parce qu'ils sont harcelés quotidiennement.

Les spécialistes du marketing relationnel ont constaté que même les enfants savent qu'il ne faut pas prendre les publicités pour argent comptant. En revanche, ces mêmes spécialistes ont constaté que la communication directe et le bouche-à-oreille représentent souvent une source d'information plus crédible sur les produits, particulièrement lorsque l'interlocuteur est déjà connu du consommateur.

Dans les organisations à niveau unique comme dans celles à niveaux multiples, tout est fait pour inciter le client à recommander chaudement à ses amis les produits ou les services de la société. Ainsi, les sociétés de vente directe peuvent, de différentes façons, contrer les assauts des autres formes de promotion et de distribution. Certaines personnes, toutefois, sont mal à l'aise à l'idée que les relations sociales servent de base à l'instauration de relations commerciales. Elles estiment que l'on tire profit de l'amitié qu'elles entretiennent avec d'autres personnes ou que l'on se sert de leurs relations personnelles dans un tout lucratif. C'est en partie pour cette raison que certaines personnes considèrent la vente directe comme une intrusion indésirable dans leur vie privée.

Une récente étude de Wirthlin Worldwide a montré que 42 % des Américains sont favorables à la vente directe. La moitié d'entre eux achètent des produits à un vendeur direct qu'ils connaissent déjà. Les personnes opposées à la vente directe ont déclaré être préoccupées par les pressions auxquelles elles risquaient d'être soumises pour acheter.

Pour venir à bout de cette résistance éventuelle, les vendeurs directs adoptent souvent une tactique différente de celle de la plupart des autres vendeurs. En fait, nombre d'entre eux souhaiteraient ne plus être appelés « vendeurs », car ils se considèrent plutôt comme des utilisateurs enthousiastes d'un produit dont ils souhaitent simplement faire partager les avantages à des amis, comme ils leur recommanderaient un livre ou un film.

● Etablir des relations avec les clients

Comme le montre le nombre croissant de programmes de fidélisation mis en œuvre au cours de ces dix dernières années, les directeurs du marketing accordent de plus en plus d'attention à l'instauration de relations durables avec les clients. Cette démarche offre, outre une réduction des frais de vente, la possibilité pour une entreprise de mieux connaître ses clients et de leur proposer des produits qui répondent parfaitement à leurs besoins.

Toutefois, de nombreuses sociétés ne considèrent pas véritablement les consommateurs comme des clients à part entière et ne personnalisent pas réellement les produits qu'ils offrent à chacun d'entre eux (1).

Le marketing relationnel ne consiste pas simplement à faire figurer le nom d'un consommateur sur un mailing ou à lui souhaiter un joyeux anniversaire le jour J. Il suppose une connaissance approfondie du consommateur et une aptitude à adapter l'offre du marché à ses besoins.

La vente directe offre aux sociétés la possibilité d'instaurer de véritables relations. A la différence des spots publicitaires télévisés et des mailings, les vendeurs peuvent *interagir* avec les clients, c'est-à-dire qu'ils écoutent et répondent à leurs besoins et leurs désirs. Leur position privilégiée leur permet également d'entretenir un contact régulier avec les mêmes clients.

Cette combinaison d'interactivité et de rencontres répétées permet aux vendeurs de passer du stade théorique à la mise en pratique du marketing relationnel. Une récente étude sur les vendeurs de sociétés de marketing de réseau choisis par la London Business School et la Direct Selling Association (association britannique de vente directe) a permis de démontrer qu'il existe un lien étroit entre la valeur des relations personnelles instaurées par un vendeur et sa réussite en tant que vendeur.

Malheureusement, le taux de rotation du personnel des sociétés de vente directe est élevé (bien qu'il ne soit pas plus élevé que dans certains établissements de vente au détail traditionnels). De nombreuses sociétés compensent cet inconvénient en utilisant des bases de données pour aider leurs vendeurs, mais aussi pour assurer le suivi des clients dont le vendeur attitré a quitté la société.

● Force et maîtrise du circuit de distribution

Comme les fabricants de produits de consommation le savent pertinemment, les distributeurs ont acquis une taille et un pouvoir considérables au cours des dix dernières années. Nombre de grandes enseignes sont devenues de véritables marques à part entière et disposent de méthodes de marketing sophistiquées ainsi que de leurs propres catégories de produits ou de services.

A l'heure actuelle, ce sont les fabricants qui doivent faire des concessions − telles que des remises ou des ristournes − pour que leurs produits soient commercialisés dans les magasins. Les petits producteurs sont nombreux à ne pas pouvoir faire face aux demandes de volumes importants de ces magasins et ne sont pas, par conséquent, en mesure de les approvisionner.

Les distributeurs refusent souvent de vendre un nouveau produit ou une nouvelle marque lorsqu'ils peuvent réaliser des bénéfices plus élevés en consacrant leur espace de vente à des marques plus connues. Pour convaincre les distributeurs du succès futur d'un produit auprès des consommateurs, les sociétés devront souvent réaliser de coûteuses campagnes publicitaires. Nombreux sont les fabricants qui doivent encore accorder aux distributeurs des « primes de référencement » pour obtenir que leurs produits soient mis en rayon.

On comprend aisément pourquoi beaucoup d'organisations − notamment les sociétés nouvellement constituées − n'ont pas les moyens financiers ni les capacités de production nécessaires pour attirer l'attention des grands distributeurs. La vente directe est un moyen pour elles de surmonter les coûts et les obstacles liés à la grande distribution.

Comparée à la gestion des relations avec les distributeurs, la gestion d'une société de vente directe soulève des problèmes un peu différents en matière de pouvoir et de contrôle. En effet, le champ de la gestion des ventes directes est, par de nombreux aspects, beaucoup plus important. Une société encadrant une centaine ou un millier de vendeurs n'a pas besoin des mêmes compétences et des mêmes systèmes que celle qui traite avec une dizaine ou une vingtaine de grands acheteurs.

Par ailleurs, comme les vendeurs au détail travaillent sur place, ils peuvent être encadrés et dirigés plus facilement que les vendeurs directs. Ces problèmes sont encore plus visibles dans le cas des sociétés de vente directe de marketing de réseau où les vendeurs sont des travailleurs indépendants et non des salariés.

De nombreuses sociétés de vente directe s'efforcent d'encadrer leurs forces de vente en concevant des programmes standardisés de formation professionnelle, et en organisant des réunions de vente ou des stages de formation. Néanmoins, il n'en demeure pas moins une plus forte variabilité dans la commercialisation et la vente d'un produit que dans le cas des autres forces de vente. Ce qui peut constituer un avantage dans la mesure cela permet aux vendeurs directs de personnaliser les offres. Mais les sociétés de vente directe craignent alors que les vendeurs commercialisent les produits d'une manière qui va à l'encontre de la stratégie de l'entreprise ou qui est contraire à la déontologie professionnelle.

Le point de vue des vendeurs

Comme les sociétés de vente directe dépendent très largement de leurs vendeurs, elles ne peuvent réussir que si elles parviennent à susciter un véritable intérêt auprès de futurs vendeurs. Heureusement, elles attirent beaucoup de personnes ; elles offrent notamment beaucoup des avantages liés à la création d'une entreprise, sans en avoir les nombreux inconvénients.

● Peu de frais d'établissement

Devenir un vendeur direct nécessite peu de moyens financiers. Puisque ni magasin ni personnel ne sont nécessaires, les vendeurs directs n'ont pas à s'inquiéter de payer un loyer ou des salaires. En outre, il n'est pas indispensable d'avoir des stocks importants. Un nouveau vendeur direct achètera généralement le strict minimum, c'est-à-dire ce dont il a besoin pour ses essais personnels et les démonstrations de produits.

Au Royaume-Uni, les dispositions légales relatives à la vente directe interdisent aux sociétés de demander un apport initial de plus de 200 livres. De nombreux kits d'établissement coûtent même moins cher. La plupart des sociétés de vente directe fournissent, par ailleurs, à leurs vendeurs le matériel de commercialisation, qui doit souvent être acheté, mais à un prix généralement inférieur aux coûts de production. Le revers de la médaille est que ces frais d'établissement peu élevés vont souvent de pair avec un engagement initial moindre. En effet, certains ne deviennent pas membres d'une organisation de vente directe par choix professionnel, mais uniquement pour arrondir leurs fins de mois à court ou moyen terme. Une entrée facile et un faible apport ont pour corollaire un départ encore plus facile. D'où une forte rotation des effectifs. Dans la plupart des sociétés de vente directe, conserver une force de vente d'un millier de collaborateurs équivaut à recruter entre 1.000 et 1.300 nouveaux par an. Pour les sociétés qui vendent des produits très onéreux, ce nombre peut atteindre 4.000 personnes.

● Indépendance

Bien que les nouvelles méthodes de travail comme le télétravail et le partage de poste permettent une certaine souplesse aux salariés d'une entreprise, elles n'offrent pas autant de liberté personnelle que la vente directe. Les vendeurs directs peuvent travailler à temps partiel ou complet. Ils décident des jours et des heures qui leur conviennent le mieux. Personne n'est là pour contrôler leur journée de travail.

Plus que n'importe quelle autre forme d'activité, la vente directe est susceptible d'attirer des personnes qui n'ont pas l'intention de faire de la vente à plein temps. Par exemple, nombre de personnes utilisent la vente directe pour accroître leurs revenus. D'autres encore, comme les parents au foyer, exercent la vente directe à temps partiel en tant qu'activité secondaire.

L'étude LBS-DSA mentionnée précédemment montre que les vendeurs directs des sociétés de marketing de réseau ne consacrent, en moyenne, que 10 à 15 heures par semaine à leur activité. Elle montre également que les vendeurs les plus performants travaillent, en moyenne, 40 heures par semaine, mais ils sont rares. Ces chiffres supposent que les sociétés de vente directe doivent recruter beaucoup plus de collaborateurs que les autres organisations de vente. Si tous les nouveaux collaborateurs ne travaillent qu'à mi-temps, il faudra deux nouvelles recrues pour couvrir le marché et accomplir le travail d'un vendeur à plein temps.

● Accès facile à la formation et à l'assistance

Les personnes qui créent leur propre affaire sont, par définition, extrêmement motivées. Elles doivent assurer leur formation et être leur propre conseil. Elles doivent apprendre en tâtonnant, et donc supporter le poids de leurs erreurs. Et souvent, elles ne peuvent compter que sur elles-mêmes pour affronter les situations difficiles.

Les vendeurs directs doivent, eux aussi, être motivés, mais ils bénéficient des systèmes mis en place par les entreprises dont ils vendent les produits. A l'instar des franchisés de marques connues, les vendeurs directs doivent suivre des stages de formation organisés par la société. On leur demande (du moins, au départ) de respecter des systèmes préétablis de gestion d'entreprise, qui « déqualifient » le processus de vente.

Dans les organisations de vente directe à niveau unique, les vendeurs sont dûment encadrés par un collaborateur de la société. Dans les organisations à niveaux multiples, les vendeurs sont recrutés par un parrain, qui perçoit une commission sur les ventes réalisées par ses recrues ; il a donc tout intérêt à les encadrer, à les motiver et à les former correctement. Les vendeurs − du moins ceux des organisations à niveaux multiples − semblent tirer le meilleur profit des possibilités de formation qui leur sont offertes. Il ressort de l'étude LBS-DSA que 20 % seulement des personnes interrogées n'ont pas suivi de stage de formation au cours de l'année précédente, tandis que 40 % ont participé à un stage tous les deux mois.

En outre, ces stages sont bénéfiques. Selon l'étude, il y a un lien étroit entre le nombre d'heures de formation et la rentabilité des vendeurs.

Il est toutefois surprenant de constater que l'existence d'un contrôle organisé au sein des sociétés de vente directe les place parfois dans une situation délicate. Démarrer une nouvelle affaire ou lancer un nouveau produit est toujours risqué et la plupart de ces opérations échouent, même avec le soutien d'une grande société. Lorsqu'un entrepreneur échoue, il ne peut s'en prendre qu'à lui-même. En revanche, lorsqu'un vendeur direct échoue, la société ou son superviseur sont des cibles faciles, même si l'échec a été causé par l'incapacité de l'individu à vendre, à se motiver, à s'organiser ou à gérer son temps. Comme dans les organisations de vente traditionnelles, les mauvais résultats d'un vendeur direct peuvent être imputés à une carence dans l'encadrement ou à une formation professionnelle inappropriée. ●

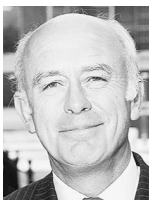
(1) Lire l'article de Susan Fournier, Susan Dobsha et David Glen Mick dans le numéro de janvier-février 1998 de la « Harvard Business Review ».

Résumé

Rien qu'aux Etats-Unis, les sociétés de vente directe réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à 18 milliards de dollars. Kent Grayson et Richard Berry décrivent ici plusieurs structures organisationnelles existant sur le marché et présentent leurs avantages et inconvénients. Les sociétés peuvent constituer une force de vente « à niveau unique » où les dirigeants supervisent les vendeurs, ou une force de vente « à niveaux multiples » où les vendeurs locaux sont chargés du recrutement et jouent un rôle de superviseur. Les vendeurs peuvent, à leur tour, adopter une méthode de vente individualisée, c'est-à-dire destinée à un seul prospect, ou globale, c'est-à-dire destinée à plusieurs prospects à la fois. La vente directe offre aux sociétés la possibilité d'établir des relations étroites avec leurs clients et d'exercer un contrôle direct sur la distribution ; quant aux vendeurs, ils retirent certains avantages liés à la création d'une société sans en supporter tous les risques.

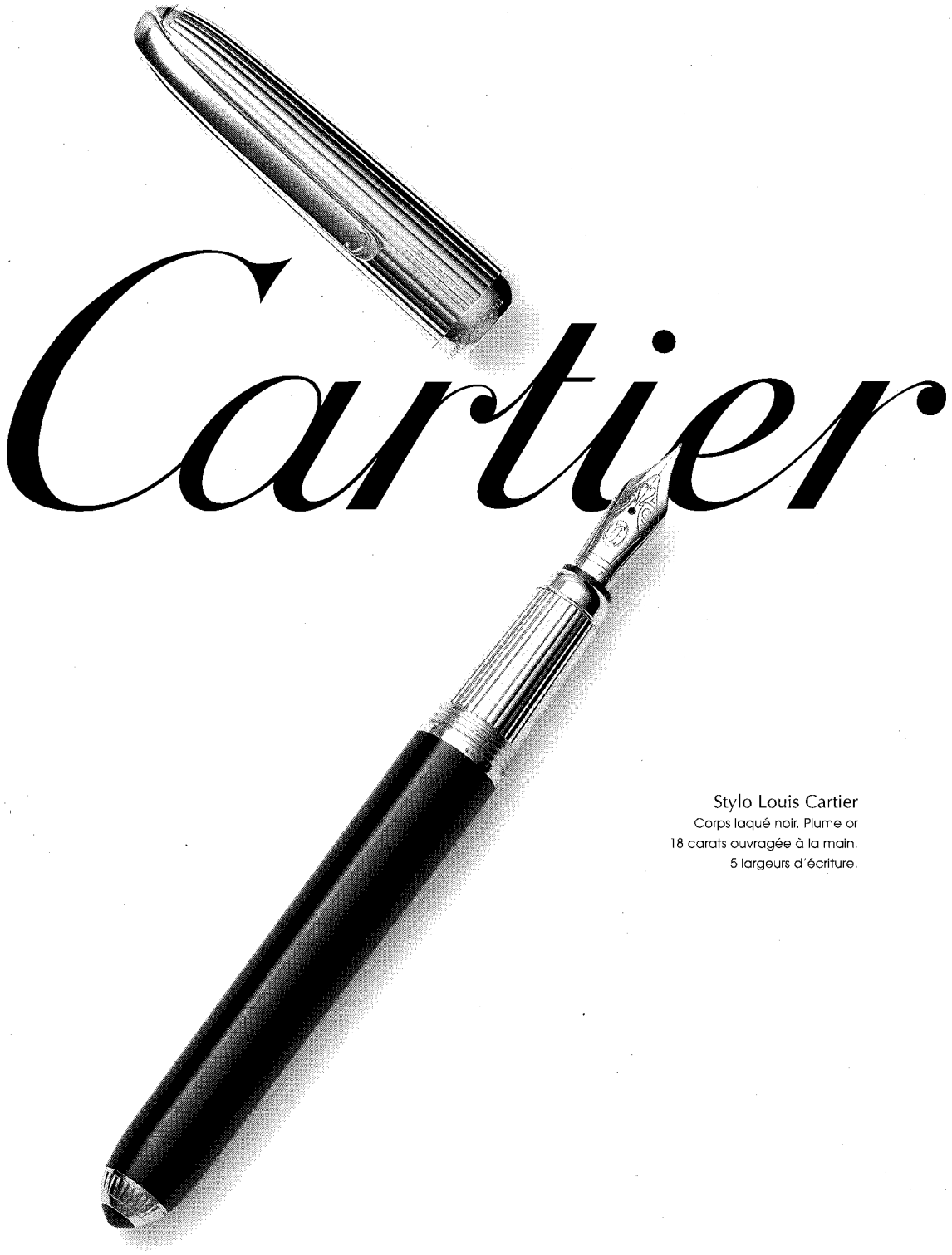
Kent Grayson

Kent Grayson est maître de conférences en marketing à la London Business School. Ses études portent sur les questions d'authenticité et de supercherie en marketing, et sur le marketing en réseau (« la vente pyramidale »).



Richard Berry

Richard Berry est l'ancien directeur général d'une grande société britannique de vente directe. Il est actuellement directeur de la Direct Selling Association. Il est également l'auteur de l'ouvrage intitulé « Direct Selling : From Door-to-Door to Network Marketing » (Butterworth Heinemann).



Stylo Louis Cartier
Corps laqué noir. Plume or
18 carats ouvragée à la main.
5 largeurs d'écriture.

ABC Photo M. FEINBERG

www.cartier.com - Informations boutiques Cartier : 01 42 18 53 70 - distributeurs agréés : 01 42 18 56 88