Rôle de l'étude du marché dans un grand magasin

Autor(en): **Broquet, Willy**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **20 (1962)**

Heft 1

PDF erstellt am: **20.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-135487

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Rôle de l'étude du marché dans un grand magasin [1]

Willy Broquet

fondé de pouvoir aux Grands Magasins Innovation S. A. à Lausanne

1. RAISON D'ÊTRE D'UN SERVICE DE MARKETING

L'Innovation est, sauf erreur, l'un des premiers grands magasins d'Europe à avoir été doté d'un service de marketing. Or, en quoi un service de marketing se justifie-t-il dans un grand magasin ?

D'abord, quelle est l'interprétation du mot « marketing » ? Parmi les nombreuses définitions, la plus orthodoxe conçoit le marketing comme une science qui est axée sur l'étude de tous les moyens appropriés pour amener le produit du producteur au consommateur, en fonction d'un besoin exprimé ou potentiel, et cela le plus économiquement possible [2]. Nous pouvons donc dire, en résumé, que *le marketing est la science du marché.*

Nous avons dit « science » et ce mot peut paraître quelque peu présomptueux au niveau d'un grand magasin. Or, si l'*intuition* de l'homme d'affaires a toujours été et demeure un des facteurs déterminants du succès, l'instabilité des marchés et l'extension du pouvoir d'achat des masses sont telles, qu'il faut un auxiliaire pour augmenter l'efficacité de cette intuition, voire la remplacer là où elle fait défaut.

L'empirisme (au sens péjoratif on pourrait dire « l'aveugle routine »), c'est-à-dire la recherche de l'expérience seule, sans aucune théorie, ne suffit plus: l'homme d'affaires doit appliquer son esprit à approfondir ce que les sciences et les méthodes modernes mettent à sa disposition pour mieux saisir les besoins des consommateurs, en susciter de nouveaux, transformer le désir en demande et encore pour se défendre contre une concurrence de plus en plus âpre. Toutes ces préoccupations relèvent du marketing.

Seul devant une foule d'acheteurs possibles, l'homme d'affaires se trouve impuissant à recenser leurs desiderata, à connaître leurs goûts, leurs préférences, leurs caprices même. C'est ici qu'intervient la méthode des *enquêtes par sondage*, appliquée non plus à la matière, mais à l'étude des problèmes humains. Les « enquêtes » désignant toute recherche visant à constater des faits, et les « sondages » exprimant la recherche d'un certain nombre d'éléments sûrs caractérisant un ensemble complexe, il s'ensuit que faire une « enquête par sondage », c'est conclure sur un ensemble dont on n'a étudié qu'une partie.

Après avoir fixé l'objet, l'étendue, la zone géographique et démographique, la méthode, il s'agira d'en dégager la signification avec l'appui de sciences concrètes telles que la statistique, les mathématiques, mais sans se départir de l'intuition et de l'expérience qui sont l'essence même de toute entreprise commerciale.

---

[1] Conférence donnée à la Chambre de commerce de Lausanne, sous l'égide du Groupement romand d'étude du marché (GREM), le 23 octobre 1961.

[2] *Cf.* JEAN THEUNISSEN: *L'étude du marché-La clé de la prospérité de l'entreprise et de la paix sociale,* Bruxelles, 1959.

Tout cela ne peut être fait que par un service situé en dehors des cadres traditionnels, notamment pour les motifs d'ordre général suivants:

a) lorsqu'on cherche à connaître les résultats obtenus à la suite des dispositions prises, le contrôle ne doit pas être effectué par la personne qui en a décidé mais par quelqu'un d'indépendant, en vertu du principe qui veut qu'une personne ne puisse être à la fois juge et partie;

b) si un directeur commercial élabore un plan, il doit travailler sur des faits recueillis de façon parfaitement objective et sans idées préconçues. Or, le service de marketing est essentiellement chargé de recueillir, de coordonner, d'analyser et de valoriser des *faits,* soit à partir d'éléments existant dans l'entreprise, soit à partir d'informations venant de l'extérieur.

Toutefois, le service de marketing ne peut ni ne doit formuler de solutions; *une étude de marché ne donne jamais la solution,* mais seulement *une situation de fait.* Le travail du « commerçant » reste entier et c'est à lui qu'incombe l'initiative des décisions « commerciales », à l'appui, notamment, des éléments fournis par le service de marketing.

La caractéristique d'un tel service d'études est d'*habituer les services commerciaux à raisonner sur des faits,* c'est-à-dire non pas à abandonner leur intuition lorsqu'il s'agit de prévisions, de décisions à prendre, mais à baser cette intuition sur une connaissance exacte des problèmes. Il faut que les services commerciaux s'habituent à raisonner sur des chiffres, à en tirer des conclusions qui ne soient pas forcément celles qu'ils désiraient trouver au départ.

2. PLACE DU SERVICE DE MARKETING DANS LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE ET SES FONCTIONS

Ainsi que le montre l'*organigramme* ci-contre, le service de marketing est placé en « staff », sous les ordres directs du directeur général.

Dans le cadre d'un grand magasin, le « marketing » n'englobe pas seulement toutes les activités de distribution d'un produit ou d'un service, mais s'étend aussi aux autres fonctions de l'entreprise: il constitue une *méthode moderne de direction commerciale.* En quoi consiste donc son rôle?

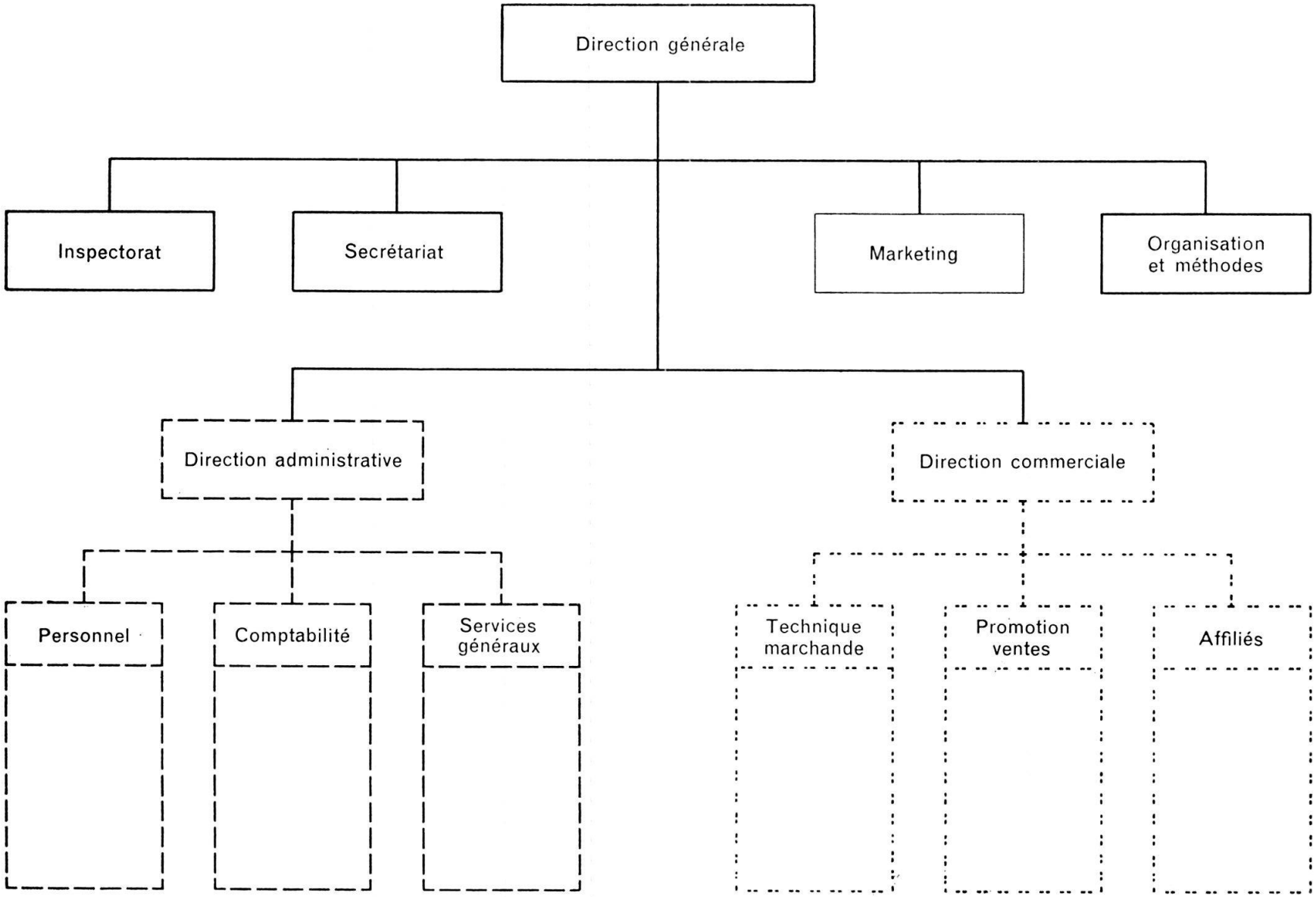
Voici comment il est conçu à l'Innovation et défini par le cahier des charges:

Le chef du service de marketing a comme fonctions générales:

— de prendre en charge les études commerciales et les travaux relatifs à la *planification à long terme des actions commerciales ;*
— d'entreprendre toute étude ayant pour but d'*orienter la politique commerciale,* et de définir les moyens d'action permettant d'augmenter la pénétration de l'Innovation dans sa zone d'action;
— d'*analyser les résultats de toute action entreprise,* dans le but d'en tirer parti pour les actions commerciales ultérieures;
— d'entreprendre toute étude permettant d'*améliorer la rentabilité des actions* qui ont été engagées.

Ces études commerciales portent principalement sur les points suivants:

— la connaissance du marché;
— la détermination des canaux de distribution et de leur zone d'action;
— la détermination de la publicité à consacrer à chaque canal de vente et la part du budget de publicité à consacrer à chaque type d'action;
— le choix de la clientèle pour laquelle on veut tenter un effort particulier de promotion (clientèle populaire, bourgeoise, jeune, etc.);



Place du service marketing dans la structure de l'entreprise

— la recherche d'idées qui doivent améliorer la qualité du service;
— la recherche d'idées sur les moyens de vente;
— la recherche du meilleur équilibre entre la surface accordée aux différents rayons, ceci en fonction de facteurs internes tels que la rentabilité des différents rayons, mais également en fonction de facteurs externes, tels que la structure des dépenses révélée par les budgets familiaux (part en pour cent que les ménages consacrent aux différents articles);
— les renseignements systématiques sur la concurrence.

Ces études doivent donner des conclusions pratiques permettant de préciser:
— les différentes alternatives possibles;
— le choix et le coût des moyens à mettre en œuvre.

Le chef du service de marketing prend, en outre, en charge personnellement la fonction de planification. Cette fonction consiste à établir, à l'intention de la direction générale, le plan d'expansion à long terme de l'entreprise.

Le chef du service de marketing est chargé d'étudier et d'inspirer dans le cadre de la planification commerciale, la conception générale et la distribution des documents de publicité directe.

En résumé, le rôle du service de marketing implique la connaissance:
— des marchés (production et consommation);
— des problèmes de distribution;
— de la psychologie de la vente;
— des méthodes d'enquêtes par sondage de l'opinion publique;
— des méthodes publicitaires;
— de la psychologie humaine sous l'angle des « public relations »;
— et, « last but not least », la connaissance des mathématiques, des méthodes statistiques, de la géographie. Il faut, en outre, un esprit cartésien capable de passer de l'analyse à la synthèse, de la méthode et de la persévérance.

3. ACTIVITÉ DU SERVICE DE MARKETING

Par définition, l'activité du service de marketing doit donc tendre à promouvoir l'essor de l'entreprise et partant, dans notre application particulière, son activité touche à tous les domaines qui y contribuent, à savoir:

— le développement du chiffre d'affaires;
— la pénétration du marché;
— l'expansion territoriale;
— l'efficacité de l'action;
— le maintien du « goodwill ».

A chacun de ces domaines, dont l'identification est d'ailleurs plus théorique que pratique étant donné leur interdépendance, correspondent des moyens de réalisation caractéristiques qui prennent la forme:

a) d'études commerciales de tous genres;
b) d'études de marché;
c) de prévisions conjoncturelles;
d) de prospections;
e) de statistiques;
f) de « public relations ».

Examinons maintenant chacun de ces moyens à la lumière d'exemples pratiques.

a) Les études commerciales

Par définition, tout problème qui se pose dans un grand magasin, que ce soit sous l'angle de l'organisation, de la comptabilité, du personnel, de la publicité, est doublé d'un aspect commercial. Par conséquent, la gamme des études dites commerciales est illimitée. Elles peuvent porter entre autres choses sur:

1. les *analyses de rendement,* c'est-à-dire:
   a) la vente au mètre carré par étage et par rayon,
   b) la vente moyenne par client et par vendeuse,
   c) la rentabilité d'un rayon ou d'un service,
   d) le rendement d'une action ou d'une vente spéciale;
2. *l'application de nouvelles méthodes de vente* (présélection, « self-service », « cash and carry », « shopping centers », etc.);
3. l'implantation de nouveaux rayons;
4. le contrôle du trafic clientèle interne ou externe.

b) Les études de marché

Toutes les études du marché et tous les sondages d'opinion s'effectuent obligatoirement par le service de marketing, lequel, sur la base du problème posé, doit:

a) programmer l'exécution en fixant la méthode et les moyens d'enquête, tout comme l'ampleur de l'échantillonnage;
b) effectuer les travaux préparatoires (questionnaires, documentation, études statistiques, etc.);
c) contrôler l'exécution et la validité des résultats;
d) dépouiller les résultats en vue d'en dégager les indications ou conclusions recherchées (interprétation et extrapolation);
e) veiller à leur exploitation par la préparation et le contrôle de l'action commerciale qui en découle.

Nous avons insisté sur l'*interprétation des résultats,* ce qui demande de la part du chef du service de marketing l'*intuition doublée d'expérience* dont nous avons déjà parlé. En effet, une erreur d'interprétation peut être lourde de conséquences et ainsi que l'exprimait Henri Poincaré, dans son ouvrage *Science et Méthode*: « Il peut arriver que de petites différences dans les conditions initiales en engendrent de très grandes dans les phénomènes finaux, une petite erreur sur les premières produirait une erreur énorme sur les derniers. » C'est l'histoire de l'enfant qui joue avec des allumettes à côté de la meule de paille, c'est l'éternelle histoire contée par Gœthe: celle de l'apprenti sorcier. Cette faiblesse, c'est aussi la force, l'intérêt, des enquêtes par sondage bien faites; ce sont ces résultats bien interprétés qui nous permettent de transformer une vulgaire barre de fer en un levier. On éliminera toutefois une bonne partie du risque de fausses interprétations en appliquant les quatre règles d'or de Descartes:

« Ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connaisse être telle.

» Diviser chacune des difficultés que j'examinerai en autant de parcelles qu'il serait requis, pour les mieux résoudre.

» Conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître, pour monter peu à peu, comme par degré, jusqu'à la connaissance des plus composés.

» Enfin, faire partout des dénombrements si entiers et des revues si générales, que je fusse assuré de ne rien omettre. »

Aujourd'hui, nous dirions dans l'optique du marketing:

Etre sévère sur la qualité des renseignements que l'on recueille.

Rédiger avec précision le texte des questions détaillées que l'on va poser et dont les réponses doivent résoudre les préoccupations qui font l'objet même de l'étude.

Classer ces questions selon un ordre logique, rigoureux.

Dépouiller, dénombrer, codifier, extrapoler les renseignements fournis par l'enquête, tout en sauvegardant son caractère général si l'on ne veut pas, finalement, que l'arbre cache la forêt...

Les études de marché, dans le cas qui nous concerne ici, portent en règle générale sur quatre sortes de problèmes, à savoir:

1. *le programme d'expansion,* soit l'opportunité d'implantations nouvelles, en ville ou ailleurs, telles que succursales, dépôts, supermarchés, « shopping-centers »;
2. *la définition des zones d'influence* (par exemple entre succursales) et la détermination de leur potentiel économique;
3. *la pénétration sur le marché* (par quartier, par couches sociales, par rayon, éventuellement par rapport à la concurrence);
4. *le marché potentiel* d'une catégorie d'articles (par exemple les frigorifiques), soit l'évolution du marché (trend), le degré de saturation, les attitudes et comportements de la clientèle, les mobiles et tendances d'achat, la localisation des consommateurs, la position relative de chaque concurrent, etc.

Pour la réalisation de ces études il est fait usage, suivant les cas:

— d'études du marché localisées (monographies),
— de sondages d'opinion,
— d'études de motivations,

par le truchement d'organismes spécialisés tels que le GREM [1] et l'AES [2] parmi d'autres.

D'autre part, ces différentes études du marché s'appuyent sur une importante documentation spécialement constituée et notamment des fiches synoptiques, par district, contenant non seulement tous les renseignements relatifs au marché, à la conjoncture, à la concurrence, mais exprimant, sous forme d'indice, le potentiel économique relatif du district, une sorte d'indice du pouvoir d'achat ou « Richesse vive » préconisé par la revue *Vendre,* et basé sur tous les facteurs déterminants (production, marché du travail, démographie, revenus, signes de richesse, etc.).

c) Les prévisions conjoncturelles

Elles comportent une analyse de la situation économique (Suisse, cantons romands et canton de Vaud en particulier) et une appréciation de son évolution probable, cette analyse devant servir à:

1. l'élaboration du tableau de bord du directeur général;
2. la définition du programme d'expansion;
3. l'établissement de prévisions de vente.

---

[1] Groupement romand pour l'étude du marché.
[2] Analyses économiques et sociales.

d) La prospection

Le service de marketing est chargé d'étudier l'opportunité de toutes prospections, qu'il s'agisse:

— du lancement d'un nouvel article ou d'une catégorie d'articles (par exemple: machines à coudre);
— de la prospection de certains milieux ou catégories de clients (en fonction des besoins ou du pouvoir d'achat);
— de la prospection de clients potentiels (par exemple: des propriétaires de villa pour les machines à laver la vaisselle, des couturières pour des tissus nouveautés);
— des actions de relance de clients infidèles.

Dans ce but, le service de marketing a créé un fichier de la clientèle effective et potentielle de la zone d'action, sur plaques-adresses métalliques Adréma, à sélection visuelle et électronique, qui indiquent: l'adresse complète, la profession, l'état-civil, l'âge, la composition familiale et le centre d'intérêt.

Ce fichier permet d'assurer la *personnalisation de la publicité,* la *mise en œuvre judicieuse des supports publicitaires* (« addressing »), et la *détermination des zones d'influence réelle.*

e) Les statistiques

Le service de marketing assure aussi la préparation de diverses statistiques:

1. de rendement (vente au mètre carré, vente moyenne, etc.);
2. de comparaison (avec les maisons amies et les succursales, et entre celles-ci);
3. d'exploitation (par exemple: pour le supermarché = chiffre d'affaires, nombre de ventes, vente moyenne par heure de vente, par jour de la semaine, par catégorie de marchandises, etc.).

f) Les « public relations »

Elles se développent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. A l'intérieur, elles se traduisent par un journal d'entreprise (*Inno-Reflets*), par un *Lu pour vous* (bulletin périodique qui mentionne les nouveautés, les méthodes de vente, les nouvelles économiques, etc.), par une documentation (circulation de journaux et revues; extraits et traductions; bibliothèque), ainsi que par des séances de « brainstorming ».

A l'extérieur, les « public relations » s'expriment par des visites de l'entreprise (par exemple par des écoles professionnelles, des instituteurs, etc.), par des séminaires (par exemple: aux étudiants HEC); par des exposés et conférences, et enfin par la collaboration à des publications professionnelles.

4. CAS PRATIQUES D'ÉTUDES DE MARCHÉ

a) Concernant l'efficience de l'action

Parmi les études destinées à fournir des indications permettant d'améliorer l'efficacité de l'action, l'étude relative à la *vente de blanc,* effectuée en 1959, est un exemple type, dont nous allons tracer les grandes lignes, en essayant de répondre aux questions suivantes:

— Que voulait-on savoir?

— Comment avons-nous procédé ?
— Qu'a-t-on appris ?
— Quel usage avons-nous fait des informations obtenues ?

Abordons la première question: que voulait-on savoir ? La direction générale souhaitait connaître les causes réelles du fléchissement de la vente de blanc (dont le résultat, pour 1958, ne représentait plus que le 49,7 % des chiffres atteints en 1951), afin de conclure sur l'opportunité d'une telle manifestation et, le cas échéant, de prévoir des mesures susceptibles d'amener un redressement.

Nous avons, à cet effet, formulé deux hypothèses:

— s'agit-il d'un phénomène *particulier,* propre à notre entreprise et imputable à la politique commerciale appliquée ?
— ou s'agit-il d'un phénomène *général,* d'une tendance du marché suisse, que nous ne pouvons modifier, mais à laquelle nous devons nous adapter ?

Pour vérifier ces hypothèses, il fallait notamment élucider les points suivants:

1. Le résultat de 1958 est-il exceptionnel ou s'inscrit-il dans une courbe irréversible ?
2. Le fléchissement qui le caractérise constitue-t-il un phénomène propre au rayon de blanc (linge de maison) ou commun à tous les rayons intéressés à la vente de blanc ?
3. Quelle en est l'incidence annuelle ? Ce fléchissement est-il limité à la manifestation « vente de blanc » en elle-même et trouve-t-il une compensation dans l'année (décalage des ventes imputable à la période peu propice) ou exprime-t-il une tendance généralisée vers une diminution de la vente de cette catégorie d'articles ?
4. La régression s'est-elle fait sentir avec la même intensité pour les ventes au magasin que pour les ventes par correspondance ?
5. S'agit-il d'une situation locale ou générale ? Quelle est notre évolution relative par rapport à nos succursales et maisons amies ?
6. S'agit-il d'un déplacement dans la vente, c'est-à-dire d'une transposition d'articles sous le triple aspect: qualité, quantité, prix ?
7. S'agit-il d'une baisse du pouvoir d'achat ou d'une évolution dans les mœurs d'achat, notamment en matière de trousseau ?
8. Quel est le fléchissement relatif, compte tenu de la baisse des prix ?
9. Quel est le comportement des deux éléments clés: nombre de ventes et vente moyenne ?
10. Quels sont la valeur, l'opportunité et le rendement de nos documents publicitaires relatifs aux ventes de blanc ?

Pour infirmer ou confirmer les déductions pouvant découler de la simple analyse de nos chiffres, il nous fallait connaître l'opinion, voire le comportement du grand public en la matière. Il nous importait en particulier d'être fixés sur:

a) l'opportunité des ventes de blanc;
b) les habitudes d'achat (où, quand, comment, quoi, combien ?);
c) l'attitude des acheteurs à propos du « trousseau »;
d) la valeur de notre action publicitaire.

Il nous fallait donc obtenir une réponse aux questions suivantes:

a) concernant l'opportunité des ventes de blanc:
   — A-t-on encore la notion traditionnelle des ventes de blanc ? Sont-elles attendues ou mieux, correspondent-elles à un besoin ?
   — En connaît-on l'époque ? Trouve-t-on qu'elle est bien choisie ? Si non, pourquoi et quelle époque préfère-t-on ?
   — Estime-t-on que la vente de blanc offre des avantages particuliers ?

b) Concernant les habitudes d'achat:

— Quand a-t-on acheté: pendant la vente de blanc ou à une autre époque de l'année?
— Où a-t-on acheté: sur place ou ailleurs et chez qui?
— Comment a-t-on acheté: dans un magasin, par correspondance, à domicile?
— Qu'a-t-on acheté: genre, qualité, prix de la marchandise acquise?

c) Concernant les trousseaux:

— Est-il nécessaire d'avoir un trousseau complet avant mariage ou peut-on se contenter de quelques pièces et compléter au fur et à mesure des besoins?
— De combien de pièces doit se composer un trousseau?
— Comment en prévoit-on le paiement (au comptant, à terme, à crédit)?

d) Concernant notre action publicitaire:

— Quelle importance attache-t-on à l'effort publicitaire des commerçants et à quelle forme de publicité est-on le plus sensible (vitrines, expositions, annonces, catalogues)?
— Les catalogues sont-ils regardés attentivement, feuilletés superficiellement ou encore, jetés au panier?

*

Et maintenant, *comment avons-nous procédé?*

En premier lieu, nous avons analysé nos résultats de 1958 *en chiffres* et *en quantité* pour le rayon de blanc et les autres rayons intéressés, ainsi que pour l'ensemble de la maison, en distinguant les ventes *au magasin* et *par correspondance,* sous le double aspect « vente de blanc » et ventes annuelles:

— par rapport aux exercices précédents;
— en comparaison avec nos succursales et maison amies;
— en fonction des moyens employés.

Deuxièmement, nous avons mis sur pied une enquête à base d'interviews directs des milieux consommateurs intéressés, à savoir : 300 ménagères réparties sur trois classes d'âge (de 20 à 29 ans, de 30 à 39 ans et de 40 à 49 ans), et 100 jeunes filles de 19 à 25 ans, parmi les différentes classes sociales et milieux professionnels.

A cet effet, nous avions élaboré deux questionnaires: un destiné aux *ménagères,* l'autre aux *fiancées.* Les renseignements concrets des premières devaient avoir une valeur rétrospective et actuelle, tandis que les renseignements prévisionnels des secondes devaient permettre de dégager un comportement futur possible.

Ce sondage d'opinion offrait, en outre, l'occasion d'une première application de la méthode dite *de l'étude de la motivation.* En effet, chaque interviewée devait non seulement définir son attitude, mais en préciser les mobiles.

Voyons à présent *ce que l'on a appris.* L'analyse de nos chiffres nous a appris, entre autres:

1. que le fléchissement de 1958, en tenant compte de l'incidence des événements de Corée, de Hongrie et de Suez, confirme, voire renforce, la tendance dépressive amorcée en 1952;
2. qu'il s'agit d'un phénomène particulier au rayon de blanc;
3. qu'il s'agit d'une tendance générale de ce secteur, non limitée à la seule période de la vente de blanc;
4. que la régression est sensiblement plus forte pour les ventes par correspondance;

5. que les fléchissements de faible importance qu'accusent d'autres maisons ne permettent pas de conclure à une tendance égale du marché suisse;
6. que nous vendons moins de toile au mètre et que les articles en pur fil ne sont plus demandés, mais que, par contre, la faveur du mi-fil s'affirme et la demande s'oriente nettement vers les articles en couleur;
7. que l'ère des trousseaux importants est révolue;
8. que la baisse des prix n'est pas en rapport avec la régression du chiffre d'affaires, car il s'agit essentiellement de volume;
9. par contre, et ceci explique cela, la vente moyenne a baissé de 14,2 % par rapport à 1957, alors que le nombre des ventes s'est inscrit à un niveau légèrement supérieur;
10. qu'il y a corrélation entre le tirage du prospectus de blanc et les résultats obtenus, particulièrement dans le domaine des ventes par correspondance et que, d'autre part, notamment auprès des succursales, il y a disproportion entre les résultats acquis et les frais engagés, étant donné le coût relativement élevé du prospectus.

Quant au *sondage d'opinion,* il nous a fourni une foule d'indications précieuses, certaines confirmant nos intuitions, d'autres de nature à nous surprendre. Nous nous bornerons ici à citer quelques indications parmi les plus significatives, à savoir:

— Le 23 % des interrogées jugent que l'époque de la vente de blanc est mal choisie, en invoquant des raisons pécuniaires et souhaiteraient qu'elle ait lieu plus tard.
— Une ménagère sur deux juge que les ventes de blanc offrent des avantages: prix réduits, plus grand choix, meilleure qualité.
— Bien que le 62 % des interrogées s'attendent à ce qu'il y ait une vente spéciale chaque année, *le 12 % seulement,* selon une logique toute féminine, en profitent pour faire à cette époque leurs achats de blanc.
— Le 83 % des ménagères effectuent leurs achats courants dans un magasin, le 14 % par correspondance sur catalogue, le 3 % à domicile par voyageurs. Mais, lorsqu'il s'agit de trousseau, la proportion varie comme suit: dans un magasin 65 %, à domicile 32 %, par correspondance 3 %. Par souci de vérité, ajoutons tout de suite que, sur le plan des magasins, les préférences vont au magasin spécialisé dans la proportion de 72 %, seul le 16 % des ménagères faisant confiance au grand magasin.
— Parmi les mobiles d'achat, la notion de qualité l'emporte sur le facteur prix.
— Alors que le 50 % des ménagères interrogées ont constitué leur trousseau avec draps mi-fil et 14 % pur fil, si c'était à refaire, elles choisiraient le mi-fil à raison de 55 % et le pur fil à raison de 8 %.
— Quant aux draps de couleur, leur cote de faveur passe de 2 % à 18 %.
— La notion du trousseau est encore très ancrée dans l'esprit féminin: le 74 % des femmes mariées interrogées jugent qu'il est nécessaire d'avoir un trousseau tout à fait complet pour se marier, le 23 % pensent que l'on peut se contenter de quelques pièces indispensables, le 3 % seulement estiment que l'on peut s'en dispenser et qu'il n'y a qu'à acheter au fur et à mesure des besoins. Cette notion du trousseau complet tend toutefois à s'atténuer avec l'âge et les classes modestes y attachent une plus grande importance que la classe riche; 38 % des femmes mariées ont constitué leur trousseau avant la perspective d'un mariage, 56 % après fiançailles. Le 58 % des femmes ont acheté leur trousseau en une seule fois, le 76 % l'ont payé comptant.
— Le blanc demeure un besoin important, car, aussi bien les jeunes filles que les femmes mariées de 20 à 50 ans, à quelle classe sociale qu'elles appartiennent, situent le blanc au premier rang des dépenses nécessaires à la création d'un ménage. Il est d'ailleurs intéressant de citer ici dans quel ordre les *jeunes filles* placent ces dépenses :

1. blanc (linge de maison),
2. meubles,
3. batterie de cuisine,
4. vaisselle,
5. argenterie,
6. rideaux,
7. tapis,
8. lustrerie,
9. radio,

10. frigo,
11. machine à laver,
12. scooter,
13. télévision.

— Sous l'angle de la publicité, 67 % des interrogées se déplacent pour voir les vitrines, le 36 % seulement pour visiter les expositions; quant aux catalogues, le 11 % les ont jetés au panier sans les regarder, le 49 % les ont feuilletés, mais superficiellement, le 40 % les ont regardés attentivement; en tout état de cause, le 20 % seulement des interrogées ont été incitées à acheter par un catalogue.
— Finalement, notre position, face à la concurrence locale, pour chacune des principales catégories d'articles comprises dans la vente de blanc et en fonction du mobile d'achat, est illustrée d'une façon éloquente par les tableaux des pages suivantes.

*

Et, pour conclure, *quel usage avons-nous fait* de ces indications ?

L'étude de marketing devait, entre autres, fournir à la direction générale des éléments lui permettant de reviser sa politique dans les domaines ci-après:

1. maintien ou suppression de la vente de blanc, ou simple décalage dans l'année;
2. nouvelle orientation publicitaire, notamment maintien, modification ou suppression du prospectus;
3. ajustement de nos traditions d'achat, compte tenu d'éventuels déplacements dans les ventes de certaines catégories d'articles;
4. réadaptation de notre politique commerciale face à la concurrence.

A l'appui des conclusions de l'étude, portées à la connaissance des principaux intéressés, voici les dispositions qui ont été prises:

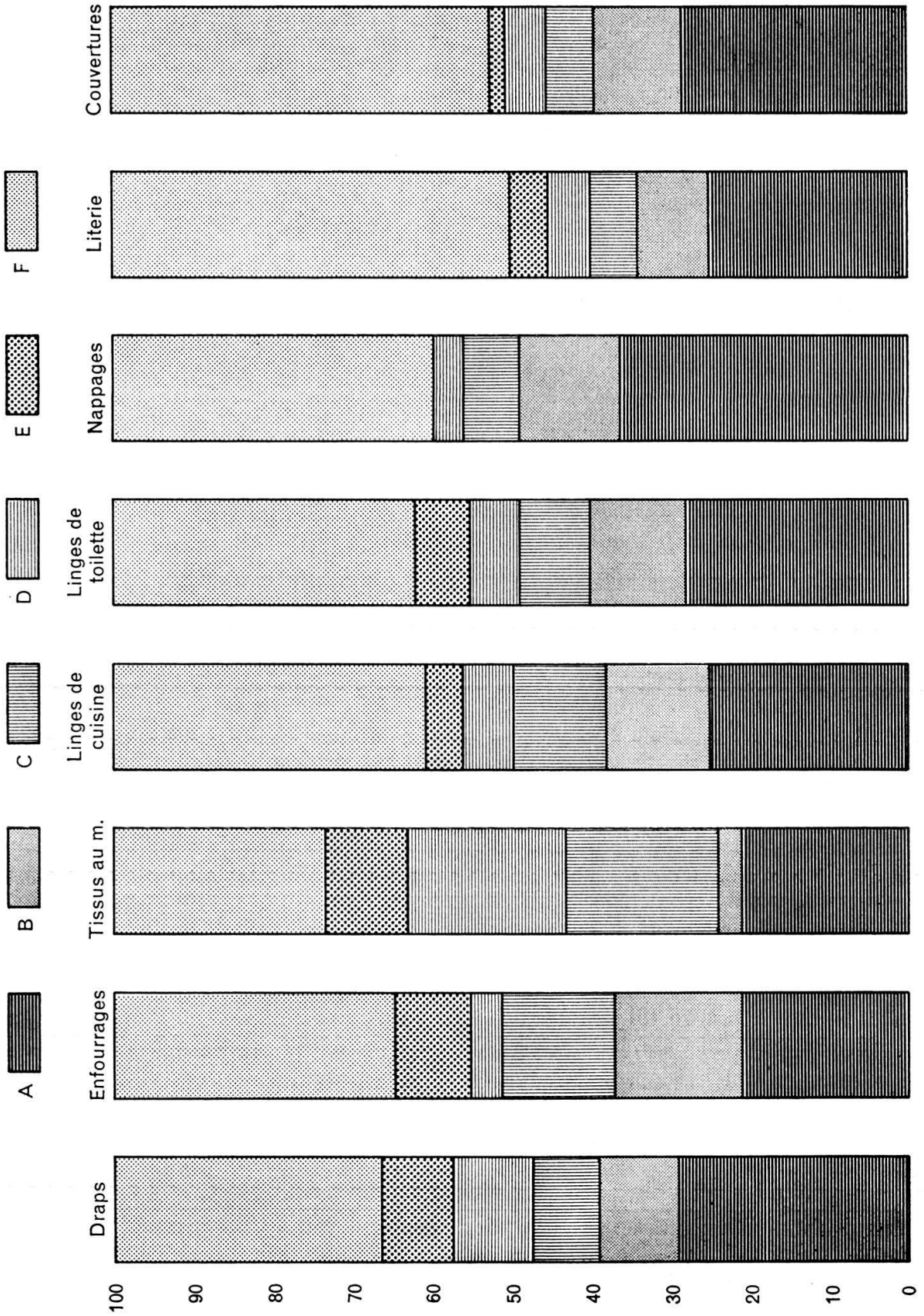
1. la vente de blanc est maintenue à la date traditionnelle, mais deux actions de relance sont prévues en mai et en septembre;
2. le prospectus est également maintenu, mais dans une veste typographique réduite et plus modeste, de façon à en réduire le coût, afin de permettre à toutes les succursales d'y participer et d'éviter ainsi un trou dans la prospection systématique de notre zone d'action;
3. lors de la définition de l'assortiment et l'établissement des plans d'achat, il y a lieu de tenir compte des indications relatives à l'évolution des mœurs d'achat;
4. face à la concurrence, il est opportun de reconsidérer notre politique commerciale de façon à combler les lacunes constatées, toutes ces dispositions et toutes autres mesures découlant des résultats de cette étude devant permettre d'atteindre l'objectif préfixé: *rendre plus efficace, plus efficiente, notre action traditionnelle de « vente de blanc ».*

b) La mise en œuvre du programme d'expansion

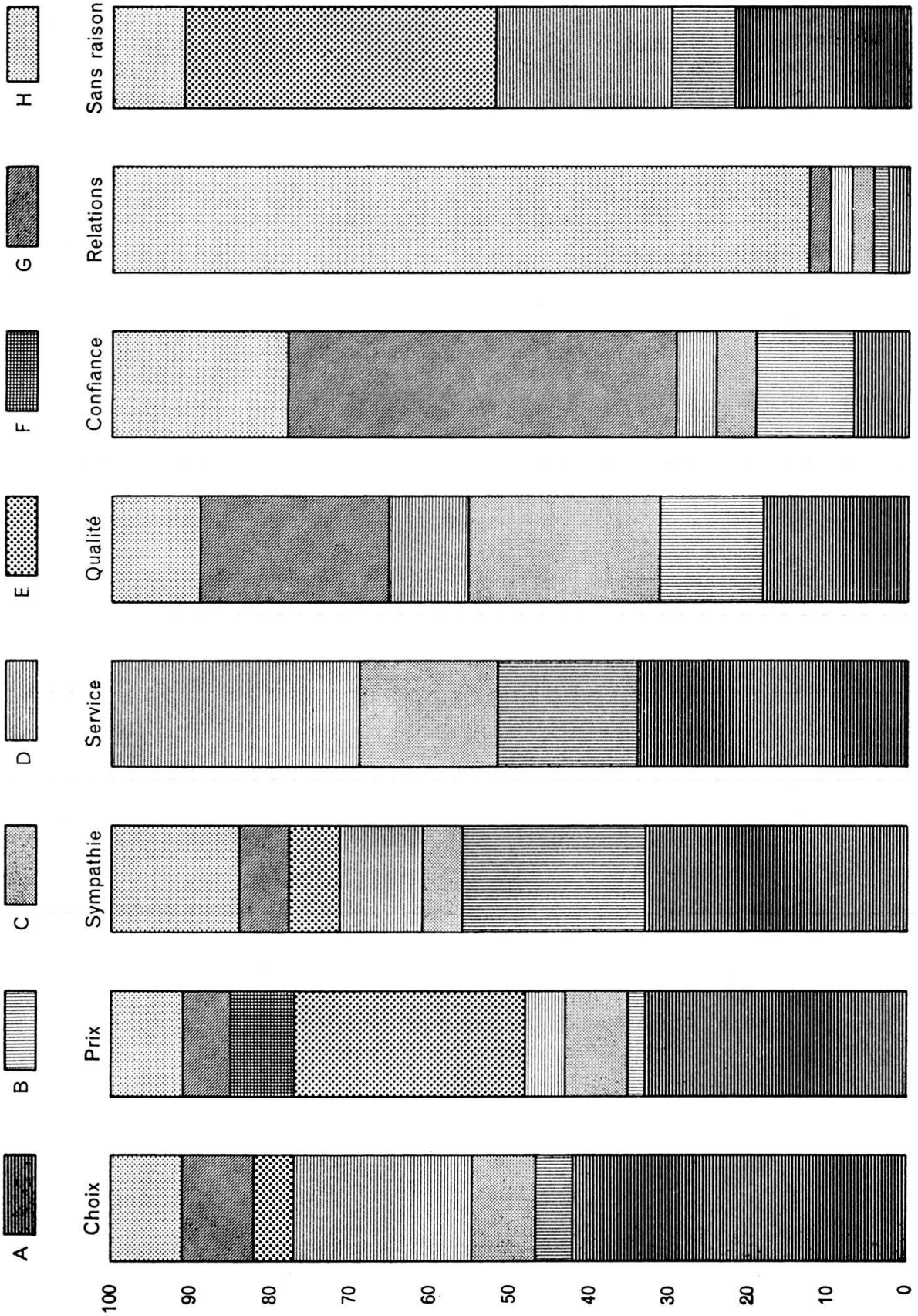
Nous l'avons déjà vu, l'Innovation a un programme d'expansion territoriale, dans sa zone d'action naturelle, sous forme de succursales de dimensions et de types variables. Les étapes de cette expansion, sont, dans l'ordre chronologique: Aigle, Porrentruy, Martigny, Bulle, La Neuveville, Bienne (avec Granges, Lyss, Malleray), Payerne, Brigue, Morges, Le Locle, Yverdon, Neuchâtel et Montreux.

L'ouverture de ces magasins n'est pas le fruit du hasard, mais correspond à un impératif de notre politique d'expansion, compte tenu de la conjoncture et la nécessité de faire face

Répartition des achats de « blanc »
entre maisons concurrentes de la place de Lausanne



Répartition des achats de « blanc »
entre maisons concurrentes de la place de Lausanne **en fonction des mobiles**



à une concurrence grandissante. Toutefois, il ne suffit pas de dire que nous voulons ouvrir un certain nombre de succursales dans un délai donné; il s'agit encore de savoir si cela est opportun et, dans l'affirmative, de pouvoir répondre aux questions; où, quand, comment?

En aucun cas, nous ne pouvons nous tromper ni, après coup, faire marche arrière. L'âpreté de la lutte économique exige que ces questions soient désormais étudiées, et non pas seulement flairées.

Dans l'examen d'une localité, on ne peut se baser sur des impressions superficielles, telles que:

— absence de concurrence directe ou au contraire implantation d'une succursale Migros par exemple;
— essor démographique et développement des constructions;
— considérations d'ordre affectif et autres.

Il nous faut connaître le *potentiel économique* et le *développement futur de la localité* en question et de son hinterland, déterminer ensuite l'emplacement le plus favorable, fixer le type et la dimension du magasin à construire, définir la structure et l'importance des assortiments.

Si le magasin a été prévu trop grand, c'est un mauvais investissement, sa rentabilité sera déficiente; il nous donnera du souci durant de longues années. Si le magasin a été prévu trop petit, il faudra envisager, à brève échéance, un agrandissement, lequel n'est pas toujours possible ou entraîne des perturbations et de nouvelles dépenses.

Il est donc indispensable de s'entourer de précautions: une précaution essentielle, c'est l'étude du marché préalable confiée au service de marketing, et sur la base de laquelle la direction prendra sa décision. Le marketing, lui, ne prend pas position, il se borne à donner un reflet exact de la localité envisagée, à dégager les facteurs favorables ou défavorables à une implantation. Le schéma de cette étude se présente donc, dans les règles, comme suit:

1. *Historique,* afin de situer la localité dans son contexte humain.
2. *Situation géographique:* caractérisation physique et topographique; altitude, conditions climatériques (degré d'habitabilité), superficie (relation entre terres productives et terres improductives).
3. *Structure administrative et politique :* pour information et à l'usage du gérant.
4. *Particularités* (dans le but d'aider à mieux définir les assortiments en fonction des besoins et du niveau social, et de déterminer le pouvoir attractif de la localité en fonction de son équipement, par rapport à l'hinterland):

   a) services publics: eaux, électricité, gaz (appareils ménagers, cuisinières);
   b) presse (moyens d'information, supports publicitaires);
   c) cultes, répartition confessionnelle (fêtes religieuses, communions);
   d) instruction publique (attraction, potentiel jeunesse);
   e) santé et hygiène (attraction, standing);
   f) sports d'été et d'hiver (attraction, assortiments);
   g) spectacles et loisirs (attraction, standing).

5. *Communications et transports publics* (facilité d'accès à l'intérieur et de l'extérieur, conditions favorables au tourisme et au transport des marchandises, notion d'hinterland).
6. *Structure démographique :*

   — composition de la population: sexe, âge, état civil, origine, religion, langue (afin d'en déceler le comportement);

— développement de la population: taux d'accroissement naturel (vitalité), gain migratoire, mouvement pendulaire (échange de population active);
— densité (par hectare et par ménage);
— stratification sociale.

7. *Configuration économique :*

7.1. Agriculture, industrie, commerce:
— physionomie de l'économie: monocorde ou polyvalente;
— décomposition de la population par activité;
— nombre d'entreprises et de travailleurs;
— niveau des salaires et des revenus;
— équipement commercial, saturation par branches.

7.2. Tourisme et hôtellerie: facteur économique pouvant avoir des incidences saisonnières (nombre d'établissements et de lits: taux d'occupation, relation arrivées-nuitées, étalement dans l'année par catégorie de prix de pension, etc.).

7.3. Finances et impôts:
— établissements bancaires (attraction, potentiel économique);
— impôts (revenus, rendement et charge fiscale par tête);
— finances communales (expression de santé économique).

Disons ici que la valeur de ces analyses consiste dans la comparaison qui est faite toujours avec d'autres villes d'importance démographique égale, ou ayant une structure économique analogue ou encore dont le pouvoir d'achat nous est connu en fonction d'un magasin existant.

7.4. Bâtiment et logements:
— rythme des constructions (logements construits et permis de construire) = quand le bâtiment va, tout va, signe de prospérité économique;
— nombre de logements vacants: pénurie de logements = difficultés d'établissement et peu de déménagements.

7.5. Autres indices économiques:
— trafic postal (mouvement des comptes de chèques, mandats, colis);
— téléphones (densité, nombre des communications);
— radio et télévision (essor relatif et chronologiques des postes récepteurs);
— véhicules à moteur (évolution et densité).

8. *Zone d'influence :* délimitée en tenant compte des facteurs géographiques et topographiques, des voies de communications, des rapports humains, des incidences économiques. En fonction de l'éventualité d'une implantation et ses répercussions, nous aurons donc:
— zone d'influence *stricte ou naturelle ;*
— zone d'influence *étendue ou possible.*

9. *Notre pénétration.* Sa valeur absolue, ainsi que son évolution chronologique et relative en fonction des:
— livraisons automobiles;
— ventes par correspondance;
— coefficient de pénétration (clients/ménages).

10. *Possibilités d'implantation* (oui/non; si oui = où, quand, comment ?):

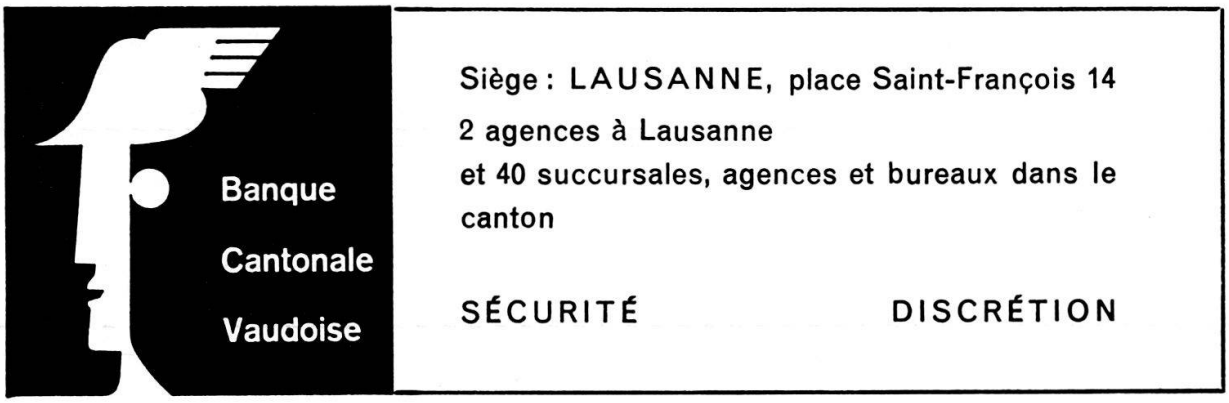
— opportunité;
— facteurs positifs et négatifs;
— emplacement favorable;
— caractéristiques du magasin (avec restauration, supermarché, etc.).

Si la direction prend une décision positive, cette étude du marché sera suivie d'un *sondage d'opinion* sur place visant à:

— déterminer le potentiel du marché, c'est-à-dire la somme globale des affaires possibles dans la localité et son hinterland;
— déterminer la place exacte que tient l'entreprise dans l'esprit de l'acheteur éventuel = « goodwill ».
— localiser les points forts et les points faibles de la concurrence;
— essayer de déterminer ce que la clientèle attend de nous (besoins);
— déterminer le meilleur support publicitaire pour toucher le public.

Ensuite, on procède à la délimitation de la zone d'influence qui sera définitivement attribuée à ce magasin.

5. CONCLUSIONS

Disons, pour conclure, que les *décisions fondamentales qui conditionnent l'avenir d'une entreprise ont besoin d'être éclairées par l'étude de faits extérieurs à l'entreprise, c'est-à-dire par l'étude du marché.*

L'étude du marché est donc la manifestation d'une tendance logique de l'homme d'affaires moderne qui veut remplacer les opinions par des faits et ne plus se fier simplement à une connaissance intuitive du marché et des problèmes de distribution devenus fort complexes. De nos jours, se fier au simple bon sens, pour concevoir une stratégie de distribution qui vise des milliers de consommateurs, est une hérésie commerciale. Renoncer au bon sens en faveur de méthodes d'investigation éprouvées, mais malgré tout imparfaites, serait une hérésie encore plus grande. Le succès ne peut être autre chose que la résultante d'une combinaison rationnelle du bon sens et de la connaissance suffisante du marché acquise grâce aux méthodes modernes de marketing.