

Préparer la prospection : la connaissance de la clientèle



Depuis 1953, la famille Weinberg est spécialisée dans la fabrication de pâtes traditionnelles aux œufs, dans le respect de la recette alsacienne. Ce savoir-faire se transmet depuis plus de deux générations. Albert Weinberg, artisan pâtissier, a commencé à fabriquer ses premières pâtes dans son commerce de Soultzmat.

En 1960, il déménage dans un local plus grand, situé au 26 rue du Rhin à Soultzmat, et crée sa première marque, « Les pâtes d'Alsace Weinberg », qu'il développe. Peu à peu, il rachète ses concurrents alsaciens pour devenir le leader sur le marché des pâtes aux œufs.

À partir de 1978, il répond à la demande des grandes enseignes de distribution et crée ses marques de distributeurs « aux œufs frais », ce qui lui permet de résister aux grands groupes internationaux qui dominent le marché des pâtes alimentaires.

Depuis 1980, c'est le fils, Gilbert, qui a pris la direction générale de la PME. Après avoir contribué à une augmentation du capital, il a créé avec ses deux enfants la SA Sofappal (société de fabrication de pâtes alimentaires), qui exploite toujours les marques familiales. Ses fils occupent les fonctions respectives de directeur commercial et de directeur technique. Le chiffre d'affaires ne cesse de croître malgré la concurrence. Il s'élève en N à 3 800 000 €. Le nombre de salariés est passé de 25 à 47 personnes.

Gilbert Weinberg oriente peu à peu les ventes vers le marché international. Il pense réaliser, en N+1, 14 % de ses ventes à l'export, les pays prospectés se situant en Europe du Nord et de l'Est (Allemagne, Benelux et Pologne).

Parallèlement, Nicolas Weinberg, directeur commercial, suggère, en raison de la tendance actuelle, favorable au développement des produits biologiques et naturels, de créer de nouvelles gammes de pâtes bio et de pâtes aromatisées (basilic, poivrons et tomates).

Votre mission

Le directeur commercial, dont vous êtes l'assistant(e) de gestion, souhaite étudier la demande potentielle pour ces nouveaux produits. Il vous confie la mission de déterminer les différents segments afin de mieux connaître sa clientèle, de cibler ses besoins et de répondre à ses attentes.

Réflexion

1. Quelles sont les décisions stratégiques qui ont assuré le succès de cette PME au cours de son histoire ?
2. Comment ces décisions stratégiques se sont-elles traduites au niveau opérationnel ?
3. En quoi la connaissance de la clientèle a-t-elle contribué à prendre les bonnes décisions au niveau stratégique puis au niveau opérationnel ?

Mise en œuvre

1. Étudier la demande potentielle

- a. Précisez quelle est la typologie de la clientèle de la Sofappal, qui sont ses clients et ses clients potentiels.
- b. Expliquez comment l'on peut inciter les non-consommateurs relatifs à devenir des clients de l'entreprise.

► **Fiche ressource 1** *Les enjeux liés à la connaissance de la clientèle*

2. Définir la stratégie de segmentation de la Sofappal

- a. Précisez quelle stratégie de segmentation est mise en œuvre par la Sofappal. Justifiez votre réponse.
- b. Donnez les caractéristiques du ou des segments déterminés.
- c. Expliquez quelle nouvelle méthode de segmentation permet de maximiser la rentabilité.

► **ANNEXE 1** *La segmentation clientèle par la valeur maximise la rentabilité*

► **Fiche ressource 2** *La segmentation de la clientèle*

3. Analyser la cible des consommateurs de produits bio

- a. Dégagez le profil des consommateurs de produits bio.
- b. Justifiez dans une courte note le choix de la Sofappal de s'introduire sur ce marché.

► **ANNEXE 2** *Qui sont les acheteurs de produits bio ?*

► **ANNEXE 3** *L'agriculture biologique poursuit son développement*

► **Fiche ressource 3** *Les variables explicatives du comportement d'achat de la clientèle*

► **Fiche ressource 4** *La décision d'achat*

4. Faire le bilan de la mission

Rendez compte oralement à votre chef d'entreprise de votre mission (objectif poursuivi, contexte, moyens mis en œuvre, contraintes et résultat obtenu).

L'intérêt de la segmentation par la valeur

Regrouper les clients en fonction d'ensembles homogènes fait partie, depuis longtemps, des préoccupations constantes des managers. Dans la plupart des cas, encore aujourd'hui, la majorité d'entre eux a subdivisé sa clientèle à partir de critères « classiques » tels que le type d'activités, la zone géographique, la taille ou le volume d'affaires. Les nouvelles technologies de l'e-business en particulier ont favorisé le développement d'une approche plus moderne et plus rentable : la segmentation clientèle par la valeur.

Il s'agit globalement de (re)composer ses segments de clientèle en fonction des attentes plus ou moins homogènes des clients et d'adapter sur cette base sa gamme de prestations.

La segmentation de clientèle par la valeur est un outil important pour atteindre cet objectif. Chacun sait qu'il ne convient pas d'aborder ses clients de la même façon selon qu'ils recherchent, par exemple, à payer le prix le plus bas, à disposer de la qualité la plus élevée ou à obtenir les délais de livraison les plus courts, pour ne prendre que les critères les plus usuels.

De nombreuses entreprises, principalement dans le secteur industriel, fonctionnent encore selon une approche commerciale « classique ». Elles s'interdisent ainsi d'améliorer la flexibilité de leur palette de prestations et renoncent par défaut à des profits importants. D'autre part, elles passent souvent à côté de facteurs de différenciation qui leur permettraient de mieux fidéliser leurs « bons » clients. Dans le domaine du *B to C (Business to Consumer)*, beaucoup de managers ont déjà intégré la vision moderne de la segmentation par la valeur. Pour le *B to B (Business to Business)*, le potentiel est encore conséquent.

La segmentation par la valeur répond à plusieurs questions stratégiques que se posent les managers des entreprises modernes : dans quelle mesure puis-je être plus compétitif et augmenter la différenciation de mon entreprise ? Comment puis-je choisir mes segments stratégiques et les composer ? Comment puis-je devenir le fournisseur de référence des clients que je veux servir ? Comment puis-je fixer mes prix de

vente en fonction des prestations offertes et non en fonction du prix de revient ? Comment puis-je mieux comprendre le fonctionnement du marché et adapter l'éventail de mon offre en conséquence ? Etc.

Identifier et regrouper ses clients en fonction de leurs attentes permet donc avant tout de mieux coller à leurs besoins, d'ajouter de la valeur aux prestations qui leur sont fournies. Cette approche nourrit de nouveaux objectifs commerciaux et de rentabilité. Elle passe généralement par une réorientation stratégique et une adaptation de l'organisation (procédures de travail). L'enjeu : supprimer des prestations inutiles ou non rentables et valoriser des services à forte valeur ajoutée.

Cette nouvelle manière d'écouter véritablement et de prendre en considération ses clients touche tous les métiers. La segmentation par la valeur ne se réalise pas au détriment des clients. Elle dessine une offre à la fois simplifiée et plus étoffée, mieux à même de répondre à leurs attentes particulières. C'est une approche « gagnant/gagnant ». La « juste prestation au juste prix » est aujourd'hui une contribution essentielle au succès des entreprises.

Les avantages de la segmentation par la valeur

- Une connaissance fine des attentes de sa clientèle
- Une vision des coûts en fonction des prestations offertes
- La possibilité de réviser sa gamme de produits et services et ses prix (ou tarifs) en fonction de leur rentabilité véritable
- Une opportunité pour valoriser de nouveaux contacts clients
- Un moyen efficace de se différencier de la concurrence
- La capacité accrue de fidéliser les « bons » clients
- Des bases solides pour repenser les objectifs de performance internes et externes

Pierre Bonvarlet,
<http://pbonvarlet.monsite.wanadoo.fr>

2 ANNEXE 2 – Qui sont les acheteurs de produits bio ?

ANNEXE

Vous êtes de plus en plus nombreux à choisir des produits bio. Vos motivations ne sont pas les mêmes que celles de votre voisin. Mais, devant une gamme de plus en plus variée, vous n'avez que l'embaras du choix pour choisir les produits qui vous conviennent.

Aujourd'hui, plus d'un Français sur quatre (27 %, selon le cabinet d'études TMO) achète régulièrement des produits issus de l'agriculture biologique et près d'un sur deux en consomme de temps à autre. L'amateur de bio a évolué : il est souvent un consommateur « picoreur », c'est-à-dire occasionnel. Il achète, par ailleurs, des produits non biologiques.

Les grandes enseignes s'y sont mises

Alors que les produits bio existent depuis les années 1970, ce n'est qu'à partir de 1990 que les grandes enseignes commencent à s'intéresser à ce créneau. Monoprix est le premier avec la création d'un rayon fruits et légumes biologiques. Et ça marche ! En 1991, l'enquête menée par cette enseigne montrait que plus de la moitié des acheteurs de fruits ou légumes bio n'en avaient jamais acheté avant que leur magasin ne leur en propose. Depuis, l'agriculture biologique a fait irruption dans toutes les grandes surfaces. Et aujourd'hui, les GMS (grandes et moyennes surfaces) représentent une part croissante des ventes de produits biologiques. Ils ont certainement contribué à la progression de ce marché.

Pourquoi acheter des produits bio ?

La première motivation d'achat des consommateurs de produits bio est le souci de santé. Ils aspirent à une alimentation saine, naturelle. La quête de goût authentique et le souci de l'environnement sont aussi des valeurs mises en avant par les personnes qui achètent du bio.

Françoise Pradier, www.doctissimo.fr

ANNEXE 3 – L'agriculture biologique poursuit son développement

ANNEXE 3

→ *La barre des 20 000 producteurs dépassée*

→ *Le marché des produits bio à la hausse*

→ *Plus de 4 Français sur 10 consommateurs de bio*

Malgré le contexte de crise, l'agriculture biologique poursuit son développement. Les tout premiers indicateurs montrent qu'en France, le bio est bien inscrit dans un mouvement structurel de développement.

Côté production, suivant les premières estimations, la barre des 20 000 producteurs bio a largement été franchie. Fin 2010, la France comptait de l'ordre de 20 600 agriculteurs bio, soit 50 % de plus par rapport à 2008 et 25 % de plus par rapport à 2009, soit plus de 4 100 nouveaux agriculteurs engagés en un an. À la fin de l'année, un total de plus de 30 000 opérateurs travaillaient en bio en France, toutes activités confondues (producteurs, préparateurs, distributeurs).

Du côté de la consommation, le marché global des produits issus de l'agriculture biologique a également poursuivi sa croissance en 2010. Les Français sont en effet très attachés aux produits bio. D'après le nouveau baromètre CSA/Agence BIO, 43 % en ont consommé au moins une fois par mois en 2010, dont 23 % au minimum une fois par semaine – soit plus de 1 Français sur 5 – et 7 % tous les jours. [...]

Un marché en augmentation constante

Selon les toutes premières évaluations, on estime que la croissance du marché total des produits bio s'est élevée à + 10 % en France en 2010. [...]

La croissance du marché global des produits bio se répartit différemment selon les produits. Voici quelques premiers indicateurs de l'évolution des ventes entre 2009 et 2010 :

- + 26 % pour les liquides bio en valeur, essentiellement les jus de fruits en GMS (panel IRI) ;
- + 16 % pour les produits frais en valeur, dont + 8 % pour les steaks hachés (panel IRI) ;
- + 18 % pour l'épicerie en valeur (soupes, compotes, pains de mie, etc.) (panel IRI) ;
- + 3,6 % pour le lait en valeur, + 7,6 % en volume ;
- + 9,8 % pour les fruits et légumes en valeur, + 5,8 % en volume.

Les consommateurs de produits biologiques

Plus de 4 Français sur 10 consomment des produits bio au moins une fois par mois. Selon le baromètre 2010 de l'Agence BIO, la part de Français acheteurs de produits bio reste stable malgré la crise. En effet, en 2010 comme en 2009 et en 2008, 39 % des Français déclarent avoir acheté des produits bio dans les 4 semaines ayant précédé l'enquête.

La consommation, quant à elle, résiste bien dans ce contexte de crise. 43 % des Français déclarent consommer des produits biologiques au moins une fois par mois (46 % en 2009). Il s'agit essentiellement de femmes, qui se disent à 48 % consommatrices bio (46 % en 2009).

En revanche, les hommes sont sous-représentés dans les consommateurs cette année : seuls 37 % d'entre eux déclarent consommer bio au moins une fois par mois (46 % en 2009).

Parmi les consommateurs bio, 23 % disent en consommer au moins une fois par semaine (soit plus de 1 Français sur 5), 7 % tous les jours.

35 % des Français ont déclaré ne jamais consommer de produits bio alors qu'ils étaient 46 % en 2003.

Des consommateurs en constante évolution

Le bio recrute : des consommateurs-acheteurs récents

Les Français consommateurs-acheteurs de produits biologiques le sont depuis 8 ans en moyenne. On constate parallèlement une hausse de la part des consommateurs-acheteurs récents : la proportion de consommateurs de 2 ans ou moins est aujourd'hui de 25 %, alors qu'ils étaient 20 % en 2009, et même 14 % seulement en 2007.



Les perspectives de consommation

96 % des consommateurs-acheteurs bio déclarent avoir l'intention d'augmenter ou de maintenir leur consommation de produits bio dans les 6 mois à venir :

- 19 % disent vouloir l'augmenter ;
- 77 % la maintenir.

Diversité de lieux d'achat

Le premier lieu d'achat des produits biologiques reste les grandes et moyennes surfaces (pour 70 % des acheteurs de produits biologiques contre 72 % en 2009). Arrivent ensuite le marché (41 % contre 42 % en 2009), la ferme (24 % comme en 2009), les magasins spécialisés (23 % contre 31 % en 2009) et les artisans (21 %, comme en 2009).

Les produits biologiques les plus achetés en fonction des points de vente sont les suivants :

- en GMS : petits pots pour bébés, café/thé/infusions, biscuits/produits pour petit déjeuner, produits d'épicerie, jus de fruits, produits laitiers ;
- au marché : fruits et légumes, fromage ;
- à la ferme : œufs et viande ;
- en magasin spécialisé : compléments alimentaires, produits à base de soja, produits d'épicerie, boissons ;
- chez les artisans (boulangers, bouchers...) : pain et viande.

Une bonne connaissance des produits biologiques

Les Français ont acquis un très bon niveau de connaissance sur les notions fondamentales de l'agriculture biologique :

- 85 % des Français affirment que l'agriculture biologique interdit les OGM ;
- 81 % qu'elle a des exigences spécifiques pour le bien-être animal et l'alimentation des animaux ;
- 78 % que les produits bio transformés ne contiennent ni colorant ni arôme artificiel de synthèse ;
- 76 % que l'agriculture bio suit un cahier des charges public précis ;
- 76 % qu'elle est soumise à des contrôles annuels systématiques.

Produits biologiques et environnement

Les produits issus de l'agriculture biologique sont très bien perçus par les Français et encore davantage par leurs consommateurs-acheteurs. Plus de 8 Français sur 10 et plus de 9 consommateurs sur 10 affirment que les produits bio sont plus naturels et qu'ils contribuent à préserver l'environnement.

D'après le baromètre 2010 de l'Agence BIO :

- 87 % des Français sont d'accord pour dire que les produits bio sont plus naturels car cultivés sans produits chimiques (96 % des consommateurs-acheteurs) ;
- 86 % qu'ils contribuent à préserver l'environnement (97 % des consommateurs-acheteurs) ;
- 78 % qu'ils sont meilleurs pour la santé (94 % des consommateurs-acheteurs) ;
- 71 % que leurs qualités nutritionnelles sont mieux préservées (87 % des consommateurs-acheteurs) ;
- 68 % qu'ils requièrent plus de main-d'œuvre pour leur fabrication (74 % des consommateurs-acheteurs) ;
- 59 % qu'ils ont meilleur goût (85 % des consommateurs-acheteurs).

Agence BIO, dossier de presse « La bio poursuit son développement », www.agencebio.org