

**STRATEGIES DE SUCCES SUR UN
MARCHE CONCURRENTIEL**

**Ce rapport est publié dans le cadre du projet R.E.A.D.Y. (Prêts pour l'an 2000),
généreusement sponsorisé par Cepiprint, l'association qui représente le secteur du
papier journal et des papiers magazine au sein de la Confédération des industries
papetières européennes, et par Publicitas, le groupe international de publicité et de
promotion, basé en Suisse**

STRATÉGIES DE SUCCÈS SUR UN MARCHÉ CONCURRENTIEL

Table des Matières

Offrir des résultats aux clients en utilisant un système de vente "orienté-réponse" pour augmenter les revenus <i>Robert Mcinnis, Mcinnis and Associates, Etats-Unis</i>	1
Restructuration à Hambourg : créer un environnement favorable à la croissance <i>Annette van den Bussche, Hamburger Abenblatt, Allemagne</i>	2
Offrir des produits et des services à valeur ajoutée aux annonceurs : les leçons à tirer des stations de radio indépendantes britanniques <i>Simon Mann, Belfast Telegraph, Grande-Bretagne</i>	4
Motiver la force de vente en équilibrant les valeurs "dures" et "douces" pour un résultat optimal <i>Harald Oyën, Meridian Incentives, Grande-Bretagne</i>	6
Augmenter les revenus publicitaires nationaux de la presse régionale : tâches et objectifs de la Newspaper Society en Grande-Bretagne <i>Charles Ross, Newspaper Society, Grande-Bretagne</i>	9
Simplifier l'accès : la presse régionale française s'attaque au marché publicitaire national <i>René Pflimlin, L'Alsace, and Bruno Ricard, SPQR, France</i>	11
Les journaux locaux allemands vendus par abonnement confirment les forces inhérentes à la presse <i>Hans Gärtner, Regional Press, Allemagne</i>	13
Réussir dans un environnement concurrentiel : l'utilisation des produits de niche par La Vanguardia <i>Roldan Martínez Lopez, La Vanguardia, Espagne</i>	14
Stratégies pour maintenir et accroître les revenus : les quotidiens aux Etats-Unis <i>Robert Manning, Boston Globe, Etats-Unis</i>	16

Ce rapport résume les exposés présentés lors de la Conférence de l'AMJ sur la Publicité, à Barcelone, en février 1997.

OFFRIR DES RESULTATS AUX CLIENTS EN UTILISANT UN SYSTEME DE VENTE "ORIENTE-REPONSE" POUR AUGMENTER LES REVENUS

Tous les commerciaux du monde ont un jour eu affaire à un client "impossible". Ce type de client particulièrement difficile est repérable à cent lieux : il n'a pas d'argent, et même s'il en avait, il ne vous le confierait pas, car il n'a pas eu de réponses la dernière fois qu'il a mis une annonce dans votre journal. De toute façon, s'il décidait effectivement de placer une annonce, il investirait le peu qu'il a dans une autre publication, moins chère que la vôtre : après tout, autant dépenser le moins possible pour arriver à un résultat nul !

"Résultats" : voilà un mot qui fait peur à de nombreux commerciaux. "Les journaux sont en effet notoires dans deux domaines : ne jamais garantir de réponse et s'abstenir de demander si la campagne a réussi," ironise Robert Mcinnis, un consultant en ventes publicitaires, basé à New-York. "En fait, la vente publicitaire dans les journaux locaux est considérée comme la cinquième profession la plus stressante aux Etats-Unis, la plupart des commerciaux ne croyant pas vraiment à ce qu'ils font."

C'est pourquoi M. Mcinnis a conçu un système de vente "orienté-réponse", utilisé par les commerciaux pour prouver non seulement l'efficacité du titre, mais - plus important encore - celle de l'annonce.

Démontrer l'efficacité du journal est une tâche relativement simple grâce à l'abondance des études dans ce domaine. Mais prouver l'efficacité des annonces est une autre affaire. "Les commerciaux se sentent mal placés pour dire précisément quel type d'annonce est susceptible de marcher. Les designers, en revanche, prétendent le savoir, de même que les clients," dit M. Mcinnis, soulignant le fait que ces derniers sont très souvent attachés à "la manière dont ils font les choses", particulièrement quand cela s'applique à leurs propres annonces. Une des tâches du vendeur est donc d'essayer d'amener les annonceurs à remettre en question leurs vieilles théories.

Un système basé sur des principes de vente efficaces

"Nous l'avons baptisé système "orienté-réponse", car il modifie sensiblement la manière de vendre des commerciaux," explique M. Mcinnis. Tout commence par la définition de ce que l'on vend.

"Le marketing devrait consister à ajuster le produit afin qu'il corresponde exactement à l'attente du marché. Et que souhaitent les clients ? Des résultats. Un rendement sur investissements. C'est cela qu'il faut leur vendre," dit M. Mcinnis.

Pour arriver à cela, toutefois, un commercial doit faire la preuve de ce qu'il avance, et cela implique bien souvent de modifier l'annonce pour y parvenir. En conséquence, un représentant doit non seulement vendre la valeur de sa publication, mais aussi enseigner à ses clients des principes publicitaires efficaces, et les aider à concevoir une annonce qui applique ces principes à bon escient.

M. Mcinnis a commencé son exposé en décrivant la façon dont les gens lisent la presse en général.

"Les gens ne lisent jamais la totalité d'un journal," souligne-t-il, un fait qui a été confirmé à maintes reprises par un grand nombre d'études de lectorat. "L'oeil parcourt rapidement la page sans réellement voir quoi que ce soit. Il scanne la page en 10 secondes avant de décider de s'attarder sur un article ou de continuer." Les annonces ont encore moins de temps pour attirer l'attention du lecteur : deux secondes seulement.

On constate par ailleurs une tendance à concevoir des annonces basées sur des règles applicables à la publicité nationale, qui cherche à créer une demande pour un produit. "Mais dans le cas de la publicité de détail, le rôle de l'annonce est plutôt d'amener les gens qui veulent déjà acheter le produit à entrer dans votre magasin," dit-il.

Tenir compte des habitudes d'achat

M. Mcinnis décrit ensuite des habitudes d'achat bien ancrées chez les consommateurs. "Les gens qui sont sur le marché pour acheter un produit ne restent

généralement pas longtemps sur ce marché." Dans le secteur automobile, par exemple, l'acte d'achat effectif n'a lieu que cinq jours après que la personne ait choisi une marque.

En outre, dit-il, beaucoup de gens ne cherchent pas activement, car ils ont déjà une certaine idée de l'endroit où ils vont acheter. "Ils reconnaissent toutefois une marque spécifique plus rapidement que les autres, car ils y sont sensibilisés." Une publicité efficace s'adresse donc au lecteur déjà sensibilisé au produit.

Il faut ensuite mettre l'accent sur les avantages spécifiques du produit. "Pourquoi acheter chez nous plutôt que chez un concurrent ? Vous devez également bien expliquer l'intérêt de l'offre. Si vous accordez entre 30% et 50% de réduction, vous devez dire par rapport à quoi se situe cette réduction ?" poursuit-il.

Un facteur final est ce que M. Mcinnis appelle le rapport prix/popularité. "Vous devez demander au détaillant "Quelle est la popularité de vos produits ?" Et s'ils ne sont pas très populaires, "Quel pourcentage d'un nombre très limité d'individus seront exposés à votre annonce ?" Sur un marché étroit, les annonceurs doivent pouvoir se démarquer des autres."

Enfin, le détaillant doit s'investir dans sa nouvelle annonce et même en prendre possession. "Amenez l'annonceur à vous dire exactement ce dont il a besoin", dit M. Mcinnis. "Il doit s'être représenté l'annonce avant même que vous la lui soumettiez. Et il doit être convaincu que cela va marcher."

Un processus en cinq étapes

M. Mcinnis résume le processus de la manière suivante :

1. Passez en revue les avantages du produit
2. Examinez les produits et les avantages offerts par le détaillant
3. Enseignez des principes publicitaires efficaces : le modèle de réponse
4. Montrez comment une annonce spécifique permet d'appliquer ces principes aux produits et aux avantages offerts par le détaillant
5. Dressez un bilan.

"Veillez à supprimer les objections avant qu'elles puissent surgir. Vous devez savoir

pourquoi les consommateurs achètent le produit, examiner la concurrence, et adapter l'annonce au marché," dit-il.

Une dernière mise en garde : "En tant que directeur de formation chez *Newsday*, à New York, j'ai remarqué qu'on ne pouvait modifier les habitudes de vente que si tout le monde se sentait impliqué, même les designers qui conçoivent les annonces." En mettant en œuvre le système "orienté-réponse", *Newsday* a réalisé 1 million de dollars de bénéfices en moins d'un an.

M. Mcinnis reconnaît que certaines de ces techniques ne sont pas applicables à d'autres secteurs, notamment ceux où les agences ont une influence plus grande. Néanmoins, "au niveau local, nous n'abordons pas la publicité comme un processus créatif", dit M. Mcinnis. "Je m'aperçois que les commerciaux se désintéressent de tout ce processus dit créatif. Evidemment, un artiste ne peut pas saisir parfaitement la stratégie de l'entreprise. C'est donc aux commerciaux de lui donner des instructions."

Robert Mcinnis

President

Mcinnis and Associates

Etats-Unis

Tél : (1-516) 929 20 35

Fax : (1-516) 765 41 43

RESTRUCTURATION A HAMBOURG : CREER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE A LA CROISSANCE

Lorsqu'Annette van den Bussche est entrée au *Hamburger Abendblatt*, il y a trois ans, comme Directeur de la Publicité, elle a découvert un journal ayant pas mal d'atouts : distribué sur l'ensemble de la région d'Hambourg, son tirage était en hausse et il comptait 79% d'abonnés. On lui avait toutefois confié une mission : rendre l'équipe de vente davantage axée sur la clientèle, réduire les coûts, et augmenter les revenus - tout cela en sept mois seulement. Elle s'est donc lancée dans l'aventure, armée d'une forte conviction : "On ne peut réussir qu'avec une équipe extrêmement compétente et une organisation très bien structurée," dit-elle.

Mme Van den Bussche a commencé sa mission en examinant l'aspect

organisationnel de l'entreprise. Elle a cherché à connaître les points de vue des 35 principaux clients du journal, notamment leur niveau de satisfaction. "Nous avons également rencontré nos commerciaux pour leur demander s'ils étaient satisfaits ou non," poursuit-elle. Puis l'ensemble des documents relatifs à cette enquête - formulaires, brochures, résultats des entretiens avec les clients - ont été étudiés lors d'un séminaire de trois jours avec l'équipe de vente.

Ce séminaire a permis de dégager plusieurs points faibles de l'entreprise :

Les premiers points concernaient l'entreprise elle-même. "Ils étaient liés principalement à des problèmes relationnels entre nos employés permanents et notre équipe de vente indépendante, installée à 5 km de nos locaux," dit Mme van den Bussche. En outre, les six niveaux de hiérarchie du journal (le pouvoir décisionnaire étant généralement lié à l'ancienneté) avaient tendance à paralyser l'entreprise et à la couper de ses clients.

Un autre défaut lié à cela concernait la gestion des grands comptes-clients : le système était entièrement basé sur la protection territoriale. Quelle que soit l'annonce, c'était toujours le même commercial qui la vendait, avec la même commission. En outre, les commissions étaient dégressives : plus les commerciaux vendaient d'annonces, moins ils touchaient d'argent.

Enfin, l'approche du journal vis-à-vis de ses marchés manquait de dynamisme. "L'équipe de vente gagnait beaucoup d'argent, mais elle était très passive," dit Mme van den Bussche. "Durant l'année 1993, elle n'avait réussi à attirer que 15 nouveaux clients. Au cours des années suivantes, nous en avons conquis jusqu'à 480 par an." Non seulement l'équipe de vente n'était pas assez soutenue, mais les clients nécessitaient différentes approches, une adaptation que la structure existante était incapable d'offrir.

Une série de mesures pour réorganiser le département

Tenant compte de ces points faibles, Mme van den Bussche, en collaboration avec ses

meilleurs employés, a défini une stratégie à long terme pouvant répondre à des objectifs essentiels : améliorer les ventes et diminuer les coûts, tout en adaptant la structure de l'entreprise et en modifiant le système de commissions. Cette stratégie visait également à équilibrer les intérêts entre les éléments-clés du journal : clients, employés et direction.

La réorganisation du service commercial s'est traduite par une série de mesures. Elle a commencé par une diminution de la hiérarchie, avec trois niveaux décisionnaires seulement, la promotion n'étant plus désormais nécessairement liée à l'ancienneté.

"Puis nous avons annulé tous nos contrats avec les membres de l'équipe de vente. Cela nous a coûté très cher, mais nous avons pu ainsi faire évoluer les mentalités," dit Mme van den Bussche. De nouveaux contrats ont été proposés, dont 12 de "reconversion". Pour éviter les précédents conflits relationnels, les commerciaux, tout en préservant leur indépendance, sont venus s'installer dans les locaux du journal (en tant qu'employés indépendants, ils versent au journal un loyer de 1 400 Marks). Des objectifs de vente ont ensuite été clairement définis pour chaque client. En outre, conformément à leur nouveau contrat, les vendeurs ne seraient plus payés selon un barème dégressif, pas plus qu'il n'y aurait de chevauchements les conduisant à être payés deux fois pour pratiquement la même annonce.

Durant tout ce processus de réorganisation, Mme van den Bussche a travaillé étroitement avec le syndicat du journal. Après tout, ce processus impliquait une modification des responsabilités de 120 des 200 employés du service qui devaient tous être formés et informés en permanence de ces changements.

Une autre innovation majeure fut la création d'équipes, et son corrolaire, la gestion du travail en équipe. Ce processus d'intégration des tâches devait permettre à tous les membres des équipes d'être informés des marchés, et les familiariser avec la chaîne des opérations. Ces équipes fonctionnent par secteur : immobilier, gros clients, publicité nationale, etc. "Chaque membre d'une équipe doit pouvoir renseigner un client sur n'importe quoi," explique Mme van den Bussche, qui ajoute qu'un des éléments fondamentaux de ce

travail en équipe est la coopération entre l'administration et le service des ventes.

Comme corrolaire au travail en équipe, Mme van den Bussche a réorganisé les "territoires" de vente par secteur, plutôt que par critères géographiques uniquement. "Jusqu'alors, nos commerciaux avaient des territoires géographiques au sein desquels ils étaient responsables de l'ensemble des clients, allant de l'immobilier aux grands comptes", explique Mme van den Bussche. "Aujourd'hui, leur secteur et leurs clients sont protégés à l'intérieur d'un territoire donné, et leurs responsabilités clairement établies." Il en va de même pour leurs obligations : "Le vendeur doit connaître son marché sur le bout des doigts et devenir une sorte de directeur d'agence," dit-il, en prenant comme exemple les vendeurs immobiliers. Elle souligne également qu'une telle segmentation des marchés nécessite une parfaite connaissance des clients et de leurs revenus pour les répartir de manière équitable.

L'étape finale a été "d'informer nos clients (de notre nouvelle structure) et de leur rendre visite, surtout si un nouveau commercial avait été nommé," dit-elle. Le journal a constitué de véritables modules avec ses clients pour "établir des liens plus suivis avec eux. Je pense que seuls ceux qui connaissent bien leurs clients peuvent les fidéliser."

Changer les mentalités ainsi que la structure

Les mesures appliquées dans le cadre du plan de restructuration de Mme van den Bussche ont été accompagnées de changements dans les mentalités - des changements qu'elle désigne sous le sigle LIEB. Cet acronyme veut dire compétence, accès à l'information, volonté de satisfaire le bien-être du client et de le rendre heureux, et attitude à adopter envers la clientèle par tous les membres du service des ventes ; et BISS, une approche différente mais complémentaire à adopter par les commerciaux, qui consiste à avoir plus d'assurance pour faire le travail correctement : ils doivent mieux expliquer les choses, prendre des initiatives, être cohérents et avoir confiance en eux.

Lancée le 1er juillet 1995, il a fallu au moins un an à cette nouvelle structure pour fonctionner correctement. "Il a été plus

difficile de mettre en œuvre le système que de le concevoir," dit Mme van den Bussche.

Résultats ? "Nous n'avions pas d'objectifs fixes pour les revenus ; nous avons même prévu un léger fléchissement au premier et au second semestre par manque d'habitude," dit Mme van den Bussche. "Mais le marché est excellent, et nos recettes sur les ventes sont en hausse, tout comme notre volume d'annonces." L'équipe de 200 personnes dirigée par Mme Van den Bussche a généré 736 539 annonces sur l'ensemble des secteurs concernés, correspondant à des revenus de 246 millions de DM en 1996. Les coûts (commissions sur les ventes) se sont élevés à 4 millions de DM. (Le département a accès aux principaux services logistiques et de marketing d'Axel Springer.)

Aujourd'hui, "notre organisation est simple, adaptée à nos clients et ciblée sur leurs besoins," dit Mme van den Bussche. Mais "nous envisageons d'examiner attentivement le service tous les cinq ans pour éviter qu'il se sclérose," ajoute-t-elle. Le journal cherche ainsi à présent à introduire un système de productivité, en fonction des spécificités de chaque annonce. Il essaie également de mettre en place un système de commissions, basé davantage sur les résultats concrets des vendeurs (amener un client qui achète du noir et blanc à la quadrichromie, augmenter la fréquence d'achat, etc.)

*Annette van den Bussche,
Advertising Director,
Hamburger Abendblatt
Allemagne
Tél : (49-40)34 700
Fax : (49-40)34 3793*

OFFRIR DES PRODUITS ET DES SERVICES A VALEUR AJOUTEE AUX ANNONCEURS : LES LECONS A TIRER DES STATIONS DE RADIO INDEPENDANTES BRITANNIQUES

L'industrie britannique de la radio a bénéficié de l'augmentation régulière de l'audience des radios commerciales, qui représente aujourd'hui presque la moitié de l'ensemble des auditeurs. Les investissements publicitaires dans ce média ont doublé depuis 1992, pour atteindre 270 millions de livres en 1995. 20% de cette

somme, soit 63 millions de livres, provenait du sponsoring et des promotions, un chiffre qui devrait passer à 100 millions d'ici l'an 2000.

"Les annonceurs ont investi dans les relations que les disc-jockeys établissent avec leurs auditeurs", explique Simon Mann, responsable des agences publicitaires au journal le *Belfast Telegraph*. Les stations de radio ont effectivement une image de marque très forte et un positionnement unique, basé sur les styles de vie des auditeurs. Les annonceurs utilisent les promotions à la radio pour établir un lien avec le public, obtenir l'approbation des disc-jockeys, se rendre populaires, ou communiquer un message tactique par une présence soutenue sur un laps de temps très court. Les directeurs des programmes de radio, quant à eux, utilisent les disc-jockeys pour améliorer leurs produits et essayer de renforcer leur auditoire.

L'augmentation du sponsoring et des promotions sur le marché de la radio est largement imputable au niveau élevé de centralisation du marché. "On peut acheter plus de quatre-vingt-dix pour cent de l'espace publicitaire du réseau des radio locales indépendantes britanniques (plus de 170 stations) auprès de trois régions publicitaires seulement, ce qui facilite énormément l'organisation du sponsoring et des promotions," constate M. Mann.

Les stations de radio se sont également restructurées pour faire des activités promotionnelles un élément-clé des ventes publicitaires. Ce qui n'est pas le cas de l'industrie de la presse régionale, dit M. Mann. "La structure actuelle des services commerciaux n'est pas adaptée à la vente d'achats groupés. La plupart des services à valeur ajoutée sont sous le contrôle du directeur de la diffusion," ajoute-t-il.

Types de sponsoring disponibles

La radio offre actuellement trois types de sponsoring : la programmation par abonnement au réseau, le sponsoring régionalisé et, naturellement, le sponsoring individuel. Le programme Network Chart de Pepsi, par exemple, joué sur toutes les stations FM le dimanche soir, est un exemple de sponsoring national. Le sponsoring Sunkist, avec une série d'émissions musicales en direct diffusés sur les 13 grandes stations de radio, représente quant à lui un parfait exemple de

sponsoring régional.

L'astuce, dit M. Mann, est d'offrir aux annonceurs des achats groupés combinant à la fois la publicité média et hors média. A la radio, ces "packages" peuvent englober le sponsoring, des promotions à l'antenne, des concours, des tournées, des apparitions des présentateurs, des distributions de cadeaux gratuits et des annonces à l'antenne.

Ces achats groupés ont permis aux stations de radio d'attirer des annonceurs utilisant d'autres médias, ou des annonceurs qui n'auraient jamais envisagé de passer des messages publicitaires à la radio. "Les vingt plus gros investisseurs en radio commerciale ne sont pas les principaux acteurs, en termes de sponsoring et de promotions," dit M. Mann. Le sponsoring a également attiré des clients de l'industrie du film, et d'autres filons sont actuellement exploités.

M. Mann explique que ces stratégies de sponsoring pourraient s'appliquer aux journaux régionaux. "Et pourquoi pas une rubrique sponsorisée qui couvrirait le football, avec une star du foot, ou des articles et des critiques de film sponsorisés?" demande-t-il. "En outre, les rédacteurs en chef n'ont pas à craindre que les articles sponsorisés ne dévaluent leurs produits." Bien au contraire, ils ne peuvent, selon lui, que relancer l'intérêt des lecteurs pour leurs publications.

La presse régionale n'a pas su saisir sa chance

Pour le moment toutefois, la presse régionale britannique a tiré très peu parti de ces opportunités. En fait, les revenus publicitaires nationaux sont en diminution sur un marché en hausse. "En Grande-Bretagne, la presse régionale n'a pas vraiment su faire la preuve de sa valeur comme support publicitaire auprès des annonceurs britanniques nationaux," dit M. Mann, en raison notamment d'un manque de collaboration entre les éditeurs de journaux.

Pourtant, la presse régionale joue un rôle actif dans la vie quotidienne de ses lecteurs - un lien qui, selon M. Mann, pourrait être mieux exploité. Bien que certains titres individuels organisent des actions de communication au plan national, celles-ci sont souvent sous-estimées. "Il s'agit de

transactions commerciales dans lesquelles les agences spécialisées en publicité média et hors média sont prêtes à investir des sommes importantes," souligne-t-il.

Une campagne publicitaire nationale pour les détaillants

M. Mann a récemment lancé dans le *Belfast Telegraph* une campagne publicitaire nationale pour les détaillants, illustrant ses propositions.

Dorothy Perkins, un détaillant en prêt à porter féminin, voulait lancer sa collection printemps/été en Irlande du Nord. Son support traditionnel, la presse féminine, étant peu représenté sur ce marché, elle a recherché un support complémentaire. "La société souhaitait une approche publicitaire régionale lui permettant de renforcer la notoriété du magasin auprès du groupe cible, d'augmenter la fréquentation du magasin, et de se positionner - tout cela avec un budget de 15 000 livres et sans aucun partenaire pour assurer la créativité de la campagne," se souvient M. Mann.

Après un examen des diverses solutions possibles, il est apparu que la télévision était trop coûteuse, que la radio n'avait pas assez d'impact visuel, que les affiches ne permettaient pas le ciblage géographique voulu, et que la périodicité des prospectus était trop faible. Le *Belfast Telegraph*, qui offrait tous ces éléments, a donc été choisi pour cette campagne.

Compte tenu de la faiblesse du budget disponible, le *Telegraph* a recherché un partenaire ayant un marché cible similaire, pour organiser une campagne promotionnelle conjointe. Le résultat a pris la forme d'un concours permettant aux lecteurs de gagner une Nissan Micra Shape, ou des bons d'achat d'une valeur de 500 livres sur la nouvelle collection de prêt à porter de Dorothy Perkins.

Durant la première semaine de la promotion, le *Telegraph* a imprimé des teasers en couleur et passé des messages publicitaires à la radio durant le weekend, pour annoncer le concours. Au cours de la seconde semaine, il a lancé le concours au moyen d'un publi-reportage comprenant des visuels de la collection de prêt à porter, et des informations sur le règlement du concours. Cette action a été suivie par un bandeau publicitaire quotidien en couleur,

contenant les questions du concours et la liste des magasins Dorothy Perkins. Ces annonces elles-mêmes ont été soutenues par des annonces strips en couleur en première page. Enfin, les participants ont pu retirer une brochure en couleur sur le concours dans tous les magasins et concessionnaires Nissan, qui avaient également mis des affiches en vitrine (produites par le *Belfast Telegraph*).

Résultats ? Le magasin Dorothy Perkins, qui s'est dit enchanté de cette promotion, a réalisé 20 000 livres de bénéfices. Mais le *Belfast Telegraph* est également sorti gagnant de l'opération. "Nous avons augmenté notre diffusion de 2 500 exemplaires par jour durant toute la durée du jeu. Nous avons également reçu 17 000 candidatures pour le concours et enregistré toutes les données sur les participants," dit M. Mann. La promotion a généré 15 000 livres de revenus et environ 8 000 livres de prix pour les lecteurs. "Et c'était là notre toute première promotion," dit M. Mann.

Simon Mann

Agency Controller

Belfast Telegraph

Grande-Bretagne

Tél : (44-1) 232 2644 00

Fax : (44-1) 232 2422 87

MOTIVER LA FORCE DE VENTE EN EQUILIBRANT LES VALEURS "DURES" ET "DOUCES" POUR UN RESULTAT OPTIMAL

Dans les environnements concurrentiels, il est souvent difficile de concilier la réalisation des objectifs de l'entreprise et la motivation du personnel. Selon Harald Oyèn, un psychologue et consultant en motivation, basé à Londres, les sociétés doivent réaliser un équilibre entre la poursuite de leur stratégie et l'instauration d'une culture d'entreprise stimulante et positive, favorisant la créativité et encourageant l'esprit d'initiative.

Malheureusement, dit-il, "on trouve très rarement une culture d'entreprise qui soit axée sur le personnel." Les entreprises sont dominées par des valeurs "dures", qui sont objectives, stratégiques et axées sur l'exécution des tâches. Mais M. Oyèn soutient que les entreprises doivent contrebalancer ces valeurs par des valeurs

plus "douces", liées au personnel. "Si nous pouvons faire participer les gens, s'ils arrivent à s'identifier aux objectifs de la direction, alors les sociétés obtiendront peut-être de meilleurs résultats," conclut-il.

Pour parvenir à cela, il faut d'abord évaluer les niveaux de motivation au sein du personnel d'une société. Un certain nombre d'études sur le sujet sont parvenues à la conclusion qu'environ 60% des gens ont besoin d'avoir un feedback positif, un sentiment d'appartenance, d'ouverture, d'honnêteté, de confiance, de justice et d'autres facteurs socio-psychologiques de ce type pour se sentir motivés. 20% d'entre eux disent également que les besoins d'ordre intellectuel comme l'auto-réalisation, l'intérêt de la fonction et la part de défi sont des éléments essentiels dans ce domaine. 10% des gens seulement seraient motivés par des facteurs purement matériels.

En outre, dit M. Oyën, les études ont montré que des employés en bonne condition physique et plein d'énergie étaient plus assidus au travail. La motivation a également un impact direct sur la fidélisation des clients.

Qu'est ce que la motivation ?

"La motivation est la capacité à diriger l'énergie mentale et physique des gens pour réussir à atteindre aussi bien des objectifs individuels que professionnels, sans exposer inutilement au stress et mettre en danger la santé des employés," dit M. Oyën.

Il dégage quatre éléments essentiels pour promouvoir la motivation :

- préserver les compétences et les capacités
- valoriser les attitudes et les comportements
- maintenir la qualité du travail
- éviter toute pression et tout stress inutiles

"Nous avons tous besoin d'une certaine dose de pression pour donner le maximum de nous-mêmes," dit-il. Un manque de pression peut entraîner l'apathie, mais trop de pression peut conduire à un stress permanent qui nuit à la santé et entraîne une diminution des niveaux de performance, ce qui en retour, réduit le rendement, les résultats et les profits de l'entreprise. "La pression s'exerce au niveau de la situation, le stress au niveau de la personne."

Les sources de pression et de stress sont multiples. On trouve ainsi les facteurs intrinsèques à la fonction elle-même, comme un surcroît de travail, un manque de diversité dans les tâches, des cycles de travail trop courts, un espace de travail mal conçu, et des délais d'exécution trop brefs. Il y a ensuite les facteurs liés aux postes directionnels : longues heures de travail, ambiguïté de la fonction, doutes sur la fonction, responsabilités envers les gens. Les conflits personnels avec les dirigeants, les collègues, les fournisseurs ou les clients sont une autre source fréquente de stress et de pression, ainsi que les facteurs liés à la carrière et à l'avancement : précarité de l'emploi, absence de valorisation, sous-utilisation des compétences, mauvaise rémunération ; à l'organisation de l'entreprise : absence d'objectifs bien définis, faible participation au processus décisionnaire, mauvaise communication, manque de formation, manque de financement des projets ; enfin à l'interface foyer/travail : travail par rotation, heures supplémentaires, obligation de ramener du travail à la maison, sentiment de culpabilité, obligation de devoir concilier impératifs familiaux et professionnels, etc.

Le stress peut générer des éléments "tueurs" de performances

Ces facteurs, naturellement, ressentis trop fortement, se manifesteront sous la forme de ce que M. Oyën appelle des éléments "tueurs" de performances : absentéisme, agressivité, refus de coopérer, ressentiment, sautes d'humeur, anxiété, faible rendement, mauvaises relations avec les collègues, comportement instable, changement d'apparence physique, ou encore par des facteurs cachés, comme les maux de tête, la tension, un taux de cholestérol élevé, et d'autres symptômes traduisant un mauvais état de santé général.

Ces manifestations indiquent clairement que quelque chose doit être fait. Heureusement, dit M. Oyën, les entreprises ont les moyens de résoudre ces problèmes de motivation. "Les chefs d'entreprise doivent absolument connaître les motivations de leurs employés pour augmenter leur rendement et, le cas échéant, prendre les mesures appropriées," dit-il - y compris la mise en œuvre des plans d'action dans chaque service. En fait, "les dirigeants des entreprises devraient

fixer des objectifs de motivation des performances dans leur plan annuel."

M. Oyën suggère que l'entreprise adopte une triple approche. La première consiste à s'attaquer aux sources de pression liées à l'entreprise elle-même. Ces interventions visant à influencer sur l'entreprise comprennent notamment une amélioration de la communication, de l'évaluation des résultats et de la participation.

Viennent ensuite les mesures visant à modifier les performances des employés, comme la formation, le changement des attitudes, le renforcement de la motivation, ainsi que l'amélioration des connaissances et des compétences. Troisièmement, les interventions relatives aux changements personnels, pour aider les individus à mieux supporter la pression et le stress et à privilégier la forme physique, la santé et le style de vie.

Trois études de cas illustrent cette théorie

M. Oyën conclut son exposé par trois études de cas, illustrant chacune une facette de la motivation des performances. La première concerne un distributeur régional d'électricité vendant des économies d'énergie. Sur un marché potentiel de 600 Gwh, il n'avait vendu que 25 Gwh en huit ans. L'entreprise souhaitait faire passer ce niveau à 40 Gwh par an. M. Oyën et ses associés ont entrepris un audit des performances révélant un manque de pression, des objectifs mal définis, et un faible niveau de satisfaction dans le travail.

"Nous avons créé des équipes pour définir les objectifs," explique M. Oyën. Chaque équipe s'est vue attribuer un objectif et a été structurée en fonction des segments du marché, pour se concentrer sur les secteurs où les rendements sur investissements étaient les plus élevés. M. Oyën a ensuite élaboré un programme de formation et un système de contrôle des objectifs, complété par des évaluations trimestrielles et un programme de formation continue et de développement. En 1989, les équipes ont vendu 27 Gwh d'économies d'énergie - plus que le total de ce qui avait été vendu durant les huit années précédentes. En outre, les ventes ont grimpé jusqu'à 57 Gwh en 1992, dépassant complètement les autres entreprises régionales d'électricité.

La seconde étude de cas s'applique à un journal britannique régional. "Les directeurs opérationnels avaient besoin de stimuler les énergies pour maintenir un haut niveau de rendement et de rentabilité, et pour renforcer la motivation après les licenciements. Ils étaient confrontés à de nombreux problèmes de santé et d'absentéisme," dit M. Oyën.

Il a commencé par organiser des séminaires de motivation pour augmenter le rendement de la direction et du personnel - environ 20 personnes au total. Il a également appliqué un indicateur de stress pour déterminer les sources de pression et la satisfaction globale liée au travail. Troisièmement, les directeurs ont été soumis à un test d'évaluation de la santé. "32 directeurs ont été testés en deux jours. Dix d'entre eux ont dû être dirigés vers des médecins," dit M. Oyën, qui ont mis à jour de graves problèmes de santé, comme une faible endurance, une tension trop élevée, ou encore du cholestérol. M. Oyën a proposé un programme de remise en forme de quatre mois, comprenant des exercices physiques, une alimentation saine, une réduction de la consommation de tabac et d'alcool. Suite à cela, la condition physique générale des directeurs s'est améliorée: ils ont même perdu trois kilos en moyenne.

En outre, M. Oyën a également persuadé la société de lancer un programme d'investissement dans le personnel, qui est devenu aujourd'hui pratiquement une institution en Grande-Bretagne. Ce programme s'appuie sur une amélioration de la communication, des systèmes d'évaluation, de la formation et de la participation. Grâce à une meilleure forme physique et au programme d'investissement dans le personnel, la société a pu procéder à d'autres réductions des effectifs et maintenir sa rentabilité.

La troisième et dernière étude de cas portait sur un organisme pédagogique et de recherche, présentant un taux d'absentéisme de 7%, qui entraînait des pertes de 950 000 livres chaque année. Par ailleurs, les pertes au niveau de la production s'élevaient à 1,2 million de livres, sans oublier les coûts entraînés par les ruptures de contrats, etc. L'objectif de cet organisme était de ramener le taux d'absentéisme à 4% et d'améliorer le rendement. La solution adoptée a été de créer un club de mise en forme dans l'entreprise. M. Oyën a ensuite segmenté

les marchés internes (hommes et femmes, personnes présentant un taux d'absentéisme élevé, etc.), évalué la forme physique et la santé des employés, établi des programmes d'éducation et de santé et contrôlé leur avancement.

Deux ans plus tard, l'absentéisme était descendu à 3,7% et les pertes liées à la production à 600 000 livres - soit une amélioration de 50%.

Harald Oy n
Meridian Incentives
Grande-Bretagne
 Tél : (44 161) 236 3613
 Fax : (44 161) 236 0075

AUGMENTER LES REVENUS PUBLICITAIRES NATIONAUX DE LA PRESSE REGIONALE : TACHES ET OBJECTIFS DE LA NEWSPAPER SOCIETY EN GRANDE-BRETAGNE

La presse régionale est le second support publicitaire britannique, après la télévision, avec des revenus atteignant 2 milliards de livres environ. "Mais 90% de ces revenus proviennent de la publicité locale et seulement 200 millions de livres des annonces nationales," dit Charles Ross, Directeur du Développement National à la Newspaper Society.

Pis encore, la part publicitaire nationale de la presse régionale est tombée de 8% à 6% au cours des dix dernières années, correspondant à une perte de 75 millions de livres. En outre, il n'existe aucun véritable moyen d'évaluer ce que pourrait être le volume provenant de la publicité nationale. Il s'agit après tout d'un segment plus élastique que d'autres types de publicité - les annonces classées, par exemple - et donc plus facilement influencé par les efforts de ventes et de marketing.

Au vu de cette situation, les journaux régionaux ont demandé à la Newspaper Society d'intervenir en leur nom pour promouvoir les forces propres au média auprès des grands annonceurs nationaux et de leurs agences.

La Newspaper Society a commencé par

examiner la raison d'une telle méconnaissance du support parmi les clients et les agences. Elle a découvert cinq raisons-clés.

Cinq raisons pour expliquer ce manque de présence

Tout d'abord, la presse régionale est fragmentée. Elle comprend 1 500 titres, vendus par 26 régies ou éditeurs. "Pour avoir une couverture nationale, les agences doivent dépenser beaucoup de temps, d'argent et d'efforts," dit M. Ross.

Deuxièmement, la presse régionale est complexe. C'est une conséquence inhérente à sa fragmentation, mais une conséquence qui n'est pas inéluctable, dit M. Ross. ("la radio est également fragmentée, mais plus facile à acheter," dit-il). On trouve aujourd'hui jusqu'à 1 500 types de tarifications, tailles de page, tarifs couleur, politiques de valeur ajoutée, etc.

La presse régionale est également trop repliée sur elle-même. Elle ne collabore pas suffisamment pour le bien commun et sa structure est inadaptée. "Les régies doivent être conçues pour les clients. Elles doivent pouvoir approcher les agences avec un portefeuille complet de titres," dit M. Ross.

Quatrièmement, la presse régionale est éloignée du processus décisionnaire en raison de l'inadaptation de sa structure. "Nous avons du mal à nous trouver au stade de prise de décision au bon moment. Nous nous focalisons trop sur les acheteurs de médias, et il est ensuite trop tard pour discuter de l'intérêt du média en tant que tel," dit-il.

Enfin, la presse régionale est trop rigide et incapable d'offrir des solutions globales au plan national.

La Newspaper Society s'est attaquée à ces problèmes en adoptant une stratégie double : elle a cherché à augmenter la valeur du support tout en renforçant son efficacité.

"La valeur consiste à faire comprendre l'intérêt du média," dit M. Ross. Le premier outil utilisé pour atteindre cet objectif a été de faire une série de présentations en invitant 300 annonceurs et agences nationaux potentiels. "Nous avons ciblé les directeurs de marketing parmi les anciens

secteurs utilisateurs de presse régionale (le secteur électrique, alimentaire, du bricolage, de l'automobile et des loisirs) ainsi que le personnel de direction des grandes agences publicitaires," dit-il. En outre, la Newspaper Society a entrepris des campagnes de mailing direct et de relations publiques, des rapports d'études, de programmes de formation pour les agences, des séminaires, et une campagne publicitaire générique.

Tirer parti des circonstances

La Newspaper Society a également tiré parti de certaines circonstances particulières pour mettre un pied dans l'étrier : une guerre des prix entre les détaillants en essence, les gros annonceurs souhaitant exprimer leur mécontentement dans les colonnes d'un média, etc.

Lors de toutes ces présentations, M. Ross et ses collègues ont mis en avant les forces inhérentes à la presse régionale. "Nous nous situons au stade final et crucial du processus d'achat, une source-clé pour découvrir tout ce qui concerne les offres sur les prix," dit-il.

Ces présentations offraient également l'occasion de promouvoir une nouvelle monnaie d'achat : au lieu du coût au mille ("nous serons toujours perdants dans ce domaine-là," dit-il), il propose un coût au mille-pertinent (CPT). "Les consommateurs n'ont pas tous la même valeur pour un détaillant. Le CPT ne tient pas compte des pertes," dit-il.

L'élément final de la stratégie de promotion de la valeur, adoptée par la Newspaper Society, est de démontrer l'efficacité de la presse régionale. "Les recherches entreprises avec Zenith et ses principaux clients nous ont permis de découvrir que le fait d'inclure la presse régionale dans un plan média permettait d'augmenter le taux de rétention de 30% - et cela uniquement en faisant appel aux mêmes annonces," dit-il. La Newspaper Society conduit à présent des études sur le nombre de consultations par annonce pour offrir aux agences un guide d'utilisation de la presse régionale.

"Les agences doivent pouvoir exploiter la possibilité de planifier et d'acheter des campagnes de presse régionales," souligne M. Ross. Il y a des signes indiquant que cela ne va pas tarder.

"Notre "timing" est excellent, car nous avons réussi à surmonter certaines de nos principales faiblesses," dit M. Ross. "Au cours des deux dernières années, la propriété des médias régionaux a connu des bouleversements considérables. Plus de 2 milliards de livres ont été investis dans le rachat de titres régionaux, principalement par des éditeurs spécialisés dans la presse régionale, qui ont une meilleure connaissance du média et peuvent se rencontrer sur certains points et collaborer."

Il reste encore beaucoup à faire

La Newspaper Society étudie à présent la nécessité de modifier la structure du processus d'achat, par une diminution des points de vente, l'amélioration des systèmes de planification, le renforcement de l'utilisation du RNSI (réseau numérique à intégration de services), et le commerce et la gestion électroniques. Le RNSI facilitera la distribution, tandis que l'informatisation permettra de réaliser des annonces institutionnelles ayant un contenu local, dit-il. "En outre, tous les grands détaillants citent le marketing local comme étant une stratégie-clé à long terme."

Bien qu'il reste encore beaucoup à faire, les efforts de la Newspaper Society se sont traduits par des premiers signes positifs. "Nous sommes en partie responsables de la production de revenus supérieurs à 7 millions de livres," dit M. Ross. En outre, la Newspaper Society a également mis sa propre notoriété en jeu. "L'identification spontanée de la Newspaper Society est passée de 38% en 1996 à 64% en 1997, et son identification provoquée a atteint 90%. Nous avons également amélioré la promotion de notre média de 20 à 30%, en fonction de l'utilisateur."

*Charles Ross
National Development Manager
Newspaper Society
Grande-Bretagne
Tél : (44 171) 636 7014
Fax : (44 171) 631 5119*

SIMPLIFIER L'ACCES : LA PRESSE REGIONALE FRANCAISE S'ATTAQUE AU MARCHE PUBLICITAIRE NATIONAL

La presse régionale française a longtemps bénéficié d'avantages considérables : une diffusion globale de 6 millions d'exemplaires, un taux de pénétration de 50% et 66 publications réparties à travers l'ensemble du pays. Mais en 1990, les dirigeants du SPQR (le Syndicat de la Presse Quotidienne Régionale) ne pouvaient que constater que les revenus publicitaires étaient en baisse et que les annonceurs nationaux étaient absents de ses pages. "Nous avons quelques budgets apparaissant dans certains titres, mais rien qui paraisse dans toutes les publications," se souvient René Pflimlin, Président du journal L'Alsace et de l'une des commissions publicitaires du SPQR.

Tous les représentants du SPQR décidèrent alors d'améliorer l'image de la presse quotidienne régionale en France qui, comparée à son homologue parisienne, manquait d'éclat. Elle était perçue comme étant de qualité médiocre, passéiste, etc. En outre, "nous avons 66 négociations, 66 tarifs, 66 ordres d'insertion, 66 films et 66 contacts. Il nous fallait ramener tout cela à une seule proposition," dit M. Pflimlin. "Il s'agissait vraiment de simplifier l'accès." Ce regroupement visait à provoquer une réponse marketing ainsi qu'une réaction au niveau de l'image de marque. "Il nous fallait donner une vitrine à la presse régionale," évoque-t-il.

La première tâche était de créer un tarif unique pour les 66 publications - un tarif qui serait révisé plus tard, au pro-rata de la diffusion plutôt que sur la base des tarifs locaux existants. "Nos coûts au mille différaient considérablement : cela pouvait facilement aller du simple au double d'une publication à une autre. Certains titres se sont sacrifiés dans l'intérêt du groupe," dit M. Pflimlin. Le groupe a dû également s'assurer que ses tarifs étaient compétitifs par rapport aux autres médias. En conséquence, "nous avons offert une remise équivalente à la moitié de la somme des tarifs," dit-il, ce qui a conduit à un coût au mille très attractif.

L'association de la presse régionale a ensuite choisi 5 régions parisiennes (90% des

annonceurs nationaux sont basés à Paris) et leur a confié à chacune la charge de développer un portefeuille d'agences.

Troisièmement, "nous avons demandé aux régions de prendre en charge les éléments techniques," dit M. Pflimlin. Les clients fourniraient un jeu d'éléments que les régions reproduiraient en 66 exemplaires.

Créer une offre pour concurrencer l'affichage

Une fois cette structure de base définie, le groupe a entrepris de créer une offre capable de concurrencer de plein fouet le principal concurrent de la presse régionale en France : l'affichage. "Nous avons appelé ce produit 66.3 (66 titres, 3 insertions)," explique Bruno Ricard, le Directeur Marketing du SPQR. Son format correspond à une vague de campagnes publicitaires par affichage : une périodicité similaire (10 jours), un format équivalent (4X3) et un budget de campagne identique (4 millions de Francs). Mais contrairement aux posters, les annonces sont mises en valeur par le contexte des informations locales.

Le produit 66.3 se caractérise par un tarif, un argumentaire, une signalétique, une vocation média et une audience uniques. En outre, "bien que 66.3 soit devenu notre produit d'appel, ce n'était pas le seul," dit M. Ricard. Les journaux ont élaboré une gamme complète de produits pour répondre à une grande diversité de besoins, notamment Formule Image (4 parutions floating), Formule pleine page (1,2 ou 3 parutions), Formule Répétition (4 parutions sur 21 jours), Ticket d'entrée (petits formats) et Formule Sport (Emplacement en rubrique).

Les journaux ont également investi dans une puissante stratégie de communication, principalement autour du produit d'appel. En 1997, ils ont dépensé 7 millions de Francs en publicité et promotion dans la presse professionnelle, entièrement autofinancés par leurs revenus (sauf durant la première année, où ils ont disposé d'un certain budget). "Avec cinq régions (et 20 représentants), il nous fallait populariser le nom et veiller à la cohérence de notre message du début à la fin," explique M. Ricard.

Les messages-clés de cette campagne de communication étaient la capacité de la

presse régionale à mettre en scène la répétition, à mettre l'accent sur la simplicité, à valoriser le lectorat (féminin pour la moitié) et à insister sur la couverture (un cadre sur deux). La campagne mettait également en avant d'autres qualités inhérentes à la presse régionale. "Les titres régionaux sont plutôt des journaux du matin, ce qui est favorable au lancement de nouveaux produits," dit M. Ricard.

Prouver son efficacité à travers des études

En 1993, l'association a entrepris une enquête pour prouver sa compétitivité à travers des mesures de l'audience. La première vague de tests a été menée en 1993, comprenant 20 000 interviews par an. "Nous avons découvert que nous touchions deux Français sur trois au bout de trois parutions," dit M. Ricard.

Ensuite, l'association a voulu mesurer son efficacité pour : développer une incentive "nouveaux clients", prouver au marché la force du média, établir des standards de rétention de base (vu/lu) et avoir une expertise de la vocation du media. Ces études ont montré que le produit 66.3 obtenait 60% d'impact en moyenne, un chiffre supérieur à la plupart des autres médias. Elles ont confirmé également la consolidation de ces résultats.

Aujourd'hui, six ans après les efforts initiaux de l'association, "nous avons vu 200 campagnes nationales dans la presse régionale," dit M. Ricard. Elle entreprend à présent un chantier très ambitieux pour déterminer si le processus de mémorisation des annonces est différent dans la presse régionale et dans les autres médias. "Nous n'avons aucun résultats concrets pour l'instant, mais nous avons mis à jour de nombreuses pistes," dit M. Ricard.

Et des pas de géant ont été accomplis. Selon IPSOS, l'institut de sondages, "le niveau de notoriété de la presse régionale est à présent de 90% parmi les agences publicitaires et de 50% parmi les clients," dit-il. En outre, les revenus sont passés de 0% en 1990 à 530 millions de Francs en 1996, avec une croissance en progression régulière. En 1996, elle a augmenté de 20% sur un marché où la croissance n'était que de 3%. Et les annonceurs viennent de secteurs très divers : l'automobile (42%), les

services (13%), les banques et les assurances (11%), la distribution (une représentation supérieure aux annonces locales dans ce secteur - 10%).

Toutefois, M. Pflimlin souligne certaines faiblesses. "Le secteur de l'alimentaire est quasiment absent de nos pages," dit-il, expliquant que cette catégorie se reporte massivement sur la télévision. La qualité des prestations est également insuffisante. Avec 66 imprimeries, et des journaux de grande et petite taille, "c'est un problème que ne rencontre pas l'affichage. Après tout, personne ne va vérifier la qualité des 5000 affiches," dit M. Pflimlin.

"En outre, en raison de la forte promotion faite autour du support 66.3, l'image de la PQR n'est pas aussi forte que celle de ce produit," dit M. Pflimlin.

Les deux orateurs ont souhaité faire quelques suggestions quant aux écueils possibles à éviter. "Il y a trop d'opérateurs aujourd'hui," dit M. Pflimlin. "Nous aimerions passer de cinq à deux ou trois. Cela serait plus efficace."

L'association cherche également une méthode pour l'aider à mieux analyser le chiffre d'affaires global de la PQR. Elle aimerait par exemple clarifier s'il existe un transfert de l'extra-local traditionnel vers les produits 66.3. "Nous voulons établir une grille d'analyse des volumes investis par les gros annonceurs," dit M. Pflimlin, combinant la publicité locale, extra-locale, et le produit 66.3.

Aujourd'hui, l'association change de tactique. "Nous communiquerons davantage sur le média dans son ensemble et moins sur le produit," promet M. Pflimlin. "Le fait de communiquer uniquement sur le produit 66.3 est un peu réducteur par rapport à l'offre de la PQR."

René Pflimlin,

PDG

L'Alsace

France

Tel: (33-3) 89 32 7000

Fax: (33-3) 89 32 1126

Bruno Ricard

Directeur Marketing

SPQR

France

Tél : (33-1) 40 73 80 23

Fax : (33-1) 47 20 48 93

LES JOURNAUX LOCAUX ALLEMANDS VENDUS PAR ABBONNEMENT CONFIRMENT LES FORCES INHERENTES A LA PRESSE

Les journaux locaux et régionaux vendus par abonnement restent le média le plus important en Allemagne, tant en termes de lectorat que de revenus publicitaires. Avec 18 millions d'exemplaires vendus chaque jour, les quotidiens allemands sont en meilleure santé que leurs homologues d'Europe du Sud, bien que moins florissants que les journaux scandinaves.

"Les quotidiens ont enregistré une croissance de leurs revenus, mais ces revenus varient d'un titre à l'autre," explique Hans-Dieter Gärtner, de l'agence marketing allemande centrale pour la presse locale et régionale, la Regionalpress. En outre, bien qu'il occupe toujours la première place, ce média voit un ralentissement de sa croissance : alors qu'elle n'était en hausse que de 3,4% en 1995, elle atteignait jusqu'à 7,8% en 1992. "La télévision est la principale bénéficiaire de ce transfert des investissements," selon M. Gärtner.

Néanmoins, ces cinq dernières années, les quotidiens ont réussi à maintenir plus ou moins leur part des recettes publicitaires (30% environ), même si celle-ci était jadis plus élevée (voisine de 40% il y a dix ans). Les volumes publicitaires sont toutefois en baisse : les journaux régionaux ont ainsi enregistré un recul de ce volume de 13% en 1996, par rapport à décembre 1995 (par rapport à janvier 1995, ce déclin n'était que de 4,4%).

Deux autres facteurs assombrissent ce tableau plutôt positif de la presse régionale. Les annonces nationales ne représentent que 10% de l'ensemble des revenus publicitaires régionaux, révèle M. Gärtner. Deuxièmement, l'offre en presse écrite a connu une véritable explosion, passant de 1300 titres en 1980 à 1600 en 1996. Parallèlement à cela, le nombre de magazines, de chaînes de télévision, de stations de radio et d'autres médias s'est également renforcé.

Malgré cette concurrence, les quotidiens régionaux ont encore beaucoup d'atouts,

pense M. Gärtner. Les journaux ont une portée moyenne de 83,5% - un chiffre qui n'a pas fléchi. "Huit Allemands sur dix lisent un quotidien chaque jour," dit M. Gärtner, et "les journaux locaux vendus par abonnement touchent 71,2% de la population."

Même si les jeunes lisent moins, les journaux régionaux continuent néanmoins d'atteindre 57% des 14-29 ans. M. Gärtner rappelle aussi que les journaux régionaux ont une portée supérieure à la moyenne dans certaines catégories socio-économiques intéressantes : cadres aisés, personnes âgées disposant de hauts revenus, etc.

En Allemagne, 81% des journaux régionaux sont vendus par abonnement. 80% des lecteurs disent partager leur titre avec quelqu'un d'autre, si bien que chaque édition est lue par 2,6 lecteurs en moyenne.

"Nos lecteurs consacrent 40 minutes à la lecture du journal," dit M. Gärtner. "Soixante-quatorze pour cent d'entre eux lisent les trois-quarts du journal - un chiffre resté stable depuis 15 ans, et ce malgré l'explosion de l'offre en presse écrite."

M. Gärtner rappelle par ailleurs un certain nombre de faits établis concernant les lecteurs de journaux régionaux : 37% d'entre eux environ lisent le journal avant de faire leurs achats et 64% après. Les informations locales sont la rubrique la plus consultée (85%) dans la presse régionale. Les annonces sont lues par 50% des gens, juste après la politique (55%).

M. Gärtner pense que les journaux pourraient faire davantage pour promouvoir la qualité de l'environnement de lecture de leurs clients. "Jusqu'à 63% des lecteurs se concentrent exclusivement sur la lecture du journal sans rien faire d'autre, alors que 38% des téléspectateurs font généralement autre chose en regardant la télévision."

En fait, M. Gärtner pense que les journaux régionaux ont pas mal d'arguments qualitatifs en leur faveur. "C'est la presse régionale qui instaure le lien le plus puissant avec son public : 58% des gens lui font confiance, un score légèrement supérieur à celui réalisé par la télévision publique," dit-il. "Les annonces sont également crédibles dans un tel environnement. Il y a peu de résistance à la

publicité dans ce type de presse : les annonces sont souvent considérées comme des offres et pas comme du mailing direct," dit M. Gärtner.

Tout cela reflète assez bien la situation actuelle du marché. L'Allemagne a en effet connu un changement dans le type d'acheteurs avec lesquels les annonceurs doivent traiter. "Les consommateurs occidentaux sont beaucoup plus soucieux des prix qu'avant," dit-il. Le nombre d'acheteurs qui achètent en fonction du prix est passée de 22 à 34% entre 1990 et 1995.

Quant aux annonces elles-mêmes, plus leur format est grand, plus leur score de reconnaissance est élevé. La même chose s'applique aux annonces en couleur qui sensibilisent mieux les lecteurs (25% de sensibilisation de plus que les annonces en noir et blanc).

Pour conclure, M. Gärtner dit que les journaux allemands sont sur le point de créer une nouvelle association marketing centralisée : une mini-révolution qui pourrait bien renforcer la position générale du média et augmenter son efficacité.

Hans Gärtner
Regionalpress

Allemagne

Tél : (49-69) 97 38 22 23

Fax : (49-69) 97 38 22 53

REUSSIR DANS UN ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL : L'UTILISATION DES PRODUITS DE NICHE PAR LA VANGUARDIA

L'Espagne est un pays où les journaux sont légion, et plus encore les produits publicitaires des journaux : les magazines du dimanche, les suppléments spéciaux, les éditions régionales et locales : la diversité de choix offerte aux annonceurs sur ce marché parfaitement stable en fait un secteur très concurrentiel.

Cette grande diversité de choix n'est qu'un des défis que le journal *La Vanguardia* - considéré comme un des six plus grands titres nationaux, bien qu'implanté principalement en Catalogne - doit relever. D'autres facteurs compliquent ses efforts pour attirer les annonceurs vers ses pages.

Les agences publicitaires, basées à Madrid pour la plupart, ont tendance à acheter l'espace publicitaire en gros. En outre, même si leur plan médias s'appuie sur des éléments comme la qualité et la segmentation du marché, ils basent leurs décisions d'achat sur des critères comme le G.R.P., "qui ne reflètent pas la réalité car il ne mesure pas la répétition ni la qualité," dit Roldan Martinez Lopez, Directeur de la Publicité à *La Vanguardia*.

Un autre facteur contre lequel *La Vanguardia* doit se battre régulièrement est l'idée communément admise qu'un journal ne réussit que s'il attire un grand nombre de lecteurs par exemplaire. *La Vanguardia* a 3,7 lecteurs par exemplaire, alors que d'autres titres en comptent jusqu'à sept ou huit. "Mais avec l'enrichissement croissant du pays, ce chiffre évoluera et les statistiques seront bientôt plus proches de celles que l'on trouve dans le reste de l'Europe," dit M. Martinez Lopez.

Enfin, les budgets publicitaires sont dépensés dans un nombre de titres de plus en plus restreint. "Auparavant, une campagne publicitaire dans le secteur automobile était présente dans 40 journaux environ, alors qu'aujourd'hui, elle ne figure que dans 20 titres seulement," dit-il.

Utiliser de nouveaux outils pour fidéliser et attirer les annonceurs

"Les directeurs publicitaires doivent donc trouver de nouveaux outils pour attirer les annonceurs, créer de nouveaux produits ciblés sur des audiences spécifiques, viser de nouveaux annonceurs, ou renforcer la loyauté des annonceurs existants," dit M. Martinez Lopez.

Le succès du développement de ces nouveaux outils dépend de cinq facteurs-clés. "Vous serez peut-être un peu surpris, mais le premier d'entre eux est la chance," poursuit-il. "C'est un facteur aléatoire, qu'on ne peut pas quantifier, mais qui est néanmoins très important." Les quatre autres facteurs sont : disposer de la bonne personne et de la bonne équipe pour défendre le projet et le suivre de bout en bout ; avoir une forte image de marque qui servira de plateforme ; choisir les canaux de vente et de distribution les mieux appropriés ; et bien se préparer.

M. Martinez Lopez a poursuivi en donnant

trois exemples concrets de ces principes mis en œuvre par *La Vanguardia*. Le premier projet concerne un supplément immobilier baptisé *Vanguardia Immobiliara*. "Nous oublions parfois nos petits annonceurs, mais pensez à la chose suivante : nos contrats annuels avec Nestlé ne portent que sur 30 à 40 pages par an, alors que nous publions jusqu'à 60 pages d'annonces classées chaque dimanche," dit-il.

Vanguardia Immobiliara est née d'une observation : bien que 70 sociétés immobilières environ plaçaient régulièrement des annonces dans le journal, 500 sociétés de la région n'en mettaient jamais. Il leur fallait une offre moins coûteuse et un concept différent. Le journal, pour sa part, devait s'assurer qu'une nouvelle publication ne cannibaliserait pas ses propres annonceurs. Et il ne voulait pas non plus leur donner l'impression qu'il ciblait 100% de leurs budgets publicitaires.

Prenant en compte tous ces éléments, le journal lançait *Vanguardia Immobiliara* il y a trois ans, le modifiant en cours de route pour qu'il colle mieux aux besoins du marché (en ajoutant la couleur, par exemple). Il s'agit aujourd'hui d'un journal gratuit d'annonces classées, encarté deux fois par mois dans l'édition du jeudi. Alors que ses tarifs publicitaires sont 20% moins chers que ceux de *La Vanguardia*, il n'accepte que les annonces pleine page en couleur, ce qui le différencie des autres titres. "Nous couvrons aujourd'hui 60% du marché potentiel environ dans notre secteur d'influence," dit M. Martinez Lopez, et ses bénéfices nets sont supérieurs à 25%.

Concurrencer de plein fouet les publications de niche

Le second supplément lancé par le journal est *Los Clasificados*, conçu pour concurrencer directement les publications de niche en pleine prolifération, attirée par ce secteur. "La période 1994-1995 a vu naître six publications spécialisées dans l'immobilier et quatre dans l'emploi," explique Martinez Lopez. Ces titres proposaient gratuitement des annonces classées (puisant bien souvent leur contenu dans les pages mêmes de *La Vanguardia* !). Le marché évoluait également, un nombre croissant de gens plaçant des annonces pour vendre des objets domestiques d'une valeur souvent inférieure à l'annonce elle-même. A cette

époque, *La Vanguardia* a perdu 25% de son volume d'annonces classées.

Le journal a riposté en lançant *Los Clasificados*, un hebdomadaire vendu en kiosque le lundi, pour la somme de 280 pesetas. Toutes les annonces publiées par les particuliers dans le journal étaient réimprimées gratuitement dans le magazine. Seules les sociétés devaient payer pour mettre une annonce, un fait que la concurrence a rapidement dénoncé comme étant un double barème, pénalisant pour les entreprises. *La Vanguardia* a dû recentrer son plan marketing et réexpliquer ces informations à ses clients : il a prouvé à ses clients payants que leurs annonces bénéficiaient en réalité d'un taux d'exposition très élevé. Aujourd'hui, *Los Clasificados* vend des insertions 5X : quatre dans le magazine, plus une insertion dans *La Vanguardia* un jeudi par mois.

La dernière étude de cas concerne *Tempo Libre*, un supplément mensuel thématique sur les loisirs et les voyages - deux des principales industries dans la région. "Nous voulions que cette publication présente un élément de service, qu'elle soit perçue comme un objet de collection en soi," dit M. Martinez Lopez. Le journal cherchait également à récupérer certains budgets publicitaires de ces secteurs détournés par la télévision.

Martinez Lopez a conclu son exposé en soulignant les quatre principes auxquels les nouveaux produits doivent souscrire : avoir une forte diffusion pour que l'annonce soit vue et que les annonceurs n'éparpillent pas leurs efforts en vain ; assurer une audience de bonne qualité, un fait qui doit être démontré à travers un certain nombre d'études ; avoir un contenu ou un thème éditorial stimulant pour la publicité ; et enfin avoir une durée de vie plus longue que le journal lui-même. "Nous pouvons ainsi encourager nos clients traditionnels à continuer de mettre des annonces dans nos pages et les nouveaux clients à commencer," dit-il.

Roldan Martinez Lopez
Advertising Director
La Vanguardia
Espagne
Tél : (34 3) 412 6040
Fax : (34 3) 412 4757

STRATEGIES POUR MAINTENIR ET ACCROITRE LES REVENUS : LES QUOTIDIENS AUX ETATS-UNIS

Dans un pays connu pour la diversité et la force de sa presse quotidienne, les journaux américains - malgré la concurrence croissante des autres médias, y compris les services en ligne - ont recueilli 36 milliards de dollars de revenus publicitaires en 1995, une augmentation de 5% par rapport à 1994. Ils attirent toujours la plus grande partie du marché publicitaire : 22%. D'autres médias toutefois empiètent sur leur terrain et renforcent leur part de marché : celle du marketing direct est ainsi en hausse de 11%, celle de la télévision par câble de 18,5%, et celle des magazines de 10%.

"La télévision se taille la part du lion dans le secteur alimentaire, des boissons non alcoolisées et de l'automobile," dit Robert Manning, Vice-Président de l'Association américaine des journaux (NAA). Il explique ensuite que la télévision par câble attire les vendeurs et les concessionnaires automobile locaux, la radio les loisirs et la publicité de détail, les Pages Jaunes les services professionnels, l'électro-ménager et les magasins, et le marketing direct les industries alimentaires, les sociétés qui vendent à travers le télé-achat et les cartes de crédit.

Néanmoins, M. Manning dit que les journaux offrent aux annonceurs des avantages-clés inhérents à la presse dont sont dépourvus les autres formes de médias.

"Plus les revenus des gens sont élevés, plus le taux de pénétration des journaux l'est également," dit M. Manning, qui poursuit en offrant des statistiques pour appuyer sa théorie. Les journaux atteignent 62% des foyers américains ayant des revenus égaux ou supérieurs à 30 000 dollars, et 68% des foyers gagnant 75 000 dollars ou plus (contre 32% pour la télévision). Ce taux de pénétration est semblable parmi les étudiants diplômés : les journaux couvrent 78% de l'ensemble des élèves diplômés et deux-tiers des cols blancs.

Les journaux garantissent un meilleur impact

Et puis, il y a l'impact du média lui-même.

"Les études montrent que 62% des adultes quittent la pièce ou font autre chose au moment de la publicité à la télévision," dit-il. En outre, "32% enregistrent les programmes et zappent rapidement sur les annonces lorsqu'ils les visionnent ensuite : même la publicité en prime time n'a pas autant de portée qu'un journal du dimanche."

La télévision par câble, pour sa part, a une audience plus faible (67% des foyers américains) et plus fragmentée. "Les annonceurs s'assurent une meilleure couverture de leurs marchés-cibles dans les pages du journal," dit M. Manning. La radio a également une audience extrêmement fragmentée ; en outre, il n'est pas possible de revenir sur ses programmes, et son format ne permet pas aux annonceurs d'inclure toutes les informations nécessaires. Le marketing direct, en dépit du fait qu'un quart de chaque dollar publicitaire américain soit investi dans ce média, jouit d'une crédibilité nettement inférieure à celle des journaux, 45% des Américains souhaitant recevoir moins de prospectus à domicile. Enfin, 47% des utilisateurs des Pages Jaunes le font dans un but spécifique : 32% font appel à elles moins d'une fois par mois et gardent le même annuaire pendant un an. Les journaux, en revanche, "sont une source d'information claire sur les produits et les services," estime M. Manning.

M. Manning aborde ensuite la situation de la publicité dans les journaux américains, concernant notamment les trois grands catégories publicitaires : la publicité de détail, les annonces nationales et les annonces classées.

La publicité de détail est en régression

"A l'heure actuelle, la publicité de détail représente la moitié environ de l'ensemble des investissements publicitaires dans les journaux, mais le pourcentage de ces revenus par rapport aux recettes publicitaires globales est en baisse," dit M. Manning. En 1990, elle occupait jusqu'à 54% des revenus publicitaires des journaux, alors qu'en 1995 ce chiffre est tombé à 49%. Aujourd'hui, il se redresse, mais lentement," ajoute-t-il.

La publicité de détail est une catégorie assez vaste et les raisons de sa faible croissance varient d'un secteur à l'autre. "Certains secteurs investissent davantage :

les grandes surfaces, les magasins d'informatique et d'électronique, et ceux qui vendent des matériaux de construction. Mais les magasins d'habillement et de pièces détachées automobile ont réduit leurs dépenses," dit M. Manning.

Ironiquement, de plus en plus de détaillants utilisent la presse pour cibler géographiquement ou démographiquement leurs marchés : ils préfèrent mettre des publicités pré-imprimées dans des éditions spécifiques plutôt que dans l'ensemble des éditions. Selon M. Manning, 75% d'entre eux ont augmenté ce type d'annonçage, alors que 40% seulement ont renforcé leurs dépenses dans les R.O.P., les parutions "flottantes".

"Nous n'avons pas eu tort de leur offrir cette possibilité," souligne-t-il. "Les annonceurs valorisent beaucoup le ciblage, et nous aurions pu perdre des revenus supplémentaires au profit du marketing direct."

D'autres facteurs affectent le marché de détail : l'apparition des hyper-marchés et des magasins de discount (en raison de leurs marges bénéficiaires plus faibles, leur budget publicitaire est moins élevé) ; la diminution des dépenses des ménages ; et l'augmentation des achats par catalogue.

Pour lutter contre les aléas du marché de détail, les journaux développent des offres axées sur une couverture total du marché (TMC), comme les encarts pré-imprimés. Ils ont également renoué leurs vieux partenariats, comme celui conclu par les grands journaux et la NAA avec l'un des principaux détaillants du pays, le magasin Sears. Cet accord leur permet d'étudier comment Sears pourrait utiliser la presse de façon optimale. "Nous testons également les moyens d'augmenter l'audience de leurs encarts publicitaires, d'utiliser divers suppléments spéciaux, et de voir le meilleur usage que l'on peut faire des R.O.P.". Nous sommes persuadés que nous pouvons leur proposer des programmes publicitaires qui marchent," dit M. Manning.

La publicité nationale représente un faible pourcentage de la publicité totale

La publicité nationale est également une catégorie extrêmement diversifiée, bien qu'elle représente 8% seulement de la publicité placée dans les quotidiens

américains.

Les secteurs nationaux qui utilisent la presse quotidienne sont la haute technologie (dont les dépenses publicitaires augmentent grâce aux offres en ligne), les télécommunications (un marché en plein essor), et une partie des opérateurs de télécommunications longue distance, nouvellement entrés sur les marchés locaux. La santé est également un marché florissant en raison des fusions et des consolidations dans ce secteur. Les voyages, un débouché traditionnel des journaux, fait preuve d'une faible croissance, bien que la NAA essaie d'amener l'association qui représente l'industrie des croisières à lancer une campagne de promotion.

M. Manning dit que les quotidiens américains connaissent les mêmes problèmes que leurs homologues européens, c'est-à-dire de l'absence d'un standard, d'un système "une facture par commande", et d'une politique cohérente de tarification, de rabais et de valeur ajoutée.

Le National Newspaper Network (NNN) a donc été créé pour tenter de coordonner les achats publicitaires dans l'ensemble du pays, en s'appuyant sur le système "une facture par commande". "Mais, plus important encore, les journaux sont convenus d'un barème de tarification, basé sur un coût total au mille (CPM)," dit M. Manning. En outre, la NAA a créé des groupes de travail chargés de secteurs spécifiques, comme le tourisme, le cinéma, la politique et la finance.

Les 12 commerciaux de ces groupes ont déjà un certain nombre de succès à leur actif. Bayer, la société pharmaceutique, avait besoin d'informer le secteur des affaires et ses propres employés de son changement de nom : NNN lui a vendu un achat d'espace groupé dans tous les journaux de New York, Los Angeles et Chicago, et dans des plus petites villes où Bayer avait des magasins. Pareillement, Glaxo, une autre société pharmaceutique, voulait faire connaître son nouveau médicament pour combattre les allergies. Cette société a placé une annonce dans 200 journaux sélectionnés pour leur emplacement dans des régions présentant des taux d'allergies élevés. D'autres campagnes de ce type ont été menées pour Chrysler-Plymouth (NNN a coordonné des achats dans 70 villes), et pour Oscar Mayer (dans 50 villes).

Les annonces classées rapportent gros

Enfin, les annonces classées rapportent chaque année 13 milliards de dollars aux journaux américains - plus que 37% de leurs recettes publicitaires totales. Les revenus provenant de ce secteur ont augmenté de 10% en 1996, en raison notamment d'une hausse des tarifs, "une hausse qui, selon les annonceurs, ne reflète pas véritablement la baisse du nombre de lecteurs à travers le pays," dit M. Manning. La concurrence est en réalité plus vive que jamais sur ce secteur.

Dans le marché de l'automobile, par exemple, les gens se portent massivement sur les véhicules d'occasion. Du coup, "les concessionnaires de voitures neuves doivent être plus concurrentiels, ce qui réduit leurs marges, et donc indirectement leurs dépenses publicitaires," constate M. Manning. Par ailleurs, près d'un tiers des voitures neuves sont achetées en leasing, si bien que les sociétés de leasing connaissent leurs clients et utilisent le marketing direct.

Le marché de l'immobilier, quant à lui, a été marqué par un ralentissement : celui-ci a entraîné une baisse de la valeur des biens immobiliers et la prolifération de publications spécialisées. Les journaux ont réagi en offrant une diffusion ciblée, des produits centrés sur des secteurs spécifiques, des sites Web et des publications de niche.

La dernière catégorie d'annonces classées, l'emploi, a vu l'essor des agences de travail temporaire et la concurrence accrue des sites Web et des publications spécialisées.

Au *Boston Globe*, "nous avons mis au point des tactiques pour améliorer la valeur globale de notre cahier sur l'Emploi," dit M. Manning. Toutes les offres d'emploi sont reprises sur le site Web du *Globe* et sur le service Career Path. Le journal promeut son supplément sur l'emploi d'un bout à l'autre de l'année, et plus particulièrement lors de la sortie de ses deux numéros spéciaux, en septembre et en janvier. Il fait également appel à d'autres supports pour rappeler aux lecteurs que ses offres d'emploi sont en couleur. Le *Globe* fait également connaître ses efforts dans la presse professionnelle. Résultat ? Le volume d'annonces est en hausse de 13% par rapport à 1995 et les revenus de 20%. Le

Boston Globe édite également chaque année deux grandes publications - dont une de 164 pages - qui renforcent sa position sur le marché.

Robert Manning
Vice-President, NAA
Advertising Director, Boston Globe
Etats-Unis
Tél : (1-617) 929 20 35
Fax : (1-617) 929 34 81