

Supplément
Technique

INBP

LES NOUVELLES DE LA
**BOULANGERIE
PATISSERIE**

N°107
Juillet 2017

Supplément aux Nouvelles
de la Boulangerie Pâtisserie
du 1^{er} Juillet 2017

inbpb Boulangerie
Pâtisserie
Chocolaterie
Traiteur



Marketing

Notions de base

Rédaction INBP

150, boulevard de l'Europe
BP 1032
76171 Rouen cedex 1
Tél. : 02 35 58 17 77
Fax : 02 35 58 17 86
www.inbp.com
E-mail : bal@inbp.com

Coordination générale
Catherine STEPHAN

Rédaction
Sébastien DOLEY

Illustrations / Mise en page
Jérôme LANIER

Abonnements

SOTAL
27, avenue d'Eylau
75782 PARIS cedex 16
Tél. : 01 53 70 16 25

Éditeur

SOTAL
Société d'Édition
et de Publication
"Les Talemeliers"

Directeur de la publication
Jean-Pierre Crouzet

N° CPPAP : 0916. T88408
N° ISSN : 1776 - 0674

Imprimeur

RPN Imprimerie
93190 Livry-Gargan

Sommaire N°107 / Juillet 2017

Parler marketing	3
Comprendre son marché	4
Connaître sa clientèle	6
Construire son offre	8
Valoriser son offre	10
Développer ses ventes	12
Présentation d'une enquête	14

Avant-propos

Un commerce aimé, mais à stimuler.

Si la grande majorité des Français plébiscitent leur boulangerie comme le premier commerce de proximité, il n'empêche que les artisans constatent qu'ils sont de moins en moins fidèles, toujours plus exigeants sur la satisfaction de leurs besoins et attentes et très convoités par une forte concurrence.

Pour rester dans la course, analyser, évoluer, adapter... sont autant de verbes d'action à appliquer. Pour vendre mieux et plus, l'artisan boulanger-pâtissier a tout intérêt à recourir aux techniques et outils marketing. Seule une démarche construite et proactive fait la différence.

Ce *Supplément technique* présente des notions de base en la matière : le marché et ses acteurs, la construction et la valorisation des offres de produits, le développement des ventes. En conclusion, parole est donnée à des boulangers-pâtisseries interrogés sur leur perception du marché.

Et vous, qu'êtes-vous prêt à faire pour stimuler votre commerce ?

Parler marketing



I Simple et complexe à la fois

Le marketing est apparu au cours du XX^{ème} avec la consommation de masse. Même s'il a été développé dans le secteur industriel et dans le commerce de distribution, ses enseignements peuvent être appliqués au secteur de la boulangerie-pâtisserie.

En 1900, les artisans boulangers ne se souciaient pas de savoir ce qu'attendaient leurs clients. Ils fabriquaient quelques recettes de pain et leurs clients devaient s'en satisfaire. En l'absence de concurrence, l'offre était très limitée. Après-guerre, la consommation de masse s'est développée dans l'alimentation.

Les artisans boulangers ont vu progressivement se développer une offre concurrente, sous des formes variées (Grande et Moyenne Surface, industrie, chaîne, fast-food...) sur leur marché. Parallèlement à l'arrivée de ces nouveaux concurrents, la clientèle a changé de mode de vie, d'habitudes alimentaires, voire de régime alimentaire.

Nouveaux comportements, chute de la consommation du pain, ralentissement du pouvoir d'achat... sont autant de facteurs qui ont favorisé la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie. La logique de production a cédé du terrain à la logique de distribution.

"Mes clients consommeront ce que je produis."
devient alors :

"Je vais produire ce que mes clients veulent."

Dès lors, et peut-être sans le savoir, les boulangers-pâtisseries ont commencé à faire du marketing en essayant de résoudre une équation simple et complexe à la fois : proposer des produits qui répondent aux besoins et aux attentes du client.

La logique **marketing** peut être schématisée ainsi :



1 Marketing stratégique : réflexion

La **première fonction** du marketing est de faire remonter les attentes et les besoins de la clientèle afin d'adapter votre offre de produits. Pour réaliser ce travail, il est possible de faire des études de marché, des enquêtes auprès de la clientèle, de se documenter (presse professionnelle, ressources Internet...), visiter des salons professionnels (Européen, salons locaux), s'intéresser aux tendances, suivre des formations. Le travail marketing passe aussi par l'analyse de la concurrence déjà implantée et susceptible de l'être et par un bilan sur soi-même, ses pratiques, ses compétences.

La **deuxième fonction** est de définir la stratégie globale de l'entreprise concernant l'offre de produits à commercialiser et la façon de communiquer. Deux impératifs : répondre aux besoins et influencer le comportement de la clientèle.

2 Marketing opérationnel ou mix : action

La **troisième fonction** est d'organiser la transaction pour distribuer le produit (4P : produit, place, prix, promotion "Voir page 9"). Cette phase résulte des décisions prises au niveau du marketing stratégique. À ce niveau, vous devez avoir répondu à toutes les questions concernant la fabrication et la commercialisation des produits : pourquoi, comment, qui, quoi, où.

La **quatrième et dernière fonction** est de distribuer les produits. À ce dernier niveau, vous déterminez l'organisation du magasin et l'équipe de vente nécessaire pour en vendre le maximum.

Pour résumer, le marketing, c'est :
satisfaire des attentes, des besoins d'individus ou de groupes, selon la stratégie de l'entreprise pour échanger des biens et des services de façon plus efficace que la concurrence.

Définition

Les nombreuses définitions du marketing fleurissent sur le net. Retenons-en une simple :

Science qui consiste à **concevoir l'offre d'un produit en fonction de l'analyse des attentes des consommateurs** et en tenant compte des capacités de l'entreprise ainsi que de toutes les contraintes de l'environnement (sociodémographique, concurrentiel, légal, culturel...) dans lequel elle évolue.

Source : www.e-marketing.fr

3 mots à comprendre

Achalandage

Clientèle régulière de votre boulangerie.

En droit, on parle d'**achalandage** pour désigner la clientèle de la boutique considérée comme élément incorporel du bilan.

Zone de chalandise

Zone habituelle d'où provient l'essentiel de la clientèle.

Ex. : votre boutique se trouve dans un village de 500 h., cette population correspond à votre zone de chalandise, pour autant ils ne viennent pas forcément tous chez vous.

Benchmarking

Le marketing (français : la mercatique) est riche d'anglicismes !

C'est le fait d'**observer et d'étudier les pratiques des concurrents et d'entreprises appartenant à d'autres secteurs** afin de les adapter à la boulangerie-pâtisserie.

Conseil

Les bonnes idées sont partout !

Comprendre son marché



Vos produits fabriqués quotidiennement sont vendus à un prix acceptable pour vous et vos clients : ceci repose sur la loi du marché.

I Qu'est-ce qu'un marché ?

Le marché

C'est un endroit physique ou virtuel où s'échangent des produits (biens ou services) entre acteurs (producteurs et consommateurs). Cet échange donne lieu à la confrontation de l'offre (producteurs, distributeurs) et de la demande (consommateurs) sur un produit, laquelle donne lieu à la fixation d'un prix acceptable par les acteurs.

Le prix des produits échangés varie en fonction du niveau de l'offre et de la demande :

Si OFFRE \leftarrow DEMANDE = \uparrow PRIX EN HAUSSE

Si OFFRE \rightarrow DEMANDE = \downarrow PRIX EN BAISSSE

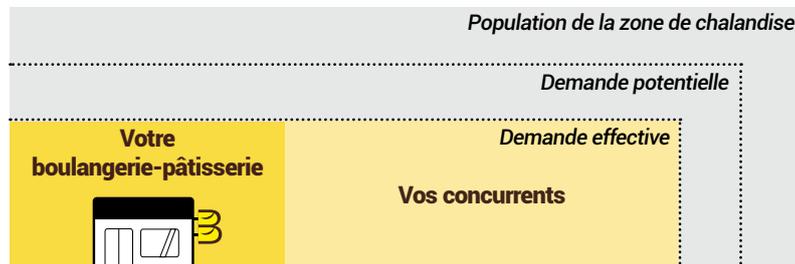
La dimension du marché peut être internationale, nationale ou locale. Pour un boulanger-pâtissier, la taille de son marché est généralement à l'échelle d'une ville, d'un quartier, d'un village.

Un marché englobe des notions fondamentales telles que : la demande, le produit, l'offre, les acteurs.

I Les composants du marché

La demande

Elle est caractérisée par les consommateurs se trouvant sur votre marché, à savoir vos clients : des particuliers, des entreprises voire des collectivités. On distingue la clientèle fidèle (régulière) de la clientèle de passage (occasionnelle). Pour une boulangerie-pâtisserie dans une ville moyenne, nous pouvons caractériser le nombre de clients ainsi :



Cette illustration rend compte schématiquement de la taille d'un marché. Grâce à la démarche marketing, le boulanger-pâtissier doit démarquer son offre de produits de celle de la concurrence pour capter le plus de clients possible (on parle de parts de marché).

Le produit

L'échange porte toujours sur un bien, un service ou les deux associés. Il a pour finalité de répondre à un besoin présent sur le marché. Un boulanger, qui décide de vendre des sandwiches le midi, le fait car il a identifié un besoin à satisfaire sur son marché. Il est essentiel de lier l'existence d'un produit à un besoin du consommateur. Pas de besoin du consommateur, pas de débouché pour le produit !

Attention : Le besoin peut ne pas être clairement exprimé sur le marché. C'est tout le talent du chef d'entreprise de le détecter et de le traduire en produit.

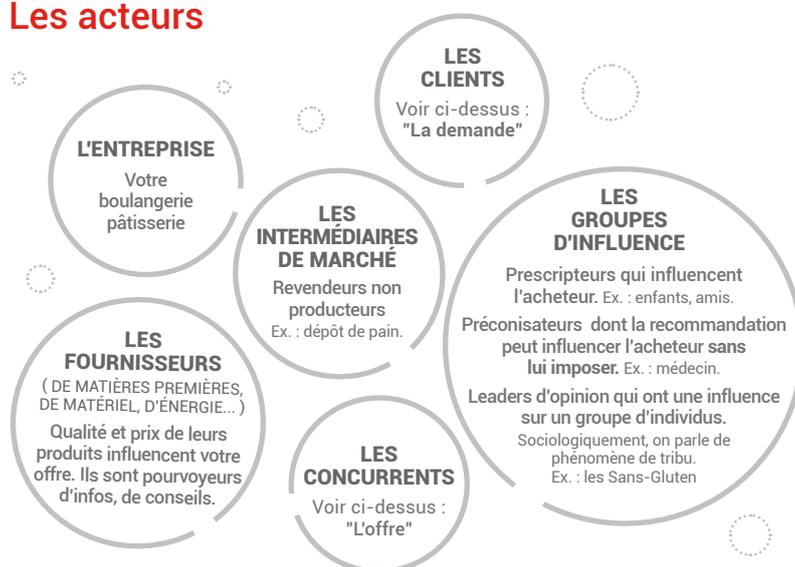
L'offre

Dans notre secteur, elle est proposée par des producteurs distributeurs qui fabriquent et vendent du pain, de la viennoiserie, de la pâtisserie, de la chocolaterie confiserie, du traiteur, du snacking, de la glacerie...

4 grandes familles peuvent être distinguées : artisanat, chaînes à typologie artisanale ou industrielle, Grandes et Moyennes Surfaces dites "GMS", industriels. Ces 4 acteurs se concurrencent puisqu'ils proposent des offres sur un même marché, avec un degré de qualité et de service très variable. La taille et le nombre de concurrents sur le marché définissent l'intensité de la concurrence.

A noter : L'intensité de la concurrence a fortement progressé avec la montée en puissance des industriels, de la GMS et plus récemment des chaînes à typologie artisanale.

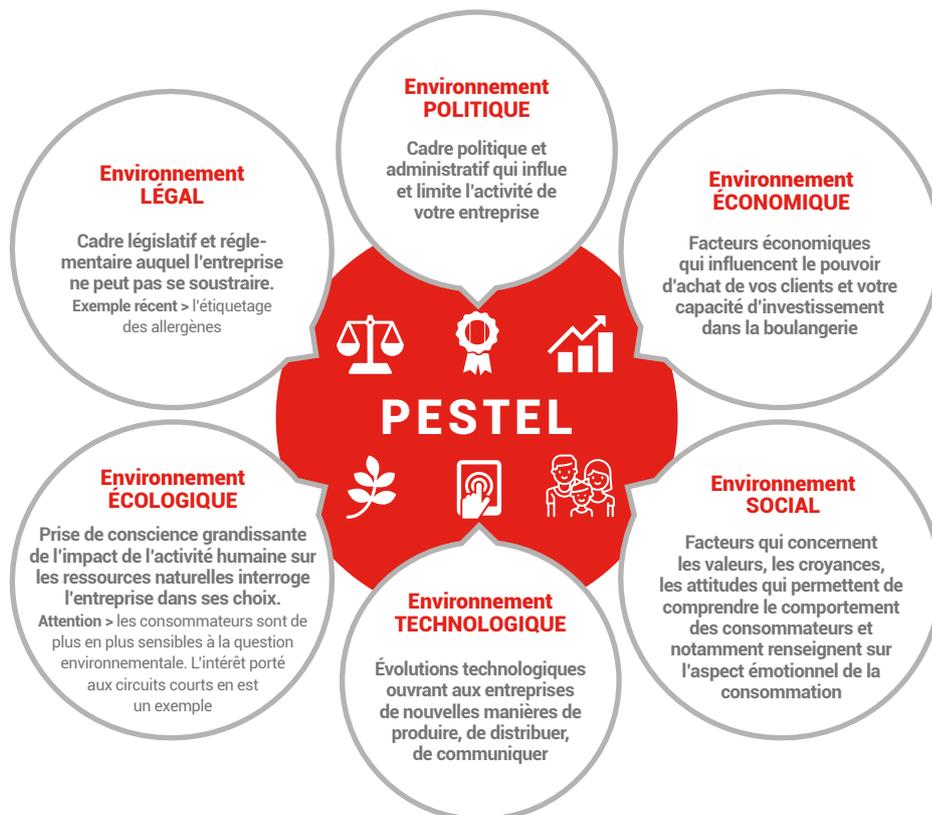
Les acteurs



I Comment analyser son marché ?

L'environnement global : la grille PESTEL

Une analyse de marché passe nécessairement par l'analyse de la demande, de la concurrence et du contexte, c'est à dire des **environnements**. Il existe pour cela l'outil d'analyse **PESTEL** :



A retenir

Pas de marché
=
Pas d'activité économique et commerciale !

L'entreprise : l'outil MOFF

Pour prendre les bonnes décisions stratégiques sur l'évolution de votre gamme de produits et sur l'animation de votre magasin, **il est important de bien connaître votre marché en identifiant** :

- Les menaces et les opportunités à l'extérieur de votre entreprise
- Les forces et les faiblesses à l'intérieur de votre entreprise.

Pour ce faire, la grille d'analyse communément utilisée en management est désignée sous l'acronyme "SWOT" pour les Anglais et "MOFF" pour les Français. Sa finalité est d'aider à structurer son analyse.

La grille MOFF (Menaces Opportunités Forces Faiblesses) offre tout simplement quatre rubriques dans lesquelles seront identifiés vos leviers et vos freins. Vous bénéficiez ainsi d'une bonne visibilité qui vous aidera à faire vos meilleurs choix, en tenant compte de la capacité de votre entreprise. Impossible par exemple de lancer un nouveau produit, si vous ne disposez pas des moyens matériels et humains adaptés. **Voilà des exemples courants, compilés dans une grille MOFF** :

	OPPORTUNITÉ(S)	MENACE(S)
EXTERNE	<ul style="list-style-type: none"> · Construction de logements · Installation d'une administration · Construction de places de parking · Nouvel axe routier · Création d'un centre commercial · Développement d'une zone d'activité · Préoccupation nutritionnelle : moins et mieux · Arrivée d'un nouveau concurrent · Soutien du groupement professionnel 	<ul style="list-style-type: none"> · Intensification de la concurrence : réseaux de franchise, GMS... · Départ d'une entreprise ou d'une administration · Changement de sens de la circulation · Baisse de la consommation de pain · Vieillesse de la population · Baisse de pouvoir d'achat du consommateur · Nouvelle réglementation
	FORCE(S)	FAIBLESSE(S)
INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> · Implication dans la vie locale · Acteur économique et de lien social · Qualité des produits · Notoriété de l'entreprise · Capacité à conseiller · Créateur de goût · Capacité d'adaptation de son offre à sa clientèle · Artisan = maîtrise d'un savoir-faire · Seul décisionnaire · Champ large des innovations 	<ul style="list-style-type: none"> · Concurrence mal connue · Commerçant indépendant isolé · Approximation de la fixation des prix de vente · Turn-over du personnel · Qualification du personnel · Offre qui manque de lisibilité · Proximité avec la clientèle · Taille de l'entreprise · Artisan souvent plus fabricant que commerçant · Peu de formation au management · Peu d'exploitation des nouvelles technologies

Analyse de la grille

La grille MOFF appelle un commentaire, car certaines situations prêtent à une double interprétation.

Ainsi, selon l'entreprise, l'arrivée d'un nouveau concurrent peut être une opportunité en reboostant le marché, ou une menace en asphyxiant le marché. Et si c'était les deux à la fois ! Car cet arrivant va vous pousser à raisonner différemment votre offre pour la redynamiser (une opportunité), mais risque aussi de vous déséquilibrer (menace).

De même, la proximité avec sa clientèle est une force mais peut devenir une faiblesse, si on ne l'exploite pas et qu'on se limite à des habitudes.

Ce travail d'analyse renforce votre capacité à développer et à faire évoluer votre gamme de produits, tout en tenant compte des capacités productives de votre boulangerie-pâtisserie.

Exemple :

Si votre analyse du marché met en évidence l'opportunité de développer une offre snacking dans votre boutique, vous allez en fonction des capacités de votre entreprise, mettre en place une organisation. Vous serez amené par exemple à investir dans des actions de formation pour définir cette gamme, à former le personnel, à investir dans du matériel pour assurer la fabrication de façon optimale, et peut-être dans des emballages adaptés. Cette démarche vous permet d'anticiper et de réduire les risques inhérents à toute nouvelle activité.

Connaître sa clientèle



Une règle d'or pour tout commerçant, c'est de satisfaire sa clientèle.

Dans une économie sans concurrence, vous pourriez ne pas tenir compte des attentes de vos clients. Mais dans le marché que nous avons défini précédemment, le client insatisfait ne viendra plus chez vous et ira voir la concurrence.

À noter :

Un client non satisfait est un client perdu !

Par conséquent, il est important de le comprendre afin de mieux anticiper et répondre à ses besoins. A noter qu'avec l'arrivée du numérique, des nouveaux canaux et outils (réseaux sociaux, smartphones...), les consommateurs ont beaucoup évolué notamment en termes d'exigence, et leurs nouveaux comportements bousculent le commerce de détail. La révolution digitale a renforcé leur pouvoir.

I Quelle est la dynamique du client ?

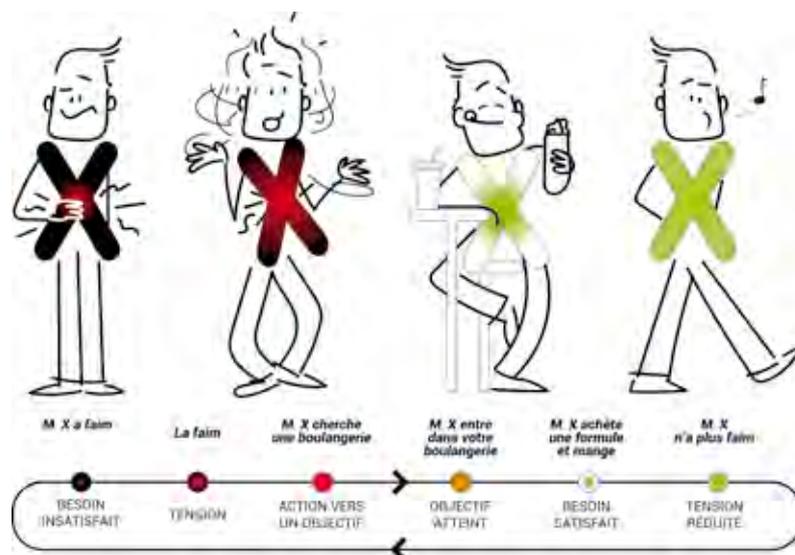
Quand un client entre dans votre boulangerie-pâtisserie, il est animé par un besoin qu'il cherche à satisfaire.

Exemple :

Il est midi, Monsieur X a faim. Il est sur son lieu de travail. Il a 30 minutes pour manger. Il n'a pas le temps de rentrer chez lui. Il vient chez vous chercher une formule comprenant un sandwich, un dessert et une boisson.

Quelle est la motivation de Monsieur X ?

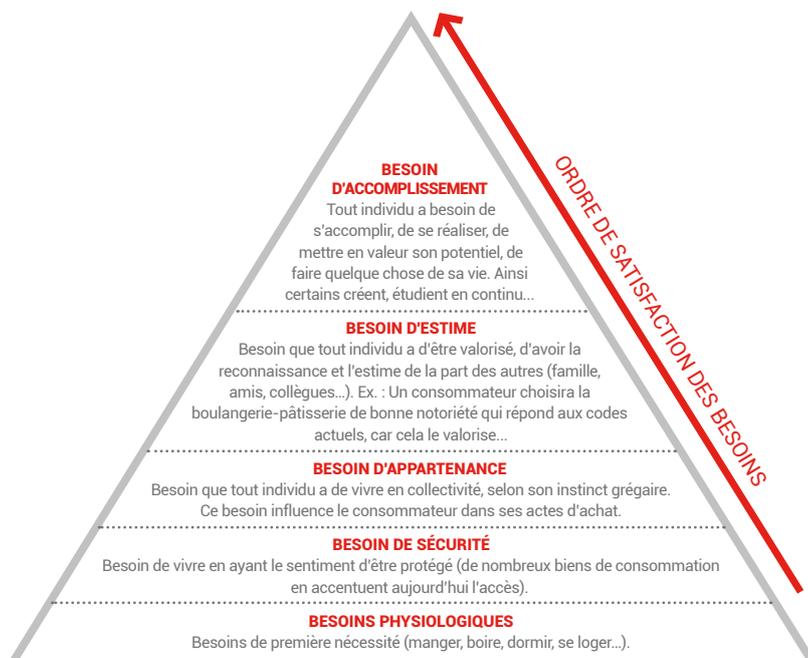
Il a besoin de se nourrir car il a faim. Sa faim crée une tension qu'il va satisfaire en venant chez vous acheter son repas. Formalisons son comportement :



I D'après : Olivier KOVARSKI (EM Normandie)

Quelle est la motivation de Monsieur X ?

Comme tout consommateur, Monsieur X a des besoins multiples qu'il cherche à satisfaire quand il achète un sandwich chez vous. Ses besoins sont schématisés dans la pyramide de **MASLOW**, érigée dès les années 50, mais qui reste d'actualité sur le fond :

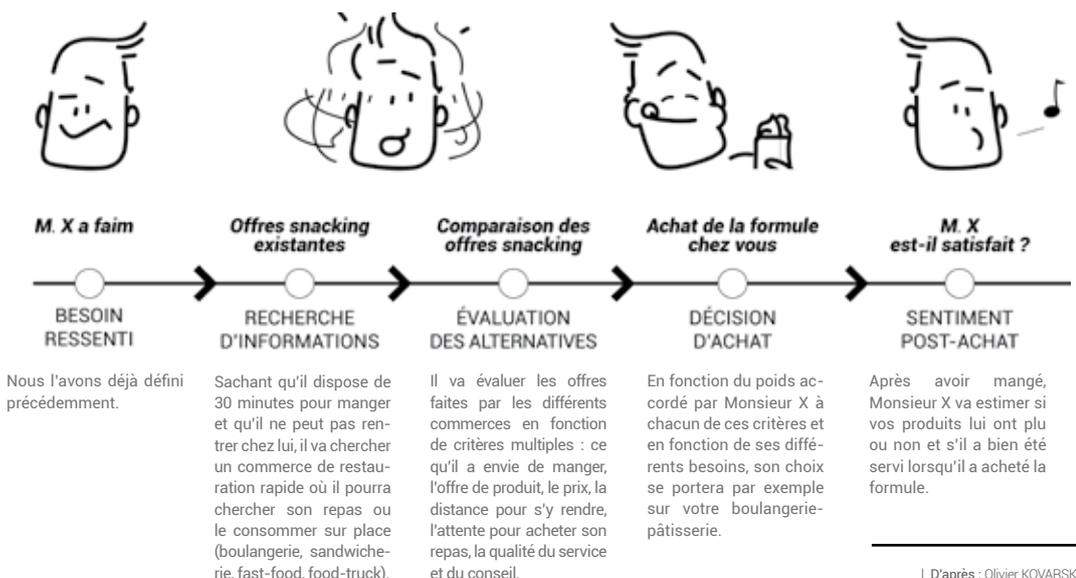


En caricaturant Monsieur X qui achète son sandwich végétarien chez vous, on constatera qu'il veut manger (besoin physiologique), un produit sain (besoin de sécurité), en accord avec le végétarisme (besoin d'appartenance sociale à un groupe dont il a fait sienne ses valeurs). Il a choisi votre boutique plutôt qu'une autre car elle correspond à des critères actuels et bien sûr parce que vos produits sont les meilleurs (besoin d'estime) !

A retenir : A l'image de Monsieur X, vos clients ont des besoins multiples et gardez à l'esprit qu'ils cherchent à les satisfaire en consommant vos produits.

Quel est le processus de décision d'achat de Monsieur X ?

Après avoir étudié sa motivation et ses besoins, analysons comment Monsieur X prend ses décisions d'achat. En marketing, le processus de décision du consommateur est défini de la manière suivante :



Ce schéma nous renseigne sur le fait qu'il faut :

- **Adapter** son offre de produits aux attentes du client
- **Mettre en valeur** son commerce et son offre par rapport à la concurrence. La visibilité du commerce - physique voire aujourd'hui virtuelle via Internet -, la qualité des produits et du service sont essentielles pour être repérées par la clientèle. De plus, les prix pratiqués doivent être adaptés à son pouvoir d'achat, fixés en rapport avec la zone de chalandise (par exemple en zone administrative, aligner le prix de vos formules déjeuner du midi sur la valeur faciale moyenne des tickets restaurant) et le positionnement.

A retenir :

Un client ne vous choisit pas par hasard
C'est toujours le fruit d'une réflexion plus ou moins élaborée
et d'une décision plus ou moins rapidement prise

I Typologie des clients

Dans son ouvrage¹, Jacques Inizan identifiait 4 types de client :

- 1 Le "non-client"
- 2 Le "pratique"
- 3 Le "client des grandes occasions"
- 4 Le "gourmet exclusif"

Selon les études, les types de consommateurs peuvent être catégorisés d'une autre façon.

Et vous, comment catégoriseriez-vous la vôtre ?
A votre tour d'observer.

" À votre tour d'observer !

Pour vous aider à définir et à catégoriser les types de consommateurs, posez-vous des questions variées.

Votre clientèle est elle :

- Plutôt active, inactive ?
- Jeune, âgée ?
- Contrainte ou non par le pouvoir d'achat ?
- Attirée ou non par la simplicité d'achat ?
- En quête d'économie sans renoncer à une qualité ?
- Encline à la comparaison des prix ?
- Facile ou difficile à cerner ?
- Sensible ou non à la personnalisation de l'offre, à la transparence, aux nouveautés ?
- Peu ou très connectée ?...

Focus

Les clients modernes veulent être surpris

Ils cherchent à vivre des expériences en consommant.

Exemples :
Participer à la fabrication en finissant le produit eux-mêmes, expérimenter une nouvelle technologie sur le lieu de vente, tisser des liens en partageant un coin de table...

Ils veulent consommer dans les lieux de vie où règnent le **bien-être**, un **accueil simple** et **authentique**.

Ils sont en quête d'**expérience-client**.

¹ | "Le Management d'une boulangerie" (Éd. Tec & Doc Lavoisier · 2012)

Construire son offre



Après avoir analysé votre marché, identifié votre clientèle et ses attentes, il faut traduire les résultats obtenus dans l'élaboration de l'offre, dans votre boutique.

En cinquante ans, l'offre a considérablement évolué, passant d'une offre quasiment monoproduit (pain) à une offre multiproduits (pain, pâtisserie, chocolaterie, confiserie, snacking...). Penser qu'il suffit de proposer des produits sans réfléchir à son offre et que le client trouvera son bonheur, dans un secteur aussi concurrentiel, cela ne tient pas. Sans en avoir forcément conscience, tout commerçant va tenir le raisonnement suivant pour construire son offre :



I Pas à pas

En quoi consiste la segmentation ?

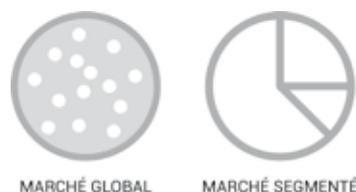
Pour appréhender votre marché, vous le découpez en fonction des différents profils de clientèle qui se trouvent sur votre zone de chalandise. Grâce à ce découpage, vous pouvez mieux répondre aux attentes de vos clients en fonction de leurs caractéristiques, leurs besoins et comportements d'achat.

Ce travail, mené souvent intuitivement, correspond à la segmentation de votre marché. Il consiste à le diviser en sous-ensembles de clients homogènes. Chaque sous-ensemble correspond à un groupe de clients appelé "segment".

À quoi sert la segmentation de son marché ?

Sachant que les besoins de vos clients peuvent être très différents, les segments permettent d'adapter l'offre de produits.

Par exemple, à M. X qui appartient au segment de clients actifs qui déjeunent hors foyer, dans un temps limité, proposez des formules (du salé, du sucré, 1 boisson).



Quels sont les critères de segmentation ?

Retenons que ces critères sont principalement de 3 natures :

- **Sociodémographiques** parmi lesquels les critères socio-économiques (catégorie socio-professionnelle, revenus...), démographiques, géographiques (lieux de travail, de résidence...).
- **Psychologiques** (mode de vie, centres d'intérêt, opinions...)
- **Comportementaux** (comportements et critères d'achat, plages horaires, degré de fidélité...).

Comment savoir si la segmentation est bonne ?

Elle doit être :

- **Pertinente** avec un groupe de clients bien identifié, afin de générer une offre de produit qui trouvera sa clientèle et qui générera du chiffre d'affaires (CA).
- **Accessible** à des clients identifiés que vous pouvez toucher en les faisant venir au magasin grâce à votre offre.
- **Mesurable et rentable** avec un nombre suffisant de clients potentiels pour que le segment puisse générer un CA suffisant, voire bénéficiaire. Ex. : Pas de formules du midi pour une clientèle retraitée se restaurant chez elle.
- **Exploitable** avec des segments pour lesquels il sera possible d'adapter l'offre. Si vous identifiez un segment de clientèle consommateur de pâtisseries fines haut de gamme alors que vous n'avez pas de pâtissier capable de fabriquer ce type de produit, vous ne pouvez pas l'exploiter, sauf à recruter.

En quoi consiste le ciblage ?

Après avoir segmenté votre marché, vous identifiez les segments que vous voulez exploiter et concevez une offre de produits, voire de services qui sera adaptée à chaque segment. En marketing, c'est ce que l'on appelle le **ciblage**.

A retenir : Après avoir ciblé le(s) segment(s), vous allez construire votre offre.

Cette phase est essentielle puisqu'elle permet de définir exactement la nature de l'offre de produits.

Exemple : dans le cadre de la mise en place d'une offre de snacking, vous décidez de limiter cette dernière à des sandwiches froids, car vos clients actifs sont très pressés ou vous ne souhaitez pas investir dans le matériel nécessaire.

L'offre ne se limite pas nécessairement au produit seul. Elle peut s'accompagner de **service**. En complément de votre offre snacking et afin de vous différencier vous pouvez proposer :

- Un emballage personnalisé des produits
- Un service de commande clic & collect
- La possibilité de consommer sur place
- Un service de livraison
- La participation du client qui compose sa garniture.

Par ailleurs, la grande force de votre commerce est la proximité, qui ouvre la voie de la personnalisation à chaque client, dont vous connaissez les préférences d'achat. En attente de considération, le client peut accepter alors un prix plus élevé.

En quoi consiste le positionnement ?

Avant de commercialiser votre offre de produit auprès de votre clientèle cible choisie, il faut vous interroger sur ce qu'elle aura de différent, de spécifique, voire de semblable par rapport à celles des autres. Ce travail consiste à **positionner** votre offre par rapport à la concurrence pour apporter de la lisibilité à vos clients.

Cette étape est importante. Quand vous proposez à Monsieur X une offre de snacking le midi, vous devez lui donner des raisons de venir chez vous. Si une sandwicherie, près de votre magasin, commercialise des produits industriels, décidez d'axer votre positionnement sur le fait maison avec des produits nobles de qualité. Si votre quartier comprend beaucoup de restaurants, proposez dans un budget raisonnable, des formules rapides, néanmoins de qualité.

Comment commercialiser son offre ?

Après avoir défini la stratégie commerciale par rapport à l'offre que vous souhaitez distribuer, il va falloir la décliner concrètement au magasin. Pour cela, vous allez :

- Définir le produit (Produit)
- Fixer un prix (Prix)
- Distribuer au magasin (Place)
- Promouvoir le produit (Promotion)

Réalisant ce travail au quotidien, vous faites, parfois sans le savoir, du marketing "mix" ou "opérationnel", en appliquant la **règle des 4P**. Pour présenter cette règle, nous allons prendre l'exemple de la mise en place dans votre offre snacking d'une gamme de pizza.



PRODUIT

Vous allez mettre au point plusieurs recettes de pizza, définir la taille des produits et leurs caractéristiques, établir les process, sélectionner les matières premières et les fournisseurs... Vous vérifierez également que vous disposez en interne des moyens matériels et humains pour fabriquer et commercialiser vos pizzas (matériel de cuisson adapté, formation du personnel de production et de vente). Et vous définirez les services, les prestations associés.

PRIX

En fonction des coûts supportés pour fabriquer le produit, de la marge que vous souhaitez réaliser et du prix psychologique sur ce produit, vous allez établir votre prix (voir Sup. Tech. n°104 "Gestion d'une boulangerie pâtisserie" - Déc. 2015).

Conseil : équipez-vous du logiciel INBP-CR : il vous permet de fixer vos prix de vente en définissant avec précision vos marges. Il peut vous aider à prendre la décision de lancer ou non un produit.

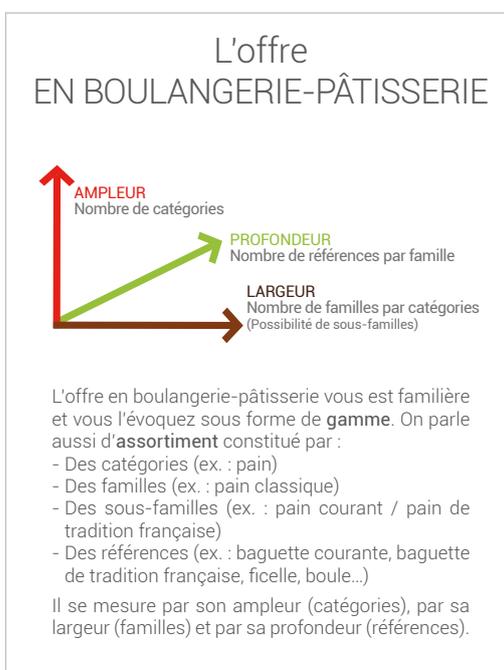


PLACE

Vous allez définir comment vous distribuez vos pizzas : à quel endroit, à quelle fréquence dans la semaine, à quel moment de la journée, dans un ou plusieurs de vos magasins, si tel est votre cas.

PROMOTION

Vous allez définir la communication à réaliser autour de ce produit. Par ex. à l'intérieur : mise en place de publicité sur votre lieu de vente, affiche, écran vidéo, personnalisation de l'emballage, mise en valeur des produits dans la vitrine, dégustation, composition d'une formule spéciale intégrant ce produit... À l'extérieur : distribution de flyers, activation des médias locaux, diffusion via votre site Internet, les réseaux sociaux (Facebook, Instagram), mise en avant sur un salon local...



Comment réussir son positionnement ?

Il doit être :

- **Cohérent** par rapport à vos produits et aux valeurs de l'entreprise.
- **Compréhensible** à travers un message simple (ex. : fait maison), qui fait écho dans l'esprit de votre clientèle cible.
- **Pertinent** par rapport à ce dont a besoin votre clientèle cible.

Focus

3 stratégies de ciblage peuvent être envisagées :

1

Marketing indifférencié

Une offre unique pour cibler tous les segments du marché.

2

Marketing différencié

Une offre spécifique par segments de marchés ciblés (au minimum 2 !).

3

Marketing concentré

Une offre unique pour cibler un seul segment du marché.

A retenir

Les clients ont une **perception des offres** sur le marché en fonction de critères tels que **qualité, mode de fabrication, prix, praticité, accueil...**

Valoriser son offre



Votre magasin constitue le cœur de votre entreprise. Aujourd'hui, il ne suffit pas de produire pour écouler ses produits, comme nous l'avons vu dans les pages précédentes.

Pour optimiser vos ventes, votre CA et votre rentabilité, il faut accorder toute votre attention à la gestion du magasin.

Cette préoccupation est partagée depuis très longtemps par les GMS qui appliquent des techniques développées dans le "**merchandising**".

” Un mot Une définition

Le merchandising est l'ensemble des techniques visant à présenter le produit dans les meilleures conditions possibles afin de capter l'attention du consommateur et favoriser l'achat.

Augmenter ses ventes additionnelles, pousser des produits à forte marge, rentabiliser la surface d'un rayon : le merchandising est prometteur !

I Qu'est-ce que le merchandising ?

Il consiste à optimiser l'utilisation de la surface du magasin et la présentation des produits pour augmenter les ventes et la rentabilité du point de vente.

Dans les années 50-60, un consultant américain Kepner a établi **5 règles (5B)** pour maximiser les ventes dans les magasins en libre-service : une référence qui reste une base.

Les 5 B

5B Le Bon produit

Fait référence à tout ce qui a été exposé dans les pages précédentes en termes d'assortiments réfléchis.

5B Au Bon endroit

Fait référence à l'agencement, l'implantation. Le produit que l'on cherche à vendre doit être disposé de façon à ce que le client le voie facilement pour déclencher l'impulsion d'achat.

Par exemple, le dimanche, si vous souhaitez que ceux qui viennent acheter seulement leur pain, repartent en plus avec le beau fraisier qui s'offre à eux, disposez-le bien !

Les merchandiseurs identifient deux types de zone dans le magasin :

Zone chaude : accessible au regard, destinée aux produits que vous souhaitez mettre en valeur pour en vendre le maximum (entrée du magasin, vitrine bordant la file d'attente, proximité des caisses...). A réserver aux produits à forte marge ou susceptibles de générer un achat d'impulsion, aux promotions, aux nouveaux produits.

Zone froide : moins bien placée ou moins exposée au sens de circulation du client dans le magasin (bas ou haut d'étagères, fond du magasin), A réserver aux produits d'achat fréquent qui se vendent tout seul ou à marge faible.

5B Au Bon moment

Il ne sert à rien d'avoir tout en permanence. Il faut, en fonction du moment de la journée (petit-déjeuner, en-cas du matin, déjeuner, goûter et dîner) mettre en valeur les produits adaptés et faire évoluer son offre. Le bon moment renvoie aussi aux saisons, aux fêtes et événements de l'année.

5B Au Bon prix

Il faut que le prix de vos produits soit cohérent avec le pouvoir d'achat de vos clients, avec les prix pratiqués par la concurrence et votre positionnement. Dans un quartier populaire, les prix doivent être raisonnables car sinon ils dissuaderont vos clients d'acheter même s'ils en ont envie. Les offres promotionnelles inciteront les clients à acheter plus que prévu.

5B En Bonne quantité

Il faut disposer, sans rupture au magasin, des produits que vous souhaitez mettre en avant. Les ventes ratées ne sont pas rattrapables. Pensez au réapprovisionnement régulier des rayons. En fin de journée, resserrez les références restantes.

Ajoutons enfin à ce pilier d'un merchandising efficace, un 6ème B qui renvoie à la **Bonne information**.

A retenir :

Faire du commerce n'est pas seulement
une question de chance

Il faut penser la **mise en avant de ses produits** dans le magasin
afin de **maximiser ses chances de les vendre**.

I Quelles sont les principales opérations commerciales à réaliser dans le magasin ?

Pour mettre en valeur ses produits dans le magasin, il est important de le faire vivre. En créant des événements tout au long de l'année, votre clientèle constate votre dynamisme et apprécie qu'il se passe toujours quelque chose chez vous. Les opérations commerciales peuvent prendre des formes variées et ne nécessitent pas forcément le déploiement de gros moyens. Ce qui compte c'est donner du rythme, de la vie, de l'envie, c'est se renouveler, surprendre...

Les événements calendaires : un incontournable !

Fixez vos opérations au gré du calendrier. Ce dernier est bien pourvu en matière de fêtes et c'est bon pour le commerce. Fixez pour chaque événement des thèmes différents et des objectifs.

Les dégustations : un basique !

Pour attirer l'attention de vos clients sur un produit nouveau ou un produit que vous avez revisité, leur faire déguster est le meilleur moyen de le promouvoir. La réussite de l'opération passe par un produit très frais, en quantité suffisante, à la vue du client, bien étiqueté, au bon moment et surtout bien argumenté par votre équipe de vente.

Les journées portes ouvertes : un pari !

Dans un environnement où la suspicion et le doute gagnent les clients, le fait d'ouvrir vos portes permet de jouer sur le créneau de la transparence en dévoilant votre outil de production. Quand on n'a rien à cacher, on est fier de le montrer !

Attention : Vous devez être sûr de votre entreprise avant de l'ouvrir à la clientèle. Par exemple, l'hygiène doit être irréprochable et votre discours d'une grande clarté, au risque d'insécuriser les clients et de produire l'effet inverse.

E-Marketing, E-Commerce : des pistes complémentaires pour valoriser et distribuer ses produits*

L'un des principaux avantages de votre commerce, c'est la proximité de votre clientèle. Il est peu probable que vous commercialiserez un jour vos produits uniquement sur Internet.

Toutefois, ignorer les apports du commerce via Internet serait une erreur !

Blog, page Facebook, site Internet (marchand ou pas), notamment accessible via smartphone, compte Instagram, mais aussi technique de géolocalisation, référencement dans les guides en ligne... sont autant de solutions de communication permettant de toucher une clientèle plus large que celle de votre zone de chalandise classique. Ce sont des accélérateurs et des vecteurs de conquête commerciale.

Les démonstrations : TELLEMENT TENDANCE !



Vos clients non seulement vous créditent d'un capital sympathie élevé, mais ont, en plus, envie de découvrir votre activité. Plus vous leur montrez comment vos produits sont fabriqués, plus vous renforcerez leur confiance, et plus vous les séduirez sur votre propre terrain. Programmez des démonstrations sur l'année à un rythme régulier, en les concentrant sur des produits simples, pas chers et rapides à fabriquer, à un moment où vos clients sont réceptifs pendant les vacances ou le samedi. Faites-les participer comme à la télé.

” Réflexion Action

Ce n'est pas parce qu'un outil est facile d'utilisation qu'il faut faire l'économie d'une réflexion préalable avant d'y recourir.

Créer ou non la page Facebook de son entreprise en est un bon exemple. Quelles sont vos intentions éditoriales ? Quelles relations souhaitez-vous nouer avec vos clients ? Quelle image voulez-vous offrir de votre entreprise ? Qui postera les infos ? Aurez-vous des photos, des vidéos de qualité suffisante pour ne pas desservir vos produits ? De combien de temps disposez-vous pour faire vivre votre page ? A quelle fréquence ? Qu'attendez-vous réellement de l'outil ? Qui gèrera votre e-reputation ? Qui répondra aux commentaires fâcheux ou aux questions posées ?... A vous de jouer.

2 mots à comprendre

E-Commerce Ou commerce électronique

Peut vous permettre de capter une clientèle qui n'aime pas attendre dans votre magasin par exemple. Vous pouvez lui proposer de commander et payer sa formule repas le midi à distance et lui proposer de venir le retirer au magasin. Dans ce cas, il faut prévoir un comptoir dédié au retrait de commande. Il est important d'être bien organisé au magasin et au laboratoire pour gérer cette activité.

M-commerce Ou commerce mobile Par exemple à partir d'un smartphone

Permet à vos clients de commander et payer leurs achats chez vous à partir de leur smartphone. Le M-commerce se développe énormément ces dernières années et sera sûrement le principal moyen de faire du commerce sur Internet dans le futur.

A retenir

Mal maîtrisés, ces nouveaux moyens peuvent éloigner votre client de votre boutique et réduire ainsi vos ventes additionnelles.

* | Voir Supplément Technique n°103
Le commerce de boulangerie-pâtisserie

Développer ses ventes



Tout au long de l'année, vous avez comme objectif principal de satisfaire votre client afin de le fidéliser. Derrière cela, vous avez la volonté de développer au maximum votre chiffre d'affaires (CA) pour rentabiliser au mieux votre outil de production.

Par conséquent, vous devez veiller à ce que le magasin soit organisé de façon optimale pour atteindre cet objectif. Au-delà de la qualité de vos produits, vous devez porter une attention particulière :

- À l'agencement de votre magasin,
- Au savoir-faire et au savoir-être de votre équipe de vente.

I Mesurer ses ventes

Avant de développer vos ventes, vous devez quantifier leur volume produit par produit pour identifier ceux que vous devez : arrêter ou maintenir, relancer ou développer.

Il n'y a qu'une façon de réaliser ce travail, c'est suivre ses ventes par référence, chaque jour, semaine, mois et année. Votre caisse constitue en la matière un outil indispensable. Aujourd'hui, elle est couplée à un logiciel de caisse qui vous permet de tenir un historique de vos ventes détaillé (catégorie, famille, sous-famille, référence) sans aucun retraitement de votre part. Vous pouvez ainsi comparer vos ventes par journée, par mois, par année ou par événement calendaire (ex. : Noël) afin d'affiner votre stratégie. Vos produits (à part les basiques tels que la baguette ou l'éclair) ont un cycle de vie qui est matérialisé par **4 grandes phases**.



1 Lancement

C'est un produit nouveau proposé à la clientèle. Ses ventes et ses marges sont faibles. On ne sait pas si le produit prendra auprès des clients.

2 Croissance

Le produit nouveau est adopté par la clientèle. Les ventes se développent et l'on commence à gagner de l'argent.

3 Maturité

Le produit est un incontournable au magasin. Les ventes et la marge sont au maximum. On dit que c'est un produit vache à lait.

4 Déclin

Le produit est en bout de course. Les clients se lassent peu à peu. Les ventes et la marge baissent. On dit qu'ils sont des poids morts. Deux solutions sont envisageables : l'arrêter ou le relancer en changeant son packaging, sa composition pour relancer son cycle de vie.

À retenir : Les produits composant l'assortiment de votre magasin ont tous un cycle de vie différent. Pour mieux gérer la composition de votre assortiment et anticiper ses évolutions, il est conseillé de situer chaque produit par rapport à son cycle de vie.

I Développer les ventes additionnelles

Lorsque votre client entre dans votre boutique, il a pour objectif d'acheter un produit. En tant que commerçant avisé, le vôtre est d'essayer de lui vendre d'autres produits en plus de ses baguettes. Plusieurs procédés :

Incitation

- **Donner envie en exposant** : ce sont les bonbons présentés au niveau de la caisse ! Ils n'ont aucun rapport avec la baguette que vient acheter votre client, et pourtant l'incitation peut conduire à l'achat. Une règle à retenir, le prix de ces produits doit être bas et rond.
- **Donner envie en associant** : ce sont les pots de confiture disposés à côté de pains moelleux. Votre client relie facilement les deux propositions qui aiguisent son appétit : difficile de résister.

Provocation

- **Donner envie en suscitant** : c'est la baguette apéro que vous avez mise en dégustation en fin d'après-midi un vendredi.
- **Donner envie en conseillant** : c'est là qu'entrent en scène les compétences de la vendeuse ou du vendeur, en matière de détection des besoins du client suivie d'une proposition complémentaire d'achat claire, pertinente et bien formulée.

I Avoir des produits d'appel

Dans toutes les boulangeries, les produits d'appel restent la baguette.

Plus vous serez identifié par la clientèle de votre quartier comme un bon boulanger avec une baguette de qualité, plus vous pourrez leur vendre vos autres produits. C'est le "fil" pour développer votre activité.

I Développer la relation client

La vente en boulangerie-pâtisserie ne consiste pas simplement à servir le produit demandé et à encaisser le prix. C'est beaucoup plus !

La vendeuse ou le vendeur établissent une relation commerciale avec le client. On dit souvent que c'est une "rencontre" avec ce dernier.

Le vendeur ou la vendeuse doivent créer les conditions d'un accueil du client le plus agréable possible. Cela passe par exemple par :

- **Une bonne présentation physique**
Posture droite, présentation soignée, sourire ou visage avenant, mains propres, maîtrise de ces gestes.
- **Une tenue vestimentaire correcte**
Impeccable, identique (uniforme), personnalisée (logo de l'entreprise).
- **Une disponibilité à l'égard des clients**
Être à l'écoute, ne pas faire attendre le client, avoir le sens du service (au-delà de la vente).
- **Un langage adapté**
Politesse, clarté du discours, correction dans l'expression, pas de signe d'impatience, discrétion.
- **Une bonne connaissance de son métier**
Rapidité d'exécution, autonomie, sens de l'organisation, connaissance des produits, efficacité, aptitudes au calcul mental, au rendu monnaie, analyse de la faisabilité d'une commande, mémoire, sens de la communication...
- **Un intérêt pour son travail**
Prise en compte des remarques de la clientèle, défense de l'entreprise, souci d'augmenter les ventes, curiosité.

Le magasin contribue également à créer les conditions d'un bon accueil. Sa devanture et l'intérieur doivent être pensés pour attirer le client et l'inciter à consommer.

I Soigner sa devanture, premier contact avec le client

Votre devanture parle pour vous :

- **Soigner l'esthétique**
Design, couleur... Afin qu'elle soit en harmonie avec l'environnement et traduise votre positionnement.
- **Choisir les bons messages :**
 - Le nom commercial (Délice et gourmandise) qui contribue à créer une identité propre au magasin.
 - Le nom de l'artisan qui personnalise le magasin en prouvant l'implication de ce dernier.
 - La mention de la spécialité de l'établissement...
- **Être pratique**
Informations pratiques, opérations commerciales en cours ou à venir...
- **Être repérable, donner envie, créer l'ambiance**
Moyens variés tels que l'éclairage...
- **Accrocher l'enseigne "Boulangerie"**
Permet de renforcer votre image d'artisan par rapport à la concurrence (notamment les chaînes).

La porte poussée, tout se passe dans un magasin agencé de façon **réfléchi**e et **maîtrisée**.

Fidéliser les clients



Compte tenu de la diversité de l'offre sur le marché de la boulangerie, il est important de tout faire pour fidéliser votre clientèle. Parmi les outils dont vous disposez, nous pouvons citer les **cartes de fidélité**.

Elles se sont énormément développées dans les commerces. Si leur forme peut varier, le principe est toujours le même :

- À chaque achat, le client gagne des points
- Après avoir cumulé un certain nombre de points, le client bénéficie d'une remise ou d'un cadeau.

Pour mettre en œuvre cette carte, pensez à définir :

- Le montant minimum d'achat pour acquérir 1 point
- Le nombre de point qui déclenche la remise ou le cadeau
- Le choix d'une remise ou d'un cadeau.

Exemple : 10 baguettes achetées, la 11e offerte. Si la baguette est à 1,10 €, la 11e baguette offerte revient à accorder 10 % de remise au client. Si vous déclenchez la remise après 2 baguettes, vous ne récompensez pas les clients fidèles et vous risquez de perdre de l'argent.

Attention : Selon sa forme, la carte de fidélité est plus ou moins encadrée réglementairement.

" Communiquer bien-sûr !

La frontière entre marketing et communication n'est pas toujours perçue clairement.

Là où le marketing étudie et renseigne, la communication explique, informe. Sa finalité est de persuader. Elle est riche d'outils variés, d'autant plus depuis qu'elle se digitalise. Alors restons dans notre métier et disons que si l'on représentait le marketing sous forme de gâteau, la communication en serait une part.

Et soulignons enfin que, quels que soient le plan de communication que vous déploierez et le budget que vous y consacrerez, la meilleure publicité pour votre commerce reste un client satisfait. Comment le satisfaire ? En passant par le marketing !

Pour prolonger la lecture :

A relire dans **Les Nouvelles de la Boulangerie Pâtisserie**

Questionnaire clients – N°893

Vos clients, vous les connaissez : vous les voyez tous les jours. Mais savez-vous vraiment ce qu'ils pensent de vos produits et de votre magasin ? Le meilleur moyen de le savoir est de leur demander ! Pour cela, un moyen simple : le questionnaire client.

Votre commerce sur Internet : gérer les avis négatifs – N°897

Que vous soyez actif ou non sur Internet, le web parle de vous, souvent en bien mais aussi parfois en mal ! Veiller à la réputation de votre entreprise sur Internet et savoir gérer les avis négatifs est aujourd'hui crucial.

Une couleur pas neutre – N°899

Devanture à repeindre, déco du magasin ou packaging à revoir ? Le choix des couleurs à adopter n'est pas neutre. Au-delà de leur dimension esthétique, elles participent à l'attractivité de votre commerce et influencent le comportement du consommateur. Quelques pistes.

Boostez votre activité, 3 réseaux à adopter – N°901

Encore peu utilisés par les TPE, les réseaux sociaux offrent pourtant de nombreux atouts pour accroître sa notoriété, fidéliser sa clientèle ou recruter un salarié. Présentation des trois principaux réseaux.

La musique pour mieux vendre – N°907

Élément de marketing sensoriel encore peu exploité dans les petits commerces, la musique contribue à renforcer l'identité d'une enseigne et à influencer le comportement du consommateur. A condition de savoir bien la choisir... Quelques pistes.

Mettre à profit sa file d'attente – N°909 - Du waitertainment au wait marketing

Aux heures de pointe, de longues files d'attente se forment dans votre boutique, suscitant l'impatience des clients. Comment réduire l'attente et la rendre plus agréable ? Comment en profiter pour communiquer sur vos offres et générer des ventes additionnelles ?

Le Click and Collect – N°917

Le développement du numérique fait naître de nouveaux usages chez les consommateurs. Parmi ceux-ci, le click and collect, répandu dans les grandes enseignes, est encore peu connu des petits commerces. Il constitue pourtant un outil de dynamisation à adopter. Comment les boulangeries-pâtisseries peuvent-elles se l'approprier ?

Plus de communication avec la géolocalisation – N°919

85% des utilisateurs de téléphone mobile veulent repérer le commerce le plus proche par la géolocalisation*. Cette technologie est donc un atout pour attirer dans votre boutique les consommateurs situés à proximité. Explications et panorama des applications disponibles.

Soignez l'accueil en boutique – N°921

Quelle que soit la qualité de votre offre, un client désertera votre magasin s'il y est mal accueilli. L'accueil doit être soigné pour fidéliser le client. Une évidence mais avec la routine ou les soucis personnels, un relâchement est vite arrivé ! Rappel de quelques règles de base et conseils au personnel de vente.

Promouvoir son commerce sur Instagram – N°923

Avec 500 millions de membres, Instagram est un des réseaux les plus populaires dans le monde : un outil aujourd'hui exploité par les marques, les grandes entreprises mais aussi les petits commerces pour accroître leur visibilité. Présentation et conseils.

Mettre ses produits en avant grâce au merchandising – N°925

Très utilisées dans la grande distribution, les techniques du merchandising ou marchandisage sont souvent négligées dans le commerce de boulangerie-pâtisserie. Pourtant, elles permettent de mettre en avant certains produits et de doper les ventes. Explications.

Renouveler l'expérience client : créer des interactions – N°931

Aujourd'hui, le consommateur se rend dans une boutique pour son offre mais aussi pour y vivre une expérience différente et nouer une relation particulière au commerce. Les interactions avec le magasin via les animations et la possibilité de participer à la construction de l'offre sont notamment recherchées. Exemples.

Agencer son magasin : Pistes et tendances – N°937

Raconter une histoire, créer un univers, mettre en scène ses produits tout en répondant aux attentes de proximité et de convivialité du consommateur, tels sont les principes d'un agencement de magasin actuel. Quelques tendances et pistes pour rendre sa boutique attractive.

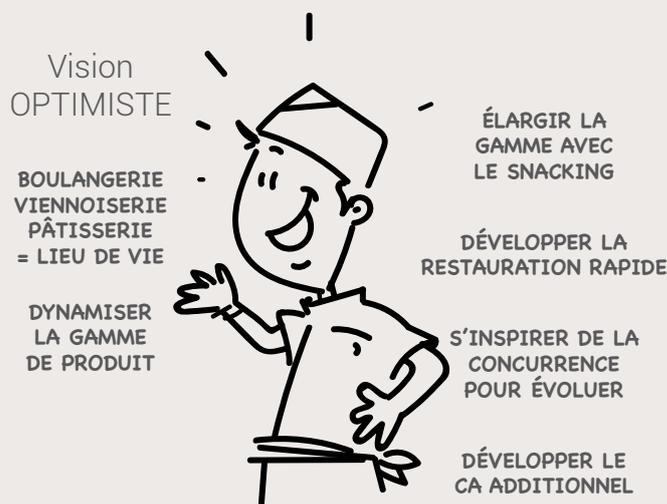
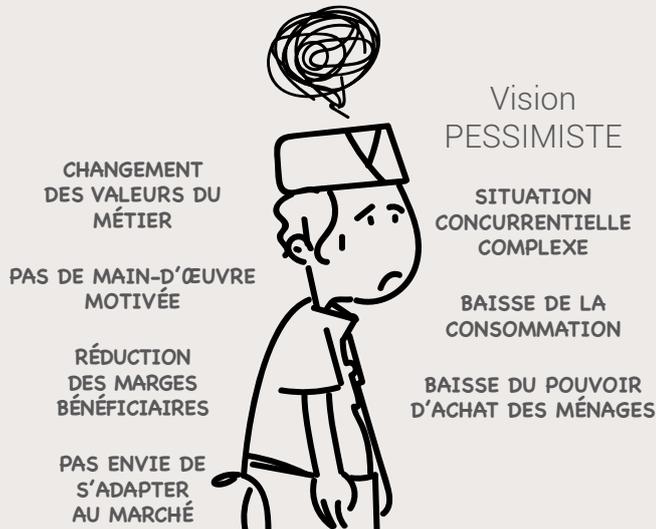
Présentation d'une enquête

L'enquête menée fin 2015, auprès de 85 artisans boulangers-pâtisseries situés dans toute la France, pour identifier les leviers et les freins à la croissance, a mis en évidence leur vision du marché et son évolution.

Voir la présentation générale de cette enquête > *Supplément technique n° 104 Gestion d'une boulangerie-pâtisserie (p.14, 15).*

I Quelle est la vision stratégique des artisans interrogés ?

L'enquête a permis de dégager **deux grandes tendances** sur la vision stratégique exprimée par les artisans interviewés.



Elle est partagée par une partie des artisans interviewés. Leurs témoignages expriment une certaine incompréhension de l'évolution de leur marché. Lorsqu'on leur demande leur vision stratégique pour leur entreprise, leurs réponses sont assez négatives. Ils commencent par indiquer que s'ils ne sont pas inquiets pour eux, ils le sont plus pour les générations suivantes. Dans le cadre de la situation concurrentielle actuelle, ils ont du mal à avoir une vision stratégique claire de leur marché. Ils avouent plutôt gérer leur entreprise en adoptant une vision à court terme. Ils s'interrogent sur les conditions de transmission de leur entreprise.

L'autre partie a une vision plus optimiste de l'évolution de leur secteur et de leur marché. Ils conviennent, comme les pessimistes, que le secteur et le métier évoluent dans un sens différent de celui que l'on pouvait connaître dans les années 90 ou 2000. Ils disent que la rentabilité du commerce est plus faible et que la gestion d'une boulangerie est plus complexe que par le passé. Mais ce constat ne les amène pas aux mêmes conclusions. Ils ont une démarche proactive en acceptant le changement et l'obligation de s'adapter aux nouvelles conditions du marché. Ils partagent tous la vision selon laquelle la boulangerie s'oriente de plus en plus vers la restauration rapide, évoquant des "lieux de vie" où le client doit pouvoir trouver un produit adapté à ses besoins à chaque moment de la journée. Tous estiment que la gamme de produits doit être dynamisée en la faisant évoluer au fil des saisons. Ils pensent qu'il faut resserrer les références et faire des rotations de produits régulièrement dans l'année. Enfin, ils considèrent que la concurrence est nécessaire et doit être utilisée pour faire évoluer leur entreprise.

I Quels sont les objectifs stratégiques poursuivis par l'ensemble des artisans quelle que soit leur vision ?



L'entretien complémentaire a mis en évidence que l'objectif premier poursuivi par tous les artisans interviewés est le maintien et/ou le développement du CA. Pour l'atteindre, ils citent 3 sous-objectifs :

- **Sous-objectif 1** : Le premier est de retrouver la rentabilité perdue en rationalisant la production et en optimisant la structure juridique de l'entreprise.
- **Sous-objectif 2** : Le second porte sur la dynamisation de la gamme de produits afin qu'elle réponde aux attentes de la clientèle. Ainsi, ils ont tous pour objectif d'élargir l'offre en intégrant des produits de restauration rapide (sandwichs, pizzas, crêpes...). Ils souhaitent également réduire la profondeur de leur gamme pour se concentrer sur la qualité des produits fabriqués.
- **Sous-objectif 3** : Le dernier sous-objectif semble très important car tous expriment leur volonté de pouvoir se libérer du temps afin de pouvoir mieux manager leur entreprise.

En conclusion

Ce *Supplément technique*, élaboré dans un esprit d'ouverture, a permis de rappeler ou de se familiariser avec quelques notions de base du marketing.

En la matière, les boulangers-pâtisseries disposent d'un avantage remarquable : leur relation de proximité avec leurs clients.

Alors s'il fallait poser une seule question : prenez-vous le temps de bien les connaître, de cerner leurs attentes et besoins et de capter l'évolution de votre marché ?

Enfin, vos évidences le sont-elles pour vos clients ?

*Toujours
plus d'infos*



Web+

Prolongez votre lecture
et accédez à des informations complémentaires
www.inbp.com / Rubrique "A lire"