

Exemple illustré :

Le cas d'un cinéma d'Art et d'Essai

1 . Analyse de la situation et Diagnostic

IDENTIFICATION DU PROBLEME

L'entreprise est une salle de cinéma d'art et d'essai fondée à la fin des années soixante dans une ville moyenne.

Le fondateur de ce cinéma vient de passer le flambeau à ses deux enfants, animés par le même esprit de promotion culturelle et artistique. Pour eux, l'entreprise doit participer au développement culturel de ses concitoyens, en mettant l'accent sur le plaisir du partage de connaissances et d'émotions.

Le cinéma est implanté en centre-ville, près du centre historique, dans une vieille bâtisse typique. Hormis quelques travaux de décoration, les locaux n'ont pas été rénovés depuis le milieu des années quatre-vingt.

La ville en question est une ville touristique, où sont organisés en période estivale de nombreux festivals, dans une région dynamique tant sur le plan culturel que démographique. D'ailleurs, pour répondre à une demande croissante une grande enseigne de la distribution a créé il ya deux un magasin pilote, épicentre d'un centre commercial plutôt haut de gamme. Face à ce centre commercial, un autre a ouvert complétant l'offre commerciale avec des enseignes d'habillement (C&A, Celio, Du Pareil au Même, Esprit, Besson Chaussures...), de décoration (Casa, Maisons du Monde, Interior's) et de loisir (Cultura, ...). S'adossent à ces deux centres commerciaux maintenant desservis par les bus de ville des restaurants, une piscine olympique, un stade, un bowling et un multiplexe (Forum Kinépolis), facilement accessibles à la sortie des autoroutes et des grands axes routiers.

Ces récents développements ont conduit à une baisse de la fréquentation en centre-ville.

L'entreprise quant à elle connaît depuis plus longtemps une diminution du nombre de ses entrées.

DIAGNOSTIC

Externe :

Le diagnostic externe porte sur les éléments du micro et du macro environnement de l'entreprise qu'elle ne maîtrise pas mais avec lesquels elle peut 'jouer'.

Menaces :

L'entreprise ne peut agir dessus mais doit en tenir compte pour les prévenir

Voici quelques exemples de menaces :

- La menace la plus sérieuse est l'existence d'une offre de loisirs facilement accessible à l'extérieur de la ville et la baisse de fréquentation du centre-ville
- La baisse générale de pouvoir d'achat qui conduit les ménages à diminuer leur budget loisir.
- - Une étude menée auprès des consommateurs souligne qu'en des freins le plus souvent avancé pour aller au cinéma est le prix des places, et de la sortie en général : ils considèrent un ticket global comprenant l'entrée, le repas au restaurant, le parking/ le transport, et le coût de la Baby Sitter pour les parents de jeunes enfants.
- Autres menaces émanant de l'environnement macro et micro :

Opportunités :

L'entreprise ne peut agir dessus mais peut en tirer profit pour asseoir son développement

- Croissance du marché : le dynamisme démographique de la ville et de ses alentours est gage d'un grand nombre de nouveaux clients à séduire
- L'existence de parkings payants à proximité
- Proximité de restaurants et de la vie nocturne et culturelle
- L'offre culturelle : un atout pour la ville et la région qui investissent dans ces activités : il existe des subventions possibles, ainsi qu'une « synergie » culturelle à exploiter.
- Autres opportunités envisageables de l'environnement macro et micro :

Les résultats à ce jour : l'entreprise constate également une diminution du nombre de ses entrées.

Interne :

Le diagnostic interne porte sur les caractéristiques de l'entreprise qu'elle peut mobiliser et/ou corriger. Vous noterez que certaines caractéristiques sont à la fois force et faiblesse, comme par exemple les locaux anciens/ désuets au charme certain, qui peuvent être rénovés.

Forces :

Elles sont propres à l'entreprise qui peut les mobiliser et chercher à les renforcer pour asseoir son développement et le succès de sa stratégie

- locaux anciens qui peuvent être entièrement restructurés et rénovés, avec un vrai potentiel architectural
- implantation près du centre historique et culturel
- cinéma ancien, faisant partie du patrimoine culturel local
- image de qualité

Faiblesses :

Elles sont propres à l'entreprise, sont parfois à l'origine du problème à résoudre et peuvent mettre en péril le succès de la stratégie choisie par l'entreprise. L'entreprise doit essayer de s'en prémunir et de les corriger pour assurer son développement.

- programmation art et essai, qui a une image ennuyeuse, élitiste, peu accessible au sens de populaire, rarement ludique.
- Implantation en centre ville : difficulté d'accès et de stationnement
- Vieux bâtiment à la décoration ancienne

Conclusion du diagnostic SWOT :

La fréquentation du cinéma d'art et d'essai est en baisse car

1/ c'est une tendance de fond lié à l'image de ce type de cinéma et à l'évolution du panier des ménages en matière de loisir (prix global)

2/ c'est une baisse accentuée localement du fait des particularités du paysage commercial et de loisir, accentué par des infrastructures

MAIS l'entreprise, malgré des faiblesses, dispose de vrais atouts (cf Forces) qu'il faut mobiliser à bon escient c'est-à-dire en rapport avec des opportunités identifiées.

PROBLEMATISATION

Les dirigeants du cinéma cherchent à stopper l'érosion du nombre des entrées et à relancer la fréquentation du cinéma :

Deux axes complémentaires se dégagent :

- Acquérir une nouvelle clientèle :
 - de non-consommateurs relatifs de cinéma : des gens qui aimeraient aller au cinéma, mais qui n'y vont pas, par exemple parce que a /c'est trop cher
 - b/ ils trouvent que la programme proposée dans ce cinéma est ennuyeuse et élitiste
 - de clients des cinémas de multiplexes qui y vont pour la programmation et/ ou l'accessibilité
- Retenir la clientèle cinéphile actuelle et d'augmenter leur fréquentation

Il s'agit là de l'objectif stratégique majeur de l'entreprise, le socle à partir duquel elle va maintenant décliner en stratégie marketing en segmentant, ciblant et positionnant.

2. La stratégie marketing

LES OBJECTIFS MARKETING

À partir de l'objectif de l'entreprise défini précédemment sur un horizon de cinq ans, le responsable marketing doit fixer des objectifs marketing à court, moyen et long terme.

Définir ces objectifs au regard de la réalité est une des étapes essentielles et les plus difficiles dans l'élaboration du plan marketing. Cela suppose d'avoir établi un diagnostic de situation réaliste et pertinent, ce qui suppose un bon dosage entre les poids relatifs des opportunités et menaces du marché, au regard des forces et faiblesses de l'entreprise.

Analyse de l'offre et de la demande et Segmentation

L'offre de cinéma se partage entre cinéma art et essai, cinéma de centre ville à la même programmation que les multiplexes de périphérie.

Le marché du cinéma peut être découpé du point de vue de la demande :

- selon les goûts des spectateurs : plutôt saga, plutôt aventure, plutôt documentaire, plutôt VO, plutôt VF, plutôt comédie, plutôt drame...
- selon les caractéristiques socio-démographiques : âge, sexe, csp...
- selon le cycle de vie familial : célibataire sans enfant, en couple avec enfant, en couple sénior sans enfant à charge...
- selon les modes de consommation : en famille, entre amis, en couple, seul...

Choisir une façon de segmenter relève déjà d'une décision stratégique et donc d'une vision de la mission de l'entreprise. Ici par exemple, si l'on choisit de segmenter selon les goûts des spectateurs, on peut être amené à développer une programmation hyper spécialisée sur les grandes sagas historiques par exemple, qui ont un vrai public, mais qui en revanche souffre d'une faiblesse de l'offre (peu de films en costumes dans une année).

Ciblage

Une fois la demande segmentée, on va essayer de mesurer la taille de chacun de ces segments avant de décider qui l'on va cibler.

Prenons comme hypothèse que les dirigeants du cinéma d'art et d'essai constatent qu'il existe une demande conséquente d'individus qui ne viennent pas au cinéma alors que cela leur plaît parce que l'organisation leur pose beaucoup de problème : il faut faire garder les enfants, il faut se garer, il faut trouver un resto sympa et le réserver... bref un gros budget pour une simple soirée autrefois si peu coûteuse et qui pouvait être improvisée.

Ils choisissent de viser ce segment de consommateurs avec enfants.

Positionnement

Le premier élément de la trilogie du positionnement est le produit défini en termes de bénéfices pour le consommateur. Pour finaliser le positionnement reprendre le losange de Kapferer avec notamment le « Contre Qui » qui permet de définir le positionnement

Le segment visé par les dirigeants de l'entreprise est constitué de non consommateurs relatifs qui ne viennent pas chez eux, mais ne vont pas non plus dans les multiplexes. Le jour où ils décident d'aller au cinéma, il faut se poser la question : qu'est-ce qui les feraient plutôt aller dans ce cinéma d'art et d'essai en centre-ville ?

A cette question, les dirigeants du cinéma d'art et d'essai choisissent de répondre en positionnant leur offre non pas simplement comme « visionnage » d'un film de qualité, mais comme véritable expérience riche en savoir et en émotion à partager avec d'autres. C'est le choix de la programmation, dans un lieu particulier qui fait la différence avec les autres salles de cinéma.

La stratégie de l'entreprise se définit donc comme suit :

« créer un lieu de partage intergénérationnel de connaissances et d'émotions autour du 7^o Art, à destination première des couples et des familles avec enfants, qui propose une programmation diversifiée et de qualité pour tous les groupes d'âge »

En termes d'objectifs à atteindre, nous avons donc ici un objectif opérationnel clair. Partant de là, comment améliorer le mix marketing pour séduire encore plus de monde
Cet objectif peut être quantifiable (selon la taille du marché potentiel, ici nombre de ménages dans la ville et dans ses environs avec enfants) ; cela permettra d'estimer le taux de fréquentation attendu et le nouveau chiffre d'affaires espéré (voire le prix du billet), à mettre en rapport avec le coût des actions menées sur le mix marketing.

3. Le plan marketing simplifié

La stratégie marketing avec la définition de la cible et du positionnement voulu est posée. Il s'agit donc maintenant de décliner les axes stratégiques ainsi définis pour servir l'objectif stratégique central mentionné plus haut, qui sert lui-même la mission de l'entreprise dans son ensemble. C'est un peu comme des poupées russes qui s'emboîtent les unes dans les autres, en restant cohérentes : il faut que toutes se ressemblent et réussissent à s'emboîter sans problème, en actions à mener sur les variables du mix. Rappelons que les 4 p du mix sont la variable produit (avec notamment la marque), la variable prix, la variable distribution et la variable promotion. Selon les objectifs à atteindre, il est plus ou moins opportun de travailler sur toutes les variables, d'autant que cela a un coût.

Pour attirer de nouveaux clients jeunes parents en leur proposant un « moment » de partage d'émotion et de connaissance, il faut retravailler l'offre marketing de l'entreprise sur les variables du mix en gardant cet volonté d'accueil d'enfants, de convivialité pour les parents, d'échange et de faciliter d'organisation.

A vous ensuite de laisser libre cours à votre créativité pour tirer de ces quelques éléments des recommandations marketing. Voici quelques pistes, non chiffrées, ce qui est fondamental pour arbitrer car toutes sont coûteuses : il faut choisir la plus efficace. Il faut également garder à l'esprit qu'elles doivent rester cohérentes entre elles et avec l'objectif général initial. Toutes celles qui viseraient plus spécifiquement une clientèle de purs cinéphiles, pourtant clients principaux du cinéma actuellement, sont à écarter pour le moment car ne servant pas l'objectif mentionné.

LA VARIABLE PRODUIT

- programmation : programmer des programmations en parallèle parents et enfants avec une surveillance (garderie cinéphile) ; proposer des films Art & Essai plus grand public (par exemple, une soirée Woody Allen, documentaires de Luc Jacquet, films anciens Jacques Tati, Charlie Chaplin)
- organisation et convivialité : restructurer les locaux de façon à pouvoir un espace restauration (café- cafétéria avec canapés, librairie...) et un espace garderie pour accueillir des jeunes enfants, tout en affirmant l'esprit cinéma : décoration théâtralisée dans l'esprit des cinémas des années 50 (entracte avec ouvreuse, bande son)
- créer des événements culturels avec des expositions, des débats, des ateliers dessin ou écriture, tout public

LA VARIABLE PRIX

Le prix étant un frein, il faut proposer des abonnements, des offres spéciales pour les événements, des réductions étudiantes pour rajeunir la cible.

Proposer des soirées « package » avec un film et un repas au restaurant et la garde des enfants pendant la durée du film

Attention, il faut que le prix ainsi proposé tienne compte du seuil de rentabilité de l'entreprise, mais aussi des pratiques des entreprises qui offrent des produits semblables : ici prix d'une place de cinéma, prix d'un menu, tarif horaire d'une baby sitter. Le prix étant ici un frein, l'entreprise aura intérêt à être particulièrement attentive aux éléments le constituant de façon à pouvoir identifier de vrais leviers promotionnels (peut-être que le prix du repas n'est pas celui d'un menu au restaurant mais plutôt d'un plat brasserie...)

LA VARIABLE DISTRIBUTION

Dans le cas d'une salle de cinéma, la décision stratégique à prendre concerne son emplacement; nous devons utiliser des critères comme l'accès (transport en commun, en voiture) ou la proximité d'autres de lieux de loisirs susceptibles de produire un effet de synergie positive avec notre salle (centre communautaire, cinémas).

- passer un accord avec le parking le plus proche pour des places réservées à un tarif préférentiel, compris dans le prix du billet.

LA VARIABLE PROMOTION

Il s'agit là d'agir en matière de communication media et hors media : où et comment va-t-on communiquer cette stratégie marketing : le cinéma comme un moment de partage et d'émotion intergénérationnel.

- campagne publicitaire dans les journaux locaux, qui met en avant l'esprit convivial et la facilité d'un moment de cinéma.
- Affichage dans les centres culturels municipaux et des alentours.

MOYEN DE CONTRÔLE

Dans la réalité de la vie des entreprises, tout plan marketing n'a de sens que si les objectifs visés ont été atteints. Pour ce faire, il faut définir au préalable des indicateurs déclinés en actions mesurables et budgétaires. On doit donc pouvoir contrôler si les fiables, et être ensuite en mesure d'analyser et de corriger les écarts éventuels ainsi mesurés entre objectifs et résultats. D'où cette étape « moyen de contrôle »

Evidemment si le choix de l'indicateur est faussé, ou si les informations pour mesurer l'action ne sont pas accessibles, tout ceci n'a plus la même valeur... Quoique... Cela aura au moins le mérite de donner des objectifs intermédiaires, donc de rassurer, donc de permettre aux praticiens d'agir et d'avancer, comme bon nombre d'études en stratégie l'ont montré.

Le contrôle des opérations marketing se fait à partir d'un échéancier et de normes à atteindre. Il faut aussi déterminer qui aura la responsabilité pour chacun des aspects du plan. Pour établir un échéancier, il est utile de fonctionner à reculons, en partant du point à atteindre et en prévoyant chacune des étapes et leur durée, de la fin au début des activités.