

Audit Marketing

Etudes de cas

Semestre : M2 (s3)

Pr. SARRA MRANI ZENTAR

Année universitaire : 2020-2021

Audit marketing de McDonald's

I. Description générale de l'entreprise McDonald's ¹:

C Donald's, souvent appelée plus familièrement **McDo**, est la plus grande chaîne de restauration rapide du monde avec 30000 franchises dans 121 pays. Bien que **McDonald's** n'ait inventé ni le hamburger ni la restauration rapide, son nom en est presque devenu synonyme. La marque est devenue un symbole de la mondialisation et de la prédominance de la culture américaine à l'instar de la firme Coca-Cola.

🍔 La fiche technique de McDonald's :

Forme juridique	: Société anonyme (SA)
Date création	: Mai 1940 – St Bernardino, CA - USA
Dirigeants	: Ray Kroc : Fondateur, Jim Skinner : CEO
Siège social	: Oak Brook, Illinois - USA
Secteur d'activité	: Restauration rapide
Nombre d'employés	: 465 000(en 2006)
Couverture géographique Mondiale	: 121 pays
Nombre d'établissement	: 32 737 (2011)
Chiffre d'affaires	: \$24 075 milliards(2010)
Mission	: Productions et ventes des Fast-food
Nouveau Logo	: 
Slogan	: I'm lovin'it/C'est tout ce que j'aime

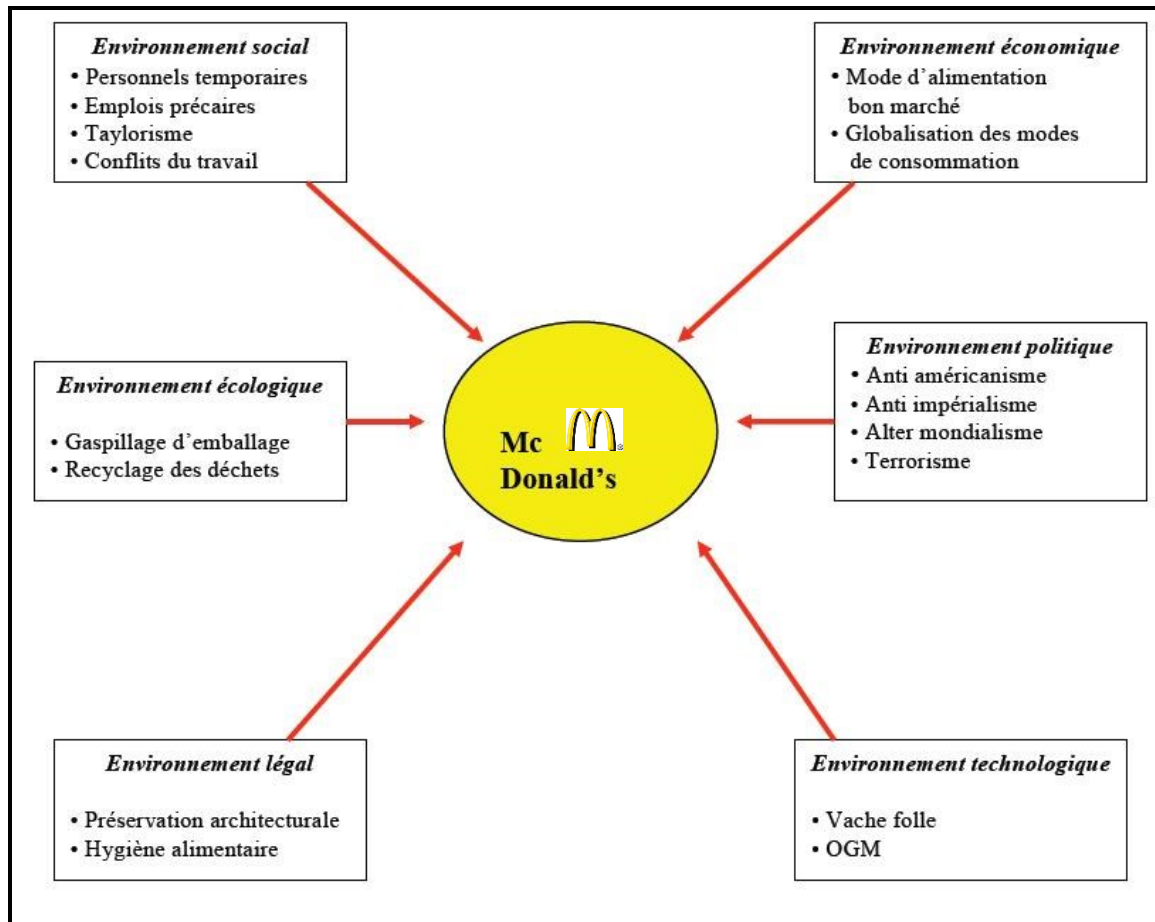
II. Analyse l'environnement marketing de l'E/se :

A) Le macro-environnement :

Généralement l'entreprise ne peut pas survivre et évoluer toute seule elle a besoin des intermédiaires, des fournisseurs, des clients, et un nombre important de facteurs extérieurs. Ces éléments extérieurs constituent son environnement.

Chaque élément a un effet plus ou moins direct et plus ou moins important sur l'activité économique et sur l'entreprise.

Nous allons présenter les éléments du macro-environnement qui peuvent influencer sur les décisions stratégiques de McDonald's :

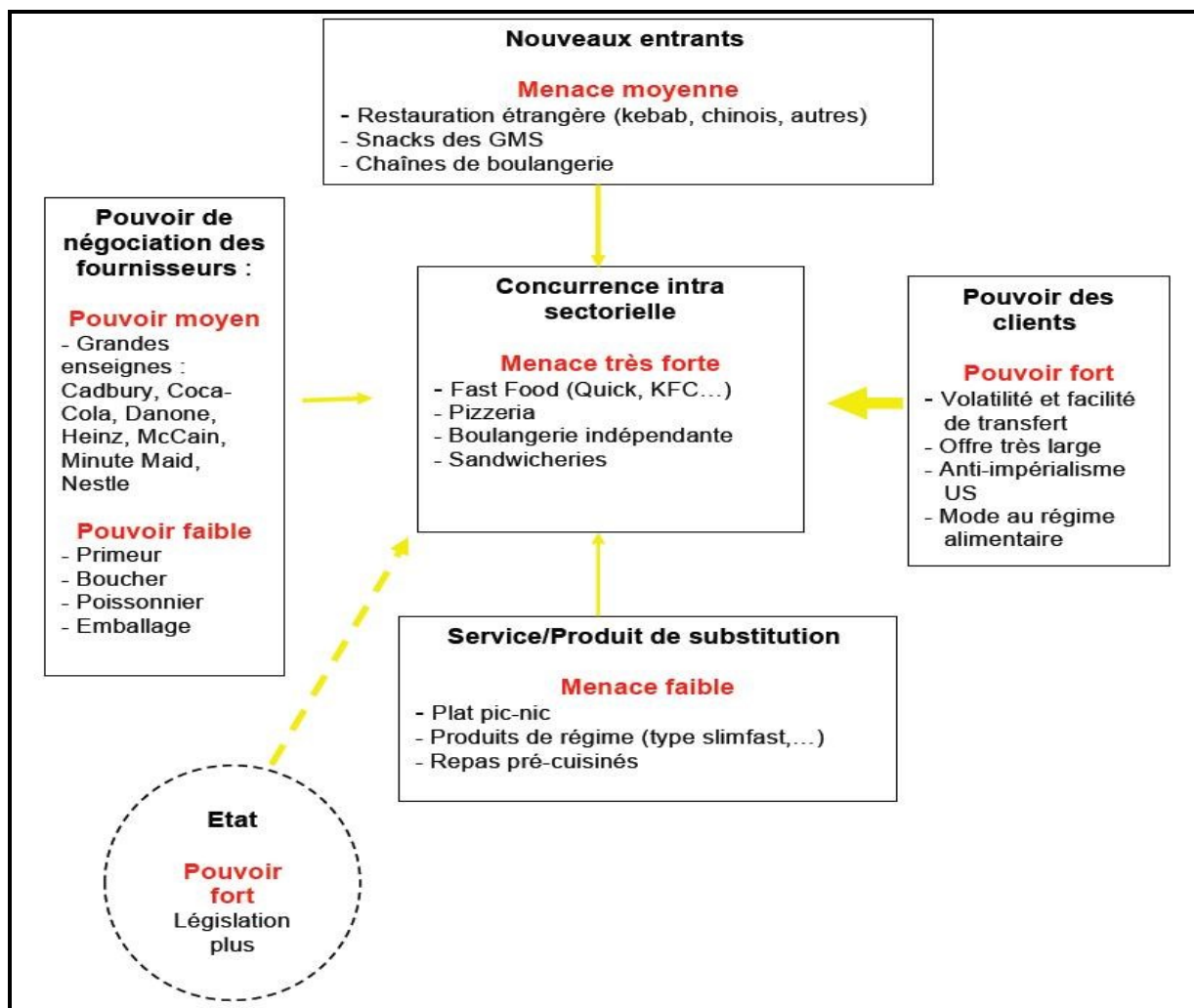


- Opportunités dégagées des environnements étudiés :
 - Marché international en forte croissance
 - Évolution des habitudes alimentaires
 - Mobilité des personnes en augmentation
 - Possibilité de diversification de l'offre (repas + services)
- Menaces dégagées des environnements étudiés :
 - Marché du fast-food hamburger US saturé
 - Augmentation des coûts (main-d'œuvre et Matières premières)
 - Changement de la législation du travail
 - Regroupement des concurrents
 - Émergence de nouveaux concurrents Spécialisés (livraison à domicile, ...)

B) Analyse des forces concurrentielles :

Après avoir analysé le schéma de Porter (ci-dessous), nous pouvons donc mieux comprendre pourquoi McDonald's a été récemment soumis à une très forte concurrence. Cela est dû en grande partie aux clients volages et à la forte concurrence qui règne dans le secteur de la restauration rapide.

On pourra noter l'émergence des nouveaux entrants qui ont pris des parts de marché sur le secteur de la restauration :



C) Analyse de la position concurrentielle et du portefeuille d'activités :

La position concurrentielle de McDonald's par rapport à des facteurs clés de succès liés à la demande :

Facteurs clés de succès	Position de l'entreprise face aux concurrents	Commentaires
Proximité	Largement supérieure	Le réseau de McDonald's est le plus dense sur le territoire français. Les zones d'implantation investies sont stratégiques et peuvent neutraliser ses concurrents.
Rapidité du service	Equivalente	Chaque fast-food met tout en œuvre pour réduire le temps de préparation et d'encaissement des produits. La différence de rapidité entre les concurrents n'est pas significative.
Qualité alimentaire / saveurs	Equivalente	Quick axe ses campagnes sur le goût mais la qualité de saveur perçue reste identique chez les consommateurs. Les efforts sur la qualité des produits restent similaires.
Prix	Equivalente	Les menus se trouvent entre 6 et 7€. Les firmes se sont alignées.
Innovation	Supérieure	Les événements et la création de nouveaux sandwichs sont un critère déterminant puisqu'il stimule la curiosité du consommateur
Gamme de produits	Légèrement supérieure	On retrouve un peu plus de profondeur de gamme chez McDonald's mais la différence n'est pas toujours perçue par le client
Notoriété	Supérieure	En plus d'être implanté sur tous les continents, McDonald's est n°1 dans son segment ce qui induit une forte notoriété
Hygiène	Equivalente	Les normes d'hygiène sont strictes et les enseignes s'appliquent à les respecter et à les renforcer d'elles-mêmes.

D) Les stratégies détaillées de différents concurrents directs :

Analysons maintenant plus en détail les stratégies des concurrents directs de McDonald's :

1) KFC (Kentucky Fried Chicken) :



Fondé en 1952 et détenu par Yum ! Brands Inc (USA). KFC dans le monde :

- ✓ 16 000 restaurants dans 80 pays, 8 millions de clients/jour.
- ✓ CA 2006 en France : 100 millions d'euros. 58 restaurants en 2007.
- ✓ Arrivée sur le marché Français : 1991.
- ✓ Positionnement : fast-food spécialiste du poulet.

☞ **Les points forts de KFC :**

Le groupe implanté dans l'hexagone en 1991, commence à accélérer son implantation.

A la différence de ces deux concurrents, KFC a une possibilité d'implantation beaucoup plus large du fait de son arrivée tardive mais surtout de son positionnement unique sur le poulet qui le différencie des autres chaînes de fast-food traditionnelles aux yeux des consommateurs.

KFC axe sa stratégie sur une multiplication des ouvertures de restaurants de manière à se rapprocher des consommateurs et à concurrencer McDonald's sur un positionnement légèrement différent.

Au niveau international, KFC a été un modèle dans la stratégie de franchising pour son développement aux Etats-Unis.

2) **Quick :**

Fondé en 1971 et détenu par CDC Capital Investissement (France). Quick dans le monde:

- ✓ 404 restaurants dans 8 pays (Dubai, Maroc, Algérie, Belgique, Andorre, France).
- ✓ CA 2006 en France : 655 millions d'euros. 312 restaurants en 2007.
- ✓ Positionnement : fast-food.

☞ **Les points forts de Quick :**

Principal concurrent de McDonald's sur le marché français, ce groupe d'origine belge intervient sur le secteur du hamburger. Il détient plus de 400 restaurants dont 75% sont franchisés et sont localisés en France. Quick a un positionnement similaire à McDonald's. La stratégie est également très proche.

Quick tente de faire évoluer son image avec plusieurs mesures telles l'affichage de la composition des produits et informations nutritionnelles sur les emballages, une gamme de salades et autres produits plus diététiques, des techniques de cuisson plus saines (partenariat avec Lesieur pour une nouvelle huile de friture).

Sur le plan international, Quick souhaite se développer sur des marchés émergents comme le Maghreb, la Turquie ou la Chine.

3) **Burger King :**

Fondée en 1954 détenue par Exas Pacific, Bain Capital LLC et Goldman Sachs Capital.

- ✓ Burger King dans le monde : 11 000 restaurants dans 65 pays.
- ✓ Burger King est numéro deux mondial du fast-food derrière McDonald's.

Les points forts de Burger King :

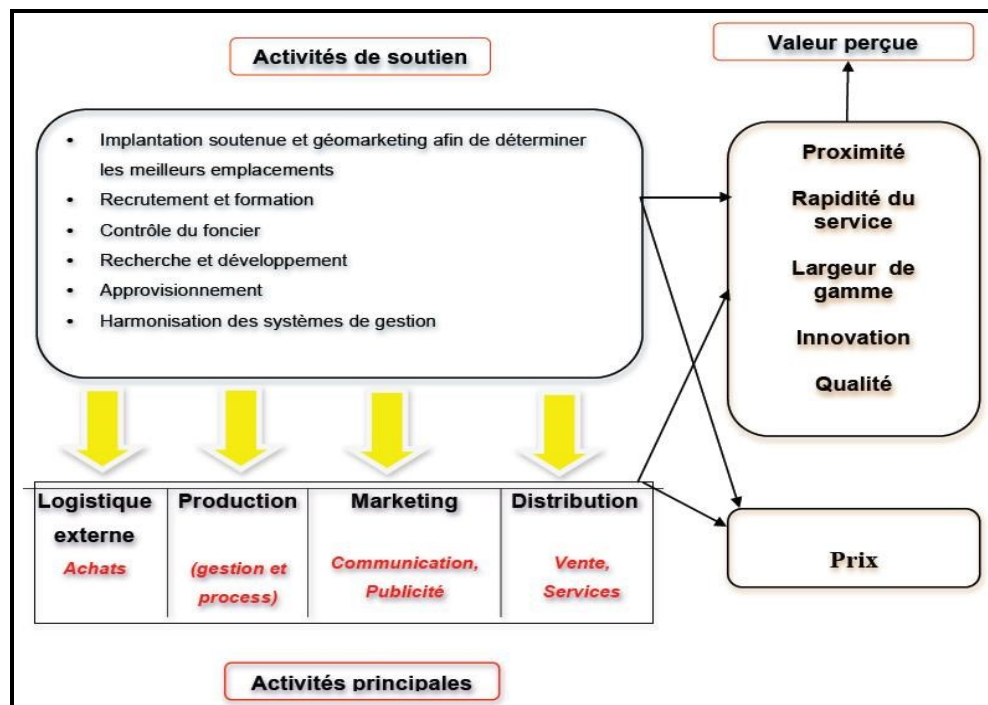
Le positionnement de Burger King est similaire à celui de McDonald's ;

Concurrence des enseignes de sandwichs (restauration rapide à la Française)

III. L'analyse interne de l'entreprise :

A) Identification des activités clés de la chaîne de valeur :

La chaîne de valeur va permettre d'analyser la manière dont l'entreprise construit sa proposition de valeur et génère un avantage concurrentiel :



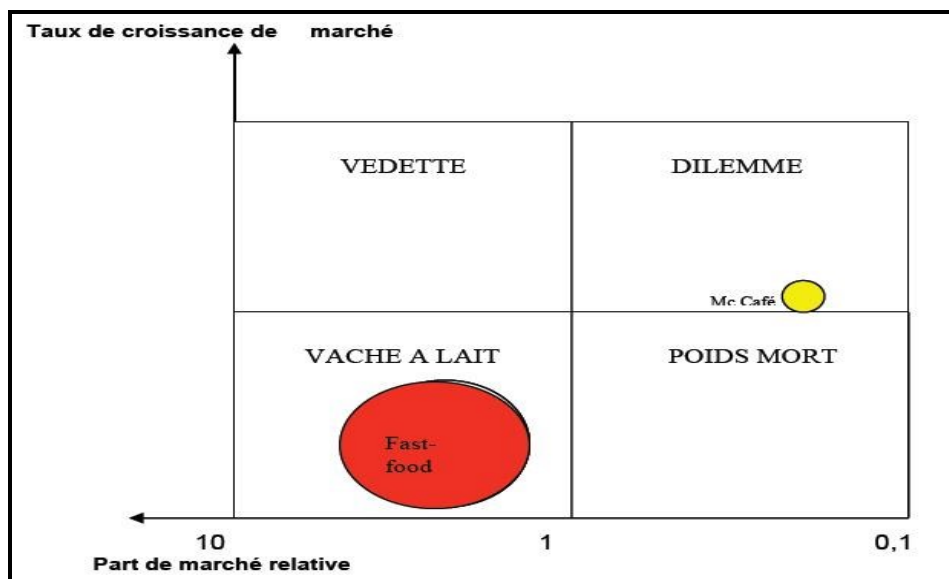
Liste des fournisseurs de McDonald's :

Produit	Nom	Caractéristiques
<i>Steak Haché</i>	<i>Keystone Foods</i>	• relation commerciale depuis 1970 • implantation de filiales pour satisfaire aux exigences de McDo comme McKey France. • S'approvisionne localement comme le veut McDo
<i>Buns industrie</i>	<i>East Balt</i>	• fournit les pains spéciaux pour les hamburgers • trouve des producteurs locaux de blé

Poulet	Cargill	• produit les Chicken McNuggets et les préparations pour les McChickens • implantation de filiales pour suivre McDo telle que Cargill Foods France qui transforme 12000 tonnes de poulets par an
Frites	McCain Foods Limited, et J.R Simplot Company	• Les quantités achetées par McDonald's sont très importantes puisque l'ensemble des restaurants en consomment plus de 3200 tonnes par jour

B) Analyse de portefeuille d'activité (Matrice BCG) :

Il est difficile d'établir une matrice BCG relative à tous les DAS de l'enseigne, car on ne peut pas évaluer correctement la part de marché relative et la croissance de l'activité franchise. Toutefois, sur la base stratégique de la restauration, on peut évaluer la position des fast-foods et des McCafés.



Les restaurants McDonald's, ont une forte part de marché relative sur le segment du fast-food et, dans une moindre mesure, sur le marché de la restauration rapide. La croissance est faible cependant.

Le concept Mc Café est soumis à une croissance plus élevée mais dû à sa faible implantation actuelle, ces points de vente n'ont pas une part de marché importante.

C) Les stratégies de l'entreprise : marketing mix :

✂ La stratégie produit : la Standardisation

Cette politique de standardisation s'inscrit dans le cadre de la stratégie globale adoptée par McDonald's, elle consiste à fabriquer progressivement des produits identiques dans tous les pays. Les éléments standardisés par McDonald's sont les suivant :

🍔 Produits standardisés :

On peut noter qu'en offrant le même produit de base sur différents marchés, McDonald's peut limiter le nombre de ses fournisseurs dans le monde, ce qui lui permet de réduire ses coûts d'achats. On remarque également que l'industrialisation et la standardisation de la production et de la distribution lui permettent de baisser les coûts ainsi que le temps de production.

Parmi les produits standardisés, on trouve surtout des sandwiches ou bien ce qu'on appelle McDonald's Classics (Big Mac, McChicken, filet-o-fish...), mais aussi la structure des menus proposés : menu Best of, menu Maxi Best of..., (*voir annexes*).

🍔 L'adaptation :

Bien que McDonald's adopte une approche mondiale, en pratique ses restaurants servent des spécialités adaptées aux goûts locaux telles que les McSpaghettis aux Philippines, le burger à l'agneau (Maharaja Mac) à New Delhi, du poisson et du riz au Japon, de la viande halal dans les pays arabes, etc.

🍔 L'employé :

Tous les jours, plus de 500 000 employés, partout dans le monde, accomplissent exactement les mêmes gestes strictement définis, minutés et contrôlés ; cette standardisation est affichée comme un argument de vente. La philosophie adoptée par McDonald's est le QSPV : Qualité, Service, Propreté et Valeur.

McDonald's pense qu'un sourire fidélise plus un client que la meilleure cuisine au monde. Ainsi chaque client de McDonald's a droit à son sourire convenu, mesuré, contrôlé. Partout, l'équipier McDonald's répète au client exactement les mêmes phrases, le regarde dans les yeux au même moment, lui propose de la même façon des produits plus chers ou complémentaires. L'employé doit être homogène, comme le produit qu'il fabrique et vend.

✂ Stratégie distribution:

McDonald's s'est très tôt orienté vers un développement du nombre de restaurants au niveau planétaire, et souhaite à présent se concentrer sur des régions à faible part de marché ou à fort potentiel.

En ce qui concerne la mise en place, plusieurs possibilités s'offrent à McDonald's. Il est tout d'abord possible d'étendre les restaurants dans un plus grand nombre d'endroits tels que les aéroports, les gares, les centres sportifs, les centres commerciaux et même les campus universitaires (les étudiants représentant une cible très intéressante pour McDonald's). McDonald's peut étendre également la localisation de ces restaurants aux stations services en mettant en place un partenariat avec des grands groupes pétroliers. McDonald's pourrait envisager d'avoir des accords de partenariat avec les compagnies aériennes. McDonald's pourra ainsi étendre son champ de clientèle et par voie de conséquence son chiffre d'affaires tout en faisant une promotion indirecte pour ses restaurants.

Stratégie prix :

Les principaux objectifs de l'entreprise McDonald's est de couvrir tout le marché et de rendre le produit accessible à toutes les classes de la population, c'est pour cela qu'elle cherche toujours à réduire ses coûts pour qu'elle arrive à bien contrôler ses marges, et fixer des prix à la portée de tous le monde.



Par exemple, Il est possible d'effectuer des offres promotionnelles sur certains produits. Il serait également possible de proposer des solutions de fidélisation de la clientèle (le 21ème Big Mac Menu vous est offert !).

Cette politique est très intéressante pour augmenter temporairement les ventes. Il faut donc l'envisager très sérieusement à court terme.

Stratégie communication :

Pour arriver à standardiser au maximum, la firme a misé énormément sur la publicité. Le budget publicitaire annuel de McDonald's atteint près de 2 milliards d'euros. Le groupe mise d'abord sur la télévision, on estime qu'il y consacre 2 millions d'euros par jour.

McDonald's cible essentiellement dans sa publicité l'enfant car aujourd'hui celui-ci est devenu relativement autonome dans ses choix alimentaires. Pour attirer les enfants, le personnage du clown Ronald fut créé en 1963. Ce personnage a pour but de permettre une identification du restaurant et de conserver en mémoire l'image de la marque. Les « Golden

Arches » (arches dorées) sont devenues le logo le plus reconnu à travers le monde. McDonald's est la marque la plus connue devant Coca-Cola.

La notoriété de l'entreprise McDonald's est le fruit d'un travail qui valorise l'importance de la communication, c'est pour cela elle consacre un budget de 5% de son chiffre d'affaires à la publicité, elle utilise les panneaux publicitaires ainsi que les grandes affiches au niveau des centres villes, la publicité à la télé, mais surtout elle se base sur la PLV (publicité sur le lieu de vente).

III. Analyse SWOT de McDonald's :

La méthode SWOT permet l'analyse du marché, qui est nécessaire afin de mieux appréhender les choix de McDonald's vis-à-vis de son environnement. Voici comment nous schématiserons celle-ci² :

Strengths	Weaknesses
Image très puissante de McDonald's et marque facilement reconnaissable	McDonald's = hamburger = nourriture grasse et peu saine.
Leader du marché du fast-food	Très forte économie d'échelle ... problèmes pour l'introduction de nouveautés
Forte présence publicitaire	Services et accueil superficiels
Localisation stratégique des restaurants	Essentiellement implanté dans les grandes villes.
Système de franchises	Image trop « American way of life »
Rapidité et qualité du service	
Produit multi-usage (snack ou repas)	
Pas de main-d'œuvre qualifiée nécessaire	
Opportunities	Threats
Marché international en forte croissance	Marché du fast-food hamburger US saturé
Évolution des habitudes alimentaires (low fat, low sugar, low salt, OGM ² , ...)	Augmentation des coûts (main-d'œuvre et matières premières)
Mobilité des personnes en augmentation (village mondial)	Changement de la législation du travail
Possibilité de diversification de l'offre (repas + services)	Regroupement des concurrents
	Émergence de nouveaux concurrents spécialisés (livraison à domicile, ...)

² Séminaire de Marketing Management : McDonald's
- OGM : Organismes génétiquement modifiés

1) Analyse externe :

Les Opportunités :

McDonald's a vendu sa marque Donatos Pizza et a abandonné cette activité excepté à Boston (USA). Aussi pour accroître sa rentabilité, McDonald's a ralenti son expansion de restaurants de manière à remettre en état et à changer l'image de ces restaurants actuels ainsi qu'ajouter de nouvelles fonctionnalités comme l'accès à Internet. McDonald's n'abandonne pas pour autant ces plans d'expansion internationale plus forte. En effet, McDonald's peut encore pénétrer les marchés de nombreux pays notamment en Europe, en Asie et en Amérique latine.

L'évolution des tendances des habitudes alimentaires vers une alimentation plus saine, peut-être considérée comme une menace pour McDonalds mais elle peut aussi être vue comme une opportunité. McDonald's a donc présenté de nouveaux produits permettant de satisfaire cette nouvelle clientèle.

Les Menaces :

McDonald's est exposé aux changements de l'économie mondiale. Suite à sa politique d'expansion internationale agressive, la fluctuation des devises étrangères est un des gros problèmes pour les multinationales comme McDonald's.

L'industrie du fast-food est devenue un secteur de plus en plus concurrentiel. McDonald's fait face à sa concurrence par des campagnes publicitaires et promotionnelles coûteuses qui conduisent à des marges limitées mais qui permettent de gagner de précieuses parts de marché. McDonald's tente également de se différencier, par de nouveaux formats ou par de nouveaux éléments dans ces menus, mais ceux-ci sont rapidement copiés par la concurrence.

McDonald's reçoit souvent mauvaise presse en raison de son lien avec l'augmentation de l'obésité. La préoccupation croissante, comme cela a conduit la Food Standards Agency et le ministère de la Santé du Royaume-Uni, de revoir les publicités en faveur des « junk food » (aliments riches en graisses et sucres) tels que les produits commercialisés par McDonald's pour les enfants. A noter qu'ils ont été plusieurs fois poursuivis pour utilisation d'additifs de dépendance contribuant à l'épidémie d'obésité en Amérique.

2) Analyse interne :

Les forces :

McDonald's a une forte présence mondiale. Son concurrent le plus proche ne fait que la moitié de sa taille. McDonald's est le leader du marché aussi bien sur les marchés nationaux et qu'internationaux.

McDonald's bénéficie donc d'une réduction de coûts grâce aux économies d'échelle en raison de sa taille énorme. De plus sa forte présence mondiale permet de diversifier les risques encourus avec la performance économique des pays spécifiques. Etant présent sur de nombreux marchés internationaux, McDonald's est bien placée pour développer et profiter de la croissance économique à long terme. McDonald's a aussi un portefeuille foncier fort.

Les magasins de la société sont situés dans des zones qui sont très connus pour leur visibilité, leur volume de trafic, et leur facilité d'accès. McDonald's a aussi une reconnaissance de marque exceptionnelle. Cette forte reconnaissance de marque crée des possibilités importantes pour l'entreprise. Et notamment, McDonald's est capable de générer plus de ventes en raison de sa notoriété. Selon une étude, 100% des enfants de 3 à 5 ans préfèrent les aliments dans un emballage McDonald's que les mêmes aliments sans emballage.

Ils ont réussi facilement à adapter leurs restaurants aux différences culturelles du monde. Par exemple, ils servent des hamburgers d'agneau en Inde et au Moyen-Orient, ils offrent des entrées séparées pour les familles et les femmes célibataires, de la viande halal pour les pays arabes...

Ils ont une ligne d'assemblage et de préparation des aliments très efficace. En outre, ils ont une systématisation et une duplication des tâches de tous leurs processus de préparation des aliments dans tous leurs restaurants.

McDonald's prend la sécurité alimentaire très au sérieux. Plus de 2000 inspections sont effectuées à chaque étape du processus alimentaire. McDonald's possède 72 protocoles de sécurité pour assurer la nourriture et la conserver dans un environnement propre et sans pollution.

Enfin McDonald's a été le premier restaurant Fast-food à fournir aux consommateurs des informations nutritionnelles très claires. L'information nutritionnelle est imprimée sur tous les emballages et, plus récemment ajoutée au site Internet de McDonald's. McDonald's offre également des produits qui sont facilement assimilés à la santé, tels que des salades, des fruits, du poulet rôti, de l'eau embouteillée et autres solutions de rechange à faible teneur en calories et matières grasses

Les faiblesses :

L'industrie de l'alimentaire est vraiment saturé. À la suite de cela, McDonald's doit faire face à la perspective imminente de la saturation du marché, ce qui pourrait rendre difficile de nouveaux débouchés. Le marché devrait croître d'environ 2% par an. Il y a aussi une concurrence accrue sur les prix pratiqués par la concurrence, ce qui réduit la capacité de l'entreprise à accroître ces recettes.

Le manque d'innovation des produits est une autre faiblesse de McDonald's. La dernière innovation produit pour McDonald's a été le Nuggets de poulet, créé en 1983, mais la nouvelle stratégie de l'entreprise, à savoir proposer des produits sains, semble avoir réussi à résoudre le problème grâce à la popularité de ses nouvelles salades et d'autres nouveaux produits.

La commercialisation, à titre expérimental, de pizza a échoué laissant McDonald's bien moins en mesure de concurrencer les chaînes de restauration rapide pizza.

McDonald's a des problèmes avec la fluctuation de son bénéfice net ce qui a un impact sur les relations avec les investisseurs. Les bénéfices nets étaient de 2,602 millions de dollars (2005), puis de 3,544 millions de dollars (2006) et enfin de 2,395 millions dollars (2007) soit une variation approximative de plus ou moins un millions de dollars.

Audit marketing d'un jazz club parisien

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	17
PREMIERE PARTIE.....	18
L'APPROCHE MARKETING DU SUNSET/SUNSIDE	18
I/ Connaissance de l'organisation.....	18
A/ Présentation de l'organisation	18
1/ Historique.....	18
2/ La structure.....	19
3/ Les valeurs et l'identité.....	19
4/ Sa mission et ses objectifs.....	20
5/ Les sources de revenus.....	21
B/ La place du marketing dans l'organisation	22
1/ La définition du marketing par Stéphane Portet.....	22
2/ Le marketing et l'organisation.....	22
II/ La mise en œuvre du marketing du Jazz-Club : un marketing peu développé mais efficace.....	22
A/ L'étude du public : Contexte, positionnement, segmentation et ciblage ..	22
1/ Environnement et comportement général du public.....	23
2/ Le profil du public du Jazz-Club : segmentation et ciblage.....	23
3/ La démarche de connaissance du public.....	24
4/ Le positionnement du Sunset/Sunside	24
B/ Le marketing opérationnel du Club : simplicité et efficacité	25
1/ Les leviers d'action mis en œuvre	25
a/ L'adaptation de l'offre : la politique de produit	25
b/ La fixation du tarif et des prix.....	26
c/ La communication et la promotion du Sunset/Sunside	27
d/ La distribution et la diffusion des concerts.....	- 31 -
2/ Les procédures de contrôle et d'évaluation des actions entreprises ..	- 32 -
3/ La démarche de marketing relationnel du Jazz-Club	- 32 -
SECONDE PARTIE.....	- 34 -
LES RECOMMANDATIONS	- 34 -
I/ Le besoin de mieux connaître le public	- 34 -
II/ La nécessité de mieux diffuser l'information	- 34 -
III/ L'amélioration de la démarche marketing	- 35 -
IV/ Développer et adapter l'offre	- 36 -
ANNEXES	- 37 -

INTRODUCTION

Dans le cadre du module « marketing », nous avons pris la décision de dresser un audit marketing d'une organisation culturelle. En effet, notre choix s'est orienté vers le Jazz-Club le Sunset/Sunside, situé dans la rue des Lombards, dans le premier arrondissement de Paris. Pourquoi ce choix ? Tout d'abord, il nous semblait intéressant d'approcher un lieu mythique et culturel parisien, de détecter la place du terme « marketing » dans la structure et d'évaluer le marketing utilisé par une société organisatrice de concerts de jazz. De plus, ce choix a été réalisé par rapport à notre intérêt pour le jazz, et cette étude constituait, pour nous, un véritable plaisir.

Pour réaliser cet audit, nous avons eu la possibilité de rencontrer Stéphane Portet, propriétaire du Sunset/Sunside, qui, par un entretien très riche, a pu nous décrire le management et la démarche marketing du Club. Nous avons également analysé le site Internet, les différents supports de communication et autres articles de presse. Enfin, nous avons assisté à un concert le samedi 12 avril 2008 de Jean-Philippe Viret Trio à 21h.

Comment s'articule le marketing du Jazz-Club parisien « le Sunset/Sunside » ?

Il sera important, dans un premier temps, de connaître le Sunset/Sunside, d'en dresser une carte d'identité et d'évaluer la place du marketing dans l'organisation. Dans un second temps, il sera pertinent d'analyser en profondeur le public, et le marketing utilisé par le Club. Enfin, après cette analyse, il sera émis des recommandations.

PREMIERE PARTIE

L'APPROCHE MARKETING DU SUNSET/SUNSIDE

Cette partie se propose de présenter le Jazz-Club, d'aborder la place du marketing dans la structure, pour enfin analyser les leviers d'actions mis en œuvre.

I/ Connaissance de l'organisation

Le Club est un lieu reconnu, qui a su construire sa notoriété. Comme toutes les organisations, le Sunset/Sunside a une histoire, des valeurs et des objectifs. Le Club se repose-t-il sur un marketing spécifique ? Quelle est sa place dans l'organisation ?

A/ Présentation de l'organisation

Il est nécessaire de connaître l'histoire, l'identité, les valeurs et les missions de la structure pour avoir une première approche du Club.

1/ Historique

Situé au cœur de Paris, entre le Forum des Halles et le Centre Georges Pompidou, le Sunset Jazz-Club, créé en 1983 par Michèle et Jean-Marc Portet, est le premier club à s'être installé rue des Lombards.

C'est à la demande de plusieurs musiciens, habitués du restaurant, qu'ils décident de transformer le bar américain branché du sous-sol en un club de jazz. Les musiciens trouvent l'espace idéal, avec ses caves voûtées et son acoustique, pour se produire devant un public intimiste tout en conservant la liberté nécessaire aux rodages des tournées et le soutien des Majors. Sous l'impulsion de Christian Vander, Paco Sery, Francis Lockwood, ..., le Sunset démarre en mai 83 avec le collectif Panam Fusion constitué des meilleurs musiciens de jazz fusion de l'époque.

Fin 1984, le club prend sa vitesse de croisière et se structure avec un premier programmateur, Dany Michel, qui oriente le club vers un jazz plus classique tout en gardant l'étiquette d'un club de fusion. On se souvient encore des bœufs tardifs avec Jaco Pastorius, Didier Lockwood, Sixun, Uzeb, Michel Petrucciani, Henri Texier, Aldo Romano, Barney Wilen...

En 1989, le Sunset est l'un des hauts lieux du jazz parisien. Jean-Marie Balzano en reprend la direction artistique : avec lui, la programmation devient beaucoup plus internationale. Le Sunset est le lieu de passage incontournable des musiciens américains en tournée en Europe. Un soir, Miles Davis et Herbie Hancock furent de passage au club et saluèrent l'atmosphère conviviale et généreuse de l'endroit.

En 1993, c'est au tour de Stéphane Portet d'assurer la programmation. Il veut donner au Sunset un accès ouvert à la fois aux musiciens locaux et aux musiciens reconnus de passage à Paris. Il a comme devise : "le club de tous les jazz". Toutes les stars du jazz se produiront au Sunset ; Didier Lockwood, Roy Haynes, Bireli Lagrène, Richard Galliano, Jacky Terrasson, Laurent de Wilde, Ravi Coltrane, Dewey Redman.... ainsi que les grands talents de demain (aujourd'hui devenus des têtes d'affiches) comme Erik Truffaz, Julien Lourau, Sylvain Luc, Stefano di Battista, Paolo Fresu, Bojan Z, David Linx, Richard Bona, Magic Malik... Le Sunset, au fil des années, devient ainsi le club de jazz parisien le plus fréquenté, affichant chaque soir de nouveaux talents ou des "grandes pointures" : un club apprécié aussi pour la qualité de son accueil et de sa programmation.

Le vendredi 13 octobre 2001, le dernier né du Sunset, le Sunside, ouvre ses portes, en remplacement du restaurant. Désormais, le Sunset est dédié au jazz électrique, à l'électro-jazz et à la world music. Le Sunside se consacre au jazz acoustique. Sunset et Sunside forment ainsi un complexe unique en Europe avec deux clubs juxtaposés ouverts 7/7 jours et proposant deux concerts par soir.

2/ La structure

Le Sunset/Sunside est une PME sous la forme juridique d'une société par actions simplifiée (SAS) réalisant un chiffre d'affaires annuel de 900 000 € pour environ 500 concerts par an.

L'équipe se compose de onze salariés fixes :

- Stéphane Portet : propriétaire et programmeur du club ;
- Johanna Foucambert : administratrice ;
- Deux assistantes ;
- Le staff technique.

Le recours aux stagiaires ne s'effectue que pour le staff technique.

3/ Les valeurs et l'identité

Le Sunset/Sunside se situe du fait de son activité et du style de musique qu'il propose sur un secteur de niche. Il cherche ainsi à se démarquer par une proposition de qualité grâce

aux musiciens qu'il met à l'affiche, mais également par la reconnaissance d'une maison, vieille de 25 ans et dont la notoriété dépasse les frontières hexagonales et européennes.

En outre, le Sunset/Sunside forge son identité par un lieu unique composé de deux salles sur deux étages ce qui offre la possibilité d'une programmation variée et éclectique. La devise instaurée par Stéphane Portet : "le club de tous les jazz" trouve d'autant plus d'intérêt depuis l'ouverture en 2001 du Sunside qui ouvre sa programmation au jazz acoustique alors que le Sunset se consacre au jazz électrique, à l'électro-jazz et à la world music.

Ainsi, le club ne cherche pas à proposer une forme, un style particulier de jazz comme le font d'autres clubs de jazz avec par exemple une programmation plutôt métissée au « Baiser salé » ou dansante au « Caveau de la Huchette ».

Enfin, le Sunset/Sunside, par rapport aux différents clubs de jazz de la rue des Lombards, se positionne comme un club de début de soirée alors que son voisin direct le « Baiser salé » se positionne plutôt comme un club de fin de soirée.

4/ Sa mission et ses objectifs

Le Sunset/Sunside se donne comme mission, outre sa recherche constante de qualité, de promouvoir et d'accompagner également les jeunes artistes. Cette mise en avant de nouveaux talents nécessite des choix et notamment ne pas se contenter de la simple location de salle comme s'habituent à le faire de nombreuses salles de spectacles. Néanmoins, pour garder un budget équilibré, Stéphane Portet se doit de recourir à des artistes reconnus qui n'ont plus forcément besoin du Sunset/Sunside pour se produire mais selon ses propres mots : « les gros cachets amènent le plus de recettes ».

L'objectif pour les années à venir consiste ainsi dans la recherche de subventions auprès de différents interlocuteurs : le Ministère de la Culture et de la Communication, la ville de Paris... pour assurer une partie du risque engendré par une programmation plus audacieuse.

Afin d'atteindre cet objectif et de conforter la place du jazz à Paris, le Sunset/Sunside, avec trois autres clubs de jazz de la rue des Lombards, se sont associés pour créer l'association « Paris Jazz Club ».

Elle offre certains avantages à ses adhérents tout en permettant une mutualisation des efforts et une plus grande force dans la recherche et l'obtention de subventions, par exemple, grâce à un travail de lobbying. Le souhait, pour Stéphane Portet, qui en est l'instigateur, est de prospecter auprès d'autres clubs afin d'accroître et de consolider la démarche entreprise par l'association.

En outre, le club souhaite diversifier sa programmation à partir de la rentrée prochaine en élargissant son univers musical à d'autres styles de musique plus ou moins proches du jazz afin d'augmenter le nombre de concerts à 700 par an et d'assurer une meilleure assise financière. Une seconde assistante a intégré l'équipe pour mener à bien le projet.

Enfin, Stéphane Portet se donne comme ambition d'offrir au Sunset/Sunside la même renommée et le même rayonnement que le « Village Vanguard » à New-York.

En raison de la taille de la structure, le Sunset/Sunside repose essentiellement sur une personne, son propriétaire, Stéphane Portet. Les missions et les objectifs ainsi formulés sont donc la volonté de ce dernier pour qui, le développement d'un club de jazz doit reposer sur une personne charismatique. En tant que personnage pivot de l'organisation, Stéphane Portet, doit fédérer l'équipe qui l'entoure et même si aucun document écrit ne formule clairement les différents buts à atteindre, l'équipe du Sunset/Sunside suit la ligne directrice insufflée par son propriétaire.

5/ Les sources de revenus

Les recettes du Sunset/Sunside sont composées à 95% de recettes propres mais comme nous l'avons exposé précédemment, les subventions deviennent à présent nécessaires.

La répartition des recettes propres est de :

- 50% pour la billetterie ;
- 35% pour les consommations ;
- 8% pour les disques et les produits dérivés ;
- La dernière partie est constituée de location de salles.

Le mécénat privé existe avec l'achat de places par la fondation BNP Paribas par exemple, mais il concerne plutôt le soutien aux artistes et doit encore se développer. En outre, la vente de CD s'est développée au cours des dernières années pour atteindre 5000 albums vendus en 2007.

Les ventes correspondent essentiellement à des achats de plaisir mais de plus en plus les clubs de jazz tentent de se substituer aux Fnac qui réduisent de plus en plus leurs espaces de ventes consacrés à la musique.

B/ La place du marketing dans l'organisation

Il est intéressant de connaître la place du marketing dans une structure telle que le Sunset/Sunside, organisation à connotation culturelle. Existe-t-il des réticences à l'égard de ce terme ?

1/ La définition du marketing par Stéphane Portet

Le marketing, « c'est tous les moyens possibles et imaginables pour mettre en avant le produit, la marque dans l'esprit des lois ».

Le marketing comme souvent dans le secteur culturel n'a pas toujours bonne presse dans l'univers du jazz. Néanmoins, les différents acteurs du jazz prennent de plus en plus conscience de son utilité et Stéphane Portet se démarque en la matière notamment grâce à sa formation dans une école parisienne de marketing - vente. Il ne porte donc pas de jugement de valeur sur la notion de marketing et constate son utilité tout en tentant de l'étendre aux différents acteurs du monde du jazz pour accroître la notoriété et la diffusion de ce style de musique.

2/ Le marketing et l'organisation

L'équipe du Sunset/Sunside n'est composée que d'une dizaine de personnes ce qui ne permet pas la création d'un département marketing. Stéphane Portet s'occupe pour l'essentiel de la démarche marketing de l'entreprise avec l'appui de son personnel, mais comme il nous l'explique, cela demeure un marketing « de bout de ficelle ». En effet, il n'y a pas une personne dédiée à la fonction marketing ce qui entraîne un cumul de poste avec un manque de temps récurrent dû à l'organisation des concerts.

En outre, bien que l'utilité d'une démarche marketing soit acceptée au sein du club, elle ne bénéficie pas d'un budget spécifique ni d'une réflexion sur le long terme mais se fonde plutôt sur un questionnement au jour le jour avec des moyens limités.

II/ La mise en œuvre du marketing du Jazz-Club : un marketing peu développé mais efficace

Après avoir défini la place que prend le marketing dans l'organisation, il est maintenant pertinent et stratégique d'étudier le public du Sunset/Sunside et ses actions de marketing.

A/ L'étude du public : Contexte, positionnement, segmentation et ciblage

Le public du Club est spécifique et voit son comportement évoluer au fil du temps notamment par les modifications des modes de vie. Il est néanmoins possible de dresser un

profil du public et de délimiter la démarche de segmentation, et par conséquent les cibles du Club.

1/ Environnement et comportement général du public

Le public du jazz a été, dès son origine, un public populaire, mais l'arrivée du « free jazz » a éloigné certains adeptes du jazz qui n'arrivaient plus à apprécier et à saisir ce style musical. Le public est devenu un public de connaisseurs, voir d'élites, mais il restait cependant un minimum de passionnés toujours friands de l'univers Club et intimiste. Le mode de vie urbain et parisien est aussi un des vecteurs de sa composition. Les horaires de métro, les « 35 heures », les loisirs, les événements sportifs et/ou médiatiques, la météo et le rythme de vie ont considérablement changé et modifié l'activité des concerts. Par exemple, l'Euro 2008 de Football entraînera une diminution de la fréquentation : pour ne pas fermer une des deux salles du Club, l'une sera consacrée à la retransmission des matchs.

2/ Le profil du public du Jazz-Club : segmentation et ciblage

Dans la conquête du public, le Jazz-Club le segmente et définit différentes cibles plus ou moins prioritaires. Il est à rappeler que l'organisation ne dispose pas de département marketing ni de réelle démarche de segmentation, mais possède une certaine approche de son public. Le Club utilise des critères de segmentation sociodémographique (la catégorie socioprofessionnelle, la nationalité), des critères socioculturel (âge) et géographique (urbain).

L'objectif de cette segmentation est de réunir en sous-groupes le public, ce qui permet de développer une stratégie adaptée à chaque segment. En effet, le public du Jazz-Club de la rue des Lombards est composé essentiellement de 3 segments :

- Les **CSP+** (Catégorie Socioprofessionnelle de type cadre supérieur, profession intermédiaire) sont des hommes et des femmes ayant des postes de cadres à responsabilité, jouissant d'un haut niveau de salaire. Ils sont souvent internautes et commandent en ligne pour des commodités de temps et de déplacement. Ce public est à majorité urbain, habitant à Paris, et possède une certaine « culture jazz ». Les Comités d'Entreprise furent envisagés, mais ils sont plus difficiles à démarcher car ils préfèrent des événements plus sensationnels et médiatiques comme la Star Academy.
- Les **jeunes** sont une population sensible à la culture, ayant plus ou moins un budget culturel, et constitue une population intéressante à fidéliser sur le long terme.
- Les **touristes de passage**, en « freelance », sont un public toujours aux aguets de lieux mythiques et de sorties de dernières minutes. Cette catégorie de public représente aujourd'hui 70% de la clientèle lors des fêtes (Noël, Pâques...) et de la période estivale. Le club dispose d'une reconnaissance internationale notamment grâce aux

touristes de passages et grâce aux musiciens étrangers, venant de New-York par exemple. Les touristes deviennent alors des cibles et des prescripteurs dans leur pays.

A partir de cette segmentation, il est possible pour le Club de déterminer les cibles et leur degré de priorités. Les cibles sont des ensembles d'individus correspondant au public « prospect ». Le cœur de cible du Jazz-Club semble être les CSP+. Les cibles principales, c'est-à-dire le public potentiel, sont les étudiants et les touristes. Les cibles secondaires sont l'ensemble des prescripteurs, journalistes et leaders d'opinion. Pour chaque cible, le Club mène des actions spécifiques et adaptées pour vendre sa programmation.

3/ La démarche de connaissance du public

Le Club n'a pas forcément les moyens de réaliser des études de public, même si l'organisation est consciente de son utilité, cependant, il bénéficie d'études réalisées par des étudiants. En effet, le Jazz-Club jouit d'une bonne notoriété qui amène beaucoup de sollicitations pour ces études. Grâce à elles, les membres de l'organisation arrivent à connaître le profil de leur public.

De plus, le Club peut chaque soir évaluer la composition du public lors des concerts. Un système de forum fut utilisé et permettait de récolter un retour d'opinion du public. Cependant, il s'avérait que beaucoup de remarques étaient négatives, et portaient atteintes à l'image du Club. Ce point est à relativiser, car le Club reçoit des félicitations et des encouragements. La présence du site Myspace et Facebook sont, quant à eux, une manne intéressante, car ce sont des réseaux communautaires auxquels le public décide d'adhérer, et dans lesquels se trouvent des informations intéressantes en terme de connaissance de public.

4/ Le positionnement du Sunset/Sunside

Le club a pour ambition d'être un « Village Vanguard français », à savoir un haut lieu dédié au jazz, alliant convivialité, proximité et une programmation de haute qualité. L'organisation cherche à se positionner comme étant un lieu mythique, reconnu, en mettant en place une programmation diversifiée pour répondre à toutes les attentes du public. Enfin, le Club est un lieu de convivialité, n'étant pas qu'un simple lieu de diffusion, mais un lieu où règne le partage, la proximité du public avec les musiciens, et le maintien d'un esprit Jazz-Club programmant des grandes personnalités du jazz et développant de nouveaux talents. Le Club exige l'exclusivité des concerts et ne cherche pas à programmer les mêmes artistes. L'absence de loges montre à quel point la proximité est grande. Le Club est un lieu accessible à tous, convivial, et non réservé à une élite.

Le Sunset/Sunside possède une vision de son public, et en connaît ses particularités. A partir de cela, l'organisation met en œuvre des actions simples et efficaces pour toucher ses cibles.

B/ Le marketing opérationnel du Club : simplicité et efficacité

Après avoir étudié le public du Jazz-Club parisien, nous pouvons constater que de différentes actions sont menées pour atteindre les cibles.

1/ Les leviers d'action mis en œuvre

Le marketing utilisé par le Sunset/Sunside est un « marketing de bout de ficelle » faute de temps et de personnel. Cependant, il semble être efficace et touche en partie ses cibles.

Il est important de préciser en amont que le site Internet a été conçu par une société extérieure, mais pensé par l'équipe du Jazz-Club. Il sera modifié à la rentrée, tout comme la devanture du club, pour plus d'attrait.

a/ L'adaptation de l'offre : la politique de produit

La politique de produit s'envisage par le projet artistique, la marque, les services annexes et les produits dérivés.

- **Le projet artistique : la programmation**

En marketing, nous parlons généralement de produit, cependant au Sunset/Sunside, nous parlons plutôt de programmation et de concerts. La priorité est mise sur la diversité des styles de jazz, la venue de grandes personnalités, et le développement de nouveaux talents. Une salle est dédiée pour des concerts plutôt acoustiques (Sunside) et l'autre pour une programmation plus électrique (Sunset).

- **Au-delà du projet artistique**

La marque

Le Jazz-Club jouit d'une notoriété construite sur un passé riche et une actualité variée et de qualité. La marque « **Sunset/Sunside** » donne ainsi un gage de qualité en termes de programmation, et le risque de déception pour le public n'en est que plus faible. Elle permet de véhiculer le positionnement et l'identité de la structure, et favorise la découverte de nouveaux artistes.

Les services annexes

Pour accompagner le public et faciliter sa rencontre avec les concerts, l'organisation développe un service de bar. Nous pouvons inclure dans l'offre le confort des salles, caractérisé par la disposition des places (chaises et tables), la sonorisation, le service du

personnel, la lumière tamisée, colorée et intimiste et la musique diffusée dans l'attente du concert.

Les produits dérivés

Le Club met en vente des produits dérivés tels que la vente de CD, de DVD, des T-shirt et prochainement des mugs. La structure essaie de profiter des comportements d'achat impulsif, instinctif après les concerts pour vendre ses produits. De plus, le Sunset/Sunside y trouve un intérêt financier (revenus) et communicationnel (notoriété).

b/ La fixation du tarif et des prix

Le jazz-Club propose différentes offres tarifaires pour atteindre ses cibles. En effet, le Club organise occasionnellement des concerts gratuits, qui sont destinés à sensibiliser le grand public, et plus spécialement les jeunes et les étudiants. Pour attirer la population étudiante, le Sunset/Sunside mise sur un partenariat avec le CROUS, et met en place des tarifs réduits très avantageux, permettant une réduction de plus de 10€. (Exemple : concert Jean Philippe Viret, plein tarif 22€, tarif CROUS 7,20€)

Pour favoriser la vente en ligne, le Sunset/Sunside propose des concerts gratuits (concert d'un artiste ou pour un événement tel que le tremplin du festival Jazz à St-Germain des Prés), des réductions de 50% (Annexe n°1) incitant la venue en couple (mention « Achetez 1 place et venez à 2 » lors du passage du pointeur sur le -50%). Ce dispositif permet de sensibiliser et de séduire les couples de CSP+, et les étudiants.

Pour inciter le public, le Club propose également la possibilité d'adhésion permettant des réductions de 10 à 20% sur des concerts sur présentation de la carte du Club. Cette carte donne accès à des concerts gratuits. Cependant, il est important pour le Club de vendre aussi des places à plein tarif, notamment lors des soirées sur place, et sur le site, en mettant en place des offres exceptionnelles reposant sur une réduction de 20% sur le CD de l'artiste programmé pour l'achat d'une place pour ce concert.

Pour attirer un plus large public qui serait sensible au prix, des sites Internet de vente de billets de spectacle proposent aux internautes des réductions de 30 à 50% (Exemple le site www.ticketac.com).

Enfin, une autre offre tarifaire est organisée conjointement avec les autres Jazz-Club de la rue des Lombards, notamment par le biais de l'association « Paris Jazz Club », qui permet, grâce à une carte de fidélité, des réductions de prix et un concert gratuit par mois dans le Sunset/Sunside (idem pour les autres Club de la rue des Lombards).

Les diverses réductions de prix en ligne donne au public l'impression de réaliser une « affaire », ce qui restreint le risque de déception. L'achat en ligne, qui est devenu un

comportement d'achat ancré dans les mœurs, est bien développé par le Club et assure l'atteinte de ses cibles. Il est important de souligner que l'élasticité-prix est nulle (cf. : essai de place à 10€, mais cela n'a pas permis d'accroître l'affluence). Le Club subit la concurrence des concerts gratuits sur Paris (ex: Paris jazz festival ou autres bars/café programmant des concerts gratuits). Au niveau de l'organisation, ces tarifs sont des vecteurs d'image, et assurent la rentabilité de la structure en stimulant la vente par la multiplication des offres.

c/ La communication et la promotion du Sunset/Sunside

La communication est un ensemble d'informations, de messages, de signaux de toutes natures qu'émet une structure en direction de ses publics-cibles. Cela permet d'influencer les attitudes et les comportements des publics ciblés par de multiples moyens de communication.

○ Les moyens uniquement dédiés à la communication

Ces moyens sont consacrés uniquement à la communication sur les événements et le Jazz-Club.

Communication publicitaire

- Le programme et la carte de visite

Le Sunset/Sunset utilise différents supports de communication. En effet, un programme mensuel (Annexe n°2) est édité et diffusé. De couleur crème et bleu nuit, il rappelle l'esprit du jazz. De type brochure, ce document de communication, plié en trois, récapitule et présente les concerts au programme, en informant sur la composition des groupes, les événements, le site Internet, l'infoline, l'adresse et les partenaires. Au recto se présente la programmation du Sunset et au verso celle du Sunside.

Le Club dispose de cartes de visite à l'accueil (Annexe n°2), permettant au public de garder les coordonnées du lieu. Il garde les mêmes colories. Ce moyen de communication est intéressant pour les personnes de passage dans la rue des Lombards (Touristes, habitants du quartier, à Paris) et le public des concerts.

- Mass Media

Le Club utilise stratégiquement des médias classiques pour réaliser de la communication publicitaire. En effet, le Sunset/Sunside communique via :

La radio

- TSF 89.9,
- FIP,
- Latina 99 FM,
- France Musique
- Mezzo

La presse spécialisée

- Jazz Hot,
- Jazzman,
- Jazz magazine,
- Télérama,
- la Terrasse

Les journalistes et les pigistes sont en étroite relation avec le Club, et réalisent régulièrement des articles, sans que le Club ne leur demande. Le cinéma et la télévision ne sont pas exploités, car ils n'ont aucun impact sur les ventes.

L'avantage des radios musicales et de la presse spécialisée réside dans l'atteinte de la cible des connaisseurs de jazz et des personnes proches de l'actualité culturelle.

Internet

Le Sunset/Sunside possède un site Internet officiel (Annexe n°3 <http://www.sunset-sunside.com>), ainsi que d'une page Myspace (Annexe n°4 <http://www.myspace.com/sunsetsunsidejazzclub>) et une page Facebook (Annexe n°5).

Internet constitue un outil indispensable grâce à l'autonomie qu'il offre et à l'économie qu'il procure. Cet outil permet une rapidité dans l'échange et dans la diffusion de l'information. C'est le support de communication principal, peu onéreux et qui touche directement son public. Plus qu'une vitrine, l'internaute peut, en naviguant sur le site, prendre connaissance de la programmation, se renseigner et également acheter ses billets en ligne, en bénéficiant de réduction ou d'offres spéciales.

Mais le Club réalise également de la publicité sur des sites Internet tels que FNAC.com, Citizenjazz.com, lui permettant ainsi d'avoir une visibilité sur des sites grand public. Cela permet d'atteindre en partie leur cible.

L'affichage et le tractage

Le Club réalise des tracts pour des grands événements et distribue des programmes. Il n'y a pas de documents de communication spécifiques à un concert pour des raisons de coûts et de temps. Ces deux moyens de communication sont réalisés, en outre, dans les centres et institutions culturelles, et lieux institutionnels. La distribution est effectuée dans les hôtels du quartier et les offices du tourisme, ce qui permet de toucher la cible des touristes.

Communication non publicitaire

La communication non publicitaire représente les efforts de relations publiques et presses, et la communication événementielle. En effet, le club réalise un travail avec les écoles et les magasins de musiques (Henri Selner Paris, Yamaha Drums), les centres culturels, les conservatoires, les luthiers, notamment en terme de médiation. Cet effort permet de toucher la population jeune et étudiante, ainsi que les professionnels et amateurs de musique.

De plus en plus, le Sunset/Sunside travaille avec les maisons de disques. En effet, le club est le passage pour la sortie d'album des artistes, et souvent les dates des concerts se retrouvent notifiées sur la pochette des CD. Cette démarche s'inscrit dans l'objectif de faire des synergies entre les maisons de disque, les lieux de diffusions et les tourneurs.

Le Jazz-Club profite également de certains événements pour se mettre en avant notamment par le Bose Blue Note Festival, le JVC Jazz Festival, les trophées du Sunside, les concerts du Paris Jazz Club, ou encore les 25 ans du Club. Cette communication de type événementielle permet d'améliorer la notoriété du Club, et de faire découvrir le club par un événement phare. Enfin, un partenariat existe avec le parking « Vinci », situé à proximité de la rue des Lombards, qui assure une place de stationnement pour 5€ pour une soirée de concert.

La Jazz-Club

L'accueil, le comportement du personnel et l'apparence du Club sont également essentiels. En effet, le personnel est attentif au public et à ses besoins (très bon accueil, renseignements, placement dans la salle, prise de consommation, service, notification de la possibilité de profiter de l'happy-hours, présentation des concerts intéressante) et n'hésite pas à stimuler la vente de produits dérivés ou de place de concerts par ces phrases : « il n'en reste plus que 2 », « c'est moins cher qu'à la Fnac », « c'est moins cher sur ticketnet ».

Le confort est moins recherché notamment du fait de la salle du Sunside qui est un long couloir avec peu d'espace. Cependant, les artistes recherchent cette proximité avec le public et cela donne une certaine convivialité dans le Club. L'ambiance du Sunside par exemple est intéressante. En effet, la lumière jaune, rouge, orangée, la présence de tableaux-portraits de musiciens au mur, les instruments sur scène (piano brillant et impressionnant), et le fond sonore lors de l'attente du concert constituent un environnement agréable. Cependant, le



confort est limité (chaises serrées et peu confortables). Mais l'intimité avec les artistes est plaisante, et offre la possibilité d'approcher les musiciens, voir de leur parler.

- **Les moyens d'action marketing à fort contenu de communication**

Certains moyens ne sont pas exclusivement dédiés à la communication, mais agissent en faveur de la communication.

L'esprit « Jazz-Club »

- Les logos



Le Jazz-Club dispose de deux salles : le Sunside et le Sunset. Pour différencier ces deux salles, il est utilisé deux logos différents. La Syllabe « SUN » dans le soleil est évidemment un clin d'œil et constitue l'élément identique dans les deux logos. Le nom « Sunside » fait référence au standard « On the Sunny Side of the Street ». Les couleurs sont le bleu et le blanc, rappelant un peu les couleurs du programme.

- Les slogans

Il existe également un certain leitmotiv dans le discours, notamment la présence de ces deux slogans : « Jazz à tous les étages » et « Le club de tous les jazz ». « **Jazz à tous les étages** » fait référence aux deux salles du Club, l'un au rez-de-chaussée et l'autre au sous-sol, et par conséquent du jazz dans les deux salles. « **Le club de tous les jazz** » exprime parfaitement et simplement l'esprit du club à savoir une programmation variée et diversifiée de différents styles de jazz.

- Les artistes

Un des points sur lequel se base le Jazz-Club est l'effort de communication des artistes. En effet, n'ayant pas beaucoup de moyens, le Sunset/Sunside demande aux artistes de faire au maximum leur propre publicité et également des préventes. Cela entraîne une assurance de la venue d'un minimum de public, notamment les habitués des artistes. Mais le Club développe une newsletter automatique, c'est à dire une mailing-list et des envois personnalisés pour certains concerts ou pour des artistes précis.

Les actions favorisant les ventes

Le Sunset/Sunside dispose d'une base de données importante (mailing-list de 12000 contacts). De plus, le club possède une mailing-press d'environ 150 journaliste et pigistes qui constitue de la publicité gratuite. Les journalistes font confiance à l'institution et réalisent des articles régulièrement. Pour le moment, l'organisation envoie environ un mail tous les dix jours. Même s'il serait intéressant d'en envoyer plus, l'objectif n'est pas de spammer à outrance les contacts. Il n'existe pas de message particulier pour chaque personne. Cette base de données est également alimentée par le site Internet (mails des internautes).

Les sources extérieures

L'idée de lobbying est également importante, c'est pour cela que l'organisation pense sérieusement à le renforcer, notamment afin de démarcher le Ministère de la Culture et de la Communication, la Mairie de Paris et les Fonds de Soutien. Une démarche fut effectuée pour intégrer le réseau de la Fédération des Scènes de Jazz, mais il n'y a pas eu d'adhésion car les règles ne correspondaient pas à l'esprit du Club (ex. : il faut un nombre fixe de concert par an ce qui est difficilement prévisible surtout avec une gestion au jour le jour). Mais le Club ne s'interdit pas d'intégrer ce groupement un jour. Les journalistes non partenaires du Sunset/Sunside reçoivent une attention particulière (ex : Le Nouvel Observateur, Le parisien).

Les quelques « leaders d'opinion » sont également bien traités et permettent d'amener 20 à 30 personnes certain soir. Le « bouche à oreille » existe, mais il est difficilement évaluable. Sa force, sa capacité et sa rapidité de diffusion de l'information est importante, et existe du fait d'une bonne communication.

d/ La distribution et la diffusion des concerts

L'objectif du Sunset/Sunside est d'étendre au maximum les points de vente, et donc d'investir tous les circuits de distribution. Cependant, le Club ne propose pas un produit de grande consommation. En effet, il est mis en place une distribution sélective, pour pouvoir atteindre sa cible et contrôler sa distribution et son image. La vente s'effectue essentiellement sur place et en ligne. Elle peut se faire via certains partenaires comme le CROUS, pour inciter les étudiants à venir au Club.

Voici quelques exemples du réseau de distribution utilisé par le Sunset/Sunside :

- Sites de vente en ligne : Digitick, ...
- CROUS

- Chèque Culture
- Site Internet Sunset/Sunside : 30 à 40% des ventes
- Fnac

Ces moyens de distribution permettent au Club d'atteindre ses cibles. En effet, Internet est un moyen efficace et pratique pour le public. Il est possible, à l'aide de la programmation, de réserver facilement et rapidement des places pour un concert. De plus, le Club vend des billets sur place pour satisfaire toutes les autres demandes.

2/ Les procédures de contrôle et d'évaluation des actions entreprises

L'organisation n'a pas les moyens de réaliser d'évaluation des actions entreprises, mais dispose de certains chiffres de fréquentation, de remplissage et de nombre de concerts programmés :

- Remplissage : 80% ;
- 40 000 personnes par an ;
- 500 concerts par an ;
- Environ 5000 CD vendus.

Un autre constat est effectué par le Jazz-Club, c'est que plus il y a de fréquentation, plus les personnes viennent au Sunset/Sunside. Le Site Internet semble être un moyen important, car il représente 30 à 40% des ventes de places de concert alors qu'au début, il représentait 1 à 5%. Ce moyen de vente semble être le support de l'avenir. Pour évaluer les actions entreprises, les soirées constituent des moyens de contrôle notamment par les remarques, les encouragements, ainsi que les sites communautaires qui donnent la possibilité au public et aux internautes d'exprimer leur avis.

Stéphane Portet affirme qu'il existe bel et bien un retour direct lors de la publication d'un article dans Télérama, ce qui est difficilement vérifiable lors d'opérations de tractage. Les encouragements pour l'accueil et la soirée sont des retours intéressants, mais au final le Club ne dispose pas beaucoup de moyen de vérifications.

3/ La démarche de marketing relationnel du Jazz-Club

Le marketing relationnel est un ensemble d'outils pour fidéliser le public et l'installer dans une relation de long terme avec la structure. Le Jazz-Club travaille beaucoup sur le

relationnel et possède une démarche de marketing direct via sa base de donnée de contacts, l'utilisation de réseau communautaire (Myspace, Facebook), le numéro unique « infoline », le tractage et l'accueil sur place. Il a une politique de fidélisation via sa base de données, ce qui est moins onéreux. En effet, il est utilisé des newsletters, des envois réguliers de mails, et des cartes d'abonnement. L'utilité du site Internet du Sunset/Sunside réside dans l'inscription à la newsletter. En effet, l'internaute a la possibilité de renseigner un ensemble de critères comme le style de jazz écouté, l'artiste préféré, et de ces renseignements, une newsletter peut être envoyée directement conforme aux attentes. Ceci constitue une relation personnalisée avec le public, et montre bien l'utilisation du marketing direct.

Seconde partie

Les recommandations

Cette partie « recommandations » est une série de suggestions après l'analyse du marketing du Sunset/Sunside. Certaines sont pertinentes, d'autres sont des réflexions, voir des pistes pour des évolutions éventuelles. Il sort de cette étude quatre réflexions à savoir le besoin de mieux connaître le public, la nécessité de mieux diffuser l'information, l'amélioration de la démarche marketing et le développement de l'offre.

I/ Le besoin de mieux connaître le public

Pour assurer le développement du Sunset/Sunside, il est vraiment primordial de bien connaître le public. Il serait tout à fait opportun de réaliser des études de marché régulières pour connaître le marché des Clubs de jazz. Ensuite, la connaissance du public du Club est un atout dans l'adaptation des moyens de communication et de gestion au quotidien. Cela permet d'avoir des retours, et d'adapter l'offre par rapport à la demande sans bien évidemment négliger la politique du Club. Grâce à cette connaissance du public, il sera possible d'évaluer les images du Club. En effet, dans toute organisation, il est intéressant de connaître l'image voulue par le Club, l'image projetée (la véritable image), l'image perçue par le public et l'image possible par rapport à l'environnement.

Par rapport à cette analyse, il est intéressant de segmenter clairement le public en sous groupes et de déterminer des cibles, en se basant sur la base de données du Club. La segmentation peut se faire via des critères comportementaux, les goûts et attitudes. De plus, par une connaissance poussée du public générale des Clubs, cela permettrait d'adapter l'offre (le confort, la programmation, les services annexes). En effet, les modes de vie des citoyens changent et ne faut-il pas mettre en place des concerts à des heures moins tardives (20h par exemple), faire des soirées-concerts plus enregistrées du concert offert ou vendu ? Les horaires de métro étant peu développés en fin de soirée, ne faut-il pas sérieusement organiser une demande globale réunissant un collectif de bars, clubs et restaurants pour influencer la Mairie de Paris ?

II/ La nécessité de mieux diffuser l'information

Le Club communique véritablement sur la structure et sur sa programmation. Cependant pour atteindre la cible des étudiants, l'information semble être difficile.

Pour cela, il serait intéressant de mettre en place une communication plus offensive pour atteindre les étudiants en insistant sur les tarifs préférentiels. Le Club aurait intérêt à communiquer sur le site Internet et sur des brochures spécialisées à destination des étudiants (livret Crous, facultés, studyrama), des écoles de musique, des conservatoires, voir des lycées ou des collèges. Cela aurait pour objectifs de sensibiliser cette population et de travailler sur la démocratisation culturelle. La recherche de subventions pourrait ainsi être facilitée et légitimée par une démarche plus active d'ateliers, de rencontres « hors les murs » avec les musiciens, le staff technique et autres professionnels du secteur.

En outre, on constate un éparpillement de la distribution et des offres tarifaires. Bien que cette démarche permette de toucher les différentes cibles du Club, elle peut s'avérer négative pour un public confronté à une multitude de propositions (plus ou moins chères). Ne serait-il pas nécessaire de mieux définir et maîtriser le réseau de distribution ?

III/ L'amélioration de la démarche marketing

Le Jazz-Club développe des actions marketing sans avoir une démarche clairement définie. Il serait nécessaire de réfléchir à une pensée marketing pour structurer les actions et mettre en place un budget propre au marketing. Cette mise en place aura pour effet d'harmoniser les supports de communication (ex : allier les mêmes colories), assurer le développement des jeunes artistes et mener des actions spécifiques en direction des cibles. En effet, les offres existent, mais il est primordial de les communiquer aux cibles (ex : étudiants). En effet, nous avons eu connaissance tardivement des prix avantageux du CROUS pour le concert de Jean-Philippe Viret Trio grâce à notre rencontre avec Stéphane Portet.

La mise en place de questionnaires à des fins d'étude de public serait un point intéressant pour avoir un retour constructif et pour mettre en place une communication adaptée. Les études de public ont besoin d'une professionnalisation. La réalisation d'un bilan périodique des actions marketing et de la programmation permettrait d'avoir du recul, d'évaluer la portée des actions et leur efficacité. Les remarques du public sont importantes, et il est peut être envisageable de réfléchir à un autre moyen de récolte d'opinions, plus interne, et confidentiel : une enquête de satisfaction.

En termes de marketing relationnel, le Club, par l'intermédiaire de la carte de fidélité, pourrait avoir intérêt à développer une offre spéciale durant la première année d'adhésion afin d'optimiser la fidélisation de cette nouvelle clientèle. Par exemple, au bout de six mois d'adhésion, le Club offre une soirée « package » incluant une boisson et une place de concert.

Enfin, le mécénat privé contribue à une démarche marketing tout en amenant une manne financière au Club. Cette participation serait le moyen de développer un pôle marketing au sein du Sunset/Sunside, et par conséquent d'affiner la connaissance du public et d'attirer ses cibles.

IV/ Développer et adapter l'offre

Au cours de cette analyse marketing, nous nous sommes rendus compte que l'offre était importante et intéressante. En effet, la programmation, les services annexes et l'environnement général des concerts sont des vecteurs d'image, de séduction et de fidélisation du public. En fonction des études de public, plusieurs recommandations émergent :

Les métiers du Jazz-Club

- Développer le métier de production et de diffusion ;
- Mettre en place un dispositif de vente d'une place de concert et son enregistrement disponible par exemple dès le lendemain (live, disques des artistes) ;
- Développer les résidences d'artistes ou les locations de salles en fonction des objectifs du Club.

L'offre artistique

- Améliorer le confort du public ;
- Maintenir et développer la qualité actuelle de l'accueil ;
- Repenser les horaires des concerts et leur durée ;
- Le troisième set étant difficile à remplir, nous proposons d'instaurer la gratuité de l'entrée pour ce dernier set. Il sera nécessaire de communiquer au public ce changement.

Un projet évènementiel

- Penser et réfléchir à un évènement conjoint avec le « Village Vanguard » de New-York. En effet, un tel rendez-vous augmenterait de façon significative la notoriété du Club, ce qui est l'ambition de Stéphane Portet.

ANNEXES

Annexe n°1 :

Offre discount -50%

Annexe n°2 :

Programme du Sunside/Sunset et carte de visite

Annexe n°3 :

Le Site Internet www.sunsetsunsideclub.com

Annexe n°4 :

Le Myspace du Sunset/Sunside - <http://www.myspace.com/sunsetsunsidejazzclub>

Annexe n°5 :

Page (Groupe) Facebook du Jazz-Club

Annexe n°6 :

Article les Echos

Annexe n°7 :

Extrait interview Stéphane Portet et Michel Audureau

Enquête - Les clubs de jazz sont-ils encore possibles ? (Pascal Anquetil)

Annexe n°1 :

Offre discount -50%

The screenshot shows the SUNSET SUNSIDE website. At the top, a banner reads "BIENTÔT / SOON AU SUNSET" with an arrow pointing to "Elene DEE / David BERKMAN / Billy DREWES Pour la sortie de l'album 'How deep is the light'". Below this is a navigation bar with links: CONCERTS, TICKET/DISCOUNT, SHOPPING, NEWSLETTER, MON PANIER, ESPACE PRO, HISTOIRE, BLOG, PARTENAIRES, ACCÈS, and CONTACTS. The main section is titled "OFFRES/DISCOUNT" with buttons for "OFFRES" and "ADHÉRER". A text box states: "Les offres sont valables uniquement sur notre site internet et à condition de les acheter en ligne." Below this is a table of offers.

DATE	ARTISTE	OFFRE
Mercredi 23/04/08 à 21h30 au SUNSET	Christophe MARGUET Quartet Pour la sortie de l'album "Itrane" chez Chant du Monde	-50%
Vendredi 25/04/08 à 22h00 au SUNSET	Peter KING "Parisian" Quartet	-50%
Mardi 29/04/08 à 21h00 au SUNSIDE	Jean-Sébastien SIMONOVIEZ / Riccardo DEL FRA / Jean-Jacques AVENEL Pour la sortie de l'album "Crossing life and strings" chez la Buissonne	-50%
Jeudi 01/05/08 à 22h00 au SUNSIDE	Al FOSTER Quintet featuring Eddie HENDERSON & Gary VERSACE	-50%
Samedi 03/05/08 à 22h00 au SUNSET	Lansine KOUYATÉ & David NEERMAN Quartet	-50%
Mardi 06/05/08 à 22h00 au SUNSIDE	Michael CHERET Quartet + Vando'Jam invite "EDIM" hommage à Charlie HARRIS	FREE

On the left side of the page, there is a "SEARCH ENGINE" or "MOTEUR DE RECHERCHE" icon. On the right side, there is a "PUBLICITÉ" section with various album covers and a "LA BOUTIQUE cd du SUNSET SUNSIDE" banner at the bottom.

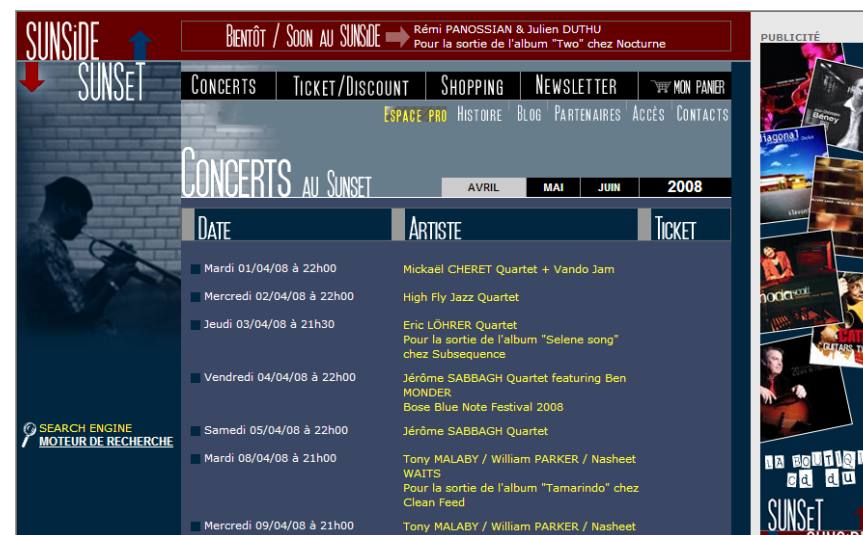
Annexe n°3 :

Le Site Internet www.sunsetsunsideclub.com



La première page du site Internet donne les informations importantes à savoir les concerts à venir, l'adresse, l'infoline, et une séparation graphique pour avoir un accès soit au Sunside ou au Sunset. Cependant, nous pouvons constater un troisième code couleur rouge-bordeaux et bleu-nuit-blanc. Il existe une différence de code couleur pour trois éléments de communication, ce qui peut créer une perturbation dans l'esprit du public.

Le bandeau publicitaire vertical à droite rappelle la possibilité d'acheter des CD, cela entre dans la logique de diversification des activités du Jazz-Club.



SUNSET SUNSIDE | CONCERTS | TICKET/DISCOUNT | SHOPPING | NEWSLETTER | MON PANIER

ESPACE PRO | HISTOIRE | BLOG | PARTENAIRES | ACCÈS | CONTACTS

OFFRES/DISCOUNT

OFFRES | ADHÉRER

Pour bénéficier des offres adhérentes, il suffit de renvoyer un email de réservation à reservations@sunset-sunside.com ou bien de nous contacter sur l'infoline en indiquant votre nom et le numéro de votre carte de fidélité (cette carte vous sera demandée à l'entrée).

DATE	ARTISTE	OFFRE
Lundi 14/04/08 à 21h00 au SUNSIDE	PRYSM + guests	-10%
Mardi 15/04/08 à 21h00 au SUNSIDE	Rémi PANOSSIAN & Julien DUTHU Pour la sortie de l'album "Two" chez Nocturne	-10%
Mercredi 16/04/08 à 21h00 au SUNSIDE	PARIS JAZZ Sextet invite Perico SAMBEAT featuring André CECCARELLI	-10%
Jeudi 17/04/08 à 21h00 au SUNSIDE	Jean-Michel PILC Trio	-10%
Vendredi 18/04/08 à 21h00 au SUNSIDE	Jean-Michel PILC Trio	-10%
Vendredi 18/04/08 à 22h00 au SUNSET	Elene DEE / David BERKMAN / Billy DREWES Pour la sortie de l'album "How deep is the light"	FREE

SEARCH ENGINE MOTEUR DE RECHERCHE

Outre la possibilité de se procurer des places de concert avec des tarifs préférentielles, le site Internet donne la possibilité d'acheter des CD, des DVD, des t-shirt et donne plus d'utilité à cette élément de communication. Statistiquement, le site a connu 34000 visites, environ 1500 visites par jours.

SUNSET SUNSIDE | BIENTÔT / SOON AU SUNSET | Elene DEE / David BERKMAN / Billy DREWES
Pour la sortie de l'album "How deep is the light"

CONCERTS | TICKET/DISCOUNT | SHOPPING | NEWSLETTER | MON PANIER

ESPACE PRO | HISTOIRE | BLOG | PARTENAIRES | ACCÈS | CONTACTS

BOUTIQUE

T-SHIRT | CD | DVD | AUTOPRODUCTIONS

NOUVEAUTÉS CD

PROMOTION

DAVE LIEBMAN / KICHIE BEIRACH / BILLY HART / RON MC CLURE "QUEST"
Redemption
18,00€

PROMOTION

TIGRAN HAMAYSTAN
New era
18,00€

PROMOTION

VIJAY IYER
Panoptic Modes
19,00€

PROMOTION

DAVID LINX

PROMOTION

WOLFE HEARS

PROMOTION

ROY HADJINIS QUARTET
"Love at the Riverside"

elle en achetant votre

artet

+ le CD **dédiacé de**
de réduction
ement en commandant
e internet)

COMMANDER
ENVOYER A UN AMI
ADHÉRENTS
RETOUR CONCERTS

PUBLICITÉ

SUNSET SUNSIDE

Annexe n°4 :

Le Myspace du Sunset/Sunside - <http://www.myspace.com/sunsetsunsidejazzclub>

The screenshot shows the Myspace profile for 'Sunset'. The background features a dark, moody image with the word 'JAZZ' in large, glowing blue letters. The profile layout includes a top navigation bar with links like 'Mon MySpace', 'Parcourir', 'Chercher', 'Inviter', 'Film', 'Mail', 'Blog', 'Favoris', 'Forum', 'Groupes', 'Ecoles', 'MySpaceTV', and 'Music'. A search bar and a 'Membres' dropdown are also present. The main profile area on the left displays the user's name 'Sunset', a profile picture of a blue square with 'SUNSET' in white, and bio information: 'Garçon', '25 ans', 'Paris, Ile-de-France', 'France', and 'Dernière connexion : 11/04/2008'. Below this is a 'Contacte Sunset' section with various interaction options like 'Email', 'Ajouter à mes amis', 'Message Instantané', 'Ajouter au groupe', 'Transférer à un ami', 'Ajouter à mes favoris', 'Bloquer l'utilisateur', and 'Classer l'utilisateur'. A 'URL de son profil' is listed at the bottom left. The right side of the profile features a large banner saying 'Sunset fait partie de ton réseau étendu !', a section for the 'Dernier blog' with a link to subscribe, and a 'Présentation' section with a photo of a jazz club interior and a 'MORE' link.

Raccourcis de l'utilis. Membres powered by Google

Mon MySpace Parcourir Chercher Inviter Film Mail Blog Favoris Forum Groupes Ecoles MySpaceTV Music

Sunset

"SUNSET & SUNSIDE Jazz Club"

Garçon
25 ans
Paris, Ile-de-France
France

Dernière connexion : 11/04/2008

Voir : + de photos | Vidéos

Contacte Sunset

Email	Transférer à un ami
Ajouter à mes amis	Ajouter à mes favoris
Message Instantané	Bloquer l'utilisateur
Ajouter au groupe	Classer l'utilisateur

URL de son profil :
<http://www.myspace.com/sunsetsunsidejazzclub>

Sunset fait partie de ton réseau étendu !

Sunset : Dernier blog [Souscrire à ce blog !]
[Voir tous les articles ...]

Sunset : Présentation
Qui je suis

MORE★

Annexe n°5 :

Page (Groupe) Facebook du Jazz-Club

facebook

Rechercher

Applications modifier

Photos

Groupes

Événements

Petites annonces

Super Wall

Are YOU Interested?

Flirtable

plus

Fan de Marketing ?



Venez rejoindre le 1er groupe de emarketing francophone et élargissez votre réseau de contact professionnel. Articles, conseils.

Plus d'annonces | Diffuser une annonce

Profil Amis Messages

accueil compte confidentialité déconnexion

Sunset-Sunside Global

Informations

Infos sur le groupe

Nom : Sunset-Sunside

Catégorie : Musique - Jazz

Description : "Le club de tous les jazz"

Coordonnées

Adresse e-mail : sunset@sunset-sunside.com

Website : www.sunset-sunside.com

Bureau : 01 40 26 21 25 / 01 40 26 46 60

Rue : 60 rue des Lombards

Ville : Paris, France

Nouvelles récentes

<http://www.myspace.com/sunsetsunsidejazzclub>

Photos

4 photos affichées sur un total de 9 photos.

Ajouter des photos | Afficher tout



Vidéos



Invitez des amis à rejoindre le groupe

Quitter le groupe

Partager +

Groupes similaires

TSF JAZZ

Arts & Divertissements - Radio

SHINE

Musique - Général

Festival Jazz à Saint-Germain des Prés 2008

Musique - Jazz

Casse toi, pauvre con!

Juste pour le plaisir - Les classiques de Facebook

Jazzman

Musique - Jazz

Catégorie du groupe

Ce groupe est ouvert à tous. Chacun

UN LIEU

Le meilleur club de jazz de la capitale fête ses vingt-cinq ans.
Du jazz acoustique au jazz électro, la programmation est éclectique
et les amateurs de la note bleue y trouvent leur compte.

Le Sunset, boulevard du jazz

Programme anniversaire : Frank Morgan et Pierre Christophe Trio (les 16 et 17), Besw/Romano/Catherine (les 21 et 22 novembre), Welcome Septet (les 22 et 23 novembre), Tigran Hamasyan, en trio (les 24 et 25 novembre), David Linx & Diederick Wissels Quartet (les 26 et 27 novembre), Paco Sery Group (du 29 novembre au 1^{er} décembre), Mina Agossi trio (les 30 novembre et 1^{er} décembre) et David Liebman (le 3 décembre).

L'un des plus célèbres clubs de jazz de Paris, le Sunset, fête ses vingt-cinq ans. Pour l'occasion, Stéphane Portet, quarante ans, propriétaire et programmeur du club de la rue des Lombards, a concocté un programme alléchant avec des formations qui ont marqué l'histoire du lieu. Le Sunset n'est pas qu'une merveilleuse salle de concerts, c'est aussi une étonnante aventure qui commence par une histoire de diables...

Au temps où les Halles n'étaient pas encore une station de RER, le lieu était occupé par un loueur de diables. Lorsqu'il en devient propriétaire, en 1976, le père de Stéphane Portet, Jean-Marc, le transforme en un restaurant, Les Diables Verts, cantine de Coluche et de la bande du Splendid. Les musiciens y finissent leurs soirées et lui suggèrent de créer un club de jazz. C'est parce que le bar, en sous-sol, était peuplé de Hells Angels que Jean-Marc Portet a saisi au bord l'idée. « C'en était vraiment plus possible, je me retrouvais avec deux cents ans de pris en devant le bar tous les soirs ! » plaisante-t-il.

Nous sommes en décembre 1982. Le Sunset naît, sous le restaurant,



Mina Agossi, une chanteuse toujours très à l'aise dans le club.

dans une cave dont l'un des murs, incrusté, est tapissé de carreaux blancs rectangulaires identiques à ceux des stations de métro. Les musiciens du groupe Paname Fusion (François et Didier Lockwood, Sylvain Maro, Eric Serra, Paco Sery...) investissent l'endroit qui devient un temple du jazz-rock. Le groupe de fusion canadien Uzeb commence ici sa carrière française. Six ans, la formation de jazz-rock-afro-caribéen, y joue son premier concert. Éternel

diablotin, l'organiste Eddie Louiss vient également lancer quelques flammèches...

Mélodies en sous-sol
Suivent quelques années de programmation davantage tournée vers un jazz acoustique. Défilent alors des musiciens comme Henri Texier, François Jeanneau, Jean-François Jenny-Clark, Aldo Romano, Frank Morgan, Steve Grossman, Bireli Lagrène... Puis le club, par manque de réelle programmation, sombre au début des années 1990.

Alors au chômage, Stéphane s'improvise programmeur en 1993. Il recrute alors des musiciens comme les frères Belmondo, Elisabeth Kontomanou, Jean-Michel Pilc, Sylvain Luc... La programmation devient

plus éclectique. A force de ténacité et de nuit en sous-sol, parfois plus longues que nos jours, il parvient à faire du lieu le « club de tous les jazz ». Il a aidé - révélé parfois - des artistes ou des formations comme Stephano Di Battista, Prismo Welcome. Cette dernière formation, avec deux batteurs et deux contrebassistes, déploie une énergie de tous les diables. « Pendant l'un de leurs concerts, les plombs sautaient en permanence, ils ont joué dans le noir la

plupart du temps, mais ça ne les a pas plus dérangé que le public ! », se souvient Stéphane.

Alors que les comptes du club demeurent fragiles, à l'automne 2000, Stéphane Portet ouvre un second club de jazz, le Surside (en hommage au standard « On the Sunny Side of the Street »), à la place du restaurant. Beaucoup estiment l'initiative suicidaire. « Il a fallu quinze jours seulement au Surside, dédié à une programmation plus acoustique, pour trouver son public », s'exclame-t-il. Le Sunset, quant à lui, reçoit désormais des formations de jazz plus « bruyantes » : électro, fusion, mélanges divers... Les faits donnent raison à Stéphane : grâce à l'ouverture de ce second club au-dessus du premier, les comptes sont désormais positifs.

Aujourd'hui, à Paris, le jazz se joue surtout rue des Lombards, avec quatre clubs sur quelques dizaines de mètres : le Baiser Salé, le Duo des Lombards (qui devrait bientôt rouvrir) et les deux clubs de Stéphane, le Surside et le Sunset.

En vingt-cinq ans, ce dernier est devenu une sorte de Village Vanguard français. En mieux. Il y fait moins froid que dans le club new-yorkais, le téléphone sonne moins au bar, c'est plus propre et l'accueil est plus sympa. À certains égards, le Sunset a surtout des allures de Zénith. Alors, bienvenue au club...

RENAUD CZARNIE

Sunset/Surside, 60, rue des Lombards, t.él. : 01 40 26 46 60, www.sunset-surside.com

Politique de communication et marketing

..

Quelles sont les actions que vous menez pour conquérir, élargir, renouveler et fidéliser votre public ?

Pour un club parisien, le combat de la communication est permanent et ne souffre aucun relâchement. " Un club comme le *Sunset* exige, déclare Stéphane Portet, une programmation de haute qualité avec des groupes de la scène française ou internationale qui savent se faire rares. Il est important de ne pas les présenter trop souvent pour ne pas épuiser leur public. Ceci implique à terme une exigence d'exclusivité. Il faut aussi travailler avec ce que l'on appelle les " nouveaux publics ", entre autres les touristes et les personnes de passage, et captiver les jeunes en proposant des soirées gratuites ou des tarifs avantageux. Enfin utiliser les nouveaux moyens de communication pour fidéliser, comme l'emailing (très efficace et pas cher) et l'offre via Internet avec des tarifs préférentiels. Nous demandons également aux musiciens que nous programmons, autant que faire se peut, d'assurer le maximum des préventes ".

Quelle est votre politique communication ?

La grande majorité des clubs ont leur propre site, souvent attractif (exemple : le Pannonica). Tous savent qu'il leur faut envoyer leur programmation suffisamment à l'avance pour accrocher les médias, définir des partenariats médias à l'année en leur proposant des places gratuites, communiquer régulièrement au moyen d'une newsletter, distribuer des flyers et programmes sur des concerts ciblés et les lieux en adéquation avec le marché (écoles de musique, librairies musicales, magasins de musique, etc.), enfin motiver les musiciens et éventuellement les maisons de disque sur l'importance de " faire venir du monde " au concert. Le partenariat avec les journaux locaux ou régionaux (quand cela est possible) et les radios (Fip et TSF à Paris, Fréquence Jazz à Lyon, TSF Côte d'Azur pour le Bar en biais, radios locales partout ailleurs) s'avère un bon outil de promotion.

Michel Audureau du Petit Faucheux précise : " Notre taux de remplissage est d'environ 90% sur le premier trimestre 2006/2007. Notre action en termes de conquête du public se fait prioritairement en direction des jeunes et des publics défavorisés. Les actions sont soutenues par une politique tarifaire adaptée (concerts à 6 euros pour les - de 26 ans et les chômeurs). Nous menons un travail permanent (2 postes à temps plein l'un en communication l'autre en développement culturel) sur l'université et les collèges ainsi que sur les centres sociaux. Résultat ? Notre communication est réputée la plus performante de la ville de Tours en matière culturelle. Cela est dû à un travail d'équipe assez pointu. À savoir, une rédaction des textes très performant, une conception globale de la politique de communication suivant les sujets, un graphiste qui propose les messages et réalise les supports et, enfin, le talent d'une chargée de com qui sélectionne les supports et partenaires adéquats ".

PROTIN Elodie

YE Christine

AUDIT MARKETING



Sommaire	
Introduction	3
Remerciements	3
I- Le marché des parcs de loisirs	4
1-Les acteurs du marché des parcs de loisirs	4
2-Les principaux concurrents	5
3-La demande	5
4-Caractéristiques du marché	6
5-Enjeux du secteur	6
II – Présentation de l’entreprise	8
III- SWOT	12
IV-Diagnostic	14
1-Diagnostic des parcs d’attractions	14
2-Diagnostic des hôtels	21
V- Le marché des parcs de loisirs	24
1-Recommandations pour les parcs d’attractions	24
2-Recommandations pour les hôtels	29
Conclusion	31
Bibliographie	32

Introduction

Disneyland Paris, leader sur le marché des parcs de loisirs, connaît de grosses difficultés financières. Ainsi, nous avons choisi de réaliser un Audit Marketing pour détecter les problèmes et proposer des solutions marketing qui pourraient contribuer à redresser sa situation financière. Nous avons donc choisi de répondre à la problématique suivante :

Quelle stratégie et quelles tactiques marketing, Disneyland Paris peut-il adopter afin de redresser sa situation financière pour ainsi redevenir un conte de fée pour Walt Disney?

Remerciements

Nous tenons à remercier « Hugo » et « Adeline », deux Cast Members de Disneyland Paris pour avoir eu la gentillesse de répondre à nos questions.

I- Le marché des parcs de loisirs

Le marché des parcs de loisirs est un marché qui pèse environ 2 milliard d’euros en France (Rapport Fouché, 2009).

1-Les acteurs du marché des parcs de loisirs

Selon le Guide Officiel des parcs d'attractions cité dans le rapport Fouché de 2009, il y aurait environ 280 parcs d'attractions en France. Il existe différents types de parcs de loisirs, qui, en France sont répartis de la manière suivante :

- 30% de parcs d'attractions et parcs à thème
- 30% de parcs animaliers
- 30% de sites ludo-éducatifs
- 10% de parcs aquatiques

Les parcs de loisirs sont répartis un peu partout en France. Néanmoins, il y a une concentration des parcs de loisirs en Île-de-France et les parcs de loisirs aquatiques se situent plutôt sur les littoraux.

Le marché des parcs de loisirs est un marché concentré où trois grands acteurs dominent : Disneyland Paris, Astérix et le Futuroscope. Selon le Rapport Fouché de 2009, Disneyland Paris représente, à lui seul, 73% du chiffre d'affaires des 70 premiers parcs de loisirs français et 80% du CA des 35 premiers parcs. Le parc Astérix et le Futuroscope, quant à eux, représentent moins de 4,3% du chiffre d'affaires chacun et 16% du chiffre d'affaires chacun hors Disneyland Paris.

Sur ce marché, il y a plusieurs grands groupes hormis Eurodisney SAS:

- **1^{er} groupe : la Compagnie des Alpes**, filiale privée de la Caisse de dépôt, qui représente 6% du chiffre d'affaires total et 26% du chiffre d'affaires total hors Disneyland Paris. Détient notamment : Astérix, La mer de sable, France miniature, Walibi

- **2^{ème} groupe : Parques Reunidos** (groupe espagnol) qui représente 8% du chiffre d'affaires hors Disneyland. Il détient notamment Marineland, Aqualud, la ferme du Far West et Aquasplash

- **3^{ème} groupe :Aspro Ocio** (groupe espagnol) qui représente 5% du chiffres d'affaires hors Disneyland Paris . Il détient notamment Aqualand et Captain Jako.

Le reste des acteurs sur ce marché ce sont :

- soit des **parcs à capitaux publics** : qui représentent 5% du chiffre d'affaires total et 19% du chiffre d'affaires total hors Disneyland Paris.
- soit **opérateurs privés souvent familiaux**.

Le marché des parcs de loisirs est aussi un marché déséquilibré car il y a :

- un acteur à vocation internationale : Disneyland Paris
- quelques acteurs à vocation nationale : Astérix, le Futuroscope
- beaucoup d'acteurs à vocation locale/régionale tels que la Ferme du Far West, Aqualand, Aqualud, Captain Jako...

2-Les principaux concurrents

Les deux principaux concurrents de Disneyland Paris sont le parc Astérix et le Futuroscope.

- Le parc Astérix

Le principal concurrent de Disneyland Paris est le Parc Astérix, détenu par la Compagnie des Alpes qui est détenu par la Compagnie des Alpes. Il propose 31 attractions et comprend aussi un hôtel. En 2009, il a accueilli 1,82 millions de visiteurs pour un chiffre d'affaires de 74,3 millions (en hausse de 8,5%). Il attire plutôt une clientèle nationale ou régionale.

Le parc Astérix a de nombreux points forts. Tout d'abord, il possède beaucoup d'attractions à sensation telles que le Tonnerre de Zeus ou Goudurix. Il propose aussi beaucoup d'attractions aquatiques telles que le Menhir Express ou le Grand Splash.

Cependant, ce parc présente aussi quelques points faibles. Tout d'abord, son accès en train est assez complexe puisqu'il faut prendre le RER B puis une navette. Ensuite, il n'est pas ouvert toute l'année mais majoritairement pendant la période estivale. En effet, il est ouvert à partir d'Avril, tous les jours, puis que les week-ends à partir de septembre jusqu'en novembre. Il est donc fermé pendant plus de 5 mois dans l'année. Enfin, il propose beaucoup d'attractions en extérieur, ce qui peut décourager certains visiteurs lors d'intempéries.

- Le Futuroscope

Le deuxième concurrent de Disneyland est le Futuroscope, « parc européen de l'image », situé à 15 km de Poitiers. Les attractions qu'il propose sont basées sur le multimédia et les techniques cinématographiques. Il possède 26 attractions. En 2009, il a accueilli 1,7 millions de visiteurs pour un chiffre d'affaires de 80 millions d'euros.

Le Futuroscope a deux principaux points forts. Tout d'abord, il est ouvert quasiment toute l'année sauf en Décembre où il n'est ouvert que les week-ends et en Janvier où il est complètement fermé. Ensuite, la combinaison de la technologie de la 3D à la simulation est un réel atout.

Son principal point faible est son accès. En effet, le Futuroscope est excentré par rapport à la capitale, ce qui restreint le nombre de visiteurs étrangers.

3-La demande

Le marché des parcs de loisirs est un marché à maturité puisque la demande tend à se stabiliser.

Selon le Snelac, syndicat professionnel et patronal ouvert à tous les sites de loisirs, les parcs d'attractions ont accueillis 64 millions de visites en 2007 et le nombre de visites par client était de 2,6 visites par an. On estime aussi qu'un quart des visiteurs est à l'origine de plus de la moitié des visites.

4-Caractéristiques du marché

Le marché des parcs de loisirs est un marché qui se caractérise par une forte saisonnalité, une forte dimension locale ainsi que par de fortes barrières à l'entrée.

- Un marché saisonnier

Le marché des parcs de loisirs est un marché saisonnier. En effet, beaucoup de parcs ne sont pas ouverts toute l'année, un bon nombre d'entre eux ouvrent leurs portes durant la période estivale. Cependant deux tendances sont observées. Tout d'abord, les parcs de loisirs allongent de plus en plus leurs périodes d'ouverture. Ensuite, ils réalisent de plus en plus d'ouvertures occasionnelles en dehors de leur saison propre pour accueillir des événements ciblés ou sur des périodes très limitées. Par exemple, le parc Astérix, ouvre désormais ses portes durant les fêtes de fin d'année.

- Un marché à forte dimension locale

Sur ce marché, la clientèle est majoritairement locale, d'où une proximité physique entre les parcs et leur clientèle. En effet, selon une étude de l'Afit de 2004, 47% des visites avaient nécessité un trajet de moins d'une heure et 77% un trajet de moins de 2h.

De plus, la clientèle étrangère ne représente, en moyenne, que 10% à 15% de la clientèle totale des parcs de loisirs.

- Un marché avec de fortes barrières à l'entrée

La menace de nouveaux entrants sur ce marché est relativement faible étant donné les fortes barrières à l'entrée qui existent. Il y a, tout d'abord, de fortes barrières financières. En effet, créer un parc d'attractions nécessite de faire des investissements colossaux (structures, achat de terrains...). De plus, il y a aussi de fortes barrières légales car beaucoup d'autorisations sont à obtenir telles que le permis de construire, le permis d'aménager...

5-Enjeux du secteur

Ce secteur connaît deux enjeux majeurs. Tout d'abord, les parcs d'attractions doivent renouveler leur offre régulièrement pour susciter des « revisites », car comme il a été dit précédemment, la clientèle est surtout locale d'où l'intérêt de créer de nouvelles attractions. D'ailleurs, selon le Snelac, plus de 36% des parcs qui y sont affiliés, ont acquis une nouvelle attraction, dont 56% pour les parcs à thèmes et 57% pour les parcs aquatiques. Le secteur a dépensé 700 millions d'euros depuis 2006 pour renouveler l'offre.

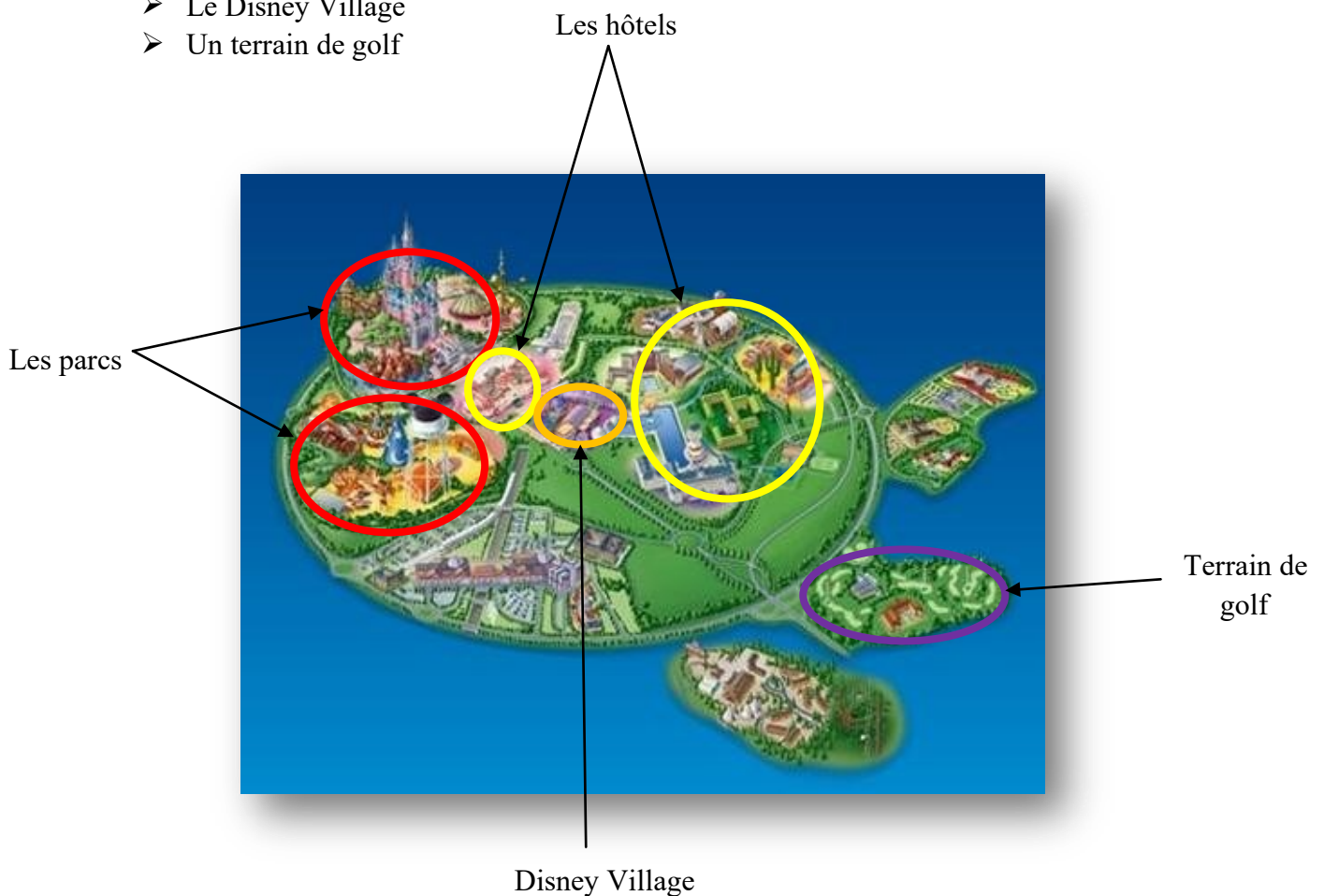
Le deuxième enjeu pour les parcs d'attraction concerne la communication. Les parcs d'attractions doivent sans cesse communiquer pour, dans un premier temps, se faire connaître du public et dans un deuxième temps, se faire reconnaître, montrer qu'ils existent encore. Selon le Snelac, le budget moyen de communication des parcs d'attractions est d'environ 8% du chiffre d'affaires total du secteur.

II – Présentation de l'entreprise

Avec un chiffre d'affaires de 1231 millions d'euros et un nombre de visiteurs de 15,4 millions en 2009, Disneyland Resort Paris reste le leader des parcs d'attractions sur le marché européen et français. La société est dirigée par le PDG Philippe Gas. Elle est détenue à 39,8% par la Walt Disney Company et à 60,2% par des actionnaires.

Disneyland Resort Paris est un complexe de loisirs. Le mot resort compris dans le nom signifie qu'il s'agit d'un parc d'attraction doté d'un ensemble hôtelier. Ce complexe comprend :

- 2 parcs (parc Disneyland et le parc Studio)
- Une chaîne hôtelière
- Le Disney Village
- Un terrain de golf



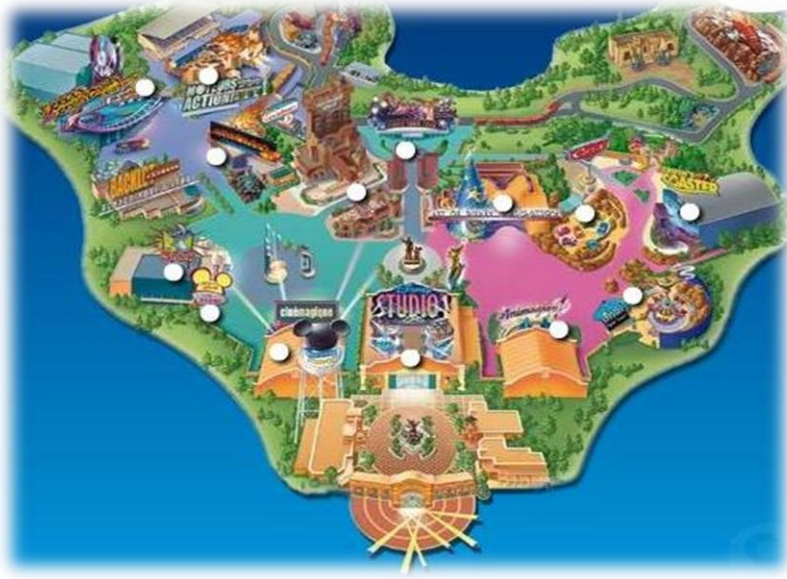
Présentation des parcs

Le parc Disneyland est divisé en 5 parties :



- Main street USA est la principale avenue près de l'entrée du parc. Il s'agit d'une petite ville des États-Unis du début du 20^{ième} siècle.
- Frontierland est le far west légendaire, l'attraction phare de ce land est le train de la mine.
- Adventureland représente la Disneyland de l'aventure. Les attractions très appréciées sont les Pirates des Caraïbes ou encore Indiana Jones.
- Discoveryland constitue le monde du futur avec Space Mountain, Star Tours ou encore Chérie, j'ai rétréci le public.
- Fantasyland est le pays des contes de fées et des histoires Disney.

Le parc Walt Disney Studio® quant à lui, est composé de 4 lots :



Production

Courtyard

- Toon Studio : un lot où toute l'histoire et les secrets des films d'animation Disney sont révélés au public.
- Blacklot : un lot où il est possible d'assister à des cascades de

voitures, et à la réalisation d'effets spéciaux

- Frontlot : invite le public à des scènes de tournages de film
- Production Courtyard : un lot dédié lui aussi à la télévision, au cinéma et propose notamment au public d'assister à des tournages, des plateaux télévisés.

Les produits Disney

Disneyland propose 3 types d'attractions :

- Des attractions à faire en famille : Pirates des Caraïbes, la maison fantôme, Chéri, j'ai rétréci le public, Adventure Isle etc. ...
- Des attractions pour les tout-petits : le labyrinthe d'Alice, le village de Pocahontas, Peter Pan, Dumbo etc. ...
- Des attractions à fortes sensations : Indiana Jones, Space Mountain, Big thunder mountain, Rock'n Roller coaster, tour de la terreur etc. ...

Disneyland offre aussi des parades, des spectacles et propose de rencontrer des personnages de Disney.

Les deux parcs regroupent au total 54 boutiques et 68 restaurants.

Présentation des hôtels

Il existe 2 types d'hôtels Disney :

- Les hôtels luxueux : ce sont des hôtels qui possèdent des « clés » allant de 3 à 4 (clés correspondant aux étoiles) o Disneyland Hotel o Disney's Newport Bay Club o Disney's Hotel New York
- Les hôtels à thèmes proposent un thème particulier. Exemple : L'hôtel Cheyenne représente un hôtel du far West o Sequoia Lodge o Hôtel Cheyenne o Santa Fe o David Crockett Ranch

Les hôtels les plus luxueux comportent des centres de convention qui sont destinés aux professionnels qui peuvent les louer pour organiser des salons ou des conférences.

Des espaces de réunions sont également mis à la disposition des entreprises.

Disney Village ou « la fête au village »

Ce village propose essentiellement des bars, des restaurants, des cinémas et des spectacles. C'est le lieu idéal pour se divertir.

Le projet « Villages Natures »

Disneyland est actuellement sur un projet de villages natures en partenariat avec Pierre et Vacances. Ces villages s'ouvriront en 2014.

III- SWOT

Forces	Faiblesses
Leader sur le marché français et européen	Chiffre d'affaires total en baisse de 7% (2009)
1ère destination touristique française et européenne	Pertes de 55,5 millions d'euros (2009)
5ème pôle hôtelier français	Dette de 2 milliards d'euros en 2009
5ème plus grande infrastructure de	Baisse de 5% des dépenses par

conventions française	visiteur (2009)
Seul parc Disneyland en Europe	Taux d'occupation des hôtels en baisse (2009)
Jouit de la notoriété et de la puissance de la marque Disney	Dépense moyenne par chambre en baisse (2009)
Forte notoriété (99%-étude IFOP 2009)	Baisse du chiffre d'affaires des boutiques de 7% (2009)
Parcs somptueux	Taux d'opinions favorables inférieurs à celui des autres parcs
Support financier de la Walt Disney Company	Organisation de type pyramidale (prise de décision lente)
Des visiteurs de plus en plus nombreux (+ 3 millions en 10 ans)	
Forte créativité et innovation	
Facilité d'accès (voiture, TGV,RER, avion)	

	OPPORTUNITES	MENACES
Économiques	Crise: français partent moins loin et moins longtemps	Baisse du niveau de vie des européens (crise économique)
	17 millions de visiteurs potentiels à moins de 2h (route et rail) et 320 millions à moins de 2h d'avion	Chute de la livre Sterling (crise économique)
	Le poste loisirs/voyages serait le poste de dépenses que les français augmenteraient en priorité (étude IFOP-2009)	Chute de 11,5 % du nombre de touristes étrangers en France en 2009 due à la crise

		Crise: consommateurs recherchent des bonnes affaires pour une même qualité et font des réservations au dernier moment
Sociales	De plus en plus de français ont envie de passer des moments en famille	Grèves de transports en commun de plus en plus fréquentes
Légales	Les lois sur la réduction du temps de travail et les RTT ont permis de dégager du temps pour les loisirs.	
Environnementales		

IV-Diagnostic

1-Diagnostic des parcs d'attractions

- Cible

Disneyland Paris cible en priorité les « Disney Families ». Ce sont des familles avec enfants dont l'âge est compris entre 0 et 15 ans, qui ont une bonne propension à dépenser leur revenu disponible dans des courts séjours (et en particulier les parcs à thèmes) et qui ont une forte affinité avec l'univers de la Marque Disney. Elles représentent environ 10 % des foyers européens, soit 13 millions de foyers environ, elles représentent 16 à 19% en France, au Royaume-Unis et en Espagne.

Il y a donc, par conséquent, de gros efforts marketing pour conquérir cette cible. Les éléments du mix sont trop orientés vers cette cible et certaines cibles sont délaissées tels que les adolescents.

- Prix

Le majeur problème de Disneyland Paris se situe au niveau des prix. En effet, aller à Disneyland Paris apparaît comme un véritable investissement, souvent les prix sont jugés exorbitants. Les prix sont élevés, que ça soit pour le billet d'entrée, la restauration, les objets dérivés ou même le parking.

o Prix des billets

Billets standards :

- Tarifs 2 parcs :

-1 jour : adulte 67 € et enfant 57 € (3 à 11 ans)

-2 jours : adulte 118 € et enfant 99€

-3 jours : adulte 143 € et enfant 122 €

-Tarifs 1 parc/ 1 jour :

-adulte : 53 €

-enfant : 45 €

Ces prix sont dans l'ensemble relativement élevés.

Billets spéciaux :

-Billet francilien (sur Internet et dans certaines billetteries franciliennes) :

1 jour/1 Parc : 29 € en semaine (sauf certaines dates³)

-1 jour/1 parc : 40 € le weekend (et certaines dates ¹)

-1 jour/2 parcs : 40 € en semaine (sauf certaines dates ¹)

-1 jour/2 parcs : 47 € le weekend (et certaines dates ¹)

Cette offre présente certains inconvénients. Tout d'abord, le visiteur est obligé de venir à une date précise. Ensuite, le billet n'est pas remboursable, seulement convertissable en billet standard contre paiement de la différence.

³ Le 5 avril 2010, du 19 au 23 avril 2010 et du 26 au 30 avril 2010, et les 13, 14 et 24 mai 2010.

-Billet Plus Tôt (pour les provinciaux, sur Internet) :

-1 jour/1 Parc : 40 €

-1 jour/2 parcs : 47 €

Sur cette offre nous avons identifié certains problèmes. Tout d'abord, Disneyland Paris ne propose pas de package incluant un billet de TGV et un billet d'entrée aux parcs. Ensuite ce billet est ni remboursable, ni échangeable. Enfin, ce billet n'est disponible que sur Internet et non dans certaines billetteries.

-Billet Etudiant : 43 € aux guichets

-Billet Senior :

-1 jour/ 1 parc : 45 €

-1 jour/ 2 parcs : 56 €

-Billet Famille Nombreuse :

-1 jour/1 parc : adulte 45 € et enfant 38 €

-1 jour/2 parc : adulte 56 € et enfant 48 €

Le seul inconvénient du billet étudiant, du billet senior et du billet famille nombreuse, c'est sa non validité les weekends.

-Offres pour les étrangers :

-15% de réduction sur les billets 1 jour/2 parcs sur Internet : ce qui revient à

56 € -4 jours/2 parcs pour le prix de 3jours/2 parcs : 143 €

Il y a donc peu de promotions pour les étrangers alors que certains pays d'Europe ont beaucoup été touchés par la crise, comme l'Espagne (-40% de visiteurs espagnols en 2009).

Passeport annuel :

-Passeport Francilien : 99 € pour 300 j d'accès

-Passeport Fantasy : 139 € pour 335 jours d'accès

-Passeport Dream : 199 € pour 365 jours d'accès

Ces passeports sont très intéressants et ils donnent le droit à beaucoup de réductions (sur le parking, les restaurants, les événements spéciaux...).

En résumé, pour les billets d'entrée :

- **Les prix sont trop élevés**
- **Des offres promotionnelles intéressantes mais avec beaucoup de conditions**
- **Pas d'offre spéciale pour les adolescents qui payent le prix fort des adultes dès 12 ans**
- **Peu de promotions pour les visiteurs étrangers**

- Prix du parking

Concernant les tarifs du parking, ils sont assez élevés :

- Motos et sidecars : 7 € / jour
- Voitures : 12 € / jour
- Bus: 17 € / jour
- Camping cars: 17 € / jour

- Prix des restaurants

Les prix des restaurants de Disneyland Paris sont eux aussi élevés pour de la nourriture de type fastfood. Par exemple :

- un sandwich : 6 € (sandwich banal jambon/fromage)
- une salade: 6 €
- une pâtisserie (part de flan, part de cake...) : 3,50€
- un menu hot dog/frites/boisson : 9,45 €

Ces prix trop élevés effraient peut-être les clients. En effet, lors de notre visite du parc, nous avons remarqué qu'à midi passé (heure d'affluence), peu de clients étaient présents dans les restaurants (cf. photo ci-dessous).



○ Prix des objets dérivés

Le prix des objets dérivés est lui aussi élevé :

- Un porte-clés : 4,90€
- Un mug : 9,90 €
- Une petite peluche : 22,90 €
- Une grande peluche : 55 €

o Simulation d'une journée en famille à Disneyland

Nous avons réalisé des simulations, pour avoir un aperçu de la dépense d'une famille pour un jour dans le parc. Nous avons simulé pour 3 types de familles :

- Pour une famille avec un enfant entre 3 et 10 ans
- Pour une famille avec 2 enfants entre 3 et 10 ans
- Pour une Famille avec 2 enfants entre 3 et 10 ans et un enfant de plus de 12 ans

Simulation sans offre, en voiture (hors prix de l'essence) :

	Famille avec 1 enfant	Famille avec 2 enfants	Famille avec 3 enfants
Parking	12 €	12 €	12 €
Entrée adulte	2 x 67 = 134	2 x 67 = 134	3 x 67 = 201
Entrée enfant	1 x 57 = 57	2 x 57 = 114	2 x 57 = 114
Total Entrée	191 €	248 €	315 €
Restauration adulte	2x 10, 95 = 21,90 €	2x 10, 95 = 21,90 €	3 x 10,95 = 32,85 €
Restauration enfant	1x 4,95 = 4,95 €	2 x 4,95 = 9,90 €	2 x 4,95 = 9,90 €
Total Restauration	26,95 €	31,80 €	42,75 €
Objets souvenirs	20 €	30 €	40 €
TOTAL	249,95 €	321,80 €	409,75 €

Simulation avec offre francilien, en voiture (hors prix de l'essence) :

	Famille avec 1 enfant	Famille avec 2 enfants	Famille avec 3 enfants
Parking	12 €	12 €	12 €
Entrées	3 x 47 = 141 €	4x 47 = 188 €	5 x 47 = 235 €
Total Entrée	141 €	188 €	235 €
Restauration adulte	2x 10, 95 = 21,90 €	2x 10, 95 = 21,90 €	3 x 10,95 = 32,85 €
Restauration enfant	1x 4,95 = 4,95 €	2 x 4,95 = 9,90 €	2 x 4,95 = 9,90 €
Total Restauration	26,95 €	31,80 €	42,75 €
Objet souvenir	20 €	30 €	40 €
TOTAL	199,95 €	261,80 €	329,75 €

Ainsi, pour les familles, Disneyland Paris constitue un véritable investissement.

o Comparaison avec les tarifs du parc Astérix :

Le billet d'entrée coûte 39 € pour un adulte et 29 € pour un enfant, soit 28 euros de moins que le billet standard de Disneyland. Il y a aussi des offres : le billet matin à 25 € en semaine et 29 € le weekend, et le billet le « jeudi de tous les défis » à 20 € (un jeudi par mois). Le parking coûte 8 € par jour.

□ **Attractions**

Concernant les attractions, l'un des problèmes majeurs est la forte présence d'attractions pour les enfants. En effet, il y a moins de 10 attractions à grands frissons sur 53, alors que les adultes sont aussi une cible privilégiée par Disneyland.

De plus, aucune réelle attraction aquatique n'est présente au sein des parcs alors qu'en période estivale, les gens ont plutôt envie de faire des activités rafraichissantes.



Sur cette photo, le Moody's Roundup Village, un espace mal exploité du parc où se trouvent des enclos vides, peu de décorations. Cet espace est d'ailleurs peu fréquenté.

Le temps d'attente relativement long aux attractions est aussi un problème majeur. En période d'affluence, le temps d'attente peut aller jusqu'à 120 minutes pour certaines attractions. Cela peut être assez pénible pour les familles avec des enfants, qui vont du coup

garder une mauvaise expérience de leur visite. De plus, il y a une mauvaise gestion de l'affluence aux attractions puisque parfois certaines attractions sont remplies alors que d'autres sont vides. Enfin, lors de notre visite au parc, nous n'avons repéré que deux panneaux d'indication de l'affluence aux attractions situés à l'entrée du parc. Ceci est un peu embêtant pour les visiteurs car ils ne peuvent pas savoir à l'avance le temps d'attente et ils ne s'en aperçoivent qu'une fois devant l'attraction.

o Flascodes

Disneyland Paris a mis en place un système de Flashcodes à l'intérieur des parcs. Ils permettent, lors de la visite, d'obtenir des infos sur les spectacles, les restaurants, les offres spéciales. Ils permettent aussi de télécharger des jeux et des vidéos. Cependant, leur succès n'est pas au rendez-vous car :

- Peu de téléphones sont équipés d'un lecteur flashcode
- Peu de personnes savent ce qu'est un flashcode
- Il faut avoir un forfait Web mobile pour lire un flashcode
- Il n'y a aucune communication dans le parc. En effet, nous n'avons reçu aucun prospectus sur le flashcode lors de l'achat de ticket, il n'y a pas de prospectus sur les flashcodes à l'entrée (là où l'on peut prendre des plans et les horaires des spectacles), pas d'affichage et les Cast Members que nous avons rencontrés en savait très peu sur ces flashcodes.
- Aucune visibilité dans le parc : nous n'avons vu aucun flashcode durant notre visite et les Cast Members ne savaient pas où ils se trouvaient.
- Il ne fournit pas une info majeure qui est l'attente aux attractions
- Il y a aussi peu d'explication dans la brochure que nous avons trouvée au bureau des passeports. On ne sait pas ce qu'est un flashcode, ni à quoi ça sert, ni quels sont les bénéfices pour les visiteurs.

o Restaurants

Au niveau des restaurants, hormis le prix élevé, nous avons pu remarquer deux autres problèmes. Tout d'abord, il y a peu de choix dans les menus. Par exemple, dans ce restaurant :



- Pour le Menu 2, nous avons seulement le choix entre : - 2 plats :
sandwich Kebab ou Salade
- 2 accompagnements : frites ou riz aux légumes
- 2 desserts : 1 magnum ou un rocher coco
- 8 boissons

Ensuite, la carte des restaurants n'est traduit qu'en anglais or la clientèle espagnol est la 3^{ème} clientèle de Disneyland.

☐ Climat social

Le parc a connu récemment plusieurs incidents sociaux qui nuise à son image, voir même à son activité.

o Suicides

Disneyland Paris a connu 2 suicides et une tentative en 1 mois et demi. Le 26 mars dernier, un deuxième homme s'est suicidé chez lui, le jour où il devait reprendre son travail. Disneyland refusa de cautionner ce suicide, la direction invoqua plutôt des raisons personnelles, des problèmes de couple. Pour les Syndicats, ceci est une « conséquence de conditions de travail humiliantes » (*Le Monde*, 31/03/2010). « Il semblerait selon des collègues et les syndicats qu'il travaillait vraiment sous pression, il subissait un harcèlement

par ses supérieurs. Il s'était plaint mais en vain ».D'ailleurs, il laissa un mot gravé dans les murs : "Je ne veux pas retourner chez Mickey, je t'aime, pardon les enfants ». Depuis, la direction de Disneyland Paris s'est quelque peu rétracté sur ses déclarations. Le problème c'est que cette affaire a été très médiatisée (journaux, TV...), ce qui a impacté l'image de Disneyland.

o Grèves de fin 2009

En Décembre 2009, les Cast Members se sont mis en grève. Leurs revendications portaient sur le gel des salaires. Il y a donc eu des blocages d'attraction et des annulations de la parade de Noël. Ces grèves ont nuit à la satisfaction des clients. D'ailleurs, un Cast Member affirme qu'il a vu des « mômes en larmes et des pères de famille s'attaquer physiquement aux grévistes tellement ils étaient en colère qu'on leur ait pris leur parade ».

o Plainte de SOS Racisme

En 2009, SOS Racisme a porté plainte contre Disneyland Paris pour constitution de fichiers ethniques. Selon SOS racisme : "pour Disney, l'essentiel de la clientèle est européenne, en conséquence les salariés 'Cast Members' doivent être majoritairement européens » (Le Monde, 4/09/10). Cela nuit à l'image de Disneyland Paris.

2-Diagnostic des hôtels

☐ Prix

Les prix des hôtels sont eux aussi assez élevés. Voici les fourchettes de prix des hôtels :

Hôtel	Prix d'une chambre-1 nuit	Demi -pension	Clés
Disneyland Hotel	608-4780 euros	+49 euros	4
Disney's Hotel New York	319-1993 euros	+49 euros ou +29 (14 resto)	4
Disney's Newport Bay Club	299- 898 euros	+29 euros	3
Disney's sequoia Lodge	259-489 euros	+29 euros	3
Disney's Hotel Cheyenne	200-338 euros	+22 euros (6 resto)	2
Disney 's Hotel Santa Fe	188-312 euros	+22 euros	2
Disney's Davy Crockett Ranch	188-398 euros	+22 euros	2

En plus de prix élevés, les hôtels n'offrent pas de pension complète.

Offres pour les français :

Disneyland Paris propose des offres sur les séjours pour les français :

- 1j/1 nuit supplémentaires à partir de 3j/2 nuits mais uniquement valable pour certaines dates (10 jours dans tous les hôtels en Mai, 16 jours en juin, 16 jours en juillet, 16 jours en août, 11 jours en septembre)
- -15 % le dimanche
- Gratuit pour les moins de 7 ans (vols + séjour)

Il y a donc peu de promotions sur les séjours.

Offres pour les étrangers :

Pour le Royaume-Uni :

- Gratuit pour les moins de 7 ans (vol + séjour)
- 1j/1 nuit gratuite à partir de 4j/3 nuits (valable à certaines dates)
- -30 % au Disney's Davy Crockett Ranch pour une arrivée le Vendredi

Pour l'Espagne:

- Gratuit pour les moins de 7 ans (vol + séjour)
- Il y a des offres à partir de 259 €/pers dans 3 hôtels
- 1j/1 nuit gratuite à partir de 4j/3 nuits (valable à certaines dates) • - 15 % sur la demi-pension

Il y a peu de promotion alors que comme il a été dit précédemment, le nombre de touristes européens est en baisse du fait de la crise.

A titre d'exemple, l'Hôtel L'Elysée Val d'Europe fait des promotions de l'ordre de 50% sur les chambres. Ces tarifs actuels sont de :

- 87, 20 € (chambre triple et quadruple): 2 adultes
- 92,20 € (chambre triple et quadruple) : 2 adultes et 1 enfant

Ainsi nous pouvons conclure, en ce qui concerne les prix et les offres des hôtels de Disneyland Paris que:

- Les prix sont très élevés
- Il n'y a pas de packages All Inclusive réservable en ligne (obliger de réserver par téléphone)
- Il n'y a pas de pension complète
- Il y a peu de promotion

- Capacité d'accueil des chambres

Concernant, la capacité d'accueil des chambres, seulement 3 hôtels sur 7 proposent des chambres pour 5 personnes et plus (Disneyland Hôtel , Disney Newport Bay Club, Disney's Davy Crockett Ranch) alors que Disneyland Paris est un Resort familial.

- Confort

Le confort de ces hôtels laisse quelque peu à désiré bien que leur prix soit relativement élevé. Voici quelques photos des chambres :



Nous pouvons voir que les chambres vieillissent. En effet, la décoration n'est pas toute jeune et l'équipement n'est pas du dernier cri. Voici d'ailleurs quelques commentaires de clients sur les hôtels extraits des sites www.tripadvisor.fr, www.vinivi.com :

« il y avait une odeur de renfermé, la télé, les meubles, la moquette, tout ça est vieux »
 « L'hôtel commence à donner des signes de vieillesse. »
 « ...n'ont certainement pas connu de rafraîchissement depuis la création de l'hôtel » « Les chambres sont fatiguées »

De plus, le confort n'est pas au rendez-vous :

- Il n'y a pas de wifi dans les chambres. Les résidents de l'hôtel doivent aller dans une salle spécial où l'accès est payant (4 €/heure)
 - Sur la télévision, il n'y a que 4-5 chaînes françaises, 1 chaîne espagnole, 2 chaînes anglaises et une chaîne arabe – Certaines piscines ont une eau froide –
- Selon les Avis d'internautes :
- Le Ménage n'est pas fait
 - Il y a du mobilier cassé dans les chambres
 - Il y a peu d'équipements dans les chambres (pas de sèche-cheveux...)

Concernant les restaurants des hôtels, ceux-ci sont trop petits pour accueillir tous les résidents, qui sont obligés de faire la queue (parfois pendant 30 minutes) pour avoir une place. De plus, il apparaît que la qualité de la nourriture qui y est servie laisse à désirer. En effet, d'après les commentaires d'internautes le buffet est « digne d'un Etap Hôtel » et la qualité est « une qualité industrielle ».

V- Les recommandations

1-Recommandations pour les parcs d'attractions

Le ressort connaît des pertes de 55 millions. Ainsi pour y remédier, 2 solutions sont possibles. L'entreprise peut soit chercher à faire augmenter le nombre de visites ou faire augmenter la dépense moyenne par visiteur. Ce dernier cas est moins envisageable. En effet, avec la crise, les ménages ne semblent pas vouloir dépenser plus dans les loisirs.

Ainsi, nous proposons d'attirer un plus grand nombre de visiteurs.

La cible

Le cœur de cible de Disneyland est « les Disney Families » or nous avons souligné que beaucoup d'adolescents fréquentent les parcs.

Ainsi, nous recommandons à Disneyland de ne pas délaisser cette cible qui est très importante puisqu'une étude Z'adobus de l'institut CSA a révélé que la marque préférée des 11-25 ans dans la catégorie des loisirs est Disneyland. De plus, Disneyland propose de plus en plus des attractions à sensation, ce qu'aiment les ados.

Ainsi, il faudrait effectuer plus d'efforts marketing en termes d'offres et surtout de communication envers cette cible.

Les prix

C'est ce qu'il faudrait changer prioritairement.

o Les billets

Nous l'avons vu, il existe plusieurs types de billets mais généralement, ils restent chers ou bien les conditions ne satisfont pas.

Billets standard : le prix de la flexibilité est un prix considéré comme trop cher aux yeux des clients. Il semble nécessaire de le baisser.

Billets spéciaux :

Billet francilien : ce billet est contraignant car il oblige le client à venir à une date précise et ne laisse pas la possibilité de se faire rembourser. La recommandation serait de permettre son remboursement.

Billet plus tôt : Le billet provincial est non échangeable et ni remboursable. Or, il est difficile pour les personnes habitant la province de prévoir les incidents ferroviaires. Non seulement, il ne pourra obtenir le remboursement du billet mais il ne pourra pas non plus l'échanger. Ainsi, il faudrait offrir la possibilité d'échanger le billet.

Autre inconvénient, le billet ne peut être acheté que sur internet. Aussi, il n'existe à ce jour aucune offre qui inclût le prix du TGV. Nous recommandons donc de rendre le billet accessible en billetterie en province. Par ailleurs, il serait intéressant de proposer une offre incluant le prix du TGV ou du ticket du RER :

- Billet d'entrée parc + ticket TGV aller/retour
- Billet d'entrée parc + ticket RER aller/retour (départ Paris)

Billets Étudiants/Séniors/Familles nombreuses : ils ne sont valables qu'en semaine. Or pour les séniors et les familles nombreuses, cette offre n'est pas cohérente. En effet, les séniors viennent au parc Disneyland pour accompagner leurs petits enfants et ces derniers sont à l'école toute la semaine. De même, les familles nombreuses ne se déplacent qu'en weekend. Ainsi, il faut proposer une offre spéciale pour le weekend en plus de maintenir celle existante.

Billets pour les étrangers : nous avons vu qu'il y a peu de promotions alors que certains pays européens comme l'Espagne sont plus touchés par la crise. Il faut donc leur formuler des promotions plus intéressantes. Par ailleurs, comme il s'agit de touristes, il serait tout à fait approprié de leur proposer des packages incluant le prix du trajet. Ceci ne peut être réalisable que si Disneyland réalise des partenariats avec des hôtels. Nous choisirons stratégiquement les hôtels, les plus touristiques de Paris.

Exemple de package :

- Billet entrée parc + ticket RER aller/retour - Billet entrée
parc à tarif privilégié

Billet adolescent : à ce jour, il n'en existe pas or il semble important de se focaliser sur cette cible. Ainsi, il faut créer une offre spéciale pour les adolescents semaine et weekend.

- **Parking**

Les prix étant plus chers que la concurrence, nous recommandons de les baisser à 8 euros (prix proposé par le parc Astérix).

- **Restauration**

Nous recommandons premièrement de baisser les prix. Par ailleurs, étant donné qu'il y a un manque de choix dans les menus, il faudrait proposer plus de menus. Enfin, comme les espagnols constituent la 3^{ième} clientèle de Disneyland, nous pensons qu'il faudrait introduire une 3^{ième} langue dans les cartes de menus pour faciliter la compréhension.

- **Les produits dérivés :**

Les prix de ces produits sont globalement élevés mais une baisse générale des prix ne peut être envisagée. En effet, le prix est aussi justifié par le fait qu'il s'agit d'une production de l'entreprise Disneyland qui possède les seuls droits de fabrication des produits Disney. Ainsi, nous pensons qu'il serait plus favorable de réaliser des promotions ponctuelles.

- **Les attractions**

- **Les attractions à sensations fortes**

Les deux parcs comptent au total moins de 10 attractions à sensations fortes. Ainsi il y a une insuffisance d'attractions pour les adultes. La solution consisterait à importer des attractions grands frissons des autres parcs Disneyland du monde, des attractions qui ont déjà prouvé leurs succès. Exemple : le California Screamin, Le Golden Zephyr



Les attractions d'eau

De même, Disneyland Resort Paris ne possède pas d'attractions d'eau. Or elles sont très appréciées en été. De plus, le concurrent principal, le Parc Astérix en possède beaucoup. Ainsi, là encore, l'entreprise devrait importer des attractions d'eau qui ont prouvé leur réussite.

Exemple : Splash Mountain, Grizzly River Run



- Des événements pour adolescents

Pour les adolescents, nous pouvons créer des concerts de leurs idoles préférées ou encore des jeux, concours avec à l'issue des tours d'attractions avec leurs stars de disney préférées. Par exemple, Miley Cyrus (Hanna Montanna) ou encore Zac Efron (High Scholl Musical).

- Woody's Roundup Village

Ce coin est inexploité. Seuls des passages de personnages de Disneyland animent cet endroit. Nous recommandons donc de conserver les passages des personnages et d'installer un air de jeux. Il s'agirait de balançoires et de toboggans pour les petits enfants. L'installation de cet air s'y prête bien

puisqu'il se situe juste à côté d'un théâtre. Il permettrait en l'occurrence aux familles de se poser en attendant le début du spectacle.

- **Le temps d'attente**

La régulation des fils d'attente

C'est un problème majeur que connaît les parcs d'attractions que ce soit pour Disneyland ou le Parc Astérix. Or nous avons vu qu'il arrive parfois que pour une attraction le temps d'attente est très élevé et dans le même temps, très court pour une autre. Il s'agit d'une mauvaise régulation des flux. Pour y remédier, nous proposons d'engager des Cast Members qui se viendraient informer les clients au niveau des fils d'attente sur les temps d'attente des autres attractions.

Les panneaux d'information

Dans le parc, il n'en existe que deux informant sur le temps d'attente. De plus, ils sont mal positionnés. Nous proposons donc d'introduire d'autres panneaux dans chaque land et entre les lands. Ceci permettrait d'éviter au client de traverser tout une partie du parc pour s'informer sur le temps d'attente.



Panneau existant



Panneau à installer

- Flashcode :

Disneyland a mis en place un système de flashcode mais il ne semble pas opérationnel. Nous proposons d'abord de mettre plus de flashcodes dans le parc. En effet, il y en aurait très peu d'après le personnel.

Ensuite, il faudrait communiquer sur cet outil en mettant à disposition des clients des brochures qui expliqueraient le flashcode et son intérêt. La communication devra également se faire sur le site internet du parc. Nous recommandons aussi de mettre des panneaux explicatifs au niveau des caisses ainsi qu'aux emplacements de récupération des plans des parcs.

Pour avertir les clients de la présence d'un flashcode, Disneyland pourrait installer des panneaux de signalisation.

- Climat Social

Le dialogue social

Nous proposons de relancer le dialogue entre les cast members et la direction pour arriver à des compromis en termes de salaires. Il serait aussi important de réaliser des enquêtes sur le bien-être du personnel pour améliorer leurs conditions de travail, ce qui permettrait à l'avenir de prévenir des grèves de travail ou encore des suicides nuisant terriblement à l'image de Disneyland.

Éviter les actions discriminantes

Concernant le processus de recrutement, nous recommandons fortement à la direction des ressources humaines de respecter la loi en vigueur et de ne pas constituer des fichiers ethniques car là encore, cela nuirait gravement à l'image de Mickey.

2-Recommandations pour les hôtels

○ Prix

Concernant les prix, nous recommandons de les baisser.

○ Offres pour les français

Nous avons vu qu'il y a peu de promotions. Il faudrait donc en proposer plus. Nous recommandons aussi de réaliser des promotions plus agressives et limitées dans le temps sur des sites comme promovacances.com.

○ Offres pour les étrangers

Pour les étrangers, nous avons vu que certains pays étaient plus touchés par la crise, ainsi nous recommandons de proposer des promotions plus intéressantes et même des packages « all inclusive » sur internet.

○ Pension

Concernant la pension, nous pensons qu'il faudrait proposer une pension complète. Cela permettrait aux clients de pouvoir dîner à l'hôtel.

Chambres

Capacité des chambres

Il est difficile d'envisager des extensions des chambres ainsi nous suggérons à l'avenir pour le projet villages natures de prévoir de construire des chambres plus grandes accueillant des familles nombreuses.

Confort des chambres

Il faut rénover le mobilier, installer le wifi dans les chambres, proposer plus de chaînes de télévision et s'assurer à l'avenir du ménage impeccable des chambres pour que les clients n'aient rien à redire.

Restaurants d'hôtels

Capacité des restaurants

Là encore, il est difficile d'envisager leur agrandissement. Nous recommandons de jouer sur la pension complète. Cela permettrait de désemplir les restaurants d'hôtels et offrir plus de choix aux clients en proposant plusieurs restaurants.

Offre des restaurants

Nous recommandons d'améliorer la qualité de la nourriture en proposant des produits frais et en bannissant les plats industriels.

Conclusion

En conclusion, la recommandation principale pour Disneyland Paris est la baisse des prix que ce soit pour les parcs ou pour les hôtels.

Bibliographie

Ouvrages :

Roffat (S), Disney et la France –Les vingt ans d’Euro Disneyland, L’Harmattan, Paris, 2007
Fouché (B), Rapport Fouché, 2009

Sites internet :

<http://www.disneylandparis.fr>
<http://disneycentralplaza.englishboard.net>
<http://www.ticketobserver.fr>
<http://www.vinivi.com> <http://www.e-marketing.fr>
<http://mariannedamit.blogspot.com>
<http://www.tripadvisor.fr>
<http://www.disneymagicinteractive.com>
<http://eco.rue89.com>
<http://www.surlefeu.fr>
<http://www.rmc.fr>
<http://www.relationclientmag.fr>
<http://www.wikio.fr>
<http://castremember.canalblog.com>
<http://www.leparisien.fr>
<http://www.capital.fr>
<http://www.lexpansion.com>
<http://www.lepost.fr>
<http://eurodisney.seitosei.biz>
<http://www.linternaute.com> <http://cyril-lazaro.over-blog.com>
<http://www.insee.fr>
<http://www.lexpress.fr>
<http://www.francesoir.fr>