MOULIN ROUGE

Le Moulin Rouge voit le jour le 6 octobre 1889, au pied de la Butte Montmartre. C'est une période particulièrement faste pour Paris : Exposition Universelle de 1889, Tour de Gustave Eiffel et aménagement de la Butte Montmartre avec la création de la basilique Notre Dame du Sacré-Coeur et l'arrivée du métro (station Blanche).

Il s'agit au départ d'un espace de divertissement plutôt extravagant. Les propriétaires, Joseph Oller et Charles Zidler proposent une gigantesque piste de danse, un jardin agrémenté d'un énorme éléphant et des promenades à dos d'âne. Ainsi, le Moulin Rouge est un lieu où se côtoient la culture populaire en particulier le célèbre quadrille que les anglais baptiseront « French-Cancan » et certains artistes qui ont marqué l'époque, en particulier Toulouse-Lautrec, La Goulue, Valentin Le Désossé.
Très rapidement, le Moulin Rouge attire une clientèle disparate composée d'anonymes mais aussi de personnalités de l'époque : « ouvriers, artistes, bourgeois et aristocrates se retrouvent à la même table dans une joyeuse atmosphère de fête et de frivolité ». En 1902, on assiste au dernier bal du Moulin Rouge. L'établissement s'est depuis transformé en « théâtre-concert ».

La première revue a été créée par Mistinguett en 1907. Il s'agit d'un grand spectacle avec des costumes de plumes, de strass et de paillettes, des décors, des musiques, une mise en scène…tout doit inciter le spectateur à rêver. Plus récemment, quelques artistes célèbres ont contribué à « renforcer » la notoriété du lieu (Presley, Sinatra, Crosby, Trénet, Aznavour…). En 2000, le film « Le Moulin Rouge » a également eu un impact sur la fréquentation de la salle. Une lecture préalable du scénario a été exigée par les dirigeants du lieu mythique mais aucun pourcentage sur les recettes n'a été demandé. Le succès du film pouvait être considéré comme une formidable opportunité en matière de communication.

Le Moulin Rouge est devenu aujourd'hui un des symboles de Paris. Ainsi, sa façade, représentant un moulin, est un des lieux les plus photographiés de la capitale. L'identité du Moulin Rouge implique un respect de normes visuelles s'appuyant sur l'histoire de Paris, les symboles, les plumes, les strass.... Les dirigeants du Moulin Rouge ne veulent absolument pas transposer le spectacle dans un autre lieu. Ils tiennent à ce que Paris soit l'unique scène au monde pour la représentation de la revue. Ainsi, soucieux de se démarquer des autres cabarets et dans le but de préserver l'identité du Moulin Rouge, ils ont construit une démarche marketing des spectacles vivants tout à fait spécifique.
Le chiffre d'affaires 2004 est de 42 millions d'euros. Dans les années 1999/2000, il se montait à 26 millions d'euros.
Le Moulin Rouge est une PME de plus de 300 personnes (80 artistes, 70 techniciens, 45 administratifs, 25 cuisiniers et 100 serveurs) qui fonctionne sans interruption exceptée une fermeture de cinq semaines (tous les huit ans) pour le renouvellement de la revue. Chaque département (restaurant, spectacle, management) gère ses achats en accord avec le directeur général. Vous venez d'être recruté(e) comme directeur (directrice) commercial(e) adjoint(e).

Deux dossiers vous sont proposés :

- **Dossier 1 : Maîtriser l'identité du Moulin Rouge,**
- **Dossier 2 : Préparer l'avenir du Moulin Rouge.**

Ce cas est inspiré d'une situation réelle, mais certains chiffres ont pu être modifiés pour des raisons de confidentialité. Les documents fournis en annexes sont reproduits en l'état, sans préjudice d'éventuelles erreurs ou omissions imputables à leur source

DOSSIER 1 : MAITRISER l'IDENTITÉ DU MOULIN ROUGE

L'évolution du Moulin Rouge est marquée par une première période centrée sur la notion de cabaret (French Cancan, orchestre, chanteurs, boissons). L'offre s'est enrichie d'une grande revue de Music Hall avec un positionnement de plus en plus familial.
Il y a deux spectacles chaque soir. Le taux de remplissage est de plus de 90 % (près de 600 000 clients par an assistent à la revue). La structure de la clientèle a longtemps été caractérisée par la prédominance des groupes (groupes institutionnels : comités d'entreprise, séminaires d'entreprise…) et de touristes étrangers qui représentaient alors 80% de la fréquentation. Aujourd'hui, les spectateurs viennent davantage en couple, en famille ou entre amis.
Même si le Moulin Rouge est devenu une marque mondialement connue, les dirigeants se refusent encore à parler de stratégie de marque. Néanmoins la société a mis en place depuis de nombreuses années un ensemble de mesures juridiques visant à protéger les marques « Bal du Moulin Rouge » et « Moulin Rouge » que la société exploite en France sans interruption depuis leurs créations.
Les dépôts de marques, réalisés auprès de l'Institut national de la protection intellectuelle (INPI) par l'intermédiaire d'un cabinet conseil en propriété intellectuelle, ont régulièrement fait l'objet de publications au Bulletin officiel de la propriété industrielle (BOPI) et d'enregistrements au Registre national des marques (RNM). Le Moulin Rouge a confié à un avocat la gestion juridique de son portefeuille de marques.
Le conseil en propriété intellectuelle est également chargé d'accomplir les formalités propres à chaque pays pour lequel la protection de la marque est souhaitée.
Le Moulin Rouge souhaite limiter les actions juridiques sans toutefois laisser des tiers ternir son image.

En France, il est possible d'identifier deux types de concurrence. Des compétiteurs directs (Le Lido, Le Crazy Horse, Le Paradis Latin) et une concurrence plus diffuse renvoyant à la motivation de passer « une soirée inoubliable à Paris ».

Travail à faire

A. La stratégie marketing du Moulin Rouge

1-1- Identifier les facteurs clés de succès du Moulin Rouge ;
1-2- Comparer les chiffre d'affaires du Moulin Rouge et de ses concurrents directs et préciser les alternatives stratégiques qui en découlent pour le Moulin Rouge.

B. La politique de marque

1-3- Rappeler la problématique (droit et engagement) à laquelle est confronté le Moulin Rouge, en tant que détenteur de la marque « Moulin Rouge ».
1-4- Apprécier la cohérence des actions menées dans le cadre de la protection de la marque tant sur le plan géographique, que dans le domaine des produits et des services concernés.
1-5- Envisager les axes de développement permettant de rester dans une logique d'exploitation de la marque à l'international.

C. L'étude qualitative

Pour faire face à cette concurrence, le responsable marketing du Moulin Rouge cherche à repérer les raisons de son succès et à mieux comprendre l'expérience vécue par ses clients lors du spectacle. Afin d'optimiser les caractéristiques de son offre commerciale et de préciser son positionnement, il sollicite le cabinet d'étude de marché « Quali Plus » pour une enquête qualitative.

1-6- Souligner les limites et intérêts de l'enquête qualitative envisagée;
1-7- Présenter une synthèse des verbatims en vous appuyant sur le concept de valeur de consommation.

Afin de prolonger la compréhension des émotions ressenties par le public au cours du spectacle et de croiser l'information recueillie par la société « Quali Plus », le responsable marketing du Moulin Rouge lance un appel d'offre. Quatre sociétés soumettent des projets d'investigation dont les principales orientations méthodologiques sont présentées en annexe 3.4.

1-8- En fonction de l'objectif assigné, sélectionner, parmi les quatre propositions, le projet le plus pertinent en justifiant le choix effectué.

******

Liste des annexes du dossier 1

Annexe 1 – Activités du Moulin Rouge
Annexe 2 – Concurrence du Moulin Rouge
Annexe 3 – Clientèle du Moulin Rouge et enquête Quali Plus
Annexe 4 – Éléments juridiques concernant la marque

ANNEXE 1 – ACTIVITÉS DU MOULIN ROUGE

1-1 - Le spectacle

Par superstition, depuis plus de deux décennies, le Moulin Rouge propose une revue dont le nom commence par un « F ». La revue actuelle « Féerie » a été conçue par Doris Haug et Ruggero Angeletti, les metteurs en scène du Moulin Rouge depuis 1961. Pierre Porte est le principal concepteur des mélodies. L'équipe créatrice est donc relativement stable depuis 40 ans.
Le spectacle mobilise 100 artistes dont 60 « Doriss Girls » qui sont recrutées dans le monde entier (Sydney, Las Vegas, Londres, pays de l'Est …), 19 nationalités étant représentées. Une formation de danse classique est exigée pour l'ensemble de la troupe.
Les revues actuelles ont une durée de vie de huit ans. En quelques décennies, la durée de vie du produit est passée de onze à huit ans. Le coût total de la création est de neuf millions d'euros (incluant costumes, décor, création des musiques, salaires des artistes, etc..).
Le 14 novembre 1999, s'est déroulée la dernière représentation de la revue du centenaire « Formidable » .. Au total celle-ci aura accueilli plus de 4,5 millions de spectateurs.
Le spectacle actuel « Féérie », dont la première représentation a eu lieu le 23 décembre 1999, comporte 4 tableaux ponctués par des attractions internationales qui permettent aux danseuses et danseurs de récupérer.

Tableaux	Intitulé	Détail
1	Le Moulin Rouge, aujourd'hui et hier, le Moulin Rouge, toujours	Ce voyage dans l'histoire du lieu joue sur la thématique de la nostalgie.
2	Sandokan	Ce tableau met en scène les aventures d'un pirate sur son bateau ancré en Indonésie.
3	Au Cirque	Tous les éléments de la vie du cirque sont présentés (jongleurs, acrobates, animaux sauvages, grande parade).
4	Le Moulin Rouge	Hommage à l'histoire des femmes en lien avec les grandes dates de l'histoire (14 juillet, Libération de Paris…). C'est dans ce tableau que les Doriss Girls dansent le French Cancan.

Une récente comparaison des meilleurs spectacles internationaux effectuée par la BBC place le Moulin Rouge en tête de son classement.
La prochaine revue verra le jour fin 2007. Il faut trois ans de préparation avant de la présenter au public. La première étape consiste à créer les différents tableaux et à trouver le nom de la revue, en respectant certaines contraintes :

- respect de la tradition (l'histoire et la culture du Moulin),
- respect de la notion de revue,
- interdiction d' « américaniser » la mise en scène,
- valorisation des artistes, des costumes et des chorégraphies…

La deuxième étape consiste à « habiller » les tableaux par la musique, les costumes et les décors. La chorégraphie et les lumières constituent la touche finale.

1-2 - Activités complémentaires

Cinq éléments s'articulent autour de l'offre du Moulin Rouge :

- **Le restaurant**

Trois menus sont proposés :

- en haute prestation : French Cancan ,
- en très haute prestation : Toulouse-Lautrec et Belle Epoque.

- **Les services**

Durant le repas, des artistes entament un tour de chant et proposent aux spectateurs de profiter de la piste de danse. Pendant le spectacle, un service « photographie » immortalise ce moment.

- **Les produit dérivés**

Une boutique doit ouvrir très prochainement, rue Lepic, pour vendre des produits « Moulin Rouge ». Il existe déjà une vente de produits dérivés (écharpe, cendrier, briquet etc..) à l'intérieur du Moulin Rouge. La part de cette activité dans le chiffre d'affaires est très marginale mais elle a été mise en place à la demande de clients qui souhaitaient acquérir un souvenir.

- **L'évènementiel**

En 1997, le Moulin Rouge crée un nouveau produit « Les Espaces du Moulin Rouge » en transformant les 1500 m^2 de la salle de cinéma attenante au cabaret en lieu de séminaires, congrès, dîners de gala, plateau TV. Parmi les entreprises clientes on trouve : France Telecom, Yves Saint-Laurent, Schneider, Dassault Aviation, Cartier, Paco Rabane, Disney…

- **Activités annexes**

L'entreprise pratique parfois le marquage conjoint (co-branding). À titre d'exemple, on peut citer le lancement d'Orangina Rouge dans les pays de l'Est, mais aussi le lancement des produits Wilkinson à quatre lames (parallèle avec les quatre ailes du Moulin), une action associant Air-France et le Moulin Rouge… Du prêt de matériel de spectacle peut intervenir lors d'expositions (Lyon, Paris). L'objectif est de sortir le Moulin de son cadre traditionnel.

1-3 - L'organisation

Le Moulin Rouge est divisé en cinq départements qui regroupent 300 personnes au total :

- Le Bal du Moulin Rouge s'occupe de l'organisation du cabaret,
- Athys prend en charge les artistes du Moulin Rouge,
- Stentor s'occupe du personnel technique,
- L'Association du restaurant du Moulin est en charge du restaurant et des cuisines,
- La Toque du Moulin encadre et gère les cuisiniers et le personnel de service.

ANNEXE 2 – CONCURRENCE DU MOULIN ROUGE

2-1- Les cabarets parisiens (Source : d'après Le Figaro Économie – 29 décembre 2004)

Quatre concurrents se disputent le marché parisien.

- Le Paradis Latin cultive la « french touch »

C'est le plus ancien des cabarets parisiens, inauguré le 20 Janvier 1889 rue du Cardinal Lemoine, quelques mois avant le Moulin Rouge (10 Octobre 1889), l'année de l'exposition universelle à Paris. Gustave Eiffel en a dessiné et construit la structure entre 1887 et 1889 en même temps qu'il pilotait les travaux d'édification de la Tour. Beaucoup de Parisiens qui snobaient la Tour Eiffel, qu'ils trouvaient hideuse, ont en revanche applaudi les décors du Paradis Latin. L'établissement ferma ses portes en 1930 et tomba dans l'oubli jusqu'en 1977. Le bâtiment transformé en atelier industriel fut racheté par un promoteur immobilier, Jean Kriegel, qui tomba par hasard sur les colonnes d'Eiffel, empêchant ainsi les bulldozers de détruire ce monument architectural français. Entre 1975 et 1977, le cabaret est restauré et rouvre sous la direction artistique de Jean Marie Rivière. Racheté en 1995 par Sidney Israël, un homme d'affaires d'origine égyptienne, le cabaret est relancé. Il a lancé en 2001 une nouvelle revue : Paradis d'Amour.

- Le Moulin Rouge reste lié au French Cancan

Régulièrement, le cinéma le prend pour personnage : dernier en date, Moulin Rouge, qui vit Nicole Kidman danser le fameux et célébrissime French-Cancan. La réputation du cabaret montmartrois – Le Bal du Moulin Rouge- a dépassé depuis longtemps les frontières grâce notamment aux tableaux de Toulouse-Lautrec. Né en 1889, le cabaret est ouvert par le tandem Oller-Zidler. D'emblée, la revue choque avec son fameux quadrille qui montre les jambes des danseuses. Cette danse, rebaptisée par les clients anglais le French-Cancan, emploie des jeunes filles amateurs. La plupart sont lavandières le jour. Au début du XXème siècle, le Moulin ferme ses portes et ne rouvrira qu'en 1907, année où Mistinguett fait sa première apparition sur scène. Sa carrière est étroitement liée au Moulin Rouge jusqu'en 1939, date de sa dernière revue, avec quelques titres choc tels que « ça, c'est Paris » en 1927. Vers la fin des années 30, le Moulin Rouge change de style et devient un night-club . Comme le Lido, le Moulin Rouge a accueilli de nombreux artistes internationaux, d'Ella Fitzgerald à Liza Minnelli en passant par Elton John. En 1951, l'établissement change de mains et est repris par Georges France, le créateur du Balajo, rue de la Roquette, à Paris. Après de gros travaux, c'est un nouveau Moulin Rouge qui ouvre ses portes. Tout a changé sauf le French-Cancan. C'est en 1957 que les Doriss Girls, du nom de la chorégraphe Doris Haug, entrent en scène. En 1962, Jacki Clerico prend la direction du Moulin Rouge, il en est toujours le gérant et le propriétaire avec une partie de sa famille. En 1999, le Moulin donne la première représentation de la revue Féerie, toujours à l'affiche en 2004.

- Le Lido de Paris joue la carte du chic international

Né pendant l'entre-deux-guerres, le Lido n'est pas au départ un lieu de spectacle mais un rendez-vous chic et décalé du Tout Paris. En 1928, Edouard Chaux fait construire une piscine souterraine dans un immeuble sis au 78, Champs Elysées et le baptise Lido en souvenir de la plage vénitienne. Là, on se retrouve, on boit du champagne, dîne, circule en gondoles, écoute

du jazz tandis que de jeunes femmes se baignent nonchalamment. Trois ans plus tard, un propriétaire de théâtres, Léon Volterra, transforme le lieu en une grande salle de spectacle et comble la piscine. C'est le succès. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, le Lido change de mains, il est racheté par les italiens Joseph et Louis Clerico, deux frères qui ont fait fortune dans les bâtiments et travaux publics. Nouveaux décors, nouvelles revues avec des stars telles que Laurel et Hardy qui s'y produisent en 1947, le Lido se relance. Le tandem italien crée même une revue jumelle pendant trente deux ans à Las Végas. La qualité des tableaux, les Bluebell Girls, les costumes, la mise en scène, les technologies font du Lido le leader des revues. En 1977, le Lido vit une petite révolution : il déménage au 116, Champs Elysées et s'agrandit. Depuis 1997, c'est un tandem de cousins qui pilote le cabaret : Frank et Carl. Depuis un an, ils ont lancé une nouvelle revue baptisée Bonheur.

- **Le Crazy Horse a fait du « nu » un art lumineux**

C'est le petit dernier des grands cabarets parisiens. En 1951, Alain Bernardin a trouvé l'idée originale qui lui permettra de se démarquer. Il choisit soigneusement son adresse dans le triangle d'or parisien avenue Georges V, à deux pas des Champs Elysées. Il débute d'abord avec un saloon qu'il baptise du nom d'un chef sioux, Crazy Horse. D'emblée, le spectacle mélange le « nu américain » à la comédie musicale et au spectacle. Sa trouvaille est d'utiliser la lumière des projecteurs pour habiller les danseuses de multiples couleurs, dessins et autres symboles. Succès garanti auprès d'une clientèle internationale et française qui aime ce raffinement érotique, de danse, de prouesse technique ainsi que par le rythme d'un spectacle qui décline ses tableaux comme des clips. La formule plaît tant que le Crazy Horse l'a vendue à Las Végas. Les enfants du créateur, Didier, Sophie et Pascal Bernardin, ont repris en 1994 la direction du cabaret dont le show Taboo vient de souffler sa première bougie.

Cabarets	Paradis Latin	Moulin Rouge	Lido	Crazy Horse
Famille	Israël (Sidney, Harold, Ingrid)	Clerico (Jacki)	Clerico (Franck et Carl)	Bernardin (Didier, Sophie, Pascal)
Salle	700 places	850 places	1150 places	275 places
Troupe	25 danseurs et danseuses	60 Doriss Girls et 40 danseurs	42 Bluebell Girls et 16 danseurs	36 danseuses dont 13 sur scène
Champagne	45 000 bouteilles par an	240 000 bouteilles par an	292 000 bouteilles par an	40 000 bouteilles par an
Chiffre d'affaires	NC*	40 millions d'euros	38 millions d'euros	NC
Rentabilité	Oui	Oui (plus de 10 %)	Oui (moins de 10 %)	Oui
Spectateurs	300 000 par an	600 000 par an	500 000 par an	NC
Taux de remplissage	80 %	90 %	60 %	55 %
Spécificité	Salle construite par Gustave Eiffel	Immeuble et salle non fumeurs	Positionnement haut de gamme et international	Nom emprunté à un chef sioux décédé en 1877

NC* : Non Connu

2-2- La fréquentation des cabarets parisiens

Au delà de leur revue, les grands cabarets parisiens : Paradis Latin, Moulin Rouge, Lido et Crazy Horse proposent différentes formules associées au spectacle lui-même. Les plus connues sont les formules « Dîner et Revue » ou « Revue seule ».
Certains de ces établissements proposent l'ensemble de ces prestations sur leur propre site. Pour d'autres, les prestations de restauration sont réalisées en partenariat avec de grands restaurants parisiens ou d'autres prestataires de services.
Deux représentations sont proposées chaque jour. La première séance a généralement lieu à 21 heures, la seconde à 23 heures. Les représentations en matinées tout comme les opérations spéciales (Jour de l'an, Saint Valentin,…) restent marginales. Ces établissements sont ouverts au public toute l'année. Les jours fériés sont des jours de très grande affluence. Néanmoins, afin de respecter à la fois différentes contraintes légales en matière de droit du travail et de proposer certaines périodes de repos aux artistes, on peut observer que ces établissements ne proposent pas toujours de seconde représentation. On peut donc estimer que pour ces différentes raisons, ces représentations sont suspendues en moyenne 40 jours par an.

L'analyse des propositions commerciales de ces différents établissements permet de synthétiser l'offre de tarifs « publics » de la façon suivante :

Établissements	**Dîner- Revue très haute prestation**	**Dîner - Revue haute prestation**	**Revue seule**
Crazy Horse	165€	135€	100€
Lido	185€	140€	100€
Moulin Rouge	160€	135€	90€
Paradis Latin	200€	125€	80€

A ce rythme annuel moyen, on sait, par expérience, que l'activité globale d'un établissement se répartit sur chacune de ces prestations de la façon suivante :

Prestations	**Dîner - Revue très haute prestation**	**Dîner- Revue haute prestation**	**Revue seule**
Structure des ventes	0,25	0,25	0,5

ANNEXE 3 – CLIENTÈLE DU MOULIN ROUGE ET ENQUETE QUALI PLUS

3-1- Données sur la clientèle

À l'origine, la clientèle du Moulin Rouge était très « bourgeoise ». Elle était principalement composée de notables, d'aristocrates et d'artistes. Elle est aujourd'hui plus familiale ; les personnes viennent en famille, avec des amis, en couple. On rencontre des personnes de 6 à 90 ans, la moyenne d'âge étant de 40 ans. Depuis la diffusion du film « Moulin Rouge », il y a eu un rajeunissement de la clientèle. Un grand nombre de jeunes viennent en groupe ou en individuel. Ce sont souvent des étrangers. On constate un développement des commandes individuelles (en moyenne, 15 % et 25 % en ce qui concerne les réservations par Internet).

Période	Répartition	
Avant 2000	Environ 35 % de français	Équilibre entre les parisiens et les provinciaux
	Environ 65 % d'étrangers	NC*
Après 2000	Environ 50 % de français	Équilibre entre les parisiens et les provinciaux
	Environ 50 % d'étrangers	Répartition équilibrée entre les différentes nationalités

NC* : Non Connu

3-2- Caractéristiques majeures de l'enquête qualitative de « Quali-Plus »

Outil d'investigation : entretien non-directif, d'une heure à une heure trente, mené en situation de post-consommation par des psychologues professionnels. Les entretiens ont été enregistrés (Exemples de question posée : Qu'avez-vous ressenti pendant le spectacle ? Qu'est-ce cela évoque pour vous ? Pouvez-vous m'en dire plus sur le thème que vous venez d'évoquer ? ....)

Structure de l'échantillon :

Identification	Sexe	Age	Statut	Origine géographique
Spectateur 1	Femme	45	Employée	Australie
Spectateur 2	Homme	72	Retraité	France
Spectateur 3	Homme	52	Cadre moyen	France
Spectateur 4	Femme	62	Retraité	Corée du Sud
Spectateur 5	Femme	50	Cadre supérieure	Russie
Spectateur 6	Femme	37	Employée	Brésil
Spectateur 7	Homme	23	Étudiant	Norvège
Spectateur 8	Homme	42	Directeur Commercial	France
Spectateur 9	Femme	62	Retraitée	France
Spectateur 10	Homme	45	Cadre moyen	Allemagne
Spectateur 11	Homme	25	Cadre moyen	France
Spectateur 12	Homme	45	Ouvrier	États-Unis
Spectateur 13	Femme	49	Cadre supérieure	France
Spectateur 14	Homme	57	Agriculteur	Afrique du Sud
Spectateur 15	Femme	21	Étudiante	Royaume Uni
Spectateur 16	Homme	61	Retraité	France
Spectateur 17	Homme	41	Cadre supérieur	Espagne

3-3- Extraits d'étude qualitative réalisée auprès de la clientèle

Cette sélection de huit extraits est représentative des verbatims des 17 spectateurs interviewés.

Ann (Australie) venue avec des amis

« Pour nous, assister au spectacle du Moulin Rouge, c'est comme visiter un lieu mythique. Nous sommes complètement admiratifs de cette superbe salle… mes amis et moi sommes vraiment subjugués par cet endroit. En préparant notre voyage, nous nous sommes rendus compte que le Moulin Rouge était un incontournable. C'est pourquoi, nous avions réservé depuis longtemps car c'est important d'être au cœur du symbole de Paris. La qualité de la restauration française nous a aussi beaucoup impressionnés. Et puis, tous les numéros du spectacle, à la fois les tableaux et les attractions nous ont complètement envoûtés, en particulier le « French-Cancan » même si on ne comprend pas tout ce qui se chante. Ensemble nous avons tous bien profité. Vraiment, le spectacle porte bien son nom « Féerie » …. Nous n'en revenons pas… pour nous tous, cela fait beaucoup d'émotions d'un seul coup… Nous avons été aussi intrigués par le côté superstitieux du nom de la revue et nous faisons des hypothèses sur la prochaine revue… ».

Michel (Paris, France) venu avec des client étrangers

« Si je viens au Moulin Rouge, c'est pour emmener mes clients étrangers à un spectacle symbolisant pour eux l'ambiance parisienne. Le Moulin Rouge propose un bon rapport qualité-prix et c'est ouvert sept jours sur sept. J'espère que le repas et le spectacle vont les mettre dans de bonnes conditions pour signer les futurs contrats mais en soi ni la salle ni le spectacle ne m'impressionnent. La finalité de tout cela est qu'ils soient plus conciliants lors de la négociation des clauses d'achat. Tout cela ne m'amuse pas vraiment mais fait partie de mon job ».

Robert (Picardie, France) venu avec son épouse et un couple d'amis

« Etre là, c'est pour nous une façon de soutenir l'image de la France, de défendre la création française. Autour de cette table nous sommes tous français et un peu dans le monde du spectacle donc c'est important de contribuer au succès d'un tel show. C'est la deuxième fois que nous venons donc nous ne sommes plus surpris par le show. Nous avons particulièrement apprécié le rappel de la Libération : il est important de se souvenir… ».

Kim (Corée du Sud) venue avec sa famille

« Quel plaisir d'être ici, je m'amuse comme si j'avais douze ans. Les tableaux sont bien conçus je pense particulièrement à celui du cirque et des pirates…le ventriloque m'a fait bien rire quand il fait parler des spectateurs avec des voix d'enfant…. On voyant ces adultes avec des voix si spéciales et si drôles j'en oublie tous mes petits soucis. Quelle formidable détente que de rire spontanément ! Et puis il faut dire que les danseuses et les danseurs sont tous très souriants ; cela contribue à détendre l'atmosphère…. ».

Julia (Etats-Unis) venue avec son conjoint

« Je n'ai qu'un mot pour désigner le spectacle, la salle et le repas c'est super beau. Le décor est somptueux avec ces tables bien mises, les lampes rouges… Voir toutes ces chorégraphies avec ces belles jeunes femmes et ces superbes jeunes hommes, j'en prends plein les yeux ! Il y a beaucoup de grâce dans leurs danses. Les costumes sont impressionnants avec les effets de plumes. Je crois que ce sont des vraies, ce qui augmente mon admiration devant un tel travail. La salle est vraiment impressionnante, j'ai presque le sentiment de visiter un monument historique mais en beaucoup plus sympa. Je trouve les plats bien présentés et l'œil est déjà comblé avant les pupilles gustatives. Voir toutes ces belles choses, ça n'a pas de prix. Je suis vraiment transportée dans un autre univers… il faut au moins le voir une fois dans sa vie ».

Karl (Allemagne) venu avec des amis

« Moi, j'ai trouvé que l'ensemble des prestations proposées est d'un très haut niveau de qualité. Par exemple quand j'ai réservé par téléphone, ils m'ont juste demandé mon nom. Quand je suis arrivé, le personnel m'a tout de suite identifié et savait où m'installer. C'est vrai que j'ai du attendre pas mal avant d'entrer mais bon quand on est dans la place waouh ! Rien que la salle te transporte dans une autre époque et tu sens que c'est du vrai, qu'il n'y a rien en toc. Et quel spectacle ! On oublie vite le temps d'attente. Tout est réglé comme une horlogerie de haute précision. Le repas est savoureux et servi avec efficacité. Les superbes tableaux s'enchaînent parfaitement et tu te crois dans un rêve. À un moment, il y a des danseuses qui surgissent du plafond, c'est très impressionnant, on en oublie la technique. Il y a même un serpent géant dans une piscine de verre, des chevaux miniatures, des décors qui changent avec la rapidité de l'éclair. Quelle efficacité ! ».

Martine (Lyon, France) venue avec des collègues de travail

« Nous trouvons que c'est très valorisant d'assister à un tel spectacle. La salle n'est pas très grande et c'est un peu un privilège d'assister à un tel show. Pendant le repas, on voit et on entend de très nombreuses langues comme si le monde entier s'était donné rendez-vous. On se sent un peu quelqu'un à ce moment là de partager les attractions, les tableaux scéniques, les chansons. Et puis, cette salle est unique ; l'avoir vue au moins une fois est un souvenir impérissable dont nous parlerons à nos amis. Nous somme sûrs qu'ils seront un peu envieux de notre expérience. Il faut dire que le spectacle est superbe et plein de choses surprenantes».

Alexandre (Paris, France) venu avec plusieurs amis

« Etre présent avec mes amis, c'est leur montrer que j'ai de quoi les inviter dans de tels spectacles et que je sais apprécier cette forme d'art (qui est un des symboles de Paris) même si je trouve cela parfois un peu trop populaire. Mais je ne regarde pas pour leur offrir des bouteilles de champagne supplémentaires car j'ai envie qu'ils s'amusent bien, qu'ils passent un très bon moment. J'aime bien être l'organisateur de leur moment de détente et j'espère qu'ils m'en seront reconnaissants».

3-4- Éléments clés des projets des études de marketing

Nom de la société d'étude de marché	Outil méthodologique utilisé pour le recueil de l'information	Mode de traitement de l'information	Modalités de l'application de l'outil	Taille de l'échantillon	Délais (conception, réalisation, rapport d'étude)	Coût prévisionnel global (Hors Taxes)
Alliance	Entretien semi-directif (Articulation de l'échange autour de cinq à sept thèmes)	Analyse de contenu thématique et lexicale	Les entretiens semi-directifs d'une heure trente sont menés immédiatement après le spectacle dans des petites salles adaptées	15 spectateurs de diverses origines sociales, géographiques et de strates d'âge différentes	1 mois	12 500 Euros
Cannelle	Questionnaire face à face 20 questions comportementales 5 questions signalétiques	Analyse univariée, bivariée et multi-variée	Administration de questionnaires sur plusieurs soirs après le spectacle dans des petites salles adaptées	750 spectateurs représentatifs de la population fréquentant le Moulin Rouge	2 mois	27 000 Euros

3-4- Eléments clés des projets des études de marketing (Suite)

Nom de la société d'étude de marché	Outil méthodologique utilisé pour le recueil de l'information	Mode de traitement de l'information	Modalités de l'application de l'outil	Taille de l'échantillon	Délais (conception, réalisation, rapport d'étude)	Coût prévisionnel global (Hors Taxes)
Enfi	Observation participante	Analyse thématique des grilles d'observations Analyses sémiologiques	L'observation se déroule « in situ ». 5 observateurs disséminés dans la salle pendant 10 soirs repartis sur un mois remplissent une grille d'observations, captent des propos	35 spectateurs	2 mois	17 000 Euros
De facto	Photos expérientielles (Photographies stéréoscopiques)	Analyse thématique par quatre experts pour valider la convergence des thèmes	In situ pour la prise de photos Post-consommation pour l'analyse discursive	30 spectateurs	2 mois	20 000 Euros

ANNEXE 4 – ÉLEMENTS JURIDIQUES CONCERNANT LA MARQUE

4-1- Classification internationale des produits pour l'enregistrement des marques

Les produits et services concernés par les dépôts de marque font référence à la classification internationale dont des extraits figurent ci-après :

PRODUITS

Classe 1 : Produits chimiques
Classe 2 : Couleurs, vernis, laques
Classe 3 : Parfums, huiles essentielles, produits de beauté, cosmétiques, rouges à lèvres, masques ,crèmes.
Classe 4 : Huiles et graisses industrielles
Classe 5 : Produits pharmaceutiques et vétérinaires
Classe 6 : Métaux communs et leurs alliages
Classe 7 : Machines et machines-outils
Classe 8 : Outils et instruments à main entraînés manuellement; coutellerie, fourchettes et cuillers, armes blanches
Classe 9 : Appareils et instruments scientifiques
Classe 10 : Appareils et instruments chirurgicaux, médicaux, dentaires et vétérinaires
Classe 11 : Appareils d'éclairage, de chauffage, de production de vapeur, de cuisson, de réfrigération, de séchage
Classe 12 : Véhicules; appareils de locomotion
Classe 13 : Armes à feu; munitions et projectiles; explosifs; feux d'artifice
Classe 14 : Joaillerie, bijouterie, pierres et métaux précieux et leurs alliages et produits en ces matières ou en plaqué, bracelets, montres, écrins, médailles, chaînes, porte-clé, étuis à cigares ou à cigarettes en métaux précieux…,
Classe 15 : Instruments de musique.
Classe 16 : Papier, carton et produits en ces matières
Classe 17 : Caoutchouc, gutta-percha, gomme, amiante, mica et produits en ces matières
Classe 18 : Cuir et imitations du cuir, produits en ces matières (sacs à mains, porte-monnaie, portefeuilles…)
Classe 19 : Matériaux de construction non métalliques
Classe 20 : Meubles, glaces (miroirs), cadres
Classe 21 : Ustensiles et récipients pour le ménage ou la cuisine
Classe 22 : Cordes, ficelles, filets, tentes, bâches, voiles
Classe 23 : Fils à usage textile.
Classe 24 : Tissus et produits textiles, linge de table, linge de lit, linge de maison
Classe 25 : Vêtements, chaussures, chapellerie, chemises, ceintures, gants, cravates, foulards, fourrures…
Classe 26 : Dentelles et broderies, rubans et lacets; boutons, crochets et oeillets, épingles et aiguilles; fleurs artificielles
Classe 27 : Tapis, paillassons, nattes, linoléum et autres revêtements de sols; tentures murales non en matières textiles
Classe 28 : Jeux, jouets; articles de gymnastique et de sport
Classe 29 : Viande, poisson, volaille et gibier; extraits de viande; fruits et légumes conservés, séché et cuits; gelées, confitures, compotes; oeufs, lait et produits laitiers; huiles et graisses comestibles
Classe 30 : Café, thé, cacao, sucre, riz, tapioca, sagou, succédanés du café; farines et préparations faites de céréales, pain, pâtisserie et confiserie, glaces comestibles; miel, sirop de mélasse; levure, poudre pour faire lever; sel, moutarde; vinaigre, sauces (condiments); épices; glace à rafraîchir
Classe 31 : Produits agricoles, horticoles, forestiers et graines, non compris dans d'autres classes; animaux vivants; fruits et légumes frais; semences, plantes et fleurs naturelles; aliments pour les animaux, malt

Classe 32 : Bières; eaux minérales et gazeuses et autres boissons non alcooliques
Classe 33 : Vins et spiritueux, digestifs (alcools et liqueurs), boissons alcooliques (à l'exception des bières), extraits ou essences alcooliques,
Classe 34 : Tabac; articles pour fumeurs en métaux non précieux; allumettes, cigares cigarettes, papier à cigarettes, pipes…

SERVICES

Classe 35 : Publicité; gestion des affaires commerciales
Classe 36 : Assurances; affaires financières; affaires monétaires; affaires immobilières
Classe 37 : Construction; réparation; services d'installation
Classe 38 : Télécommunications
Classe 39 : Transport; emballage et entreposage de marchandises; organisation de voyages
Classe 40 : Traitement de matériaux
Classe 41 : Éducation; formation; divertissement; informations en matière de divertissements ou d'éducation, services de loisirs, publication et prêts de livres et périodiques, production ou location de films sur bandes vidéos ou cinématographiques, location d'enregistrements ou de décors de spectacles, réservation de places de spectacles, services de photographie ou de jeux, dressage d'animaux, ctivités sportives et culturelles…
Classe 42 : Services juridiques scientifiques et technologiques (conception et développement de logiciels),décoration intérieure
Classe 43 : Services de restauration (alimentation); services de bars ou d'hôtellerie, services de traiteurs, pension pour animaux, hébergement temporaire
Classe 44 : Services médicaux; services vétérinaires; soins d'hygiène et de beauté
Classe 45 : Services personnels et sociaux rendus par des tiers destinés à satisfaire les besoins des individus, surveillance nocturne, consultation en matière de sécurité, surveillance des alarmes anti-intrusion, location de vêtements.

4-2-Exemples de dépôts de marque effectués par le Moulin Rouge

1. **Marque «Fabuleux »**
   - Marque française publiée sous le numéro 3302012 : Fabuleux
   - Produits et services concernés par le dépôt : Divertissements, divertissements télévisés et radiophoniques ; organisation, production et représentation de revues et de spectacles notamment de music-hall, de théâtre ; production d'enregistrements musicaux ; services d'orchestres ; montages radiophoniques et de télévision ; production de films; location de films et d'enregistrements sonores ou audiovisuels ; location de décors de spectacles ; information en matière de divertissement (cl.41).
   - Déposant : Moulin Rouge Bal du Moulin Rouge SA, 82, boulevard de Clichy, 75018 Paris.
   - Date et lieu de dépôt : 2004-07-07 à l' INPI Paris
   - Date de publication : 2004-08-13
   - Bulletin : BOPI 2004-33 (Publication)

2. Marque « Moulin Rouge »

- Marque renouvelée Numéro1311105 : Moulin Rouge
- Produits et services : de la classe 1 à la classe 45.
- Déposant : Moulin Rouge, 86 bd de Clichy, 75018 Paris (dossier no 2231473)
- Licencié(s) :
  DIVA (Distribution Internationale de Vins et Alcools) SARL (RNM NO 36252)
  Bal Moulin RougeMoulin Rouge SA (RNM NO 151718, 236320, 248573)
  STE Masterpiece SA (RNM NO 151719)
  STETE Marcalin Communication SARL (RNM NO 154047)
  Sodibois Jardin Sarl (RNM NO 36090)
  Masterpiece SA (RNM NO 158612)
  Pierre Jean (RNM NO 158613, 172636)
  MR SA (RNM NO 170789)
- Date et lieu de dépôt : 1983-05-03 à l'INPI Paris N° 663390
- Renouvellement le : 3 Mai 1973 A L'INPI
- Bulletin :
  BOPI 1985-44 (Enregistrement ancienne loi)
  BOPI 1993-22 (Renouvellement dossier no 2017904)
  BOPI 2003-08 (Renouvellement dossier no 2231473)
  BOPI 2003-18 (Errata sur les renouvellements)
- Déclaration de renouvellement : 2002-11-26 (dossier no 2231473)
- Registre national des marques : concessions de licences (N°36090,36252, 151718, 151719, 154047, 158612, 158613, 165243, 170789, 172636, 236320, 248573)
- Jurisprudence : Marque ayant fait l'objet d'un contentieux

3- Marque semi-figurative

(Cette protection couvre toutes les représentations graphiques de la marque Moulin Rouge)

- Marque française renouvelée sous le numéro 1654279 : Bal du Moulin Rouge
- Produits et services : Education et divertissement ; Editions de revues, de programmes et d'affiches, notamment pour des spectacles, location d'appareil et de matériel de spectacle, hôtellerie et restauration, salons et soins de beauté, d'esthétique et de coiffure (classes 41 et 42).
- Déposant : Moulin Rouge, 86 bd de Clichy, 75018 Paris (dossier no 2192280)
- Licencié(s) : Bal du Moulin Rouge
- Date et lieu de dépôt : 1991-04-05 à l'INPI Paris N° 278469
- Bulletin :
  BOPI 1991-37 (Enregistrement ancienne loi)
  BOPI 2001-13 (Renouvellement dossier no 2192280)
- Déclaration de renouvellement : 2001-02-16 (dossier no 2192280)
- Note : marque déposée en couleurs. Couleurs revendiquées: dessin du moulin en rouge avec danseuse en blanc; M de moulin et U de rouge en rouge, les autres lettres en noir.

4 – 3 Caractéristiques de la protection juridique

Titre complet	Liste des pays	Date de dépôt	Enregistrement	N° classes (produits concernés)	Date de la formalité de renouvellement
Moulin Rouge +logo	Allemagne	03.06.1997	03.06.1997	33	30.06.2007
Bal du Moulin Rouge (logo lèvres)	Australie	17.12.2002	en cours	41	
Moulin Rouge	Australie	10.12.2002	en cours	41	
Moulin Rouge+logo	Autriche	27.04.1998	27.04.1998	33	31.05.2008
Moulin Rouge	Brésil	17.11.1998	en cours	25	
	"	17.11.1998	en cours	25	
	"	11.04.2001	en cours	33	
	"	20.09.2002	en cours	3	
	"	20.05.2003	en cours	41	
Moulin Rouge	Canada	30.11.1992	05.07.1999	3,33	05.07.2014
Moulin Rouge	Chine	09.04.1993	07.04.1997	3	06.04.2007
	"	09.04.1993	12.08.1994	33	20.08.2004
	"	26.04.1996	28.08.1997	24	27.08.2007
Moulin Rouge	UE	01.04.1996	05.11.1998	3, 14,18,25, 32, 33, 41	01.04.2006
	"	23.05.1996	23.06.1998	24	23.05.2006.
	"	06.08.1996	03.07.1998	34	06.06.2006
Féérie *	"	10.03.1999	13.04.2000	41	
Moulin Rouge	Corée sud	08.03.1996	05.06.1998	41	04.06.2008
	"	03.11.1997	20.02.1999	25	19.02.2009
Moulin Rouge +logo	"	18.12.1998	19.02.1999	33	17.04.2009
Moulin Rouge +logo	Danemark	15.03.2001	15.03.2001	33	15.03.2011
Moulin Rouge	Finlande	16.02.1994	05.04.1995	33	05.04.2005
Logo Moulin Rouge	France	22.08.2002	22.08.2002	De 1 à 45	09.11.2012
Logo Bal du Moulin Rouge	"	14.06.1996	14.06.1996	41,42	05.08.2006
Logo Bal du Moulin Rouge	"	01.06.1999	01.06.1999	3,16,20,25,26,29,30,31,32,33, 41	01.06.2009
" " " " " couleurs	"	16.02.2001	16.02.2001	41	04.04.2011
Moulin Rouge	"	26.11.2002	26.11.2002	De 1 à 45	02.05.2013
Fabuleux*	"	07.07.2004	07.07.2004	41	
Moulin Rouge	GB	23.12.1990	23.12.1990	3,33	23.12.2004
Moulin Rouge	Hong Kong	20.01.1999	20.01.1999	3,33	20.01.2013

Titre complet	Liste des pays	Date de dépôt	Enregistrement	N° classes (produits concernés)	Date de la formalité de renouvellement
Moulin Rouge +logo	Hongrie	27.02.2001	en cours	3,33,41	
Moulin Rouge	Indonésie	20.08.2001	15.06.2002	3,33,41	16.06.2012
Moulin Rouge	International1 **	02.02.1994	02.02.2004	33	02.02.2014
Moulin Rouge	International2 ***	17.07.1979	17.07.1979	3,41	17.07.2009
Moulin Rouge+logo	Italie	09.04.1997	18.06.1999	33	18.06.2009
Moulin Rouge	Malaisie	18.16.1999	18.16.1999	33	18.06.2009
Moulin Rouge	Mexique	23.10.2002	en cours	33	
Moulin Rouge	Norvège	22.05.2003	09.09.2003	33	09.09.2013
Moulin Rouge	Pakistan	14.04.2003	14.04.2003	3	14.04.2018
Moulin Rouge	Pologne	30.08.1997	25.01.2001	3,33	30.08.2007
Moulin Rouge (en cyrillique)	Russie	16.07.2003	en cours	3,25,33,41,43	
Moulin Rouge	Singapour	23.11.2001	01.12.2001	3,24,33	02.12.2011
Moulin Rouge	Suède	30.09.2003	en cours	33	
	Suisse	06.02.1997	08.10.1997	33	06.12.2007
Moulin Rouge (en chinois)	Taiwan	12.07.1994	14.07.2002	17,24	15.07.2012
Moulin Rouge	Thaïlande	03.06.1997	03.06.1997	3,24,33	03.06.2007
Moulin Rouge	Etats-Unis		08.09.1998	3,14,18,24,25,33,41	08.09.2004
Moulin Rouge+logo	"	26.08.2003	18.11.2003	3,33, 24,41	
Moulin Rouge hôtel et casino	USA (Nevada)	26.06.2004	26.06.2004	41,42	

UE = Union Européenne

* : Seuls les dépôts et enregistrements des deux dernières revues apparaissent dans ce tableau.
** : International 1 (= Benelux, Bulgarie, Espagne, Hongrie, Kazakhstan, Portugal, Russie, Slovaquie, Tchéquie, Ukraine).
*** : International 2 (= Allemagne, Autriche, Benelux, Bulgarie, Egypte, Espagne, Hongrie, Italie, Kazakhstan, Portugal, Russie, Slovaquie, Suisse, Tchéquie, Ukraine, Vietnam).

Le coût pour déposer une marque, par pays est en moyenne de 600 Euros pour trois classes de produit/services et de 1500 Euros pour toutes les classes.

Le coût pour déposer une marque communautaire ou internationale est de 3 000 Euros en moyenne.

DOSSIER 2 : PRÉPARER L'AVENIR DU MOULIN ROUGE

L'activité des cabarets est très dépendante de la répartition de la clientèle en termes de nationalités et par contrecoup, de la conjoncture internationale. Le Moulin Rouge semble résister un peu mieux à ce phénomène : le chiffre d'affaires progresse et les baisses de l'activité touristique parisienne semblent davantage perturber les cabarets concurrents. Toutefois, cette situation préoccupe la direction, même si le Moulin Rouge a moins souffert que ses concurrents de l'effet « 11 septembre 2001 ».

Au delà de ces éléments conjoncturels, le positionnement du Moulin Rouge pourrait expliquer cette situation favorable. Dans son édition du 29 décembre 2004, Le Figaro Économie a publié des données chiffrées concernant les grands cabarets parisiens et à partir desquelles une Analyse en Composantes Principales a été réalisée.

Comme ses concurrents, le Moulin Rouge supporte des charges fixes qui pèsent lourdement sur son seuil de rentabilité. La direction estime en effet, que compte tenu de la structure actuelle des coûts, les charges variables ne représentent que 18 % du chiffre d'affaires. Contrairement à beaucoup de ses concurrents, ce seuil de rentabilité semble facilement atteint. La splendide salle de 850 personnes atteint un taux de remplissage moyen de 90 % sur l'ensemble des 366 représentations annuelles en 2004. Néanmoins, pour le produit « Revue seule », la salle n'est pas complètement remplie. Pour augmenter le chiffre d'affaires, on ne peut pas imaginer d'augmenter la capacité de la salle, composante essentielle du produit. Il est également hors de question, de faire trois représentations par jour.

Le Moulin Rouge consacre environ 2 % de son chiffre d'affaires à la communication. La direction de la communication s'interroge aujourd'hui sur les choix stratégiques qu'elle a opérés : faut-il modifier la répartition media / hors-media ? Faut-il privilégier certains outils, certains supports ?

Traditionnellement, la communication du Moulin Rouge est essentiellement de nature institutionnelle et utilise des supports variés. Depuis quelques années, un effort particulier a été fait par des actions de marketing direct en direction de la clientèle institutionnelle acquise (associations, collectivités locales, entreprises, etc.) et des professionnels du tourisme (hôtels, tour-opérateurs, etc.).
La direction envisage de poursuivre cet effort sur le segment des comités d'entreprise. Pour atteindre cette cible, le Moulin Rouge a sélectionné deux actions possibles :
- La participation à un mailing groupé spécial comités d'entreprise,
- La réalisation d'un publipostage à partir d'un fichier externe.

Disposant d'une très petite structure commerciale (3 commerciaux et 2 secrétaires), il ne peut assurer cette opération lui-même. Des contacts ont été pris avec La Documentation Directe qui édite un publipostage groupé et avec W Direct, prestataire en matière de location de fichiers de comités d'entreprise.

D'autres actions de communication hors media sont envisageables. Dans tous les cas, le Moulin Rouge souhaite toucher la cible la plus large possible.

Travail à faire :

A Analyse de la rentabilité :

2-1 Analyser les performances du Moulin Rouge à partir des indicateurs que vous jugerez pertinents.
2-2 Évaluer statistiquement la « ressemblance » de la clientèle du Moulin Rouge avec l'ensemble de la clientèle touristique parisienne et analyser les différences éventuelles.
2-3 Dégager ses spécificités dans l'univers concurrentiel des cabarets à l'aide des résultats de l'Analyse en Composantes Principales.
2-4 Proposer des orientations, sources de croissance pour le Moulin Rouge.

B Politique de communication

2-5 Proposer des choix à opérer en matière de répartition du budget communication et recenser les informations complémentaires dont vous avez besoin.
2-6 Proposer des indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité de son plan media.
2-7 Évaluer le potentiel de la clientèle des comités d'entreprise, identifier les particularités de cette cible et présenter un plan marketing direct argumenté.
2-8 Effectuer une sélection entre les deux prestataires choisis à partir de critères qualitatifs et quantitatifs.

****

Liste des annexes du dossier 2

Annexe 1 - Bataille de strass entre les grands cabarets parisiens
Annexe 2 - Quelques éléments chiffrés pour le Moulin Rouge
Annexe 3 - Coût d'une revue
Annexe 4 - Répartition statistique des ventes
Annexe 5 - Occupation de la salle
Annexe 6 - Chiffres du tourisme à Paris
Annexe 7 - Répartition de la clientèle du Moulin Rouge
Annexe 8 - Table du Khi2
Annexe 9 - Résultats de l'Analyse en Composantes Principales
Annexe 10 - Répartition du budget de communication
Annexe 11 - Média et supports utilisés
Annexe 12 - Répartition de la clientèle par segment
Annexe 13 – La cible des comités d'entreprise : créer une relation de confiance
Annexe 14 – Les prestataires en matière de marketing direct
Annexe 15 – Quelques éléments de rentabilité

ANNEXE 1 : BATAILLE DE STRASS ENTRE LES GRANDS CABARETS PARISIENS (D'après Le Figaro, 29 décembre 2004- Extraits- V. GUILLERMARD)

Le secteur des revues a renoué avec la croissance après trois années difficiles

Figures de proue des nuits parisiennes, le Lido, le Moulin Rouge, le Crazy Horse ainsi que le Paradis Latin séduisent, lorsqu'ils font salle comble, près de 4 000 spectateurs tous les soirs. Comme chaque année, les amoureux des « petites femmes de Paris » chères à Toulouse-Lautrec seront nombreux à choisir un de ces cabarets pour fêter la fin d'année.

Le spectacle de cabaret, un subtil cocktail entre tableaux dansés, numéros de cirque, animations sur fond de débauche de strass et de plumes renoue avec la croissance. 2004 et 2005 devraient en effet marquer une rupture après des années difficiles liées à la chute des clientèles internationales dans la foulée du 11 Septembre, de la guerre du Golfe et de l'épidémie de SRAS (grippe du poulet) en Asie. Apparaissent également de nouvelles formes de concurrence avec l'engouement pour des comédies musicales telles que Notre-Dame de Paris.

Les cabarets se sont donc remis en cause, ont diversifié leurs clientèles, modernisé leurs revues et développé leur marque. Il était temps : le Moulin Rouge a failli disparaître après un dépôt de bilan début 1998. Jacki Clerico, son propriétaire, a injecté du sang neuf en recrutant l'ancien directeur général de La Tribune pour l'aider à redresser les comptes. Tandis que le Lido, «frappé du syndrome du leader, vivait sur ses lauriers», selon Franck Clerico, son Directeur Général.

Réorganisés et relancés, les grands cabarets ont redressé leurs comptes. « 2004 est un très bon cru, le Moulin Rouge devrait réaliser un chiffre d'affaires record à plus de 40 millions d'euros après un recul de 5 % en 2003 », déclare son Directeur Général Pierre-Antoine Gailly en précisant que la rentabilité ressort à deux chiffres. «En 2004, nous avons eu un taux de remplissage moyen de plus de 90 %», ajoute-t-il. «Cette année, nous devrions équilibrer nos comptes à partir d'un chiffre d'affaires de 33 à 34 millions d'euros. Pour 2005, le chiffre d'affaires devrait progresser de 5 % grâce à une nouvelle approche commerciale et aux effets positifs de notre nouvelle revue, « Bonheur » », déclare Franck Clerico. Pour sa part, Didier Bernardin, président du Crazy Horse, affirme que le cabaret spécialiste du «nu artistique» est rentable. «2005 sera meilleure car nous profitons des effets de notre nouvelle revue, «Tabou», qui fête son premier anniversaire fin 2004», précise-t-il.

Le rétablissement des équilibres financiers n'a pas été simple car «le cabaret est une industrie à coûts fixes avec seulement 18 % de frais variables», souligne Franck Clerico. D'autant que, pour séduire le public, les revues se livrent à une débauche d'effets spéciaux, lasers, décors époustouflants telle cette pyramide birmane qui sort de la scène du Lido. Et les budgets s'envolent. Ainsi, la revue «Bonheur» a coûté au total 13 millions d'euros au Lido dont 9 millions pour le spectacle (3 millions pour les costumes) et 1,5 million de frais de fermeture pendant un mois afin de réaliser des travaux. «Bonheur» sera amortie en cinq ans», précise le Directeur Général.

Pour assurer la prospérité des cabarets, les familles actionnaires ont rompu avec une gestion parfois fantaisiste et élargi leur base de clientèle. «Le business modèle est simple : une clientèle diversifiée, un produit complet, un strict contrôle des frais fixes», résume Pierre-Antoine Gailly. Et dans l'industrie du spectacle comme dans les autres, pas de perspectives de

développement sans base locale forte. Le Moulin Rouge comptait alors trop sur ses clients chinois, le Crazy Horse sur les Américains et les Japonais. Certes, Paris reçoit 25 millions de visiteurs étrangers par an mais le marché local ne doit pas être négligé avec ses 15 millions de Franciliens et 25 millions de provinciaux. «Si on enlève trois quarts de ces visiteurs ou résidents qui n'aiment pas les cabarets, il reste 15 millions de clients potentiels. Or, si les quatre grands cabarets font salle comble à toutes leurs séances, cela représente 2 millions de spectateurs. Le gisement de clients est inépuisable», développe Pierre-Antoine Gailly.

Pour créer un lien avec leurs clients, les cabarets jouent plusieurs cartes. Ils courtisent la clientèle affaires. Un tiers des clients du Moulin Rouge sont des entreprises qui louent des dizaines de places à la fois ou réservent la salle tel ce laboratoire qui lance un nouveau médicament ou ce constructeur étranger à l'occasion du Mondial de l'automobile. Séduire les enfants est également prometteur : le Lido a créé un spectacle pour eux qui se joue de novembre à janvier et le Moulin Rouge organise des matinées familiales. Les cabarets vendent aussi des produits dérivés dans leur boutique sur place. Sans oublier les droits sur les films. Le Crazy Horse a pour sa part édité un DVD sur son show «Taboo». Et les cabarets travaillent sur des licences à leur marque dans le parfum, champagne, bijoux, lingerie, etc.

Certains cabarets vont plus loin et apportent le show à domicile. Mais exporter la «french touch» demande un strict contrôle. C'est dans cet état d'esprit et après deux ans de négociations que le Crazy Horse s'est dupliqué à Las Vegas. «La salle située dans l'hôtel MGM est identique à la parisienne. Nous fournissons le spectacle qui est le jumeau du show parisien», explique Sophie Bernardin, directrice artistique de l'établissement. D'autres projets sont dans les cartons à Tokyo et Shanghaï notamment. «À terme, le Crazy pourrait avoir cinq établissements dans le monde», déclare Didier Bernardin.

De son côté, le Lido regarde du côté de Las Vegas et de l'Asie. À l'inverse, le Moulin Rouge veut rester parisien. «Le Moulin, c'est une revue dans des murs bâtis à un endroit précis, Montmartre, et pas ailleurs», insiste Pierre-Antoine Gailly qui avoue recevoir régulièrement des propositions de l'étranger.

ANNEXE 2 : QUELQUES ÉLEMENTS CHIFFRES POUR LE MOULIN ROUGE

Chiffre d'affaires mensuel (en millions d'euros)							
	2004	**2003**	**2002**	**2001**	**2000**	**1999**	**1998**
Janvier	2,99	2,82	2,68	2,29	2,01	1,35	1,34
Février	2,71	2,51	2,96	1,83	1,84	1,43	0,97
Mars	3,05	2,85	3,29	2,46	2,30	1,67	1,39
Avril	3,50	2,79	3,38	2,73	2,53	1,75	1,78
Mai	3,78	3,15	3,68	3,32	2,98	2,29	2,16
Juin	3,68	2,93	3,61	3,47	2,63	2,02	1,42
Juillet	3,87	3,16	3,65	3,48	2,41	1,85	1,89
Août	3,81	3,43	3,64	3,41	2,54	1,98	1,82
Septembre	3,75	3,44	3,44	3,20	2,86	2,10	2,08
Octobre	3,94	3,73	3,58	2,95	2,90	2,24	2,43
Novembre	3,50	3,80	3,23	2,82	2,52	1,08	1,70
Décembre	3,74	3,57	3,33	3,18	2,95	0,83	1,83

Chiffre d'affaires annuel et bénéfice (en millions d'euros)		
	Chiffre d'affaires	Bénéfice
2004	42,32	6,20
2003	38,18	5,70
2002	40,47	6,10
2001	35,14	5,58
2000	30,47	3,96
1999	20,59	1,76
1998	20,81	1,02

Les charges variables d'exploitation du Moulin Rouge (en fonction du chiffre d'affaires) sont de l'ordre de 15 % (pour la nourriture, le champagne, les vins, ..) et de 3% pour les redevances (SACEM, SPEDIDAM ....).

ANNEXE 3 : LE COÛT D'UNE REVUE

Le coût de fabrication d'une revue, à sa première représentation, est d'environ 9 millions d'euros. Dans ce coût on trouve en particulier : la mise en scène et la chorégraphie ainsi que le salaire des artistes durant toutes les répétitions de la nouvelle revue (1,5 millions d'euros), le décor (1,5 millions d'euros), les costumes (1,5 millions d'euros), la musique (un million d'euros), les lumières (1,5 millions d'euros).

Financièrement, il faut environ dix-huit mois de cash-flow pour couvrir l'investissement. De façon comptable, la revue est amortie en cinq ans. Cela correspond aux usages fiscaux.
Le budget d'entretien d'une revue, qui correspond à l'entretien des costumes, des décors, de la lumière, etc. peut être évalué à 200 000 euros annuels. Ce budget ne comprend pas le salaire des artistes.

ANNEXE 4 : REPARTITION STATISTIQUE DES VENTES

L'offre du Moulin Rouge se décompose en dîner-revue et revue.
- 19 h : dîner. Les clients n'occupent qu'une partie de la salle (environ la moitié).
- 21 h : première revue. Les dîneurs sont rejoints par d'autres clients qui ne viennent assister qu'à la représentation de la revue.
- 23 h : deuxième revue. L'ensemble des clients du premier spectacle sort. Entrent ceux qui ont réservé pour la deuxième revue.

En 2004, le chiffre d'affaires s'est élevé à 42 millions d'euros hors taxes. Il comprend la revue, mais aussi la boutique et les espaces du Moulin Rouge. La revue seule représente 60 à 70 % des ventes.

Le prix moyen par formule (dîner et revue) est le suivant :
- Menu French Cancan : 117 € TTC
- Menu Toulouse-Lautrec : 125 € TTC
- Menu Belle époque : 150 € TTC

Le prix moyen revue seule était de :
- Spectacle 21 h : 74 € TTC
- Spectacle 23 h : 67 € TTC

Le dîner à 19 h, quelle que soit la formule, suivi de la revue à 21 h représente de 33 à 40 % du chiffre d'affaires. Les ventes de menus se répartissent de la façon suivante :
- Menu French Cancan : 38 %
- Menu Toulouse-Lautrec : 50 %
- Menu Belle époque : 12 %

La répartition entre les formules dîner-spectacle et les formules spectacle seul, est restée quasiment identique sur les cinq dernières années.

L'évolution du prix moyen TTC toutes formules confondues sur les dernières années est la suivante :

2000 : 82,8 € TTC
2001 : 84 € TTC
2002 : 82,6 € TTC
2003 : 85,7 € TTC
2004 : 85 € TTC

ANNEXE 5 : OCCUPATION DE LA SALLE

		Entrées Année 2004					
		D&S * Moyenne	Spectacle seul 21H Moyenne	Spectacle seul 23H Moyenne	D&S Total	Spectacle seul 21H Total	Spectacle seul 23H Total
31	Janvier	424	376	413	13135	11651	12814
29	Février	408	422	299	11835	12225	8676
31	Mars	410	434	404	12712	13457	12521
30	Avril	444	385	704	13312	11550	21128
31	Mai	442	408	811	13710	12640	25146
30	Juin	498	352	781	14943	10557	23430
31	Juillet	442	408	811	13710	12640	25146
31	Août	421	429	829	13058	13292	25702
30	Septembre	486	364	850	14571	10929	25500
31	Octobre	491	359	850	15218	11132	26350
30	Novembre	450	400	596	13496	12004	17876
31	Décembre	465	374	578	14400	11593	17907
366	**Total**	**448**	**393**	**661**	**164 100 ****	**143 670**	**242 196**

* D&S : Dîner et Spectacle = dîner -revue

** occupation maximale de la zone repas

Taux d'occupation de la salle			
	D&S+21h	23h	Moyenne
2004	99%	84%	91,5%
2003	92%	67%	80%
2002	99%	75%	87%
2001	94%	66%	80%
2000	85%	51%	68%

ANNEXE 6 :

LES CHIFFRES DU TOURISME A PARIS JANVIER – OCTOBRE 2004

Croissance modeste des nuitées hôtelières

Les nuitées hôtelières totales, établies à 22,5 millions pour la période 2004, augmentent de 2,1% par rapport à 2003 et régressent de 5,2 % par rapport à 2002.

Légère hausse des nuitées étrangères

Nuitées étrangères à Paris	2004 (millions)
1-Etats-Unis	3,049
2 - Grande-Bretagne	2,492
3 - Italie	1,621
4 - Allemagne	1,333
5 - Japon	1,231
6 - Espagne	1,126
7 - Asie	0,808
8 - Autres nationalités Europe	0,5
9 - Autres nationalités monde	1,072

Les nuitées étrangères (13,2 millions) sont en légère augmentation par rapport à 2003 (plus 0,6 %) mais diminuent de 9,2 % par rapport à 2002.
À l'exception des nuitées britanniques qui diminuent de 5,7 %, toutes les nuitées étrangères du « top 10 » progressent entre 2003 et 2004 : c'est notamment le cas des nuitées des touristes en provenance du Japon, plus 13,7 % ; des États-Unis, plus 5 % ; l'Allemagne, plus 11,6 % ; d'Amérique centrale et du Sud, plus 18 % ; du proche et Moyen-Orient, plus 12,9 %. La progression des autres nations est mesurée, voire négative.
La très légère augmentation du nombre de nuitées s'explique donc surtout par les résultats très médiocres enregistrés avec la clientèle britannique et quelques « petits » marchés.

Nuitées nationales en progression

Les nuitées nationales (8,9 millions) augmentent de 5 % par rapport à 2003 et de 3,8 % par rapport à 2002. Là encore, on peut constater que la clientèle nationale soutient un marché qui progresse très modestement.

ANNEXE 7 : LA REPARTITION DE LA CLIENTELE DU MOULIN ROUGE

La répartition de la clientèle du Moulin Rouge est assez difficile à appréhender. En effet, les règlements des clients s'effectuent le plus souvent à table, au moment de la soirée elle-même. Le paiement s'effectuant en Euros, il est donc difficile d'identifier la nationalité de celui qui règle.

Toutefois un certain nombre d'éléments permettent d'établir des statistiques relativement fiables sur la provenance de la clientèle :

- Le site Internet, qui impose le paiement en ligne, permet d'identifier l'origine nationale du client,

- Les tour-opérateurs nationaux, français ou étrangers, les comités d'entreprise, les associations, les entreprises, permettent d'identifier relativement facilement l'origine nationale de la clientèle.

En revanche, échappent à toutes statistiques les entrées spontanées et individuelles le soir, et surtout la clientèle drainée par les grands tour-opérateurs parisiens comme Cityrama et Parisvision.

Pour l'année 2004, la direction commerciale a estimé la répartition nationale de la clientèle dans le tableau suivant :

Répartition de la clientèle du Moulin Rouge	Année 2004
France	52%
Etats-Unis	7%
Grande-Bretagne	7%
Italie	7%
Allemagne	5%
Japon	5%
Espagne	4%
Asie	6%
Autres nationalités Europe	3%
Autres nationalités monde	4%

ANNEXE 8 : TABLE DU KHI2

Degrés de liberté	Seuil		
	α = 10 %	α = 5 %	α = 1 %
1	2,706	3,841	6,635
2	4,605	5,991	9,210
3	6,251	7,815	11,34
4	7,779	9,488	13,28
5	9,236	11,07	15,09
6	10,64	12,59	16,81
7	12,02	14,07	18,48
8	13,36	15,51	20,09
9	14,68	16,92	21,67
10	15,99	18 ?31	23,21
11	17,28	19,68	24,73
12	18,55	21,03	26,22
13	19,81	22,36	27,69
14	21,06	23,68	29,14
15	22,31	25,00	30,58
16	23,54	26,30	32,00
17	24,77	27,59	33,41
18	25,99	28,87	34,81
19	27,20	30,14	36,19
20	28,41	31,41	37,57
21	29,62	32,67	38,93
22	30,81	33,92	40,29
23	32,01	35,17	41,64
24	33,20	36,42	42,98
25	34,38	37,65	44,31
26	35,56	38,89	45, 64
27	36,74	40,11	40,11
28	37,92	41,34	41,34
29	39,09	42,56	42,56
30	42,26	43,77	43,77
40	51,81	55,76	55,76
50	63,17	67,50	67,50

ANNEXE 9 : RESULTATS DE L'ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES

Tableau des données de départ

Identificateur	Places	Danseurs	Taux remplissage	Champagne	Entrées	CA
PARADIS LATIN	700	25	0,8	45000	300000	233282
MOULIN ROUGE	850	60	0,95	80000	600000	400000
LIDO	1150	58	0,6	292000	500000	380000
CRAZY HORSE	275	13	0,55	40000	100000	80166

Statistiques sommaires des variables continues

Libellé de la variable	Effectif	Poids	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
PLACES	4	4,00	743,750	315,424	275,000	1150,000
DANSEURS	4	4,00	39,000	20,457	13,000	60,000
TAUX REMPLISSAGE	4	4,00	0,725	0,160	0,550	0,950
CHAMPAGNE	4	4,00	154250,000	113266,000	40000,000	292000,000
Entrée	4	4,00	375000,000	192029,000	100000,000	600000,000
CA	4	4,00	273362,000	128783,000	80166,000	400000,000

Matrice des corrélations

Libellé de la variable	Places	Danseurs	Taux remplissage	Champagne	Entrées	CA
PLACES	1,00					
DANSEURS	0,88	1,00				
TAUX REMPLISSAGE	0,26	0,45	1,00			
CHAMPAGNE	0,86	0,96	0,19	1,00		
ENTRÉES	0,85	0,97	0,63	0,87	1,00	
CA	0,92	0,97	0,56	0,89	0,99	1,00

Tableau des valeurs propres

(Trace de la matrice: 6)

Numéro	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	4,9026	81,71	81,71
2	0,9347	15,58	97,29
3	0,1627	2,71	100,00
4	0,0000	0,00	100,00
5	0,0000	0,00	100,00
6	0,0000	0,00	100,00

Coordonnées des variables

Libellé de la variable	Axe 1	Axe 2	Axe 3
PLACES	0,91	0,26	-0,32
DANSEURS	0,99	0,08	0,13
TAUX REMPLISSAGE	0,52	-0,85	-0,01
CHAMPAGNE	0,92	0,34	0,20
ENTRÉES	0,99	-0,14	0,04
CA	1,00	-0,04	-0,06

Corrélations des variables avec les facteurs

Libellé de la variable	Axe 1	Axe 2	Axe 3
PLACES	0,91	0,26	-0,32
DANSEURS	0,99	0,08	0,13
TAUX REMPLISSAGE	0,52	-0,85	-0,01
CHAMPAGNE	0,92	0,34	0,20
ENTRÉES	0,99	-0,14	0,04
CA	1,00	-0,04	-0,06

Coordonnées des individus

Identificateur	Axe 1	Axe 2	Axe 3
PARADIS LATIN	-0,97	-0,77	-0,59
MOULIN ROUGE	2,21	-1,01	0,38
LIDO	1,93	1,40	-0,15
CRAZY HORSE	-3,17	0,38	0,36

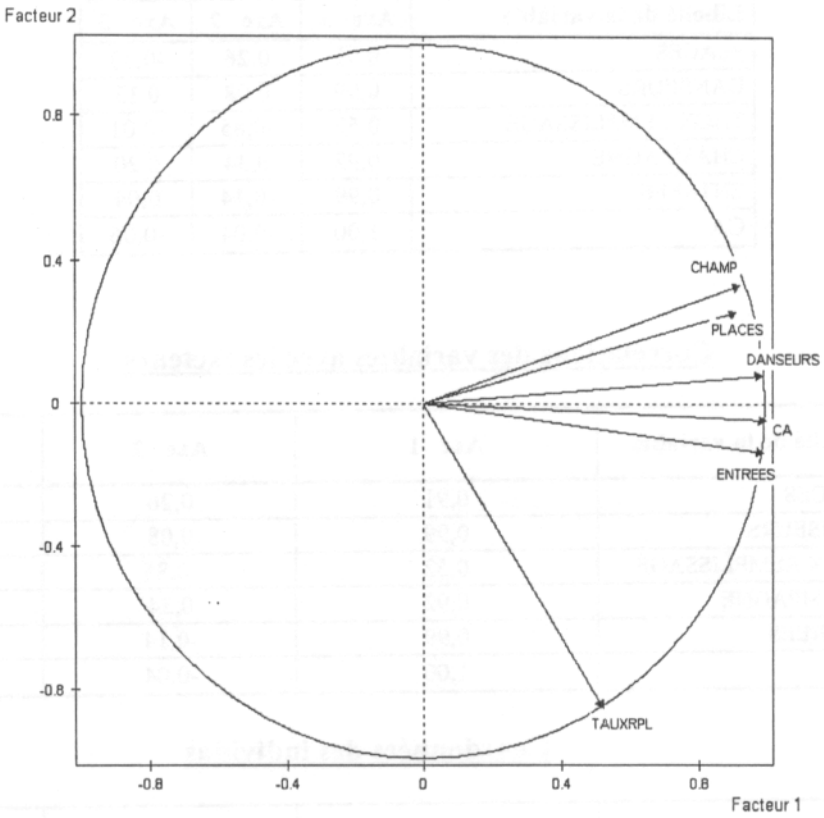
Contributions des individus

Identificateur	Axe 1	Axe 2	Axe 3
PARADIS LATIN	4,78	15,93	54,29
MOULIN ROUGE	24,89	27,51	22,60
LIDO	19,02	52,62	3,35
CRAZY HORSE	51,31	3,93	19,76

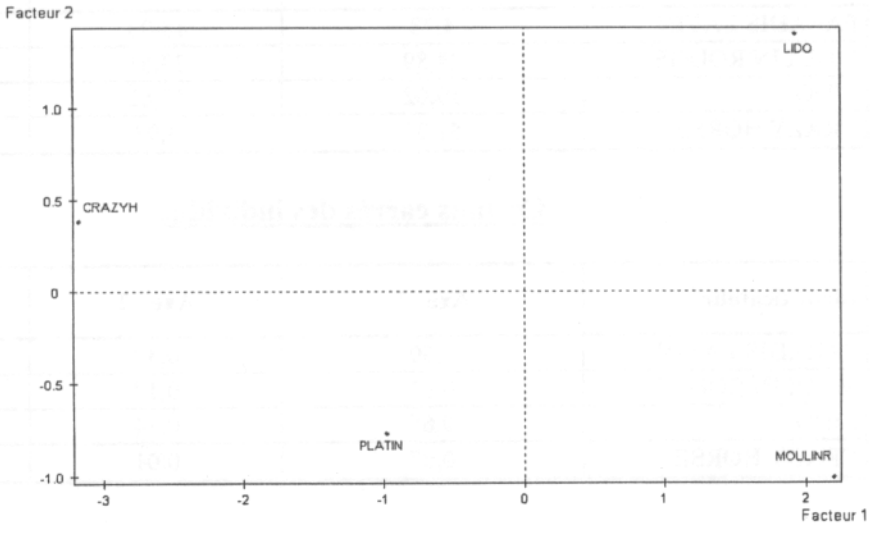
Cosinus carrés des individus

Identificateur	Axe 1	Axe 2	Axe 3
PARADIS LATIN	0,50	0,32	0,19
MOULIN ROUGE	0,81	0,17	0,02
LIDO	0,65	0,34	0,00
CRAZY HORSE	0,97	0,01	0,01

Représentation des variables sur le premier plan factoriel



Présentation des individus sur le premier plan factoriel



ANNEXE 10 : REPARTITION DU BUDGET DE COMMUNICATION

Remarque : Pour des raisons de commodité, n'est pas comprise dans ce budget la rubrique « Edition de dépliants » pour les hôtels et les professionnels du tourisme, de même que l'édition de CDRoms, DVD …N'est pas non plus comptabilisée la maintenance du site Internet du Moulin Rouge. Ces deux outils de base de la communication font l'objet d'un traitement différencié.
La répartition du budget de communication ainsi défini, est la suivante :
Budget media : 67,3 %
Budget hors media : 32,7 %

Les outils de communication mobilisés en 2004

Les investissements ont été réalisés sur deux media principaux :
La presse : 95 % des investissements media
La radio : 5 % des investissements media
En outre il y a quelques bannières sur certains sites Internet.

Plusieurs outils du hors media ont été utilisés :
Les salons professionnels
Les relations presse et relations publiques
Les insertions dans les annuaires et guides
Le marketing direct

ANNEXE 11 : MEDIA ET SUPPORTS UTILISES

MEDIA RADIO /SUPPORTS

Musique FM
NRJ
RIRE & CHANSONS
NOSTALGIE

MEDIA PRESSE / CATEGORIES DE SUPPORTS ET SUPPORTS

Catégories	Supports
Transport	Air France magazine, France TGV
Spectacles	Figaroscope, Nouvel Observateur Paris, Nouvel Observateur Branché, Officiel des spectacles , Pariscope , Zurban
People	Casting magazine, First class, Creatop, Palace, Paris /Grands mythes
Touristique	Time Out , Where Paris, This city Paris, Wanjia, Montmartre Gazette
Professionnels du tourisme	Clés d'or revue, Coach & co, Euroscope touring, Eurovip's, Exclusive hôtels , Exclusive hôtels luxe, France tourisme

ANNEXE 12 : REPARTITION DE LA CLIENTELE PAR SEGMENT

Segments	Pourcentage du C.A.
Professionnels du tourisme	40 % du CA
Individuels	36,8 % du CA
Individuels Internet	3,2 % du CA
C.E. + entreprises	20 % du CA

ANNEXE 13 : LA CIBLE DES COMITES D'ENTREPRISE : CREER UNE RELATION DE CONFIANCE !

D'après : Marketing Direct numéro 22 et Action commerciale numéro 189
Laure Deschamps M.-P. Vega

On dénombre en France près de 40 000 comités d'entreprise. Ces clients atypiques représentent un formidable marché à explorer... Plutôt que des offres serrées en prix, les comités d'entreprise (C.E.) recherchent surtout des partenaires fiables et de bons conseils.

Près de 11 milliards d'euros par an : le marché des comités d'entreprise représente une belle opportunité. Les comités d'entreprise gardent aujourd'hui un rôle social. Mais ils sont surtout des acheteurs, et des prescripteurs influents auprès des salariés, d'offres de tourisme, de loisirs et de sport, de cadeaux et bons d'achat et de produits de grande consommation divers, de la téléphonie à l'équipement ménager... au total, on considère qu'un actif sur deux est concerné par des offres issues du C.E. , soit directement, soit par l'intermédiaire d'un conjoint.
Le poids économique des C.E. se compose ainsi de trois budgets :
- 1,5 milliard est alloué au fonctionnement informatique, formation, conseil, fournitures...
- 7 milliards vont aux activités socioculturelles, dont 50% pour le pôle tourisme, sport et loisirs, et 50% se répartissant en restauration, alimentation, cadeaux, jouets, bons d'achats, arbres de Noël, assurances, banques et mutuelles.
- 2,5 milliards sont réalisés par la vente directe aux salariés, sous l'égide du C.E. (achats groupés).
Il ne faut pas oublier le budget induit, c'est-à-dire la participation des salariés à l'action du C.E. que l'on estime au triple du budget socioculturel.

Ces structures atypiques sont au nombre de 35 000 à 40 000. Les plus grosses d'entre elles se concentrent en région parisienne qui regroupe 25 % des comités, suivie de Rhône-Alpes, qui en accueille 11 %. À l'éclatement géographique s'ajoute la multiplicité des situations. On trouve aussi bien de petites structures gérées en direct par les élus, et essentiellement le secrétaire, que des structures moyennes avec un ou deux permanents. Les très grands C.E. s'apparentent à de véritables petites entreprises embauchant parfois pour leur fonctionnement des dizaines de salariés.

L'élu d'un comité d'entreprise est un homme ou une femme de 40 à 45 ans, de catégorie socioprofessionnelle variée. Ce n'est généralement pas un acheteur professionnel. Il manque le plus souvent de temps pour comparer et comprendre les offres. Pour réussir sur ce marché, il faut privilégier la relation. La principale difficulté est de toucher des personnes qui ne sont pas dans leur contexte professionnel habituel et qui sont donc peu compétentes et disponibles. Cette difficulté s'est renforcée depuis deux ans avec l'arrivée des 35 heures.

En prospection comme en fidélisation, l'approche de la cible demande de mixer en permanence les outils marketing. Le contact direct s'avère indispensable sur les salons et lors des rendez-vous commerciaux. Deux principaux organisateurs de salons se sont positionnés sur la cible des comités et des collectivités. Carrefour des Comités d'entreprise organise 23 salons dans toute la

France. Les exposants sont divers : les plus nombreux sont les prestataires en loisirs et produits culturels, suivi des fournisseurs de spectacles, de restauration, les clubs sportifs, les grands parcs à thème, et les chèques cadeaux, les voyagistes et même, surtout sur Paris, les produits de luxe.
Le salon est un outil pour comprendre comment fonctionnent les C.E. et prendre contact avec eux.
Les comités d'entreprise ont besoin d'obtenir plus de renseignements, de conseils sur les produits que les clients entreprises. Ils aiment être tenus au courant des dernières nouveautés. Plus qu'un prestataire, l'élu du C.E. a besoin d'un partenaire à qui accorder sa confiance à moyen ou long terme.

Les opérations de marketing direct sont primordiales et complémentaires dans l'approche de la cible.
Outre les fichiers généralistes entreprise, de type Bottin, plusieurs prestataires proposent des bases de contacts spécialisées en C.E. Les offres les plus performantes proposent la mise à jour systématique des contacts des élus, vérifiée par téléphone au moment des élections. Le mandat d'un élu, rééligible, dure en effet deux ans et, en moyenne, un secrétaire de comités d'entreprise garde ses fonctions quatre ans. Le secrétaire du C.E. est la personne ciblée, surtout dans le cas de petites structures. Dans les structures plus importantes, il est primordial de connaître les coordonnées directes des salariés embauchés par le comité pour mener à bien des achats.
Le choix du bon fichier nominatif est une étape préliminaire pour réussir ces opérations de prospection. Car il faut rappeler que les élus ont peu de temps à consacrer à leur tâche. S'ils disposent de 20 heures de délégation par mois pour tenir le rôle, ils ne les prennent pas toujours.

Quelle que soit la taille du C.E. , la devise est : offrir la bonne offre au bon moment. Les achats des comités d'entreprise sont ponctués par des moments clés dans l'année.
Les campagnes sont lancées en septembre pour les fêtes de fin d'année. Le printemps est réservé aux fêtes des pères et des mères, et le mois de mai aux produits destinés aux vacances.

Pour faire mouche, le message doit être extrêmement simple et direct. Il faut être très clair sur le descriptif du produit ou du service proposé. L'objectif du premier contact est uniquement explicatif. Le plus efficace pour les opérations de mailing est de prévoir une réponse et de rappeler ensuite pour prendre rendez-vous en direct. C'est essentiellement sur l'originalité de l'offre ou sur la clarté de sa présentation que les comités d'entreprise vont réagir. Les outils de bus mailing peuvent aussi apporter de bons résultats en termes de retour.

En moyenne, le cycle de vente avec un comité d'entreprise est assez long. Après avoir prospecté par téléphone pour obtenir un rendez-vous, on rencontre une première fois le secrétaire du C.E. pour lui présenter les solutions, puis on peut revenir une deuxième fois devant tout le comité d'entreprise. La longueur du cycle de vente oblige les entreprises à informer les comités d'entreprise très en amont.

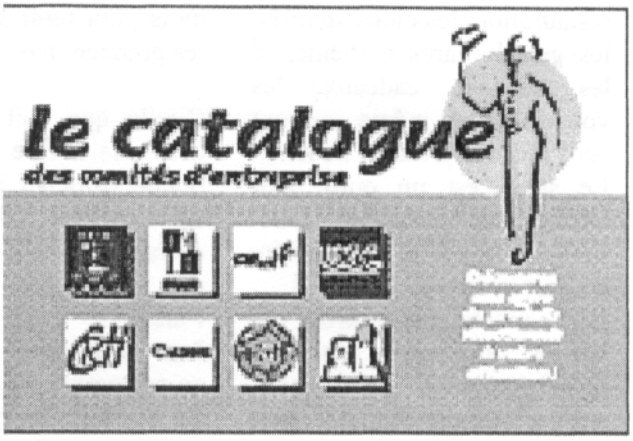
Le secret de la réussite des prestataires de comités d'entreprise ? Conseiller, accompagner leurs clients, leur assurer une offre clé en main avec une logistique fiable. Car les clients des comités d'entreprise, les salariés, ne manquent pas de se retourner contre les élus en cas d'insatisfactions. C'est pourquoi les C.E. sont en même temps très fidèles aux marques qui leur assurent la qualité de service tout en étant en permanence à l'affût de nouvelles offres. De plus, la réputation, bonne ou mauvaise, d'une marque se tisse rapidement dans les milieux des C.E. Malgré la disparité de la cible, les responsables sont souvent en contact les uns avec les autres. Les secrétaires issus des listes syndicales ont des liens avec leurs pairs, dans d'autres sociétés. Même dans le cas d'élus sans étiquette, les rencontres s'organisent sur les salons ou lors de nombreux événements organisés par les prestataires. La presse spécialisée comités d'entreprise et collectivités est aussi une source d'information permanente. C'est pourquoi, pour réussir sur ce marché, l'investissement à long terme est de rigueur.

ANNEXE 14 : LES PRESTATAIRES EN MATIERE DE MARKETING DIRECT

Offre « La documentation Directe »

le catalogue des CE

Le plus court chemin pour toucher les responsables de C.E.



Présentation
Brochure à la française (15 x 21 cm), proposant sur chaque page en recto ou en verso, une information précise sur un produit ou un service.
Le retour des réponses s'effectue via 2 cartes centralisatrices situées en début de brochure.

Avantages
Des interlocuteurs sélectionnés pour leur réceptivité et leur comportement d'achat.
Un service lecteur unique sur ce marché :
Pour chaque contact généré, vous recevez :
- une fiche contact,
- un jeu d'étiquettes autocollantes,
- une disquette informatique récapitulative des retours,
- une analyse statistique des retours.

Diffusion : 35 000 exemplaires
- Les entreprises de plus de 50 salariés en province et de plus de 100 salariés en Ile-de-France, du secteur privé et public.
- Pour les entreprises de plus de 1 000 salariés, 2 interlocuteurs : le secrétaire du comité d'entreprise et le responsable de la commission loisirs ou le permanent.

Tarifs	**Mars : 3 100 €** **Septembre : 3 100 €** **Décembre : 3 100 €**

Offre « Wdirect »

Wdirect s'applique tout particulièrement à la mise à jour des fichiers par le biais de sa cellule de phoning.

- un appel téléphonique systématique sur chaque adresse de nos fichiers,
- fichiers spécialement conçus et gérés pour vos actions de marketing direct,
- une mise à jour en temps réel,
- un fichier de 33 000 comités d'entreprise et assimilés sur toute la France, dont 7600 sur Paris/région parisienne,
- 100% nominatif,
- la seule base de données en France remise à jour par les dates d'élections,
- plus de 90 000 appels cumulés par an sur les fichiers CE,
- fichier utilisé par Wdirect pour l'envoi du catalogue "Spécial CE".

Tarifs de location et de vente de fichiers CE	
Frais informatiques de sélection	100 €HT
Minimum de facturation	400 €HT
Location	
Prix unitaire de location	0,20 €HT
Commande > 10 000 adresses	0,18 €HT
Vente	
Prix unitaire de vente	0,65 €HT
Commande > 10 000 adresses	0,60 €HT
Adresse + 1 réactualisation/an pendant 2 ans	0,80 €HT
Mode de livraison	
Étiquettes cheschires (listing)	offertes
Étiquettes autocollantes, le mille	10 €HT

ANNEXE 15 : QUELQUES ELEMENTS DE RENTABILITE

Taux de retour :

La Documentation Directe qui suit jalousement les remontées de son bus mailing estime que pour le type de produit vendu par le Moulin Rouge, le taux de retour moyen est de 0,6 %.

En ce qui concerne le publipostage Wdirect, on peut estimer que le taux de retour moyen sera trois fois plus important.

Autres éléments de coût :

Publipostage groupé de la Documentation Directe
- frais de conception de la page: 2000 € HT

Publipostage « maison »
- frais de conception du publipostage : 2000 € HT
- impression par l'imprimerie DU POTIER : 10 672 € HT
- frais de mise sous enveloppe, pliage et routage : 500 € HT
- affranchissement Postimpact Mécanisable : 8 910 € HT
- achat de fichiers Wdirect sans sélection avec étiquettes autocollantes

Rentabilité :

L'offre aux comités d'entreprise sera proposée au prix public de 100 €.
On considère qu'en moyenne, un contact comité d'entreprise génère en moyenne 10 entrées.
Le principe d'évaluation de la rentabilité utilisée par la direction du Moulin Rouge est le suivant : la société calcule un taux de marge nette en divisant le résultat net de l'année 2004 par le chiffre d'affaires. Elle considère ainsi qu'elle réalise une marge nette sur le chiffre d'affaires de 14 % en moyenne par rapport au prix.