**Sciences Organisations**

CHAPITRE 1 :

## L’analyse stratégique

**Introduction :**

*Stratégie :* orientation des activités d’une entreprise à long terme dans le but d’obtenir un avantage concurrentiel en allouant des ressources afin de se maitenir et de se développer sur le marché.

Trois niveaux de stratégies :

1. *Stratégie d’entreprise :* concerne l’organisation dans sa globalité. Elle détermine les domaines d’activité de l’entreprise (stratégie de groupe = corporate strategy).
2. *Stratégie par domaine d’activité stratégique :* on identifie les facteurs clés de succès sur un marché particulier afin d’obtenir un avantage sur ses concurrents. Cela permet d’identifier de nouvelles opportunités ou de créer des nouveaux marchés et de déterminer quels produits / services, l’entreprise pourra proposer et à quels clients ?
3. *Stratégies opérationnelles :* elles permettent de déterminer comment répondre aux orientations définies au niveau global et au niveau du domaine d’activité stratégique (DAS).
   1. Le diagnostic stratégique

Pour opérer des choix stratégiques, il faut d’abord élaborer un diagnostic.

Le *diagnostic stratégique* est un outil de gestion permettant de comprendre la situation présente et d’agir pour le futur. La stratégique retenue est un compromis entre ce que l’entreprise veut faire, ce qu’elle peut faire et ce qu’elle est autorisée à faire.

**La demande stratégique :**

Diagnostic

Analyse de l’entreprise

Forces – Faiblesses

Compétences et ressources

Analyse de l’environnement

Opportunités – Menaces

Vision stratégique

Fixation des objectifs

Choix des options stratégiques fondametales

L’entreprise doit savoir qui elle est pour déterminer

qui elle veut être

Analyse des potentialités

Que savons-nous faire ?

Facteurs clés du succès

Analyse des activités

Que faisons-nous ?

DAS

Analyse du métier

Qui sommes-nous ?

Cette démarche repose sur des données internes et externes à l’entreprise.

Le *diagnostic interne* permet d’identifier les capacités stratégiques de l’entreprise tandis que le *diagnostic externe* nous renseigne sur la situation de l’environnement. Ces études sont complémentaires.

Pour cela on utilise la méthode SWOT.

**S** (strengths) – forces : diagnostic interne

**W** (weakness) – faiblesses: diagnostic interne

**O** (opportunities) – opportunités: diagnostic externe

**T** (threats) – menaces : diagnostic externe

En apportant des informations sur l’entreprise (forces et faiblesses) et sur son marché (opportunités et menaces), le marketing oriente les décisions stratégiques des dirigeants.

Il aide l’entreprise à définir des objectifs généraux.

### Le diagnostic externe

**Micro-environnement :**

**Analyse concurrentielle de Porter (les 6 forces) :**

Menace de nouveaux

Pouvoir de entrants

négociation des

fournisseurs

Rivalités Pouvoir de

entre négociation

firmes des clients

Rôle des pouvoirs

Publics

La menace des

produits

substituables

*Pouvoir de négociation des fournisseurs :* presse = puissance des fabricants

*Pouvoir de négociation des clients :* grande distribution qui est en position dominante par rapport aux fabricants

*Menace de nouveaux entrants :* console de jeu = irruption de Microsoft

*Menace des produits substituables :* l’écran d’ordinateur peut remplacer le téléviseur

*Rivalités entre les firmes :* secteur bancaire

*Rôle des pouvoirs publics :* grande distribution = loi Raffarin

**La rivalité entre les firmes existantes :**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Le nombre de concurrents | Important | | Augmentation de la compétition |
| La taille de l’entreprise | Grande | | Effet de domination |
| Taux de croissance du marché | Faible | | Accentue la lutte au niveau de l’entreprise pour maintenir ou augmenter les parts de marché |
| La nature de l’offre | Homogène | | Standardisation de l’offre, la clientèle est versatile |
| Coûts fixes | Elevés, il faut amortir ces coûts en cas de baisse de la concurrence | | Les remises sont fortes pour écouler les produits |
| La difficulté de changer d’activité en raison de fortes barrières à la sortie | | Reconversion impossible car l’équipement est très spécialisé.  Construction navale, sidérurgie | |
| Le rôle de l’entreprise :  - Augmenter la pression concurrentielle  - Réduire la pression | | - Augmenter la part de marché  Stratégie de croissance  - Différencier ses produits | |

Le diagnostic externe permet de déboucher sur les facteurs clés de succès qui représentent des sources d’avantages concurrentiels.

L’entreprise va se demander « pourquoi je réussis sur ce marché ? » ; « A partir de quels facteurs clés ? »

**Les facteurs clés de succès :**

|  |  |
| --- | --- |
| Domaine de l’activité :  Exemple :  - La rapidité d’innovation  - La sensibilité aux marques | La position sur le marché :  Part de marché minimale  Taux de croissance exigé |
| Les relations avec ses partenaires :  Les fournisseurs, les réseaux de distribution | La capacité à valoriser son activité :  Ressources technologiques, humaines et commerciales |

Ces facteurs vont permettre la mise en évidence des éléments explicatifs de la réussite de l’entreprise dans son métier.

Ces facteurs sont modifiables sous la pression de la concurrence et de manière plus générale sous la pression de l’environnement.

L’entreprise doit essayer de maitriser ces évolutions à son avantage.

### Le diagnostic interne

Le *métier* c’est le domaine d’activité de l’entreprise.

Les *activités :* l’entreprise utilise le DAS qui permet de regrouper les produits qui réclament des techniques de production proches et s’adressant à la même clientèle.

Même technique de

production

Quand on a analysé ces trois points on a déterminé le DAS.

**Grille d’analyse par fonction :**

* commerciale : vérifier la cohérence du plan de marchéage
* technique : mener une politique d’innovation, dépôt de brevet
* finance : analyser la capacité d’autofinancement de l’entreprise pour vérifier sa dépendance vis à vis des créanciers
* personnel : la culture d’entreprise, la stabilité du personnel, sa formation, le système de promotion

**Analyse par la chaine de la valeur (Porter) :**

L’entreprise a pour mission d’ajouter de la valeur à un produit.

Quels sont les éléments que l’entreprise maitrisent et qu’elle ne maitrisera pas ?

=> elle va externaliser son activité

Cette valeur se réalise au travers de deux types d’activités :

* Activités principales : acheter, produire, commercialiser…
* Activités de soutien (activités logistiques) : les facteurs de production et la coordination des activités

Certaines activités apportent plus de valeur et l’entreprise possède ainsi un avantage compétitif et des compténces.

Conséquence : l’entreprise a intérêt à externaliser les activités non profitables et se spécialiser sur les activités rentables.

Le diagnostic repose sur un découpage de l’entrerpise entre toutes ses activités afin de repérer les points forts et les points faibles.

**Evaluation des forces et des faiblesses :**

Le but est de vérifier si l’entreprise a les moyens de son ambition.

Ses ressources constituent-elles des atouts ou des handicaps par rapport à la concurrence et aux choix stratégiques retenus ?

* 1. Les outils d’analyse du portefeuille d’activité

Les matrices proposent deux axes à analyser : au niveau du diagnostic externe et au niveau du diagnostic interne, montrant une complémentarité de ces études.

Elles répondent à deux questions essentielles :

* L’entreprise a-t-elle des atouts ?
* Le marché est-il attractif ?

1. La matrice BCG

Cet outil analyse les DAS.

La matrice BCG permet de répartir les ressources limitées entre les activités de l’entreprise.

La matrice intègre deux dimensions : la finance et le marketing.

L’entreprise va pouvoir compenser les activités déclinantes par des activités en croissance afin de rechercher un portefeuille équilibré.

Si le portefeuille d’activité est trop jeune, il nécessite beaucoup d’investissements.

Si le portefeuille d’activité est trop ancien, l’entreprise court des risques à moyen ou à long terme.

Le but est de gérer le portefeuille d’activité de l’entreprise.

**La matrice BCG :**

**+**

|  |  |
| --- | --- |
| Produit vedette | Produit dilemme |
| Produit vache à lait | Produit poids mort |

Abandon

0 \_\_

+ FORTE PDM relative FAIBLE \_

|  |  |
| --- | --- |
| DILEMME | Investir massivement pour devenir leader, ou adandonner |
| VEDETTE | Investir pour suivre le taux de croissance, pour assurer la bonne rentabilité de l’entreprise |
| VACHE A LAIT | Investissement minimum  Il permet de financer les produits vedette et les produits dilemme |
| POIDS MORT | Savoir les abandonner au bon moment avant un surcoût |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PORTEFEUILLES** | **Situation stratégique** | **Situation financière** | **Situation organisationnelle et culturelle** |
|  | - Portefeuille équilibré  - Les DAS sont présents dans les quatre quadrants  - Le développement est assuré par les « vedettes » et l’avenir par les nombreux « dilemmes » | - Satisfaisante car l’essentiel du CA est réalisé dans les quadrants à forte rentabilité  - Les « vaches à lait » financent les « dilemmes » | - Sereine, organisation capable d’innover et de transformer les activités émergentes en activités dominantes  - Bon équilibre entre R&D , production et marketing |
|  | - Portefeuille déséquilibré  - Situation inquiétante à moyen terme du fait de l’absence de DAS d’avenir (« vedettes », « dilemmes »)  - Avenir compromis, le stratège est inquiet !  - Portefeuille déséquilibré  - Situation inquiétante car les « dilemmes » se transforment en « poids mort » sans devenir des « vedettes » puis des « vaches à lait » | - Excellente rentabilité  - Situation de trésorerie très satisfaisante  - Le banquier et le comptable sont heureux  - Difficulté de rentabilité et de trésorerie  - Risque de cessation de paiement à court terme et de perte d’indépendance | - Vieillissante, incapable d’innover ou d’acquérir à l’extérieur des activités nouvelles  - Culture du passé, organisation qui s’est endormie  - Créative, bouillonnante d’idées  - Aptitude au lancement de nouvelles activités  - Mauvaise coordination entre R&D et marketing |

**La courbe de vie du produit :**

Elle permet d’apprécier l’évolution potentielle des marchés à une date donnée.

L’entreprise pourra déterminer les actions à entreprendre en fonction de la phase du produit.

**Le cycle de vie du produit :**

CA

Ventes

Temps

Recherche Lancement Croissance Maturité Déclin

CA

Coût de revient

Temps

Recherche Lancement Croissance Maturité Déclin

CA

Trésorerie

Temps

Recherche Lancement Croissance Maturité Déclin

|  |
| --- |
| Les phases |
| Lancement |
| Croissance |
| Maturité |
| Déclin |

|  |
| --- |
| Les actions prioritaires fonctionnelles |
| R&D, technologie |
| Production |
| Mercatique et distribution |
| Finance |

L’entreprise pourra analyser son portefeuille produits à partir de la courbe de vie du produit.

Cela permet de positionner les produits de l’entreprise.

Dans un souci de pérennité, l’entreprise doit donc prévoir le remplacement des produits en déclin par de nouveaux produits.

###### Les stratégies

* + - 1. Les stratégies génériques
         * **La stratégie de domination par les coûts**

Elle consiste à atteindre de façon durable un coût unitaire inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité et ceci pour une cible large.

Le but est de donner à l’entreprise un avantage coût sur ses concurrents.

Comment faire pour réduire ses coûts ?

* Stratégie de volume : « produire plus » par des économies d’échelle, un volume de production plus élevé, une taille importante.
* Stratégie d’efficience : « produire mieux » en améliorant le processus de production.
* Comment ? Innovation, organisation du travail plus performante, meilleure utilisation des capacités de production.

Les avantages :

\_ Une rentabilité élevée

\_ Une position de force face à une guerre des prix

\_ Protection contre les concurrents

\_ Stratégie adaptée dans les domaines d’activité où l’effet d’expérience est fort, la différenciation des produits est faible, la concurrence est axée sur les prix et sur les coûts.

* + - * + **La stratégie de différenciation**

Mise en œuvre de moyens autres que le prix pour distinguer un produit, un service par rapport aux concurrents.

Cette spécificité doit être reconnue, valorisée par une cible large (perçue comme unique).

Exemple de source de différenciation : la qualité du système d’information permet de mieux cerner les attentes des consommateurs.

Cette stratégie s’appuie sur une démarche de segmentation.

On peut différencier :

* Par le haut : stratégie d’amélioration (exemple la marque, la qualité pour les produits de luxe)
* Par le bas : stratégie d’épuration en proposant une offre réduite, une offre de référence (exemple des vols charter)

Intérêt de la différenciation :

\_ Protéger l’entreprise de la concurrence

\_ Générer des barrières à l’entrée des concurrents

\_ Eloigner la menace des produits de substitution

\_ Permet d’échapper à une concurrence directe par les prix

* + - * + **La stratégie de concentration**

Le but est de développer un avantage concurrentiel sur un petit nombre de segments ou un seul segment.

L’activité de l’entreprise peut se focaliser sur un type de produits ou un type de client ou une zone géographique.

Quand adopter cette stratégie ?

* Maîtrise un savoir-faire
* Ne souhaite pas dépasser une certaine taille car permet une bonne connaissance du marché et une souplesse, rapidité d’adaptation aux évolutions du marché
* Ne dispose pas de moyens suffisants pour couvrir tout le marché et souhaite préserver une certaine dépendance
  + - * + **La stratégie de niche**

L’entreprise investit un créneau de marché de petite taille inexploité ou très peu par la concurrence.

Marché porteur donc rentabilité élevée.

* + - 1. Les stratégies corporate
         * **La stratégie de spécialisation**

L’entreprise va concentrer son activité sur un seul métier qu’elle connaît bien et qu’elle développe en acquérant une grande expérience.

Son savoir-faire spécifique peut lui permettre de devenir leader sur le marché.

Toute entreprise au départ est spécialisée (ex : Bic stylos puis rasoirs)

L’inconvénient réside dans le danger de ne dépendre que d’un seul type de produit donc si le marché est saturé, les ventes vont baisser.

Ex : Yoplait.

* + - * + **La stratégie de diversification**

L’entreprise investit dans différents domaines d’activités.

Plusieurs options sont possibles :

* Elargissement de la clientèle sur les produits existants (fausse diversification)
* Engagement dans des activités nettement séparées (diversification conglomérale)
* Les entités juridiques sont séparées (ex : groupe Matra Hachette)
* Extension du domaine de compétence vers des technologies proches ou complémentaires du savoir faire existant (diversification concentrique). Ex : Canon autour du métier du papier (copieur, imprimante, fax) puis évolution vers le multimédia.

Pourquoi se diversifier ?

* L’activité d’origine est en perte de vitesse
* Pour conforter sa position sur un marché instable surtout dans des activités connexes
* Se déployer vers des secteurs plus porteurs pour assurer une reconversion
* Le goût du risque, l’innovation (ex : DVD)
  + - * + **La stratégie d’intégration verticale**

FRS

Se substituer aux Intégration amont

fournisseurs

L’ENTREPRISE DANS

SON DAS ACTUEL

Concurrence ses Intégration aval

clients

CLIENT

La *stratégie d’intégration verticale* consiste à effectuer des activités en amont ou en aval de son activité d’origine.

Motif clé : diminuer les coûts de transaction.

Avantages :

\_ Diversification des activités

\_ Découverte de marchés plus rentables

\_ Elévation de barrières anticoncurrentielles

\_ Economie de coûts de transaction

Inconvénients :

\_ Investissements lourds

\_ Dispersion

\_ Perte d’identité, culture de l’entreprise

* + - * + **La stratégie d’internationalisation**

En essor avec le développement économique mondial, les principaux acteurs sont les firmes multinationales.

Mais les PME aussi développent ce type de stratégie.

Bien plus que l’exportation qui s’inscrit dans une logique de commerce international, c’est l’investissement direct à l’étranger qui marque la mondialisation de l’économie.

Pourquoi les IDE ?

* Acquérir une meilleure maîtrise commerciale du marché (ex : réseau de distribution sur place) ou filiale de production dans un premier temps pour le marché local (filiales relais).
* Puis pour mieux répondre aux marchés mondiaux et non plus locaux (filiales ateliers) : c’est l’optique de la division internationale du travail.
* Le stade le plus avancé est la firme transnationale qui n’intègre plus les intérêts d’un pays mais d’un groupe.

Pourquoi s’internationaliser ?

* Les stratégies d’exploitation d’un marché nouveau (ex Danone au Brésil)
* Les stratégies de compétition recherchent des avantages en matière de coûts (ex : Nike en Asie du Sud Est)
* Les stratégies d’approvisionnement visent le contrôle des matières premières (Total pour le pétrole en Asie centrale)
* Pour augmenter ses débouché
* En exportant on reste dépendant de ses partenaires
* Donc l’entreprise va investir directement à l’étranger pour contrôler son activité et/ou se rapprocher du marché local ou rechercher des conditions avantageuses. Puis l’entreprise réexporte son activité.

Les risques :

* La délocalisation entraine des pertes en matière d’emplois, de ressources fiscales.
* La situation politique peut être précaire.

CHAPITRE 2 :

La politique et la gestion de la gamme

1. Définition de la *gamme de produits*

Ensemble des produits d’une même entreprise destinés à satisfaire le même besoin générique.

Une gamme est composée d’une ou de plusieurs lignes.

Elle se caractérise par trois éléments :

La largeur (nombre de produits) ; la profondeur (nombre de variantes par produits) et l’étendue (largeur et profondeur).

1. Gamme courte ou gamme longue ?

Peut-on vivre en fabriquant qu’un seul produit ? Attitude risquée en cas de déclin.

La prudence est donc de diversifier sa production et d’offrir une ou même plusieurs gammes de produits.

**Gamme courte :**

* Evite de disperser les efforts sur de nombreux modèles
* Allège les stocks
* Simplifie la gestion
* Peut permettre une baisse des coûts de production (économies d’échelle)

**Gamme longue :**

* Permet de satisfaire les demandes de toutes les catégories de la clientèle potentielle
* Permet de suivre les goûts des clients qui souhaitent passer d’un modèle à l’autre (sans aller chez la concurrence)
* Réduit la vulnérabilité en cas de mévente d’un produit
* Rentabilise les efforts mercatiques (investissement pub, tournées des représentants…)

1. Constitution et renouvellement de la gamme
   1. Comment composer une gamme ?

Chaque produit a une ou plusieurs fonctions.

A partir de ses projets sur le marché, l’entreprise détermine sa ou ses gammes qui constitue(nt) le portefeuille de produits.

**Les différents produits :**

|  |  |
| --- | --- |
| Leader | Autour duquel la gamme de produits est constituée. Assure l’équilibre car rapporte le plus gros CA, bénéfice. |
| Appel | Attirer le client et faire vendre les autres produits. Le prix est bas car le produit est basique ; si le client veut quelque chose de plus élaboré il va reporter son choix sur un autre produit. |
| Avenir | Destiné à remplacer le produit leader ou à occuper le marché en attendant la mise au point d’un produit leader. |
| Régulateur | Rôle : absorber une partie des frais fixes et compenser les fluctuations des ventes et des produits leaders. |
| Tactique | Réagir face aux actions de la concurrence en s’efforçant de maintenir les parts de marché et le linéaire dans la distribution.  Occuper un créneau face à la concurrence. |

* 1. Analyse de la gamme
     + **La part de chaque produit dans le CA ?**
* Règle de 20/80
* Méthode ABC

A = 10% et rapporte 60% du CA

B = 40% et rapporte 30% du CA

C = 50% et rapporte 10% du CA

Cela permet d’identifier la classe A qui nécessite un suivi systématique et rigoureux.

* + - **La marge sur coût variable**

Cette marge permet de classer les produits selon leur rentabilité. Il faut faire un suivi de l’évolution dans le temps pour voir la tendance (valable pour le CA).

* + - **La structure par âge**

Les produits sont classés selon leur âge sur le marché. On mesure les ventes du produit par rapport aux ventes totales afin de voir son évolution (matrice BCG)

* 1. Comment renouveler une gamme ?

Rajeunir une gamme : c’est introduire des nouveaux produits (politique d’innovation) ou modifier les anciens (politique d’adaptation aux marchés).

Abandonner certains produits : réflexion souvent quasi inexistante dans les entreprises car génère des surcoûts. Ce ne sont pas toujours les produits vieux que l’on abandonne car parfois la nouveauté peut être un échec.

#### Quand abandonner ?

* Baisse des ventes
* Quand la demande marginale entraîne des coûts de production élevés
* Quand cela peut nuire à l’image de marque de l’entreprise (marque de dynamisme)
* Si cela n’entraîne pas une réorganisation profonde de l’entreprise
* Risque de cannibalisation

#### La *politique de gamme*

C’est l’ensemble des décisions destinées à construire, équilibrer, positionner et faire évoluer une gamme de produits.

Le diagnostique se fera sur trois critères : une bonne ouverture du marché, la cohérence des produits offerts et l’équilibre.

**Stratégie d’une ligne de produit :**

Gérer une ligne de produits

Analyser les performances de chacun des produits

Profondeur suffisante ?

OUI NON

Performance satisfaisante ?

Maintien du produit

NON NON

OUI

OUI

Modification du produit

Maintien du produit (sans modification)

NON

Retrait

OUI

Innovation

Créer

Repositionnement

Changer la perception

Rajeunissement

Amélioration

CHAPITRE 3 :

## La politique de produit

1. Le nouveau produit
   1. Pourquoi innover ?

Permet à l’entreprise d’obtenir un monopole temporaire (absence de concurrence, forte marge), de s’adapter au marché et donc à l’évolution de la demande.

Deux types d’innovation :

* Rupture : autre métier, savoir-faire
* Incrémentale : amélioration du produit

Deux types de stratégie :

* Réactive : l’entreprise réagit rapidement à une modification de son environnement (cela suppose une structure faible)
* Proactive : l’entreprise anticipe le changement, elle précède ses concurrents
  1. Le processus de création
     1. La découverte des idées
        + - **Approche empirique :**
* Les clients qui modifient l’usage du produit : certaines entreprises créent un panel de clients, d’autres les sondent / enquêtent (jeux-concours)
* Les salons, expositions, visites d’entreprises
* La veille concurrentielle (analyse des produits concurrents)
* La boîte à idées pour le personnel de la firme
  + - * + **La méthode de créativité :**
* Le brainstorming d’OSBORN

Principe: réunion de 6 à 8 personnes sous la conduite d’un animateur. C’est fondé sur une association d’idées.

Deux phases : feu vert (chacun peut s’exprimer sans contrainte) ; feu rouge (analyse des idées)

* La matrice de découverte de Abraham MOLES

Principe : on croise des noms et des objectifs appartenant à un univers commun. La matrice fait apparaître des produits existants, utopiques et peut-être des idées nouvelles.

Ex : recherche de nouveaux produits vestimentaires en croisant des données.

* Les laboratoires de recherche

Etape la plus longue et la plus coûteuse mais débauche le plus souvent sur des innovations de rupture permettant à l’entreprise une avancée technique importante.

* + 1. Le filtrage des idées

Evaluation préliminaire afin de tirer les idées.

L’objectif est d’éliminer les idées des produits nouveaux peu attractives ou incompatibles avec les ressources et les objectifs de l’entreprise.

* + 1. Le développement du concept produit

Phase de concrétisation des idées de produit. L’accent est mis sur les avantages apportés au produit par rapport aux utilisateurs potentiels.

Le concept produit décrit le positionnement recherché, il constitue le cahier des charges pour la R&D chargée d’analyser la faisabilité du produit. Il est important d’intégrer la dimension écologique à ce stade car c’est une donnée incontournable.

* + 1. Le test du concept produit

Le but est de mesurer le degré d’acceptation du concept pour la cible potentielle.

On teste le produit auprès d’un échantillon de la population cible. On recherche des informations sur l’intérêt du produit. Puis on procède à une classification de la préférence des attributs du concept et par rapport à la concurrence.

On étudie son prix d’acceptabilité et on mesure son intention d’achat.

**Les limites :**

L’interprétation des résultats s’effectue avec prudence (exemple : mauvais score pour les distributeurs de billets bancaires).

**Analyse conjointe :**

GREEN et SRINIVASAN

Permet d’étudier l’influence sur les préférences des caractéristiques physiques et perceptibles d’un nouveau produit.

On cherche à connaître la valeur de chaque caractéristique du concept, le type d’arbitrage à effectuer entre les différentes caractéristiques.

**Intérêt de l’analyse conjointe :**

Permet de définir l’utilité ou non de tout changement dans le concept. Possibilité de construire des segments (en fonction des préférences).

* 1. Le processus de lancement du nouveau produit

Si les tests et l’étude de faisabilité s’avèrent positifs, la direction générale décide de lancer le produit.

* + 1. La prévision des ventes

L’entreprise fait une estimation du volume des ventes réalisées la première année et les deux années suivantes.

Les marchés-tests : on observe le comportement d’achat (hypermarché, ville, région test).

L’étude de marché (analyse de la demande, extrapolation, concurrence, marque rivale, part de marché attendue).

Les micros-tests permettent de connaître le taux d’essai, le taux d’adaptation.

* + 1. Elaboration du plan mercatique du lancement
* Il s’agit de planifier les moyens marketing mis en œuvre
* Elaboration du plan de marchéage
* Compte d’exploitation prévisionnel de trois ans (permet de simuler la viabilité du projet)
* Analyse du risque par le calcul du seuil de rentabilité, le profil de la CVP
* Analyse des moyens de l’entreprise (structure financière, capacité de production, cohérence dans la gamme)

1. Les caractéristiques du produit
   1. La description du produit

L’étude porte principalement sur les qualités intrinsèques d’un point de vue technique : formule, composantes, forme, couleur, design, matériaux, son utilisation (durée, spécificité).

Ses caractéristiques psychologiques : beauté, jeunesse, liberté, force.

* 1. Les composantes commerciales

LA MARQUE :

La marque joue un rôle d’identification du produit et sert de repère pour se différencier de la concurrence.

Elle a une fonction de garantie sur la qualité des produits.

De par l’image qu’elle véhicule, elle peut être source de plaisir dans l’achat du produit.

**Les qualités de la marque :**

* Lisible
* Facile à prononcer
* Mémorisable
* Evocatrice du produit
* Apte à être déclinée (danette, dany)
* Internationale
* Disponible auprès de l’INPI
* Identité visuelle (logo type)

**Les différents statuts de la marque :**

🡪 La marque produit :

Attribue un nom d’une façon exclusive et cohérente à un produit ou une gamme limitée avec un positionnement unique.

Elle doit correspondre pour le consommateur à une fonctionnalité unique.

Ex : Badoit, Fruit d’Or

Intérêt : accroître sa PDM (ex : Procter & Gamble qui possède 35% des PDM des lessives avec différentes marques : Ariel, Vizir, Bonux, Dash) et dont l’appartenance au groupe américian est occultée au consommateur. Avec une seule marque l’entreprise ne peut obtenir autant de PDM.

Cette stratégie est adaptée aux entreprises innovatrices ou aux segments de marché fortement différenciés. Le seul risque est que le nom de marque devienne un nom générique dans l’esprit du consommateur : frigidaire, scotch, kleenex, post-it…

🡪 La marque caution :

Elle chapeaute plusieurs gammes cohérentes. Chaque gamme s’articule autour de différentes marques produits.

Elle vient en complément d’une autre marque pour donner plus de crédit.

Ex : Danone, Nestlé, Sony utilisent cette stratégie ; Miele aussi se porte caution de la robustesse de ses produits.

Le statut de la marque caution permet de remonter à la source de la marque : c’est un gage de garantie.

Intérêt : elle facilite l’acceptation d’un nouveau produit car la marque apporte plus de crédibilité, de légitimité.

La marque caution est le développement logique d’une marque produit (ex : petit beurre de Lu : Prince, Pim’s, Mikado).

🡪 La marque ombrelle :

elle désigne un ensemble plus hétérogène de produits. Chaque produit bénéficiant cependant d’une promesse spécifique.

Intérêt : le lancement de nouveaux produits est plus facile grâce à la notoriété.

Risque : le manque de cohérence si éloignement du territoire initial de la marque et mise en péril du produit original. Le consommateur est dans le brouillard.

🡪 La marque internationale :

elle couvre toutes les phases d’intervention : création, production, comercialisation.

Ex : Disney

Le but est la visibilité et la maîtrise totale de la marque. Elle est parfaitement identifiée par le consommateur.

**Le capital marque :**

L’image de marque c’est la valeur ajoutée par le nom d’une marque et récompensée par le marché sous forme de profits accrus, et d’une augmentation de PDM.

L’entreprise mesure sa notoriété (spontanée, assistée)

Les dépenses publicitaires des entreprises montrent leur volonté de maintenir en vie une marque.

Les différentes images :

Responsables

Image perçue

Image projetée

Image voulue

Public

Communication :

- Publicité

- Accueil

- SAV

Objectif de communication

interne

externe

Les fonctions de la marque :

Fidélisation

Communication

Protection

Différenciation

Personnalisation

Garantie

Facilitation

Pour le consommateur

Pour le fabricant

La création d’une marque :

Etudes qualitatives

Objectifs / moyens

Phase

préparatoire

Dépôt à l’INPI

Sélection

Test de nom

Recherche d’antériorité (INPI)

Présélection

100 à 200 noms

Cahier des charges (axes de création, contraintes…)

Recherche informatique

Groupe de créativité

Recherches individuelles

Phase de

création

Phase de sélection

Phase de

protection

LE CONDITIONNEMENT

Les différents niveaux d’emballage :

Emballage tertiaire

(film plastique, palette…)

Emballage secondaire

(carton multipack…)

Emballage primaire

ou conditionnement

(bouteille plastique)

PRODUIT

Le conditionnement c’est l’enveloppe première du produit sinon ce dernier est en vrac.

L’emballage permet le stockage, la manutention du produit, le transport, la protection du produit.

Ex : bouteille d’eau en pack de 6.

L’emballage facilite la vente, la consommation du produit et sa conservation.

Différents tests sont effectués : manipulation, résistance, impact visuel.

Les différentes fonctions :

Identification

Communication

R

E

C

Y

C

L

A

G

E

P

R

A

T

I

C

I

T

E

Adaptation aux besoins

Contenant Protection

Produit

Conservation Sécurité

Transport

Fonctions commerciales

L’ETIQUETTE

Rôle d’information auprès du consommateur. Elle est obligatoire sur les produits alimentaires.

Permet de comparer les produits au niveau de leur qualité : composition, poids, label.

De manière plus générale, la norme devient de plus en plus un enjeu commercial.

LES SERVICES

Ils sont devenus importants dans la consommation car le consommateur en est davantage demandeur, soit en accompagnement d’un bien, soit de façon autonome.

Le service est aujourd’hui un élément-clé de la différenciation de l’offre car les biens sont de plus en plus standardisés.

CHAPITRE 4 :

**La politique du prix**

**Introduction :**

Le prix est la seule variable du mix qui procure des revenus.

Le prix est l’expression monétaire de la valeur d’un produit : valeur d’usage et valeur perçue.

Cette variable est devenue plus importante en raison du raccourcissement de la courbe de vie du produit et de la prolifération des marques.

Les effets du prix sont immédiats : la demande et la concurrence réagissent plus vite à une modification du prix que du produit.

#### Les méthodes de fixation du prix de vente : la demande

\_ Il y a une élasticité de la demande par rapport au prix.

\_ L’existence d’une zone de référence : la courbe d’Adam, Gabor et Granger permet de calculer la zone d’acceptabilité et de déterminer le prix psychologique.

**Les limites du prix psychologique :**

\_ En privilégiant le prix seul, on tend à s’éloigner des conditions réelles de l’achat.

\_ Lié à toute enquête : le décalage entre les intentions d’achat et la réalité.

\_ Pour un nouveau produit, ce critère s’évalue difficilement.

\_ Le prix n’est pas toujours l’élément déterminant de l’achat.

\_ Ce prix correspond à la plus grande quantité vendue et n’assure pas forcément le CA le plus élevé.

**Le prix magique :**

\_ L’attitude du consommateur est non rationnelle et l’entreprise a coutume de fixer des prix impairs en dessous d’un prix rond.

Ex : 49€

**Le prix cible :**

\_ Il se fixe par l’aval

\_ On commence par déterminer le prix de vente acceptable pour le consommateur dans un contexte concurrentiel donné puis par déduire la marge (fixée en fonction des normes de rentabilité de la firme), enfin par adopter le coût de revient en conséquence.

**Le prix de valeur :**

L’entreprise capte toute la valeur perçue du produit par le client pour s’en servir après dans la justification d’une sur-tarification éventuelle du produit.

La mise en œuvre est difficile car la marque doit démontrer les raisons de sa hausse et justifier qu’avant elle se basait sur sa renommée.

TD

Cas EGS

1) Opportunités du marché du vélo VTT et VTC

* En 6 ans, la consommation de produits et services sportifs des ménages français est passée de 206 à 318 euros par an
* Socialement c’est valorisant de faire du sport
* Aspiration croissante d’un retour à la nature : écologie
* Augmentation du temps libre
* Développement des sports en plein air
* Préférence pour les sports individuels que pour les sports collectifs
* On privilégie les sports qui ne demandent pas beaucoup d’apprentissage
* De plus en plus on construit des structures pour les vélos en ville
* Les clients sont de plus en plus exigeants sur le plan technique 🡪 va redynamiser les ventes
* Besoin de légitimité des ventes des distributeurs. Ils sont demandeurs de différenciation par rapport aux autres points de vente

**Menaces du marché :**

* Pratique difficile du vélo en ville
* Arrivée de nouveaux entrants (fabricants automobiles)
* La majorité des ventes se fait en hypermarchés : une sur deux
* Concentration du secteur 🡪 dépôts de bilan
* Position de force des pays asiatiques 🡪 guerre des prix
* Marché de renouvellement
* Ventes de vélos en baisse
* Fort taux d’équipement 🡪 les clients ont déjà un vélo

**Les facteurs clé de succès sur ces segments :**

* Domaine d’activité : différenciation technique (innovation) pour éviter une guerre des prix
* La position sur le marché
* Les relations avec les partenaires
* La capacité à valoriser son activité
* Maîtrise des coûts pour réussir
* Campagne de communication importante pour jouer sur l’image de valorisation du produit chez le consommateur

2) Les attentes de la clientèle

* Sportifs haut niveau : performance
* Vététistes / promeneurs : confort, fiabilité, facilité d’utilisation

3) Synthèse des choix marketing effectués par la société EGS

EGS a visé le marché des produits haut de gamme afin d’établir une image forte pour les produits EGS, en adoptant une politique de prix élevés.

EGS a créé une « team EGS » visible lors de grands événements sportifs et dans les magasines spécialisés.

Plan de marchéage :

* Politique de prix relativement élevée
* Distribution sélective
* Politique de communication (utilise le sponsoring) 🡪 communication institutionnelle

Cohérence entre le plan de marchéage et le positionnement.

Erreur marketing : erreur au niveau du positionnement 🡪 eux ont choisi la performance et les pros alors que ces derniers ne veulent pas de leurs produits.

4) Idées pour relancer le Synchro Shift

* Etablir des partenariats avec les grandes surfaces à dominante alimentaire
* Changer le nom du produit
* Viser une pratique loisir et non professionnelle
* Prix de moyenne gamme 🡪 politique d’alignement
* Changer la communication : prospectus (imprimés sans adresse), affichage…
* Amélioration de l’image éventuellement

**Cas Auger**

1) Calculer le CA année 1997 de l’entreprise Auger par segment

CA = 29 millions d’euros

* Chambre à coucher, literie : 23% du CA soit 6.67 millions d’euros
* Salons, banquettes : 33% du CA soit 9.57 millions d’euros
* Salle à manger, cuisine : 34% du CA soit 9.86 millions d’euros
* Petits accessoires : 10% du CA soit 2.9 millions d’euros

2) Calculer le CA année 1997 du marché global par segment

* Chambre à coucher, literie : 6.67 + 10.4 + 2.53 + 1.65 + 2.5 = 23.75 millions d’euros
* Salons, banquettes : 6.9 + 3.63 + 1.15 + 7.1 + 9.57 = 28.35 millions d’euros
* Salle à manger, cuisine : 9.7 + 1.74 + 1.7 + 3 + 9.86 = 26 millions d’euros
* Petits accessoires : 3 + 3.1 + 0.5 + 2.1 + 2.9 = 11.6 millions d’euros

3) Calculer les PDM par segment pour les entreprises Cotis et Clatier

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Cotis** | **Clatier** |
| Chambre à coucher, literie | 43.79 | 10.65 |
| **Salons, banquettes** | 24.33 | 12.80 |
| **Salles à manger, cuisine** | 37.3 | 6.69 |
| **Petits accessoires** | 25.86 | 26.72 |

4) Calculer la PDM relative par segment de l’entreprise Auger

* Chambre à coucher, literie :

Auger = 28%

Cotis = 43.79%

PDMR = 28 / 43.79 = 0.639

* Salons, banquettes :

Auger = 33.76%

Cotis = 24.33%

PDMR = 1.38

* Salle à manger, cuisine :

Auger = 37.92%

Cotis = 37.30%

PDMR = 1.01

* Petits accessoires :

Auger = 25%

Clatier = 26.72%

PDMR = 0.93

5) Matrice BCG de l’entreprise Auger

Taux de croissance :

* Chambre à coucher, literie :

(23.75 – 24) / 24 \* 100= -1.04%

* Salons, banquettes :

(28.35 – 26.35) / 26.35 \* 100 = 7.59%

* Salle à manger, cuisine :

(26 – 25.45) / 25.45 \* 100 = 2.16%

* Petits accessoires :

(11.6 – 11.61 ) / 11.61 \* 100= - 0.086%

Taux de croissance du marché

8 🟅

salons banquettes

6

4

**3%**

🟅

2 salle à manger cuisine

0

🟅 🟅 chambre à coucher literie

- 2 petits accessoires

1.5 1 0.5 0

PDM relative

Commentaire de la matrice :

* Portefeuille relativement bien équilibré
* Portefeuille d’activité relativement ancien 🡪 pas de R&D
* Mais bonne santé financière
* 2 DAS : vache à lait et vedette
* Taux de croissance : positif pour les deux DAS alors que les produits poids mort ont un taux de croissance négatif 🡪 récession
* Leader sur deux segments
* 2 DAS « poids mort » mais sur un marché en récession donc la tendance générale s’essouffle pour ces DAS
* L’entreprise doit rajeunir son portefeuille d’activité par une politique d’innovation. Elle devra suivre l’évolution de ses produits « poids mort », vérifier leur cohérence dans la gamme des produits, l’image qu’elle véhicule auprès des consommateurs, et tenter une stratégie incrémentale (amélioration du produit ou du processus).

## Cas Aubade

1) Diagnostic externe

Un diagnostic externe se fait de la manière suivante :

1. Marché
2. Production
3. Distribution
4. Consommation
5. Concurrence
6. Environnement socio-culturel
7. Environnement démographique

**Marché :**

Opportunités :

* Secteur dynamique et en croissance (+2% en 2001)
* Augmentation des exportations françaises
* Marché très varié, enrichissement constant
* Taux de renouvellement important
* Développement de la lingerie masculine

Menaces :

* Marché mature et stagnant
* Hausse des prix

**Production :**

Opportunités :

* Innovation constante dans les techniques de fabrication

Menaces :

* Délocalisation de fabrication pour baisser les coûts de main d’œuvre
* Très peu de fournisseurs

**Distribution :**

Opportunités :

* Nombreux réseaux de distribution qui dynamisent le marché et les ventes

Menaces :

* Développement des MDD
* Articles étrangers bas de gamme

**Consommation :**

Opportunités :

* Cible variée
* Grande consommation
* Hausse du panier moyen
* Exigence de la clientèle

Menaces :

* Infidélité des clientes à une marque
* Intérêt limité des hommes à la lingerie

# Concurrence :

Menaces :

* Rachats par des industriels
* Concurrence vive
* Prédominance des grands groupes internationaux

# Environnement socio-culturel :

Opportunités :

* Evolution des mentalités
* Confort / séduction

Menaces :

* Fort impact de la mode

# Environnement démographique :

La population vieillit.

2) Diagnostic interne

Pour faire un diagnostic interne il faut suivre le plan de marchéage.

**Produit :**

Points positifs :

* Politique d’innovation
* Très grande qualité
* Marque qui est synonyme de luxe
* Produit et marque unique
* Nom facile à prononcer
* Gamme variée

Points négatifs :

* Infidélité des clientes à une marque
* Faible diversification des produits

**Prix :**

Points positifs :

* Prix élevés car produit haut de gamme et de luxe

Points négatifs :

* Rend le produit inaccessible pour certaines personnes

**Distribution :**

Points positifs :

* Distribution en France et à l’étranger
* PLV

Points négatifs :

* Recul des magasins indépendants où Aubade est très représenté

**Communication :**

Points positifs :

* Grande part du CA investie dans la pub
* Publicité efficace
* Forte notoriété

Points négatifs :

* Refus de diffuser les pubs dans certains pays
* Risque de lassitude face à cette publicité

3) Analyse du secteur selon Porter

**Pouvoir de négociation des fournisseurs :**

* Ont le monopole sur le textile donc vendent cher
* La lingerie représente une faible PDM pour eux

**Pouvoir de négociation des clients :**

Ce pouvoir est-il élevé ? Pourquoi ?

* Pouvoir faible voire inexistant car les prix sont élevés
* Clientèle intermédiaire 🡪 distributeurs : pouvoir faible
* Clientèle finale 🡪 consommateurs

# Menaces des produits de substitution :

* MDD (Etam, H&M)
* Produits cosmétiques
* Pyjamas
* Etc.

**Menaces de nouveaux entrants :**

Personnes qui à l’origine n’étaient pas positionner sur ce secteur.

* Marque de couture 🡪 créateurs haut de gamme qui se diversifient

**Rivalités entre firmes :**

* Arrivée de concurrents étrangers
* Concurrence relativement élevée

4) Préconisations stratégiques : plan de marchéage

**Politique de produit :**

* Développement des tissus, des couleurs 🡪 développement de deux collections par an, collection plus importante avec différents tissus, motifs, couleurs…, collection été / hiver
* Gamme qui suit les variations saisonnières pour fidéliser la clientèle
* Ajouter des accessoires : brettelles bijoux, bretelles supplémentaires, fourrures, perles…
* Diversification : maillot de bain, gamme homme, gamme pour les futures mamans

**Politique de prix :**

Conserver une politique d’écrémage pour rester haut de gamme.

**Politique de distribution :**

* Niveau national : créer sa propre enseigne mais d’abord renforcer son réseau de distribution
* Niveau international : distribution sélective

**Politique de communication :**

* Conserver le noir et blanc pour continuer à se différencier
* Sonder la cible pour savoir s’il y a un effet de lassitude
* Développement de la PLV 🡪 attirer le consommateur
* Soigner sa présentation sur les vitrines

### Cas Camper

1) Produits Camper

**Cible :**

Jeunes urbains de 25-40 ans

**Produit :**

* Modèles hommes/femmes et mixtes
* Baskets des villes en cuir « sobres, techniques, sympas »
* Modèles déposés
* Confort dans les chaussures
* Renouvellement de 80%
* Conditionnement : boîtes qui rappellent les chaussures. Boîtes en carton avec couleurs naturelles ; carte du monde sur laquelle on localise les magasins dans le monde
* Etre dans la tendance et être chaussé confortablement 🡪 caractéristiques psychologiques du produit

**Marque :**

* Camper = paysans espagnols
* Modèles inspirés des valeurs traditionnelles de l’Espagne, de l’entreprise
* Culture qui rappelle la culture de la marque, de l’entreprise, de l’Espagne

**Gamme :**

* Renouvellement important
* Modèles de base : pelotas et twins
* Couleurs en fonction des saisons
* Camper fidélise sa clientèle avec des modèles basics (pelotas) et des modèles originaux (twins)

**Cycle de vie du produit :**

* Pelotas = 6 ans = génératrices de trésorerie
* Twins = une saison

Volonté de l’entreprise qui véhicule une image de marque

**Prix :**

* Politique d’écrémage 🡪 de 100 à 200€
* Positionnement haut de gamme
* Cohérence entre le prix et le produit

**Distribution :**

* Propres réseaux de distribution
* 55 boutiques dans le monde
* Réseau de chausseurs traditionnels 🡪 90% de ses ventes
* Bonne synergie entre les deux réseaux
* Site Internet

**Communication :**

* Au départ : bouche à oreille
* Site Internet / magasines
* Budget limité car l’essentiel se fait par le bouche à oreille
* Communiquer sans banaliser le produit et sans tuer l’image de marque véhiculée
* Pas de promotion des ventes (sauf soldes)

**Cohérence du plan de marchéage :**

* Bon rapport qualité / prix
* Distribution allie les deux réseaux
* Bon positionnement haut de gamme dans les quatre points du mix
* Correspond à une cible aisée

2) Le métier de Camper

Créateur / distributeur de chaussures

Pour la production 🡪 sous-traitance

**Secteur d’activité :**

Baskets de ville confortables et originales positionnées dans le haut de gamme.

**Equilibre du portefeuille :**

* Equilibré car capacité d’innovation et renouvellement des produits à chaque saison
* Pelotas = 30% du CA mondial 🡪 modèle rentable (vache à lait) 🡪 permet le financement d’autres modèles

Situation financière :

Tous les produits vache à lait financent la R&D. Bonne situation financière puisque l’essentiel du CA est réalisé par les produits à forte rentabilité.

Situation organisationnelle et culturelle :

Organisation très sereine puisque l’entreprise est familiale. Très forte culture espagnole puisque même les produits en sont imprégnés.

**Diagnostic interne :**

Forces :

* Cohérence du plan de marchéage
* Réseau de distribution
* Maîtrise des coûts de production 🡪 sous-traitance
* Cohérence prix / produit
* Valeurs fortes véhiculées par l’entreprise
* Produits originaux
* Communication originale
* CA réalisé à l’export
* Position de force dans le pays
* CA en forte croissance
* Service juridique spécialisé
* Circuit de décision court 🡪 entreprise familiale donc réactive, structure souple

Faiblesses :

* Contrefaçons
* Frais de logistique élevés au niveau de la production qui se fait en Espagne et au Portugal

Cette entreprise est en situation de forces (il y a plus de forces que de faiblesses).

La production doit être maîtrisée par l’entreprise et on est pas à l’abri des fuites de production (contrefaçons).

**Analyse du secteur selon Porter :**

Concurrence : Timberland, Sebago, Clarks, Doc Martens, Kickers, Superga, Mephisto, Tod’s, Prada.

Mais il n’y a pas de réel concurrent frontal.

Concurrence indirecte au niveau des copies : Bata, Eram…

Entrants potentiels : de plus en plus de chaussures confortables.

Produits de substitution : créativité des groupes existants.

Pouvoir de négociation des fournisseurs : très limité, inexistant.

Pouvoir de négociation des clients : faible car il y a de nombreux magasins.

3) Stratégie de développement

* Différenciation
* Internationalisation

4) Perspectives

* Imposer le style espagnol sur le marché mondial 🡪 ils veulent devenir LA référence
* Poursuivre la créativité
* Continuer la R&D

### Cas confiture

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Avantages** | **Inconvénients** |
| **André Leluc, artisan confiturier** | - Evocatrice du produit  - Tradition, terroir  - Nom : personnalise la marque  - « fait main » 🡪 sans machine  - Fonction de garantie du produit | - Difficilement mémorisable  - N’évoque pas forcément la qualité du produit  - Pas de déclinaison possible  - Pas l’origine du produit  - Marque difficilement exportable |
| **André Leluc, maître confiturier** | - Savoir-faire  - Qualité du produit renforcée | - N’évoque pas la création artisanale |
| **Confiture artisanale des Pyrénées** | - Localise le produit 🡪 précise l’origine  - Bon pour l’exportation  - Disponible auprès de l’INPI  - Pureté des produits  - Facilement mémorisable | - N’évoque pas trop le savoir-faire, la qualité du produit  - Marque impersonnelle |

Choix n°3 car ne nécessite pas trop de communication.

### Cas Nivea

1) Avantages et risques d’une gamme aussi profonde

Avantages :

* Fidélise plus la clientèle
* Satisfait toute la demande
* Renforce l’efficacité publicitaire
* Savoir-faire dans plusieurs domaines
* Gamme très importante 🡪 réparti les risques
* Renforce leur position

Inconvénients :

* Peut fragiliser l’entreprise
* Suivi compliqué

2) Quels peuvent être pour Nivea les avantages de ce co-branding avec Philips ?

* Elargit la clientèle
* Hausse de la notoriété
* Hausse de l’exposition du produit dans les linéaires
* Autre vision de la marque vis à vis des hommes

3) Quels risques peut représenter une telle opération ?

* Perte d’image pour Philips
* Difficulté de gestion car les deux marques n’ont pas forcément la même culture d’entreprise