

CHV / Le diagnostic de l'environnement global et des forces concurrentielles.

L'entreprise entretient des relations constantes avec son environnement. Il lui offre l'opportunité de profiter de l'émergence de nouveaux produits à commercialiser, de nouveaux marchés à exploiter... Il est également porteur de contraintes au niveau la concurrence, de l'évolution du marché....

Introduction : L'influence de l'environnement

***. Un environnement porteur d'opportunités**

L'entreprise entretient des relations constantes avec son environnement. Cet environnement offre à l'entreprise l'opportunité de profiter de l'émergence de nouveaux produits à commercialiser, de nouveaux marchés à exploiter... Il est donc indispensable que l'entreprise s'interroge sur sa capacité à saisir ces opportunités de manière à améliorer sa position concurrentielle.

***. Un environnement porteur de contraintes**

Le diagnostic stratégique doit *analyser les effets de l'environnement sur l'entreprise* en tenant compte du fait que :

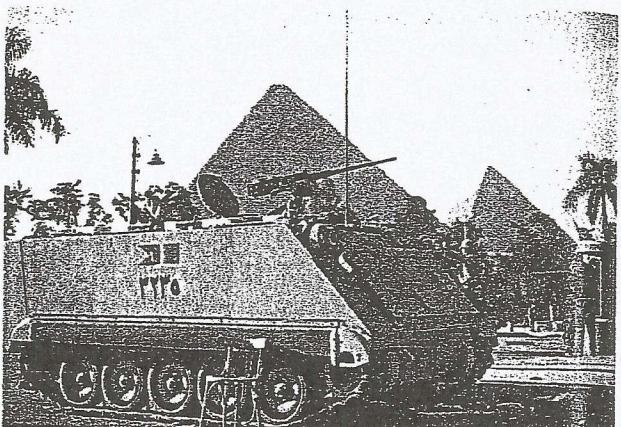
- l'environnement est turbulent : l'analyse stratégique doit prévoir les évolutions futures de celui-ci ;
- l'environnement est de plus en plus complexe et donc risqué.

. Le diagnostic stratégique doit donc analyser les capacités de l'entreprise à s'adapter à son environnement en saisissant les opportunités qu'il offre et en surmontant ses contraintes. En effet, toutes les entreprises doivent faire face à un moment ou à un autre de leur existence à des menaces environnementales. Celles-ci *peuvent venir de l'évolution des technologies, des mentalités des consommateurs, des concurrents, etc.*

La montée des violences en Égypte, entre partisans du président islamiste déchu Mohamed Morsi et les forces de l'ordre, inquiète les touristes. Attentif à ce qui se passe dans le monde, *Voyageurs du Monde* a suspendu ses séjours sur cette destination, alors qu'il s'agit d'un produit phare de son offre touristique.

Dégager des opportunités et des menaces

L'environnement peut exercer des perturbations négatives sur l'entreprise en freinant son développement. À l'inverse, il peut présenter des domaines d'action dans lesquels elle bénéficiera d'un avantage la différenciant de ses concurrents. L'entreprise disposera d'un avantage si ses compétences propres lui permettent d'exploiter une opportunité plus facilement que ses concurrents.



1. L'environnement peut-il représenter une menace pour une entreprise ? Justifiez.
2. Pourquoi est-il important de repérer une éventuelle menace ?

I/ L'analyse de l'environnement global de l'entreprise

Le diagnostic stratégique doit analyser l'environnement de l'entreprise. Ce dernier se décompose en un macro-environnement et un microenvironnement.

A. Les influences environnementales

1. L'analyse du macro-environnement

Le macro-environnement est l'environnement global de l'entreprise. Il inclut toutes les influences au niveau national et international, au niveau de la démographie, de l'économie, de la culture, de la politique, des technologies, du contexte juridique, etc.

Le macro environnement est composé d'éléments qui agissent sur l'entreprise et sur lesquels elle n'a souvent qu'une très faible influence. Toutes les variables clés du macroenvironnement ont des incidences sur les objectifs de l'entreprise qui ne peut les ignorer.

2. La méthode PESTEL d'analyse du macroenvironnement

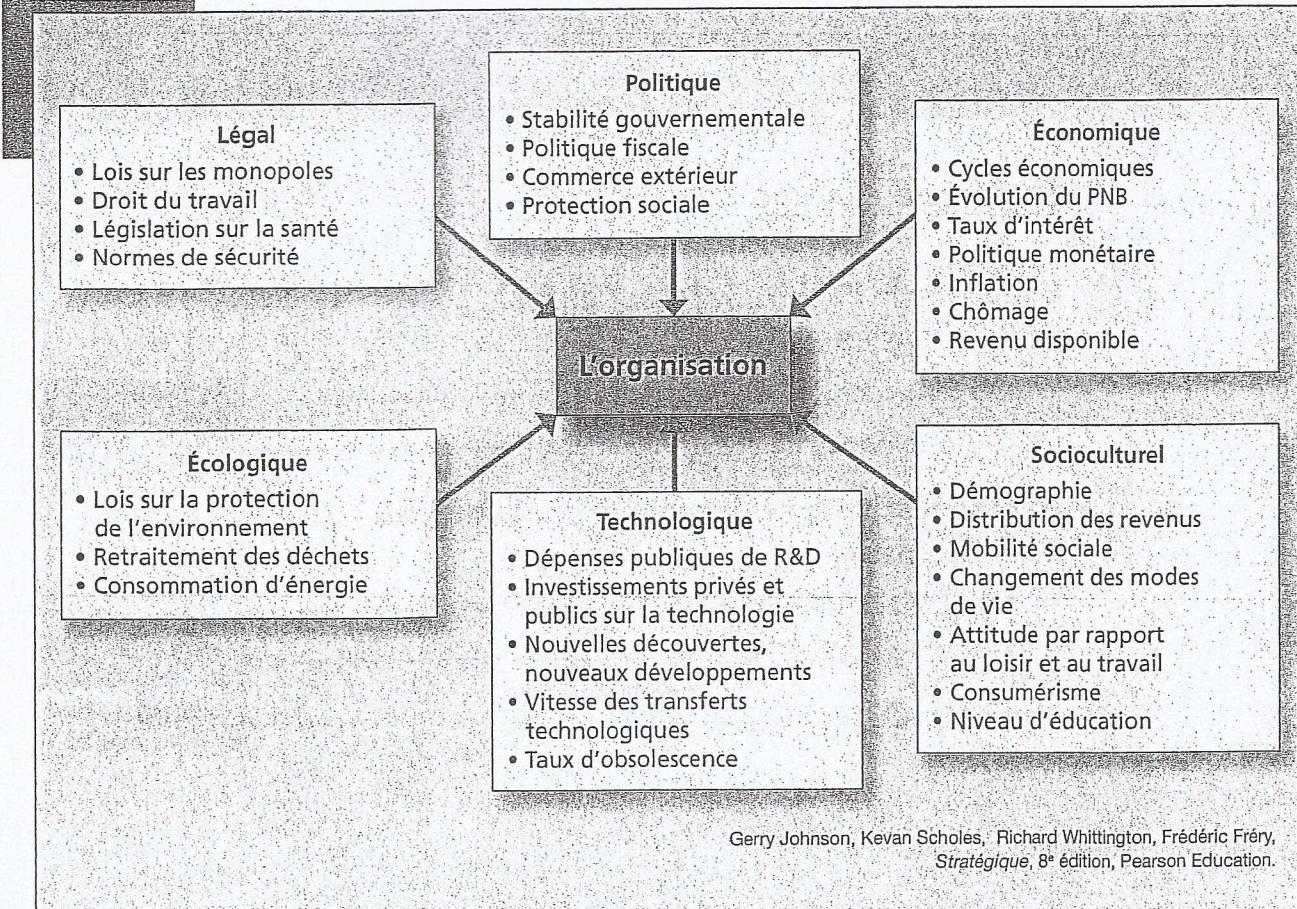
La méthode PESTEL est un outil de diagnostic qui analyse l'environnement en répartissant ses influences en six grandes catégories : *Politique, Economique, Socioculturelle, Technologique, Ecologique, Légale.*

- politique : à la stabilité politique, etc. ;
- économique : à la croissance économique, à l'évolution des prix, à la politique économique, etc. ;
- Socioculturelle : à l'évolution des valeurs, des croyances, du niveau d'éducation, etc. ;
- technologique : à l'évolution des connaissances, aux nouveaux produits, à la diffusion internationale de l'innovation ;
- Ecologique : Réglementation sur les économies d'énergie, le protocole de kyoto ;.....
- juridique : à la réglementation, aux interdictions, aux conditions de garantie de vente, etc.

Elle a pour but d'établir une *check-list* qui permette d'identifier et de hiérarchiser les éléments de l'environnement susceptibles d'affecter de façon durable l'activité de l'entreprise.

DOCUMENT 2

Les composantes de l'environnement global : l'analyse PESTEL



DOCUMENT 3 *Zoe, la voiture électrique de Renault*

Avec Renault Zoe, 100 % électrique, une nouvelle ère automobile est en marche ! La technologie de demain pour prendre soin de vous et de votre environnement.

La concurrence sur le marché de la voiture électrique

Les modèles de voitures électriques les plus vendues sur le marché français sont : Bolloré BlueCar, Citroën C-Zero, Peugeot iOn, Nissan Leaf, Mia, Renault Fluence, Mitsubishi i-MiEV, Smart électrique, Renault Zoe.



DOCUMENT 4 *Voiture électrique : merci Carlos !*

Beaucoup de gens pensent que mettre 4 milliards d'euros pour développer la voiture électrique au sein de l'Alliance était une folie. Certes, la voiture électrique n'est pas un succès commercial fulgurant. Mais aujourd'hui, plus de 100 000 voitures électriques roulent grâce à cette décision de Carlos Ghosn.

DOCUMENT 5 *Le tour de la voiture électrique*

Les avancées technologiques

Pour les voitures électriques, l'autonomie est le nerf de la guerre. L'autonomie moyenne des voitures électriques commercialisées actuellement est de 100 à 150 km.

De nouvelles solutions devraient apparaître :

- de nouveaux types de batterie ;
- un système de stockage de l'électricité avec une pile à combustible hydrogène permettant une autonomie jusqu'à 800 km.

Des dispositifs juridiques et fiscaux pour inciter à l'achat

L'achat d'une voiture électrique est encore freiné par le prix élevé de ces véhicules.

Le bonus écologique de 7 000 €

Le système bonus malus est l'une des premières mesures issues du Grenelle Environnement en décembre 2007.

Marché du véhicule électrique : que de frustration !

Le changement opère très (trop) lentement...

Les faiblesses qui reviennent sans cesse lorsqu'on évoque le sujet sont : le manque d'autonomie, le prix, le manque d'infrastructures de charge, etc...

La police se met au vert !

Une Renault Zoe en « police municipale » pour la ville de Montdidier (Somme).

Le village étant situé dans les Vosges et entouré de forêts de pins, la ville voulait conforter son image en matière de développement durable et de protection de l'environnement.

www.automobile-propre.com

Question

3. À l'aide des documents *Renault* et du cas Zoé, présentez sous forme d'un tableau reprenant les différents éléments de l'analyse PESTEL, les opportunités et contraintes que le lancement de la voiture électrique représente pour Renault.

P	E	S	T	E	L

B. Le marché

L'étude de marché porte sur l'analyse du marché potentiel de la demande, de l'offre, de la distribution et de l'environnement, en particulier au niveau de la technologie.

1. L'analyse de la demande potentielle

Avant d'entamer toute démarche commerciale, il est indispensable de cerner l'importance du marché potentiel vers lequel l'entreprise oriente son action. Il est nécessaire de s'intéresser à l'importance respective des différentes catégories de clients qui coexistent sur le marché :

1. L'analyse de la demande potentielle

Avant d'entamer toute démarche commerciale, il est indispensable de connaître l'importance de la demande et donc des différentes catégories de clients qui coexistent sur le marché et qui sont :

– ***les clients actuels ou effectifs*** : ces clients sont ceux qui consomment le produit à l'heure actuelle. Ce sont les clients de l'entreprise, mais aussi ceux des entreprises concurrentes. Par exemple, pour un opticien spécialisé dans les lunettes de vue, ce sont tous les porteurs de lunettes de vue ;

– ***les non-consommateurs relatifs (NCR)*** : ce sont les personnes qui ne consomment pas actuellement le produit, mais qui sont susceptibles de devenir un jour des consommateurs effectifs. Par exemple, dans le cas de notre opticien, ce sont tous ceux qui ne portent pas actuellement de lunettes de vue mais qui, du fait de leur vieillissement ou de problèmes de vision, devront porter des verres correcteurs dans le futur ;

– ***les non-consommateurs absolus (NCA)*** : ils comprennent les individus qui, pour des raisons physiques, matérielles ou psychologiques, sont dans la totale impossibilité de consommer le produit. Dans notre exemple, ce seront notamment les non-voyants.

La demande potentielle de l'entreprise = les consommateurs actuels (effectifs) + les non-consommateurs relatifs. Par exemple, dans le cas d'un opticien, la clientèle potentielle sera composée des porteurs actuels de lunettes ainsi que de ceux qui sont susceptibles d'en porter dans l'avenir.

L'entreprise peut se situer sur son marché grâce à l'analyse de sa ***part de marché*** par rapport :

– à la ***demande effective*** (nombre de clients de l'entreprise/nombre de clients actuels ou effectifs) ;

– à la ***demande potentielle*** (nombre de clients de l'entreprise/nombre de clients potentiels théorique).

DOCUMENT 41

La nécessité d'identifier tous les clients potentiels

NCA (non-consommateurs absolus) Ceux qui, pour des raisons physiques, matérielles, psychologiques, sont dans la totale impossibilité de consommer le produit.	Population totale		
	Clients potentiels théoriques de 		
NCR (non-consommateurs relatifs) Ceux qui ne consomment pas le produit actuellement mais qui sont susceptibles de devenir un jour des consommateurs effectifs.	Clients actuels ou effectifs	Clients de l'entreprise	Clients de la concurrence

Le nouveau défi de *Voyageurs du Monde* : un voyage sur-mesure affiné selon la personnalité, le métier, les hobbies des participants. « Vous rêvez d'une dépose en hélicoptère sur la calotte glaciaire, mais qui va garder les enfants ? » Exaucé ! « Nous avons trouvé une nounou inuit ! » proclame le tour-opérateur. Ainsi, la connaissance des exigences du client est au cœur de sa nouvelle offre VIP, Voyage Individuel Personnalisé.



Analyser le marché

L'analyse du marché est le fait d'évaluer, d'étudier, de comprendre les besoins, les agissements, les estimations et les attentes d'une population cible. Elle inclut plusieurs techniques dont les techniques quantitatives qui se traduisent par une certaine forme d'enquête et de documentation.

succes-marketing.com

- Évolution globale de la demande :**
- » Quelle est la taille du marché et quelles sont les quantités vendues ? (en valeur et en volume)
 - » Quel est le nombre de consommateurs sur le marché ? Comment ce chiffre évolue-t-il ? (en hausse, en baisse)
- Comportement des consommateurs :**
- » Consomment-ils souvent ? Quand ? Comment ? Où ? Pourquoi ?
 - » Sont-ils satisfaits ?
 - » Quelles sont leurs motivations ?

Mécanisme de choix et critères d'achat :

- » Quels sont leurs critères de choix ?
- » Le prix, la taille, la praticité, le mode de distribution, etc.

Segmentation de la demande :

L'idée étant de définir les typologies de la demande (des clients) en utilisant des critères distinctifs tels que le sexe, les critères sociodémographiques, les modes et styles de consommation...

« L'étude de marché, comment la faire ? »,
www.apce.com

- En quoi l'étude de marché permet-elle de mieux connaître le consommateur ?
- Avant de lancer son offre Voyage Individuel Personnalisé, pourquoi est-il essentiel pour Voyageurs du Monde d'étudier son marché ?

2. L'analyse de l'offre

L'étude de l'offre permet de connaître les entreprises concurrentes et les produits présents sur le marché.

Elle doit aboutir à déterminer la place de l'entreprise par rapport aux concurrents au niveau de sa part de marché, de son positionnement, de sa notoriété, de la qualité de ses produits, etc.

L'analyse de l'offre doit être complétée par une analyse des relations avec les distributeurs qui sont un autre facteur pour la détermination de la stratégie de distribution du producteur. En effet, elles déterminent les choix qui permettent de créer, de développer, d'animer et d'assurer le suivi du réseau de distribution de l'entreprise.

CAS Mc Donald's

DOCUMENT 7

L'analyse de l'offre et des forces concurrentielles : une opportunité ?

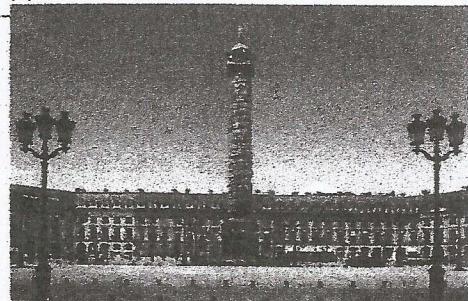
On pourrait penser que proposer un produit ou un service nouveau, qui n'a aucun concurrent, est pour un entrepreneur une situation très confortable. Pas forcément ! Cela peut même se révéler être un handicap. Explorer un marché nouveau signifie en effet affronter des pièges et manquer de repères. Rappelez-vous, dans les années 1970, le lancement en France du premier restaurant de la plus célèbre enseigne de fast-food au monde ! Ce fut un échec. Et pourtant, qui prétendra que McDo est une mauvaise idée ?

Il ne faut pas se méprendre, l'offre crée la clientèle. S'il existe des concurrents pour proposer une offre large, il existera un marché important et votre mission principale consistera « seulement » à préserver et augmenter votre part de ce marché. Alors que, si vous

êtes seul, vous devrez créer ce marché, projet bien plus ambitieux !

La concurrence doit être affrontée, elle ne doit pas être évitée. Un exemple éloquent : si vous étiez un grand joaillier, que préféreriez-vous ? Vous installer sur la prestigieuse place Vendôme, au milieu de tous vos concurrents, les uns contre les autres ? Ou bien seul, tranquille, au centre du plateau du Larzac ?

Thierry Viquerat, <http://lentreprise.lexpress.fr>, 19 octobre 2009.



Questions

- Pourquoi est-il indispensable d'analyser son marché même s'il n'y a pas de concurrence ?
- La concurrence doit-elle être envisagée comme une contrainte ou une opportunité ?

mauvais choix stratégique

II/Le diagnostic de l'environnement immédiat de l'entreprise

Le microenvironnement de l'entreprise est constitué par ses partenaires sur le marché. Ce sont des acteurs comme les fournisseurs, les clients, les concurrents, les administrations, les pouvoirs publics et les groupes de pression.

Le diagnostic stratégique doit s'intéresser à l'étude des concurrents et des clients, mais aussi à celle des autres acteurs du microenvironnement.

Exemple

En ce qui concerne les fournisseurs, il est indispensable, pour faire de bons choix, de déterminer leur nombre, leur taille, leur pouvoir, et d'identifier ceux qui disposent d'un monopole.

Les cinq forces de la concurrence de Porter

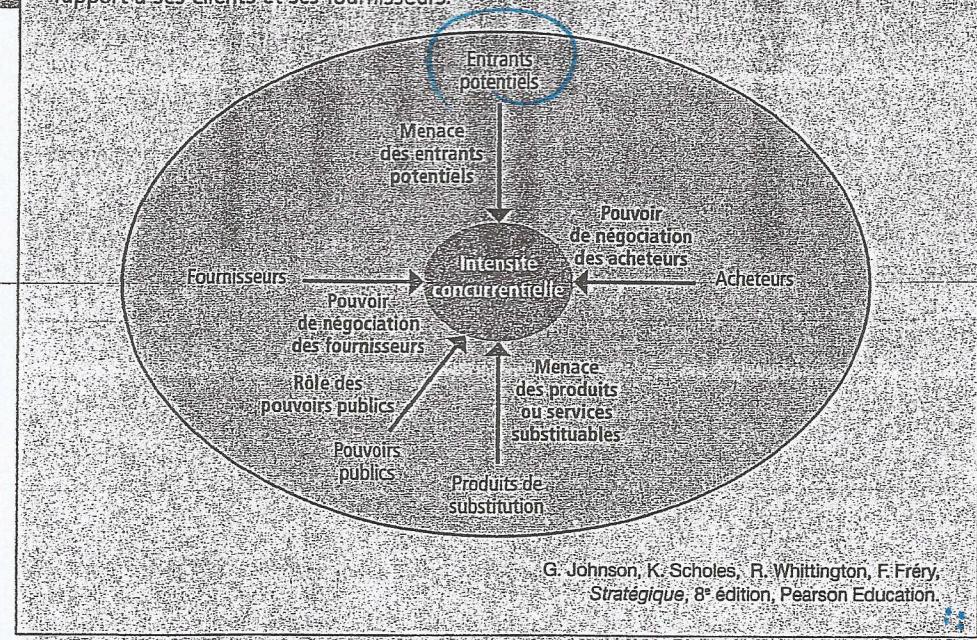
Selon l'analyse de Michael Porter, les forces qui agissent sur la position concurrentielle sont : l'intensité de la concurrence, l'influence des nouveaux entrants et des produits de substitution, ainsi que le pouvoir de négociation de l'entreprise par rapport à ses clients et à ses fournisseurs.

Le diagnostic stratégique doit permettre de cerner la position de l'entreprise par rapport à ces forces. Si l'entreprise arrive, grâce à la différentiation de ses produits ou à son avantage coût, à maîtriser ces forces plus efficacement que ses concurrents, son avantage concurrentiel est garanti.

DOCUMENT 8

Les cinq forces de la concurrence de M. Porter

Selon l'analyse de Michael Porter, les forces qui agissent sur la position concurrentielle de l'entreprise sont l'intensité de la concurrence sur le marché, l'influence des nouveaux entrants et des produits de substitution, ainsi que le pouvoir de négociation de l'entreprise par rapport à ses clients et ses fournisseurs.



Question

1. Quelles forces expliquent l'intensité concurrentielle sur un marché ?

a. L'intensité de la concurrence

L'entreprise est rarement seule sur le marché. Avant de définir sa stratégie, il est donc indispensable qu'elle analyse les éléments qui intensifient la concurrence sur son marché et qui peuvent être :

- *le degré de concentration* : plus les concurrents seront concentrés et donc importants, plus la concurrence sera vive ;
- *les possibilités de croissance du marché* : si le marché est large et dynamique, il laisse plus de place aux différents concurrents, alors qu'un marché étroit et en stagnation seule une bataille dure permet de conquérir des parts de marché des concurrents .

- les coûts fixes importants ou l'existence d'importantes barrières à la sortie : ils limitent les possibilités de désinvestissement du marché et avivent la concurrence du fait des efforts à fournir pour rentabiliser sa présence sur le marché ;

- la différenciation des produits : plus le produit est différent des autres et difficile à imiter, moins l'entreprise craindra la concurrence.

L'analyse de l'offre et de la position concurrentielle reste déterminante. Il s'agit de déterminer les concurrents directs (biens similaires) et indirects (biens de substitution). Il est aussi indispensable

-d'apprecier leur force et leur pouvoir,

-d'envisager les évolutions en termes de rapports de forces et

-de déterminer s'il est difficile d'entrer dans le secteur (barrières à l'entrée) ou d'en sortir (barrières à la sortie).

CAS Toyota

DOCUMENT 10

L'intensité concurrentielle sur le marché de l'automobile

Toyota maintient sa position de leader mondial de l'automobile. Toyota demeure la première marque automobile dans le 10^e classement annuel BrandZ™ Top 100 [...]. La marque a travaillé assidûment au cours de l'année passée pour améliorer sa position de leader en matière de technologies ainsi qu'en travaillant son attractivité auprès des consommateurs par une dimension émotionnelle forte, notamment en communication publicitaire. BMW [...], Mercedes-Benz [...], Honda [...] et Ford [...], qui se succèdent dans ce classement sectoriel, ont également maintenu leur rang de l'année précédente. [...]



Une difficulté des constructeurs automobiles à se différencier les uns des autres. « La très bonne qualité en termes de performance, de sécurité et de design est devenue normale, ce qui complexifie la tâche des marques d'automobiles pour présenter des éléments forts de supériorité. [...] Les constructeurs automobiles doivent trouver de nouveaux moyens pour être perçus comme uniques aux yeux des consommateurs et pour beaucoup, cela passe par une explosion des services technologiques à bord [...] », a commenté Benoit Tranzer, directeur général de Millward Brown Europe de l'Ouest.

www.lesmarquesalaloupe.com, 2 juin 2015.

Questions

1. Quelles forces expliquent l'intensité concurrentielle sur un marché ?
2. Présentez la position concurrentielle des premiers constructeurs sur le marché mondial de l'automobile. Comment Toyota s'efforce-t-elle de consolider sa position ?

DOCUMENT 9

L'intensité concurrentielle sur le marché de l'automobile en France

Le marché automobile français semble avoir touché le fond. Le marché baisse globalement de 8,5 %, à 1,3 millions de véhicules.

En attendant, les résultats les plus spectaculaires sont affichés par Renault. En septembre, le groupe français a vu ses immatriculations rebondir des 18,1 %.

Côté PSA Peugeot Citroën, les résultats restent décevants. Le groupe a affiché une baisse de 6,8 % de ses immatriculations en septembre.

Pour les constructeurs étrangers, le mois de septembre s'est révélé plus que contrasté. Après avoir poussé leur

avantage en 2012, Volkswagen (+ 1,7 % ; - 10,6 % sur neuf mois) ou Hyundai-Kia (- 7,2 % ; + 0,3 %) ralentissent en 2013, tandis que Ford (- 8,3 % ; - 20,1 %) et General Motors (- 5,6 % ; - 18,1 %) poursuivent leur plongeon.

Dans le même temps, Toyota (+ 9,4 %) confirme l'embellie de 2013 (+ 6,8 % depuis le début de l'année).

Fiat fait également son grand retour avec des ventes qui repartent à la hausse (+ 17,2 %).

Enfin, Mercedes a pour sa part affiché une croissance très importante de sa production, à + 38,3 %.

Philippe Jacqué, *Le Monde.fr*, 1^{er} octobre 2013.

Toyota reste le leader mondial

Toyota a conservé son rang de premier constructeur automobile mondial sur les neuf premiers mois de 2013, devant General Motors et Volkswagen.

Question

Présentez la situation du marché français de l'automobile et la position concurrentielle des différents constructeurs sur ce marché.

b. L'influence des nouveaux entrants potentiels

Les nouveaux entrants sur le marché sont des concurrents supplémentaires auxquels l'entreprise doit faire face. L'entreprise a donc tout intérêt à limiter leur possibilité d'accès au marché grâce à des barrières à l'entrée. Il peut s'agir par exemple

- de dépôts de brevets par l'entreprise pour protéger ses produits,
- d'atteinte de la taille critique (seuil dimensionnel) qui rend très élevé le coût d'accès au marché pour de nouveaux concurrents. Ces seuils dimensionnels représentent l'investissement minimal à réaliser pour pouvoir entrer et se maintenir sur le marché.

c. L'influence des produits de substitution

La pression concurrentielle peut aussi venir de produits de substitution ou de remplacement qui répondent aux mêmes besoins que les produits de l'entreprise. Le niveau de concurrence de ces produits va dépendre de leur degré de substituabilité. Si les produits de l'entreprise ont une qualité, une technologie ou une image de marque forte qui fidélise la clientèle, la substitution sera plus difficile. Toutefois, le niveau de prix des produits de substitution est lui aussi déterminant. En effet, *si le produit de l'entreprise a un excellent rapport qualité/prix, les clients seront moins tentés par un produit de remplacement.*

d. Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs

Plus les fournisseurs seront concentrés (regroupés = moins nombreux), plus ils pourront imposer leur volonté à l'entreprise. Le cas extrême est celui des fournisseurs ayant une exclusivité, un monopole d'approvisionnement, de fabrication ou de distribution et qui peuvent imposer leurs conditions sur le marché. (*De même, l'entreprise franchisée peut aussi être dépendante de son franchiseur qui lui imposera les fournisseurs.*)

e. Le pouvoir de négociation avec les clients

Comme pour les fournisseurs, la puissance de négociation des clients dépend principalement de leur niveau de concentration. Plus ils seront puissants, plus les quantités achetées seront importantes, et plus ils seront influents, ce qui va leur permettre d'obtenir :

- des prix bas,
- d'excellentes conditions commerciales et
- de meilleurs délais de règlement.

C'est le cas des entreprises de la grande distribution qui ont constitué de puissantes centrales d'achats et qui réussissent à imposer à leurs fournisseurs des prix et des conditions de règlement draconiens. La négociation des clients va aussi être conditionnée par l'image de marque des produits achetés, leur rapport qualité/prix et l'existence de produits de substitution.

L'analyse de la demande, et tout particulièrement celle des clients de l'entreprise, est incontournable. Il s'agit :

- d'identifier les besoins des clients,
- de déterminer leur nombre et,
- d'évaluer leur force et leur pouvoir de façon à proposer une offre la plus adaptée possible.

DOCUMENT 10 *La prise en compte du pouvoir des clients : l'exemple de Toyota*

Devenu en l'espace de quelques années le numéro un mondial de l'automobile et le leader sur le marché américain, Toyota s'était endormi sur ses lauriers. [...]

Le 28 août 2009, à San Diego en Californie, Mark Saylor, son épouse, sa fille et son beau-frère ont trouvé la mort lorsque leur Lexus a spontanément accéléré jusqu'à plus de 150 km/h [...]. Au cours des six mois qui ont suivi, Toyota a procédé à trois campagnes de rappels portant sur plus de 7 millions de véhicules. Pendant cette période, Toyota a été accusée par les médias, les hommes politiques et les clients de dissimuler des informations et de mettre des vies en danger. [...] L'impeccable réputation de qualité et de sécurité de l'entreprise a été sérieusement écornée [...].

Toyota a perdu sa place de numéro un du marché et dépensé des milliards de dollars dans les campagnes de rappels et des programmes de promotion destinés à attirer de nouveau les clients chez ses concessionnaires.

[...] Toyota s'était développée si rapidement aux États-Unis, passant du concurrent insignifiant au leader de son marché, qu'elle s'était endormie sur ses lauriers [...]. Toyota réagit principalement en répondant aux préoccupations des clients. [De] nombreux clients craignaient que leur véhicule puisse s'emballer à tout moment. Il fallait avant tout calmer leurs inquiétudes par des actes, et non par des paroles. Les deux principaux points de contact avec les clients étaient les concessionnaires et le centre d'appels de Toyota Motor Sales. [...] Dans l'affaire du rappel des pédales d'accélérateur collantes, on oublie souvent le rôle essentiel que jouèrent les concessionnaires Toyota en Amérique du Nord. En effet, ceux-ci fournirent des efforts colossaux pour récupérer les véhicules et les faire réparer. Ils [...] firent comprendre aux clients que le constructeur se souciait toujours d'eux. En contact direct avec la plupart des clients, les concessionnaires étaient les mieux placés pour percevoir la terreur que ces derniers éprouvaient.

Jeffrey Liker, Timothy Ogden,
Toyota, un modèle de gestion de crise, Pearson.

DOCUMENT 11
La prise en compte des concurrents, des fournisseurs et des acteurs de la société civile

Comme le faisait observer Edward Niedermeyer, la crise des rappels a été une véritable aubaine pour les concurrents de Toyota parce qu'elle a mis à mal sa réputation. « Nous aimons la concurrence, car elle nous stimule et nous rend plus forts », disait le modèle Toyota. Après la crise des rappels, Toyota doit donc être prête à accepter un nouveau défi : reconstruire sa réputation et battre une concurrence revigorée. [...] Pendant la crise des rappels, le respect des hommes s'est manifesté dans la décision de ne pas chercher de boucs émissaires en rejetant sur les clients, les fournisseurs, les concessionnaires ou quelqu'un d'autre la responsabilité des problèmes qu'affrontait l'entreprise. [...] Akio Toyoda dit, lorsqu'il préparait son audition

devant le Congrès [...] : « [...] J'ai décidé de ne pas rejeter la responsabilité sur les autres. » Les autres, c'étaient les clients, les fournisseurs, les législateurs et même les critiques dans les médias et les experts qui témoignaient pour les avocats qui poursuivaient Toyota. Nous avons noté les excuses réitérées aux clients ainsi que la décision d'accepter la responsabilité de la pédale d'accélérateur coincée dans le tapis de sol [...]. Toyota a pris soin de communiquer fréquemment avec la NHTSA et l'entreprise est devenue un modèle de coopération et de réactivité, évitant même de contester les amendes infligées par cet organisme.

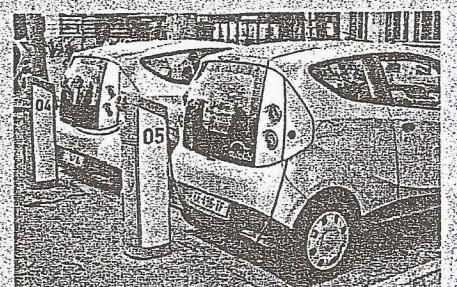
Jeffrey Liker, Timothy Ogden,
Toyota, un modèle de gestion de crise, Pearson.

DOCUMENT 12
De nouveaux entrants

Le nouveau constructeur auto chinois Qoros débarquera en France dans un an

Qoros dévoilera une berline de gamme moyenne supérieure début mars 2013. Après avoir recruté des spécialistes en Europe dans tous les domaines, la firme veut carrément concurrencer le haut de gamme... allemand.

Alors même que son usine est encore en construction dans la banlieue de Shanghai, il s'affiche d'ores et déjà comme le premier label automobile haut de gamme de l'ex-Empire du milieu.

DOCUMENT 13
Des produits de substitution à l'usage de la voiture individuelle
L'Autolib'


INTERVIEW - Anne Hidalgo, maire de Paris

« Beaucoup de gens disent avoir abandonné leur vieille voiture pour Autolib'. J'avais tenu justement à ce qu'Autolib' offre quatre places avec un coffre, car les propriétaires de véhicules à Paris sont souvent de jeunes ménages avec enfants. Il y a un mouvement de substitution qui, je pense, va s'amplifier. »

3. Pourquoi et comment a évolué la position concurrentielle de Toyota en 2009 ?
Quelle force a été à l'origine de cette évolution ?
4. Quel rôle ont joué les distributeurs (concessionnaires) dans le rétablissement de

5. Quelle a été l'influence des pouvoirs publics et des fournisseurs sur le jeu concurrentiel ?

6. Expliquez comment Toyota a su faire un diagnostic de ses différents partenaires sur le marché pour construire sa stratégie de sortie de crise.
7. Quelle est la position concurrentielle de Toyota actuellement ? De nouveaux

Cas d'entreprise

LES COMPÉTENCES ATTENDUES

- Étudier l'environnement global et les forces concurrentielles de l'entreprise.
- Mettre en œuvre les outils de diagnostic stratégique.
- Réaliser un diagnostic ou une partie de diagnostic.

Questions

Après avoir pris connaissance du cas Zara et des ressources proposées, réalisez une étude en répondant aux questions suivantes.

I. Analyse de la situation de l'entreprise

1. Identifiez, à l'aide de la méthode PESTEL, les acteurs du macroenvironnement qui influencent la stratégie de Zara.
2. Analysez la manière dont l'entreprise tient compte des acteurs de son micro-environnement.

II. Identification du problème de management

3. Quel problème de management pose la prise en compte de l'environnement de Zara ?

III. Proposition de solutions

4. Analysez les solutions que l'entreprise Zara a privilégiées en prenant en compte le diagnostic de tous les acteurs de son environnement.

LE DOSSIER COMPREND

- Le cas Zara
- Une ressource documentaire :

Annexe La concurrence est forte



À l'origine de la réussite de cette marque espagnole, il y a un homme : Amancio Ortega. Issu d'un milieu modeste, il abandonne l'école à 14 ans afin de gagner sa vie. Il se forge ainsi un esprit pratique et crée en 1963, à La Coruña (Galicia), une entreprise qui fabrique de la lingerie. En 1975, comme un client lui annule une grosse commande, il ouvre le premier magasin Zara pour vendre ses stocks. Le succès est au rendez-vous et, pendant les années 1980, Zara se développe rapidement en Espagne. Puis vient l'heure de l'internationalisation. En 1988, le premier magasin Zara en dehors du territoire espagnol s'ouvre à Porto, au Portugal. D'autres magasins suivent très vite : New York en 1989 et Paris en 1990.

Désormais, le groupe gère près de 400 magasins dans 70 pays. Il a même dépassé son concurrent principal sur le sol américain pour s'imposer comme le plus grand détaillant textile du monde. Le marché américain lui a longtemps résisté, cela a donc

Le cas Zara

été un réel défi pour Zara de dépasser le réputé imbattable H&M.

L'histoire de Zara est intimement liée à celle de sa région d'origine, La Galice, en Espagne. Contrairement à H&M, son concurrent principal, Zara garde 65 % de ses usines en Espagne. Zara est un exemple d'intégration verticale : du design à la production en passant par la logistique et les ventes, Zara s'occupe de tout. Tandis que les concurrents sous-traitent en Asie, 50 % des produits Zara sont manufacturés en Espagne, 26 % dans le reste de l'Europe, et 24 % dans le reste du monde. Zara fabrique ses produits les plus *fashion* elle-même (presque la moitié des articles) grâce à une douzaine d'entreprises qui lui appartiennent et qui sont situées en Galice et dans le nord du Portugal, où la main-d'œuvre est très bon marché (la moins chère d'Europe de l'Ouest). En revanche, les habits plus standard, comme les T-shirts basiques, sont sous-traités en Asie et en Turquie.

Ainsi, de la création d'un produit à sa finition, tout est géré dans un espace géographique restreint autour de la région de Galice, en Espagne. Cela présente l'avantage de contrôler la production et de pouvoir agir dessus directement. En effet, si la délocalisation permet d'avoir des coûts plus bas, elle augmente les délais de livraison de 2 à 3 mois,



Zara pose le bon diagnostic pour réussir

»»»

ce qui est inacceptable pour Zara dont le concept repose sur sa capacité de réaction extrêmement courte : un imprévu climatique, une tendance surprise, un produit phare plébiscité par les people... Zara peut réagir presque en temps réel. Cependant ce choix d'organisation, qui est un atout, peut devenir une contrainte énorme, en cas de grève ou catastrophe naturelle dans la région, par exemple.

L'entreprise cherche à présent à capitaliser sur les opportunités de son environnement

Zara cherche de nouvelles sources de croissance. En effet, au niveau commercial, la stratégie de Zara fonctionne bien sur les marchés où les clients sont très attentifs à la mode (France, Espagne, Italie, Japon, Royaume-Uni). En revanche, sur les marchés où les clients sont moins centrés sur la mode, le succès de Zara est moins vif (Allemagne, USA). De plus le concept qui a fait son succès, la démocratisation des produits luxueux fortement inspirés du marché haut de gamme, est actuellement un peu trop dépassé pour permettre à la marque d'évoluer.

Zara tend à présent à élargir sa gamme, allant du produit cosmétique au mobilier de Zara Home. Elle se tourne également vers la Chine et l'Inde où l'inauguration de nouveaux magasins est prévue. Au niveau commercial, Zara a choisi de développer avec sa clientèle une relation interactive, sans avoir recours à la publicité tapageuse ou à des partenariats pailletés. L'important est de susciter l'envie de sa clientèle et d'augmenter la fréquence de ses visites, grâce au renouvellement constant des produits présentés en magasin. La communication passe par les vitrines, élaborées en Espagne, qui doivent être identiques au modèle diffusé par la maison mère chaque semaine. Ce choix d'une quasi non-communication permet d'avoir les ressources financières pour investir dans l'immobilier, afin de trouver le meilleur emplacement pour les boutiques. Une contrainte incontournable dans la mesure où la stratégie de communication à partir des vitrines exige qu'elles soient visibles, accessibles et présentes dans les quartiers propices à la « consommation-shopping » afin d'entretenir une relation directe avec la clientèle.

ANNEXE

La concurrence est forte

Mango face à Zara et H&M

Destiné aux femmes « urbaines » de 18 à 40 ans, Mango est le deuxième exportateur vestimentaire espagnol avec 1 200 magasins dans 89 pays. Effectivement, la marque créée en 1984 a réussi brillamment, alors même que le marché du prêt-à-porter féminin reste l'un des plus compétitifs. Les principaux actionnaires, les frères Andic, font partie des 350 plus grandes fortunes du monde, selon le magazine américain Forbes.

Histoire

Mango fait figure d'exception. Isak et Nahman Andic sont deux frères immigrés turcs qui arrivent en Espagne vers l'âge de 14 ans. À 17 ans, Isak voyage en Asie et revient chez lui avec des tee-shirts qu'il désire vendre en doublant leur prix d'achat. Avec son frère, il s'installe sur le marché aux puces et ils se mettent à écouter la marchandise. En 1984, ils ouvrent leur première boutique sur l'un des grands boulevards de Barcelone, le *Passeig de Gràcia*. Elle se nommera Mango, en référence au fruit tropical qu'Isak avait goûté lors d'un voyage aux Philippines et qu'il avait trouvé frais, mais surtout différent de tout ce qu'il connaissait... Le rapide développement de la marque dans le monde a permis aux deux frères d'atteindre leur but : avoir des points de vente dans toutes les grandes villes du monde. La marque s'est lancée sur le marché mondial en 1992 en ouvrant deux

magasins de franchise au Portugal. Le premier Mango en Amérique fut celui de Mexico en 1994. Avec une enseigne à Taïwan en 1995, Mango/MNG pénétrait le marché asiatique. C'est aussi la première marque espagnole qui a réussi à s'imposer sur le marché italien, réputé très (trop) concurrentiel. [...]

Marketing dans un marché ultraconcurrentiel
Comment éviter une concurrence directe ? Tout simplement en créant des produits qui ne peuvent être comparés à ceux des concurrents, c'est-à-dire principalement Zara et H&M. De cette manière, Mango table sur un marché autre et apporte autre chose que ses concurrents.

Pour faire face à Zara, qui ne fait pas de pub et joue sur des basiques, Mango joue à fond sur la mode et le glamour :

- en multipliant les défilés de créateurs ;
- en collaborant avec des égéries comme Pénélope Cruz.

Pour faire face à H&M qui est imbattable en rapport qualité-prix, Mango :

- propose des habits plus chers mais plus sophistiqués ;
- renouvelle ses collections bien plus souvent.

<http://lemetropolitanblog.blogspot.com>