

Chapitre 6

Quels outils de diagnostic pour orienter la stratégie ?

Corrigés des activités

QCM

Réponse unique

- 1. L'entreprise formule sa stratégie :**
 - c. en confrontant sa volonté et son environnement.
- 2. Le modèle SWOT permet d'analyser :**
 - c. l'entreprise et son environnement direct.
- 3. Le modèle PESTEL permet d'analyser :**
 - a. l'environnement de l'entreprise seulement.
- 4. Les facteurs clés de succès sont :**
 - c. une compétence devant être maîtrisée par l'entreprise pour réussir.
- 5. En phase de déclin, une industrie :**
 - b. connaît l'émergence d'un marché très réduit et très particulier.

Plusieurs réponses possibles

- 6. Le modèle des forces de Porter est :**
 - b. un modèle dynamique.
- 7. L'État, en tant qu'acteur :**
 - c. est pris en compte par le modèle de Porter parce que l'État peut vouloir réguler le secteur.
- 8. La matrice d'Ansoff (1969) :**
 - a. synthétise les options stratégiques pouvant être choisies par l'entreprise pour chaque couple produit-marché.
 - b. met en évidence quatre grandes stratégies.
- 9. Une stratégie de développement de marché a pour but d'accroître les ventes :**
 - c. en introduisant des produits actuels sur de nouveaux marchés.
- 10. Le modèle SWOT :**
 - a. permet d'identifier des facteurs clés de succès.
 - c. permet la réalisation d'un diagnostic stratégique complet.

Justifiez votre réponse

11. Les facteurs clés de succès :

- a. sont notamment mis en évidence par l'usage d'une matrice SWOT.
- b. correspondent aux compétences, technologies ou ressources que doit maîtriser l'entreprise pour pouvoir s'implanter durablement sur un marché.
- c. La proposition c est fausse, car ces facteurs clés de succès sont rarement maîtrisés par une seule entreprise.

12. La veille informationnelle :

- a. correspond à un processus de surveillance permettant à un utilisateur d'être averti des informations les plus récentes.
 - c. repose notamment sur l'usage d'abonnements et de flux RSS.
- Confrontée aux *fake news* et à la désinformation, la veille informationnelle ne permet cependant pas toujours l'acquisition d'une information fiable et pertinente. La proposition b est donc fausse.

13. Pour Pfeffer et Salancik (1978), l'organisation :

- b. est d'autant plus vulnérable que les ressources indispensables à son fonctionnement lui sont difficiles à obtenir.
 - c. doit identifier les ressources clés nécessaires à son fonctionnement et essayer de les maîtriser.
- Si elle y parvient, l'organisation n'est par conséquent pas totalement soumise à son environnement. La proposition a est donc fausse.

14. Pour Hannan et Freeman (1977), l'entreprise :

- a. fait l'objet d'une sélection naturelle par son environnement.
 - b. est perçue comme un organisme cherchant à survivre dans un environnement qu'elle ne contrôle pas.
- Dans cette optique, l'entreprise subit son environnement et cherche à s'y adapter. Elle ne le domine pas. La proposition c est donc fausse.

15. La matrice BCG :

- b. est pertinente pour les grandes entreprises possédant divers domaines d'activités stratégiques.
 - c. est basée en particulier sur une hypothèse de croissance des marchés.
- La proposition a est fausse. En effet, si la matrice met notamment en avant les activités *Poids morts*, ces dernières ne correspondent pas à des secteurs en forte croissance et sur lesquels l'entreprise détient une part de marché relative significative. Les produits *Vedettes* correspondent à cette définition.

Exercices

EXERCICE 1 – LE PORTEFEUILLE PRODUITS DU GROUPE FERRERO

1. Positionnez les produits du portefeuille du groupe Ferrero à l'aide de la matrice ADL.

La matrice ADL distingue deux axes : (1) la maturité du secteur d'activité économique, qui s'appuie sur le cycle de vie du produit ; (2) la position concurrentielle, qui repose sur une appréciation par *scoring* de 1 à 5 (de « marginale » à « dominante ») :

- Pâte à tartiner Nutella : Ferrero est leader sur le marché arrivé à maturité.
- Barres chocolatées pour adultes Duplo : Ferrero a une position concurrentielle minoritaire. Le marché est en phase de croissance, comme l'indique l'information « une forte progression du marché ».
- Chocolats alcoolisés Mon Chéri : Ferrero occupe une place très restreinte sur un marché en déclin.
- Biscuits fourrés B-ready : Ferrero est précurseur et leader sur le nouveau segment de marché des biscuits fourrés croustillants.

		Maturité du secteur d'activité économique			
		Introduction	Croissance	Maturité	Déclin
Position concurrentielle	Dominante	B-ready			
	Forte			Nutella	
	Favorable				
	Faible				Mon Chéri
	Marginale		Duplo		

2. Indiquez la stratégie pertinente à suivre pour chacun de ces produits.

- Les produits B-ready et Nutella sont en zone de développement naturel : leur position concurrentielle est cohérente avec la phase du cycle de maturité du secteur d'activité économique. Ferrero doit donc accompagner le développement de ces produits pour les maintenir dans cette zone.
- Le produit Mon Chéri est dans la zone de sélection, sa position concurrentielle est très insuffisante au regard de la phase du cycle de maturité du secteur. Ferrero devrait limiter les investissements liés à ce produit aux pays où il rencontre un succès (Allemagne) et se retirer du marché français et étasunien, où les ventes sont insuffisantes.
- Le produit Duplo, au croisement de la zone de sélection et d'abandon, mériterait une réelle réflexion stratégique de la part de Ferrero. Le positionnement « gourmandise » est probablement à revoir pour dynamiser les ventes. Ferrero pourrait retravailler cette offre, afin de répondre aux attentes des adultes : des barres « minceur »/énergétiques ou des bonbons gourmands évoquant l'enfance. Il convient donc d'innover de sorte à prendre une place plus importante ou d'abandonner le marché.

EXERCICE 2 – VEILLE INFORMATIONNELLE

1. Montrez que la veille informationnelle permet à une organisation d'améliorer son diagnostic stratégique.

La veille informationnelle est un processus de surveillance permettant à un utilisateur d'être averti des informations les plus récentes dans un ou plusieurs domaines. Il s'agit d'une activité essentielle afin de gagner en efficacité lors d'une recherche d'information sur les évolutions du marché et de la concurrence.

La veille informationnelle s'inscrit ainsi dans une stratégie d'anticipation visant à s'adapter aux changements auxquels l'organisation peut être confrontée. Elle favorise le recueil d'informations actualisées en vue d'améliorer le diagnostic stratégique, et donc d'ajuster la prise de décision en fonction des exigences du marché.

2. En quoi les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) contribuent-elles à faciliter la veille informationnelle de l'organisation ?

Les NTIC correspondent à l'ensemble des outils numériques, informatiques et audiovisuels pouvant être utilisés dans les organisations, comme l'ordinateur, les réseaux sociaux ou l'Internet. Ces NTIC constituent une force pour l'organisation, notamment dans un but de veille informationnelle. En effet, les NTIC offrent la possibilité d'activer certains flux RSS. L'utilisateur peut ainsi consulter directement les nouveaux contenus des sites auxquels il s'abonne sans avoir à se rendre directement sur ces sites. Il peut également s'abonner aux mises à jour de sites web pertinents pour son activité.

En définitive, grâce aux NTIC, l'organisation peut facilement se tenir informée des évolutions de son environnement, se montrer réactive grâce à l'analyse de nouvelles informations le concernant.

3. Quels sont les risques engendrés par les *fake news* pour l'organisation ?

La désinformation, portée notamment par la propagation de *fake news*, allégations délibérément fausses et dépourvues d'éléments vérifiables, est un risque que l'organisation doit prendre en compte lors de ses activités de veille si elle souhaite éviter l'influence, dans ses choix, de déclarations volontairement erronées. En effet, l'organisation peut être confrontée à des informations dont la véracité et/ou la source peuvent être difficiles à vérifier. Ainsi, lorsque le degré de fiabilité de l'information est difficile à évaluer, l'organisation peut être amenée à prendre des décisions sur la base de fausses informations ou, au contraire, à se priver d'une information qui ne sera vérifiée et avérée qu'*a posteriori*.

Enfin, des *fake news* abondamment relayées, par exemple sur les réseaux sociaux, peuvent fragiliser l'organisation en propageant des allégations conduisant à une perte de réputation malgré l'apport d'un démenti ou de justifications ultérieurs.

EXERCICE 3 – L'ENTREPRISE AGRIGRAIS

1. À quelles stratégies se rattachent le lancement de l'Agriperf et la baisse de prix de l'Engrais Standard ?

L'entreprise peut choisir de poursuivre, avec des produits nouveaux ou préexistants, le développement des marchés sur lesquels elle est déjà présente ou bien s'intéresser à des marchés nouveaux à partir de ses produits actuels ou de nouveaux produits.

Dans cette optique, Ansoff (1969) a mis en avant différentes options stratégiques pour chaque couple produit-marché : stratégie de pénétration, stratégie de développement de produits, stratégie de développement de marché et stratégie de diversification totale.

Dans le cas de l'entreprise Agrigrais, le lancement du produit Agriperf s'apparente à une stratégie de diversification totale. En effet, avec ce nouveau produit, Agrigrais cherchait à accroître ses ventes en introduisant un nouveau produit sur un marché existant, celui des engrais faisant également office d'antinuissibles.

Quant à la baisse de prix de l'Engrais Standard, cette stratégie correspond à une stratégie de pénétration, dans la mesure où l'objectif est d'accroître les ventes d'un produit actuel, ne subissant pas de modification, sur un marché existant.

2. Après avoir défini la notion de cycle de vie du produit, vous analyserez le cycle de chacun des produits proposés par Agrigrais.

L'analyse du cycle de vie du produit est un cadre d'analyse qui retrace la vie du produit ou d'une industrie en différentes phases, allant de sa naissance à son déclin. On distingue ainsi traditionnellement quatre phases dans la vie d'un produit : l'introduction, la croissance, la maturité et, enfin, le déclin.

L'Agriperf, engrais vanté comme étant doté de propriétés antinuissibles, n'a pas rencontré le succès escompté, faute d'une mise au point suffisante. Son cycle de vie est donc atypique, avec un déclin (retrait des points de vente) suivant de près son introduction.

Autre produit proposé par l'entreprise Agrigrais, l'Engrais Standard bénéficie de ventes régulières depuis plusieurs années (entre 128 600 et 134 300 ventes selon les années). Le produit semble donc arrivé dans sa phase de maturité.

Enfin, les produits ÉcoNuisibles sont « en perte de vitesse », ce que confirment les chiffres de l'énoncé, avec une baisse continue des ventes, divisées par trois depuis 2017. Les produits ÉcoNuisibles sont ainsi dans leur phase de déclin, ce qui préfigure un potentiel retrait des points de vente dans les années venir.

3. Qualifiez les différents produits proposés par Agrigrais à partir des dénominations proposées par la matrice BCG.

La matrice BCG distingue quatre types d'activités en se basant sur la part de marché relative de l'entreprise et le degré de croissance du secteur considéré. Sont ainsi mises en avant les activités *Dilemmes*, *Vedettes*, *Vaches à lait* et *Poids morts*.

En reprenant ces intitulés, on peut qualifier l'Engrais Standard de produit *Vaches à lait*. En effet, si le secteur des engrais connaît un déclin, Agrigrais jouit sur ce dernier d'une part de marché relative élevée grâce à l'Engrais Standard. Compte tenu d'investissements amortis, ce produit considéré comme *Vaches à lait* permet le financement d'autres activités moins rentables, comme les produits *Dilemmes* et *Vedettes*.

A contrario, les produits ÉcoNuisibles sont « peu à peu boudés par les utilisateurs », malgré une croissance globale des ventes sur le marché. Nous sommes ainsi en présence d'un secteur en forte croissance, sur lequel Agrigrais détient une part de marché relative faible. Selon les critères de la matrice BCG, l'activité peut ainsi être qualifiée de *Dilemmes* car elle demanderait beaucoup de liquidités pour suivre la croissance du marché et espérer améliorer la position de l'entreprise, qui se dégrade d'année en année.

Pour finir, l'Agriperf était un produit vendu sur un secteur arrivé à maturité ou connaissant une croissance faible, tandis que la part de marché relative de l'entreprise est faible, son produit étant à la fois jeune et inefficace.

Le produit Agriperf, abandonné peu après sa commercialisation – retrait des points de vente en mars 2021 –, est ainsi apparenté à des *Poids morts* pour l'entreprise Agrigrais, qui doit le faire évoluer avant d'envisager une possible réintroduction sur le marché.

4. Présentez les limites à l'utilisation de la matrice BCG.

La matrice BCG est surtout adaptée aux grandes entreprises possédant divers domaines d'activités stratégiques. Ainsi, une entreprise spécialisée dans un domaine et offrant une gamme peu étendue n'aura pas suffisamment de domaines d'activités stratégiques pour s'adapter à la matrice.

En outre, l'hypothèse de croissance des marchés sur laquelle repose le modèle est contestable aujourd'hui, car de nombreux marchés arrivent à maturité ou connaissent un déclin.

Enfin, la seule prise en compte de la part de marché relative de l'entreprise peut se révéler insuffisante pour mesurer effectivement sa position concurrentielle, voire peu pertinente lorsque la rentabilité repose non pas sur les volumes écoulés mais sur des stratégies de focalisation ou de différenciation.

ANALYSE MANAGÉRIALE – UNDER ARMOUR

1. Réalisez un diagnostic SWOT de l'entreprise et déterminez son avantage concurrentiel.

À partir des informations données, on peut réaliser le SWOT ci-après pour l'entreprise Under Armour :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• La créativité et la ténacité de son fondateur, Kevin Plank.• L'innovation qui porte sur de nouvelles matières brevetées (le <i>charged cotton</i>, le <i>coldgear infrared</i>) et de nouveaux produits (le <i>Athlete Recovery Sleepwear</i>).• Les applications développées par l'entreprise, qui permettent de constituer une importante communauté.• Son rôle de challenger sur le marché américain.	<ul style="list-style-type: none">• L'offre positionnée sur le football américain, qui ne permet pas un réel développement en dehors des États-Unis.• Le faible chiffre d'affaires sur les chaussures (13 % des ventes).
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">• Le développement du <i>sportswear</i>.• La tendance au « sport connecté ».• L'attrait pour des sports variés sur le marché européen, qui offre la possibilité de réaliser des actions de sponsoring.	<ul style="list-style-type: none">• La possible riposte des grands équipementiers sportifs (Nike, Adidas...), bien positionnés sur le marché européen.

L'avantage concurrentiel d'Under Armour repose sur sa capacité d'innovation. D'une part, la conception de ses produits (nouvelles matières, nouveaux produits) lui confère la maîtrise de technologies de production difficilement imitables et, d'autre part, sa capacité à fédérer une communauté à travers la création d'applications lui donne une force de frappe importante pour faire connaître ses nouveautés.

2. Déterminez si les décisions prises par l'entreprise sont pertinentes au regard du diagnostic établi.

Under Armour a pris la décision de se développer sur le marché européen grâce à trois actions de communication qui nous semblent pertinentes :

1. Le sponsoring de sportifs s'appuie sur des disciplines appréciées en Europe, comme le football, la boxe, le judo ou le rugby, ce qui donnera de la visibilité en Europe à la marque Under Armour.
2. Le partenariat avec le rapper A\$AP Rocky confère une image *sportswear* à la marque, qui peut ainsi séduire une clientèle non sportive, à la recherche de vêtements dotés de moins de technicité mais plus orientés « mode ».
3. Le recours à une communication digitale ciblée en jouant sur la synergie entre l'offre d'applications et l'offre de vêtements sportifs techniques semble pertinent. La marque peut de la sorte se faire connaître à moindre coût auprès d'une clientèle très ciblée. Par ailleurs, elle peut ainsi développer une relation forte avec les membres de sa communauté virtuelle.

3. Expliquez l'impact de la pandémie sur l'activité d'Under Armour en Europe.

La pandémie de coronavirus s'est traduite par des modifications importantes du macroenvironnement de l'entreprise Under Armour. Rappelons que le macroenvironnement est l'environnement partagé par l'ensemble des organisations d'un secteur d'activité. Il se distingue du microenvironnement, lequel est l'environnement proche de l'organisation.

Le macroenvironnement peut être décrit à l'aide du modèle PESTEL, en distinguant les dimensions politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légale. La crise liée à la pandémie de Covid-19, au cours de l'année 2020, a entraîné des prises de décision politiques qui ont induit des modifications légales – en particulier, les mesures de confinement de la population et de restriction des libertés de circulation. De plus, des mesures ont été prises pour fermer des commerces dits « non essentiels » comme les distributeurs d'articles sportifs. De ce fait, ces menaces ont eu un impact sur l'activité économique d'Under Armour qui a vu ses ventes diminuer de façon significative et a été obligée de limiter ses coûts, notamment en procédant à un plan de licenciement aux États-Unis et en mettant une partie de ses salariés au chômage partiel.

Cependant, du point de vue sociologique, cette crise a également été l'occasion d'augmenter la demande potentielle d'articles sportifs. En effet, le besoin de faire du sport s'est fait ressentir de façon bien plus importante au sein de la population pour de nombreuses personnes qui ne pratiquaient pas d'activité sportive, comme les personnes âgées, celles habituellement inactives ou les familles avec enfants. Ce phénomène a entraîné une redéfinition de la stratégie au sein du groupe Under Armour, notamment une réflexion sur les gammes de produits proposés. Au final, une nouvelle décision stratégique a émergé : celle d'enrichir l'offre de programmes d'entraînement pour débutants et de communiquer sur celle-ci *via* les réseaux sociaux en faisant appel à un nouveau type d'influenceurs.

En conclusion, on peut dire que la crise liée à la pandémie a eu un impact majeur sur le macroenvironnement d'Under Armour. En effet, son activité a été impactée, notamment en matière de ressources humaines (restructurations) et financières (pertes enregistrées, chute des commandes des distributeurs), mais également immatérielles (recherche de nouveaux partenariats, développement de nouvelles offres digitales). Les changements managériaux qui en découlent peuvent permettre à l'entreprise de contrer les menaces de son environnement et d'en saisir les opportunités.

4. Dans un développement structuré, appréciez la pertinence d'une association avec le youtubeur Monsieur Muscle.

Afin d'apprécier la pertinence, pour Under Armour, de s'associer avec le youtubeur Monsieur Muscle en vue de concevoir et de communiquer autour de sa nouvelle offre de programmes d'entraînement à destination des débutants, nous allons dans un premier temps aborder les éléments favorables de ce partenariat (I), avant de nous attacher aux éléments défavorables (II).

I. Les éléments qui plaident en faveur d'un partenariat

Le fait de s'associer à un vidéaste pour la conception et la communication autour de la nouvelle offre d'entraînements sportifs proposée à destination des débutants permet à Under Armour de mettre en œuvre la décision stratégique adoptée en limitant la mobilisation de ses ressources. Ainsi, au stade de la conception de la nouvelle offre, le vidéaste, réputé pour ses programmes d'entraînement et son mode de vie sain, va pouvoir participer à l'élaboration du programme en apportant son savoir-faire à l'entreprise Under Armour dans le cadre d'un partenariat.

Au stade de la communication autour de la nouvelle offre, on constate que cet influenceur dispose d'une très bonne présence en ligne auprès des internautes français avec 160 000 abonnés sur YouTube, 45 000 sur Instagram et 10 000 sur Facebook. De plus, il est remarqué et apprécié pour sa joie de vivre et son état d'esprit. Par ailleurs, il est très actif en matière de communication. Il propose, par exemple, des programmes d'entraînement en temps réel sur une plateforme de vidéodiffusion deux fois par semaine. Il dispose donc d'une audience pertinente pour Under Armour.

On note également la cohérence entre l'offre commercialisée et son canal de communication. En effet, l'offre est présente de façon digitale, avec un programme d'entraînement en ligne. Sa promotion par ce même canal peut ainsi favoriser les achats (lien cliquable, lien sponsorisé).

En conclusion, le partenariat pourrait faciliter le lancement de la nouvelle offre d'Under Armour et sa diffusion, ce qui générerait du chiffre d'affaires supplémentaire et compenserait ainsi les pertes liées à la crise sanitaire actuelle.

II. Les éléments défavorables au partenariat

Cependant, du point de vue d'Under Armour, plusieurs éléments poussent à relativiser la pertinence de ce partenariat.

Tout d'abord, on remarque que l'opportunité que souhaite saisir l'entreprise américaine sur le marché européen cible les personnes qui débutent dans la pratique d'une activité sportive (personnes âgées, familles avec enfants, étudiants et travailleurs inactifs). Cette cible ne correspond pas à l'audience actuelle de Monsieur Muscle, qui se compose principalement de jeunes (dont l'âge moyen est de 21 ans) et d'hommes. De plus, il semble qu'il soit essentiellement suivi par des amateurs de fitness et ne touche donc pas directement la cible envisagée.

Ensuite, on constate par exemple que sa présence sur les réseaux sociaux est diffusée sur plusieurs réseaux qui sont inégalement entretenus. Autrement dit, il faudra démultiplier les actions de communication sur les différents réseaux, afin de toucher un maximum de personnes,

ce qui peut générer un effet de « saturation » pour les internautes qui suivent le vidéaste sur plusieurs réseaux.

Par ailleurs, le vidéaste a fait récemment l'objet d'un *bad buzz*, et sa réputation en ligne a été entachée par ce phénomène, l'obligeant à se retirer pour une période de deux mois. C'est pourquoi, même si Monsieur Muscle promeut des valeurs de naturalité, de goût de l'effort et de sens de la famille, qui peuvent être positives pour Under Armour, la marque pourrait risquer d'être associée aux propos sexistes tenus par le vidéaste. Il serait probablement plus prudent de suivre l'évolution de la réputation en ligne de Monsieur Muscle dans les semaines à venir avant de conclure le partenariat. En effet, si le buzz médiatique autour de Monsieur Muscle peut susciter l'attente chez ses fans concernant les futures nouveautés présentées, le phénomène de boycott qu'il a suscité peut également perdurer.

Enfin, on peut indiquer que ce vidéaste est surtout connu en France, ce qui ne correspond qu'imparfaitement à l'objectif d'Under Armour de répondre à une nouvelle demande sur le continent européen.

En conclusion, nous conseillons à Under Armour de réaliser une activité de veille informationnelle destinée à identifier un vidéaste européen qui pourrait contribuer à la conception de l'offre et à sa communication, et qui bénéficie déjà d'une bonne réputation en ligne ainsi que d'une communauté plus développée et correspondant mieux à la cible visée.