

Chapitre 6

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 5+1 forces développé par Michael 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'Igor 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.

La proposition **c** est fautive, 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 fautive.

13. Pour Jeffrey Pfeffer et Gerald 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 Michael T. Hannan & John H. Freeman (1977), l'organisation :

- 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 – CHOCOCRUSH ET LE MARCHÉ DU CHOCOLAT

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. Dans le cas présent, ChocoCrush peut se baser sur les prévisions relatives à l'évolution des ventes de chocolat en France et au niveau mondial avant de décider de sa stratégie.

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 ultérieures. Dans le cas présent, ChocoCrush a souffert de la propagation de fausses informations concernant ses tablettes. Désinformés, certains consommateurs ont boudé les tablettes de la marque, dont les ventes de tablettes ont fléchi de 20 % en l'espace de quelques jours.

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 développement de produit. 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'anti-nuisibles.

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.

Soit la matrice suivante :

| | Marchés actuels | Marchés nouveaux |
|-------------------|--|---|
| Produits actuels | <p>Baisse de prix de l'Engrais Standard Stratégie de pénétration</p> | <p>Pas d'offre correspondante Stratégie de développement de marché</p> |
| Produits nouveaux | <p>Lancement de l'Agriperf Stratégie de développement de produits</p> | <p>Pas d'offre correspondante Stratégie de diversification totale</p> |

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 d'un produit 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.

CORRIGÉ

L'Agriperf, engrais vanté comme étant doté de propriétés anti-nuisibles, 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 rapide des points de vente) suivant de près son introduction. Le produit est en situation d'**échec rapide**.

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 pleinement arrivé dans sa phase de **maturité**.

Enfin, les produits EcoNuisibles sont « en perte de vitesse », ce que confirment les données de l'énoncé, avec une baisse continue des ventes, divisées par trois en quelques années. Les produits EcoNuisibles 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 *dilemme*, *vedette*, *vache à lait* et *poids mort*.

En l'espèce, Agrigrais évolue sur le marché des engrais, qui est « confronté à une baisse des ventes au niveau global.

En reprenant cette information ainsi que les intitulés proposés par la matrice, nous pouvons qualifier l'Engrais Standard de produit *vache 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. Grâce à des investissements amortis, ce produit considéré comme *vache à lait* permet le financement d'autres activités moins rentables, comme les produits *dilemmes* et *vedettes*.

A contrario, les produits EcoNuisibles sont « peu à peu boudés par les utilisateurs », malgré une croissance globale des ventes sur le marché des engrais écologiques. 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 *dilemme* car elle demanderait beaucoup de liquidités pour suivre la croissance du marché et espérer améliorer la position de l'entreprise, qui se dégrade fortement 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, « prochainement retiré des rayons », constitue ainsi un *poids mort* pour l'entreprise Agrigrais, qui doit le faire évoluer avant d'envisager une possible réintroduction sur le marché.

Soit la matrice suivante :

| | | Positionnement concurrentiel | |
|-------------------------------|---|------------------------------|------------------------|
| | | + | - |
| Taux de croissance du secteur | + | Pas d'offre correspondante | EcoNuisibles |
| | | Produit <i>Vedette</i> | Produit <i>Dilemme</i> |
| | - | Engrais Standard | Agriperf |

| | | | |
|--|--|-----------------------------|---------------------------|
| | | Produit <i>Vache à lait</i> | Produit <i>Poids mort</i> |
|--|--|-----------------------------|---------------------------|

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

La matrice BCG est surtout adaptée aux **groupes**, c'est-à-dire aux entreprises possédant divers domaines d'activités stratégiques ou, tout du moins, aux firmes proposant une vaste gamme de produits. Ainsi, une petite 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 s'avérer insuffisante pour mesurer effectivement sa position concurrentielle, voire peu pertinente lorsque la rentabilité ne repose pas sur les volumes écoulés, mais sur une politique de marge ambitieuse.