



Federation for **ED**ucation in Europe
Fédération Européenne Des Ecoles

FEDERATION EUROPEENNE DES ECOLES
FEDERATION FOR EDUCATION IN EUROPE

ONG dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe
INGO enjoying participatory status with the Council of Europe

UE D - TECHNIQUES PROFESSIONNELLES

Bachelor européen en marketing

UC D31

Corrigé

Type d'épreuve : Rédaction (Etude de cas)

Durée : 6 heures

Session : Janvier 2019

Question 1

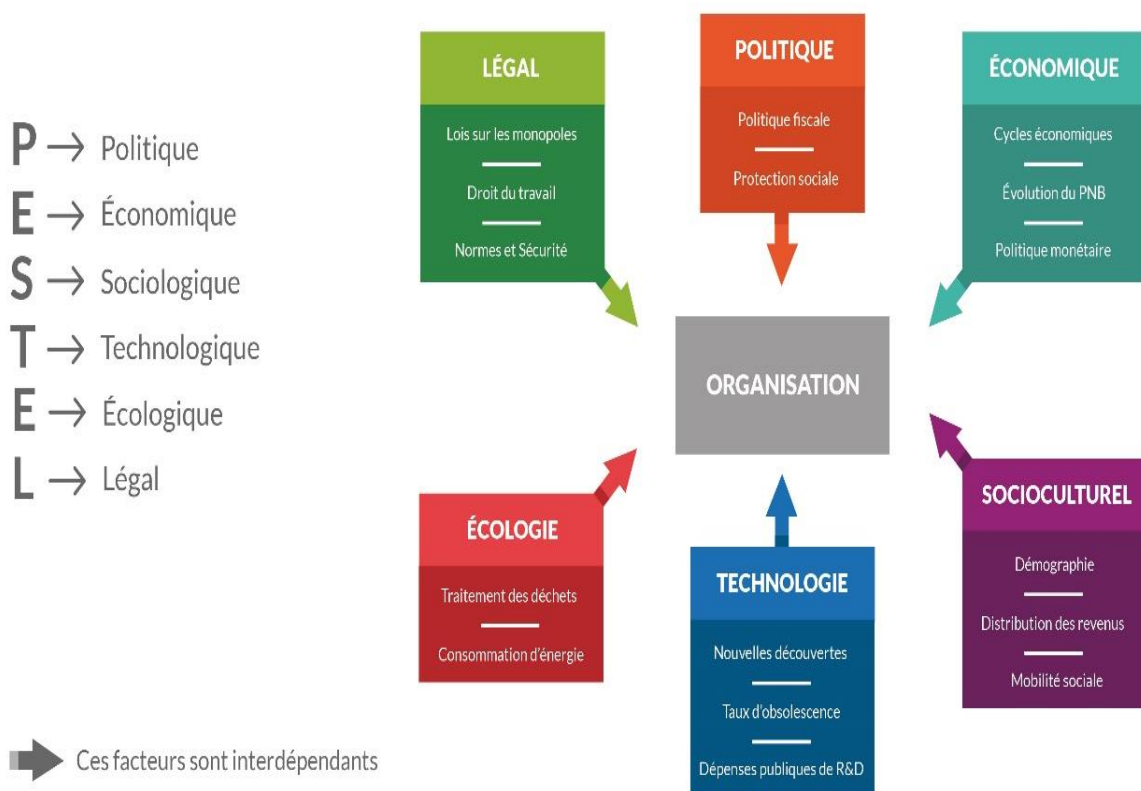
Donnez la définition du PESTEL et établissez celui d'IKEA.

15 points

L'analyse PESTEL est un outil marketing qui permet de déterminer l'influence que peut avoir le macro-environnement sur une entreprise. L'étude de ce macro-environnement permet d'identifier les facteurs propres à une situation (zone géographique, marché, entreprise, secteurs d'activité...) et ainsi être capable de mesurer l'impact de ce facteur sur une organisation.

L'acronyme du mot PESTEL reprend la première lettre de chaque partie de l'analyse :

Politique – Economique – Sociologique – Technologique – Ecologique – Légale.



L'analyse PESTEL fait généralement partie de l'analyse stratégique et doit aboutir à l'identification des facteurs les plus influents sur le marché, la société ou l'industrie étudiée.

Sur ce modèle, voici le PESTEL D'IKEA :



Politique :

Ouverture à de nouveaux marchés émergents (Chine, Inde...) avec des contraintes de production, de commercialisation, de culture parfois très éloignées du modèle européen. L'entreprise a réussi à s'implanter aussi bien dans les pays développés que dans ceux en voie de développement malgré les différences culturelles et une réglementation souvent contraignante. Toutefois, cette méthode d'internationalisation a ses limites qui peuvent freiner le développement de l'enseigne. Afin de rester compétitive et de perdurer sur un marché où la globalisation est incontournable, IKEA se doit de prendre en compte l'apparition de nouveaux paramètres pour pérenniser son succès (protectionnisme, normes, esprit nationaliste).

Economique :

1943 : naissance d'IKEA. Au début, on y trouve des stylos, des portefeuilles, des cadres photo, des nappes, des montres, des bijoux et bas nylon - pratiquement tout ce que la clientèle recherche et que le commerçant peut fournir à petit prix.

1948 : la guerre terminée, IKEA élargit sa gamme.

1953 : ouverture du 1^{er} « showroom » d'Ikea. Les clients – qui recherchent le meilleur rapport qualité prix – peuvent voir et toucher les produits. Suivra, en 1958, le 1^{er} magasin IKEA.

1956 : les meubles en kit apparaissent.

Années 60-70 : le concept IKEA commence à prendre forme. De nouveaux magasins IKEA sont ouverts, des produits phares font leur apparition.

IKEA s'implante sur de nouveaux marchés importants : USA, Italie, France, Royaume-Uni.

Années 1990 : IKEA poursuit son expansion. Lancement dans la restauration.

2000 : IKEA conquiert encore de nouveaux marchés, dont le Japon et la Russie. La chambre à coucher et les cuisines sont explorées dans le détail et présentées sous la forme de solutions d'ameublement coordonnées.

Sociologique :

L'histoire d'IKEA commence un peu avant la seconde guerre mondiale. C'est une période d'exploration du design en ameublement, des systèmes en kit, des catalogues, des showrooms qui permettent de toucher un plus grand nombre de personnes. Entre 1954 et 1974, période d'expansion appelée les « 30 Glorieuses », la société de consommation se développe et le progrès technique apparaît dans tous les domaines. Durant les années 80 et 90, les ménages continuent néanmoins à s'équiper mais cela est plus difficile pour leur budget. A la crise s'ajoute la mondialisation qui permet aux entreprises de s'ouvrir à d'autres marchés et d'étendre leur développement. La concurrence permet aux ménages de comparer les prix et de faire leur choix, parfois en un clic, dans une plus grande variété de produits.

Technologique :

IKEA, compte tenu de ses valeurs et de ses origines, est très à l'écoute des nouvelles technologies. Plusieurs exemples : en 2016, IKEA et Newlight ont conclu un accord de collaboration permettant au géant suédois de l'ameublement de bénéficier d'un accord de licence pour l'usage de la technologie de production de thermoplastiques (cela consiste à capturer des émissions de biogaz pour produire des thermoplastiques plus verts). Au travers de son partenariat avec Apple, IKEA est l'une des premières enseignes à proposer via une application de réalité virtuelle son nom IKEA Place. Le principe : pouvoir visualiser ses meubles, objets et accessoires dans son intérieur, grâce à son smartphone ou sa tablette.

Ecologique :

IKEA est signataire de la norme IWAY et a pris des engagements en termes de productions éco responsable. Le développement durable, auquel nulle entreprise ne peut désormais échapper, fait l'objet d'attentions particulières. IKEA avait, là aussi anticipé le marché par une démarche volontariste dès les années 90, qui s'intensifie depuis 2000 par des partenariats répétés avec des organismes tels l'UNICEF, Greenpeace ou le WWF. L'image d'acteur responsable de l'environnement et de la planète est alors source de campagnes médiatiques. Le partenariat avec Newlight va dans ce sens également.

Légal :

En 2012, un article de presse faisait état de « flicages » de son personnel et de clients dans les magasins français. Depuis, au travers de communiqués de presse, IKEA communique sur le recrutement des gens humbles et souhaite former des salariés à se comporter en « leaders » même s'ils ne sont pas managers. On peut citer également des problèmes sanitaires dans ses restaurants (boulettes par exemples) qui écornent l'image de la marque.

Question 2

Réalisez le diagnostic stratégique (SWOT) d'IKEA.

8 points

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'agencement de ses magasins est très engageant (comme à la maison) ➤ De nombreux produits sont vendus à des prix imbattables ➤ Le design ➤ Des produits de bonne qualité et exclusifs ➤ Positionnement sur deux segments entrés de gamme et haut de gamme ➤ Durabilité de ses meubles ➤ Acteur de l'écologie ➤ Symbole et modèle de modernité, de jeunesse et de joie de vivre ➤ Marque quasi universelle ➤ Communication originale et attractive ➤ IKEA a su développer le plaisir de l'achat et l'expérience de la sortie en famille ➤ Son catalogue ➤ Stratégie commerciale identique depuis le début ➤ Image médiatique très vendeuse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Certains marchés géographiques connaissent des difficultés ➤ Les clients se déplacent moins dans les magasins (le coût des carburants) ➤ La densité des ventes par magasin diminue ➤ Les enseignes ne sont pas situées dans les centres-villes ➤ Monotonie et banalisation du style
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le e-commerce permet de pallier au problème « non proximité » ➤ Les pays en plein développement comme la chine offrent des opportunités de développement ➤ La force de son service innovation (exemple le programme boklok...) ➤ Développement du cross canal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ IKEA doit combattre les magasins, les enseignes, offrant une offre plus large (TV, mobiles...) et qui copient le modèle économique d'IKEA ➤ Le marché du meuble est relativement mature avec une concurrence accrue ➤ Lassitude du consommateur ➤ Les accusations sanitaires et les problèmes de « flicage » peuvent entacher l'image de l'entreprise

Question 3

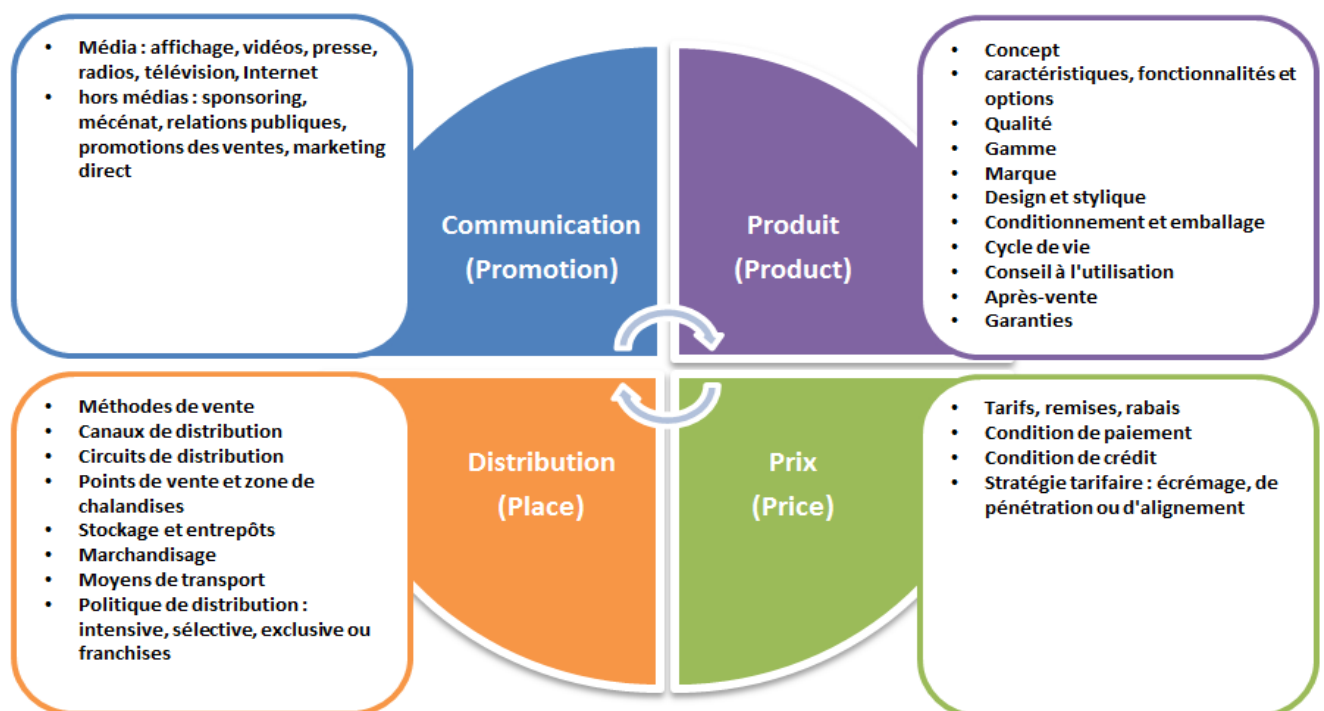
Après avoir expliqué le concept des 4P, définissez de façon structurée la politique d'IKEA dans ce domaine.

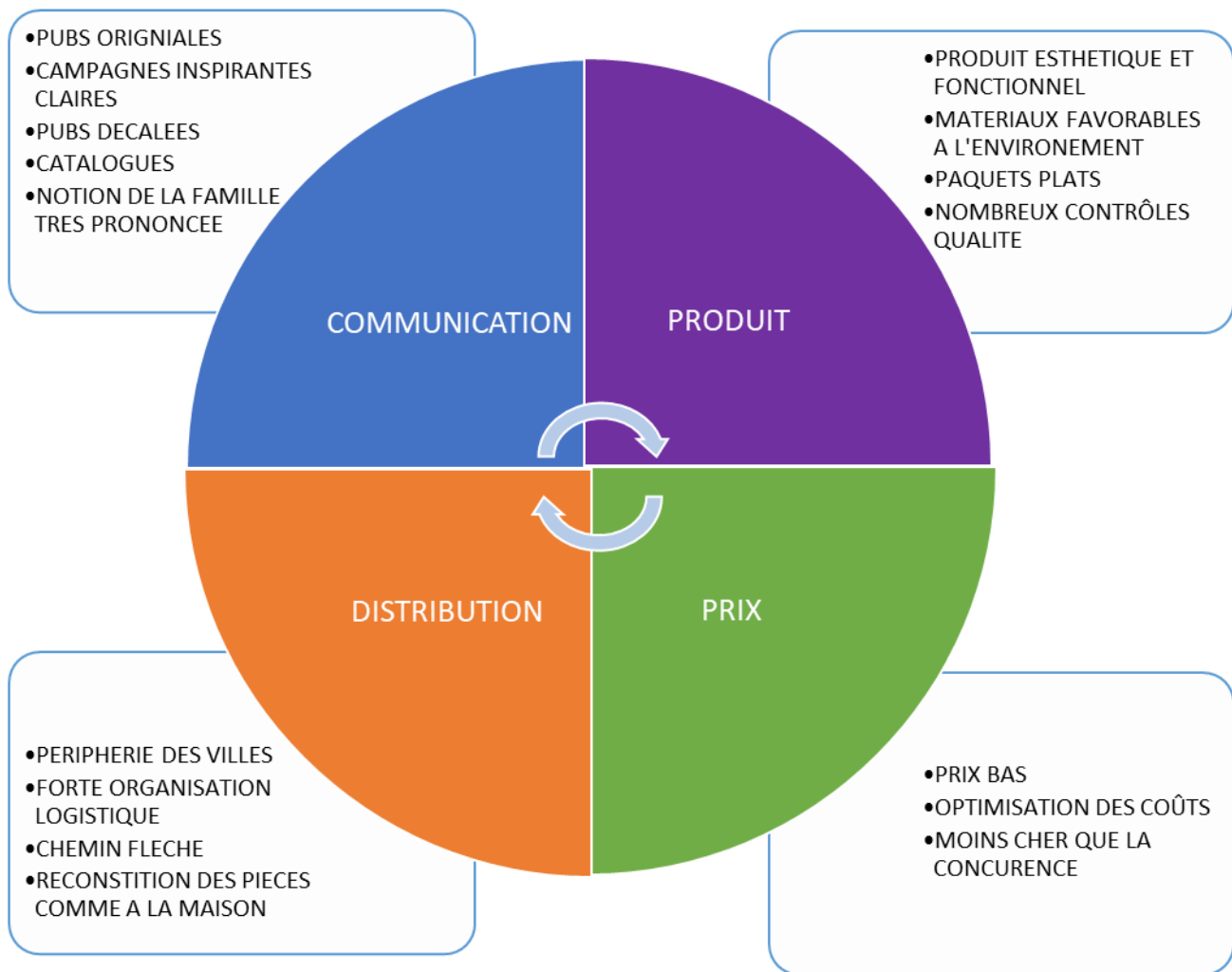
7 points

Les « 4P » sont les quatre leviers principaux du marketing. Ils permettent d'optimiser les ventes d'un bien ou d'un service pour l'adapter aux objectifs commerciaux ou stratégiques de l'entreprise. Ils représentent les politiques :

- Produit (Product),
- Prix (Price),
- Communication (Promotion),
- Distribution (Place).

Cela permet de coordonner le plan de marketing (marketing mix).





Question 4

Donnez une définition du marketing tribal.

5 points

Le marketing tribal a pour but d'utiliser les comportements sociaux des groupes de personnes pour promouvoir un produit, un service ou une idée. Un groupe de personnes se définit en marketing tribal comme une tribu dont les membres ont des comportements communs. Les principaux utilisateurs du marketing tribal sont les marques de mode (habillement et accessoires), les concepteurs et les distributeurs de meubles (mode de vie) et les produits high tech (téléphonie, ordinateur internet). L'une des résonances du marketing tribal est la notion d'appartenance à un groupe, une pensée, une façon d'être, de vivre, de consommer, dictée par des codes issus « de la même tribu ».

Question 5

A l'aide de la méthodologie de mise en œuvre du marketing tribal, faites une analyse de l'annexe 6.

5 points

La méthodologie de mise en œuvre du marketing tribal se base autour de 4 éléments. Tout commence par une histoire (story telling). Ensuite, communiquez votre histoire, idée forte avec votre tribu, mettez votre communauté en mouvement, en action, puis incitez votre tribu à réaliser l'action, à réagir, à effectuer le changement désiré.

En fonction de ces éléments l'analyse pourrait être la suivante :

(Le candidat devra faire preuve d'imagination et devra développer son idée en fonction de la méthode)

La tribu pourrait s'appeler « on grandit tous avec une âme d'enfant ou un jardin secret »

Si nous devons décortiquer l'image nous pourrions transcrire l'idée suivante que tous les enfants se doivent d'avoir un jardin secret. L'idée forte de cette image est que la maman qui visiblement a gardé une âme d'enfant, pose un regard bienveillant sur les enfants. Les codes de la famille sont véhiculés. Malgré la grandeur de la chambre les deux enfants ont un nid douillet à eux (il en faut peu pour être heureux.). Le petit garçon a un livre, nostalgie des histoires qu'on nous racontait quand nous étions petits. L'action pourrait être « achetez la tente IKEA pour retrouver votre âme d'enfant » ...

⇒ Dossier 2 - Marketing stratégique

Question 1

Expliquez le concept d'aide aux choix stratégiques d'Ansoff et ses principales étapes.

10 points

La matrice d'Ansoff est apparue pour la première fois dans le Harvard Business Review en 1957 dans un article intitulé « Stratégies de diversification ».

L'objectif de cette matrice est de déterminer quelle est la meilleure stratégie de croissance, compte tenu de ses marchés et produits. En croisant l'offre avec ses marchés actuels ou futurs, elle envisage l'ensemble des possibilités. Cet outil est utilisé par les responsables marketing qui ont des objectifs de développement d'activité. Cette matrice est tout à fait adaptée à ce cas, car elle montre les différents choix de stratégies pour atteindre ses objectifs. Tous les cas sont envisagés : croissance par le développement de produits existants ou de nouveaux produits, ou croissance par diversification.

Les différentes étapes

Après avoir positionné l'ensemble de ses activités sur la matrice, définir des objectifs de croissance réalistes pour chaque stratégie et chaque quadrant :

- la stratégie de pénétration du marché va jouer sur le niveau de consommation, la fréquence d'achat et la quantité d'achat,
- la stratégie d'extension de marché va jouer sur la conquête de nouveaux consommateurs en étendant ses marchés régionalement, internationalement ou encore vers de nouvelles cibles,
- la stratégie de développement de nouveaux produits doit jouer sur l'innovation de produits ou services,
- la stratégie de diversification peut se décider quand l'entreprise est prête à diversifier ses risques, lorsque le secteur sur lequel elle se situe ne présente plus d'opportunités et quand le secteur visé est très attrayant.

Combiner l'ensemble des possibilités offertes par la matrice ou simplement choisir l'une d'entre elles, en fonction des objectifs généraux de l'entreprise et des ressources disponibles.

Cette matrice permet d'envisager les stratégies de croissance et de développement de façon factuelle et objective.

Le couple produit-marché est un des fondements de la démarche marketing : il n'y a pas de risques à l'utiliser.

Question 2

Dans le cadre du positionnement stratégique, rappelez les trois stratégies génériques.

8 points

Selon Michael Porter, il y a trois grandes stratégies génériques de base, entre lesquelles une entreprise doit choisir lorsque arrive le temps de concevoir une proposition de valeur :

Position stratégique numéro 1 — chercher une domination globale au niveau des coûts

Pour mettre en œuvre cette stratégie, les promoteurs doivent consacrer une bonne part de leur attention au contrôle des coûts. L'obtention d'un coût plus faible par rapport à celui des concurrents devient le thème directeur de toute la stratégie, tout en gardant à l'esprit qu'il est malgré tout impensable de négliger les désirs, les besoins, et les attentes des consommateurs.

Lorsqu'elle parvient à une situation où son coût est faible, une entreprise obtient normalement des profits supérieurs à la moyenne de l'industrie, malgré la vivacité des forces de la concurrence.

Position stratégique numéro 2 — chercher une différenciation de l'offre

La stratégie de différenciation de l'offre (produits-services-expériences) vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique dans l'ensemble de l'industrie. Les démarches de différenciation peuvent prendre bien des formes : une conception originale, une offre nourriture et boisson unique, une image de marque, une supériorité technologique, des décors uniques, des services rendus à la clientèle que l'on ne retrouve pas ailleurs, un réseau de distribution incomparable, une expérience de consommation que l'on ne retrouve pas ailleurs, etc.

Position stratégique numéro 3 — chercher une spécialisation/concentration de l'activité

La stratégie de spécialisation/concentration de l'activité consiste à se concentrer soit sur un groupe de clients cibles très circonscrit, soit sur un produit précis, soit sur un marché géographique spécifique. Par exemple, une entreprise de restauration pourrait décider d'offrir uniquement des plats contenant comme matière première principalement des insectes.

La mise en œuvre de l'une ou l'autre de ces stratégies génériques de base exige en général un engagement total et la mise en place d'une organisation de soutien appropriée.

Question 3

Déterminez le positionnement d'IKEA (justifiez votre réponse).

5 points

Même si l'on peut dire qu'IKEA développe différentes stratégies en matière de différenciation de produits, de services d'image de marque ou en matière de stratégie de spécialisation d'activité, la principale stratégie actuelle est le contrôle des coûts.

En 2000, un tournant a été pris avec un seul mot d'ordre la maîtrise totale de la production des meubles, soit 60 % des ventes, de l'amont à l'aval, en intégrant la fabrication et la logistique.

Une rentabilité totale de la chaîne de production, de la livraison du bois frais, des résidus et des copeaux, du bois recyclé, de la densité des panneaux : un seul mot d'ordre OPTIMISER.

L'utilisation de bois recyclé permet de réduire le coût de revient des panneaux. Quand cela est possible IKEA utilise moins de bois ce qui donne des panneaux plus légers. Le résultat est là encore imparable : moins lourd est le produit final et moins cher sera le transport.

IKEA qui sous-traitait sa logistique est devenu en quelques années un expert en la matière.

Tout est optimisé en fonction des commandes des 32 magasins français, des promotions et des réassorts.

Dans cette stratégie de domination globale des coûts, IKEA rencontre néanmoins des difficultés à l'international, et plus particulièrement sur les nouveaux marchés comme la Chine, car il est très difficile d'imposer cette maîtrise totale des coûts lorsque pour s'implanter vous avez recours à des partenaires locaux. Tout comme dupliquer le modèle économique scandinave sans tenir compte du modèle culturel de ses nouveaux marchés.

Question 4

Quels sont les facteurs clefs de succès d'IKEA ?

7 points

Même si les facteurs de succès d'IKEA sont nombreux, on peut lister les principaux :

- le style de vie à la suédoise, synonyme de modernité, de bien être, de bien vivre, de simplicité et de jeunesse,
- des prix attractifs avec un bon rapport qualité prix et design reconnu,
- disponibilité immédiate des meubles avec possibilité de livraison ou de location de camionnettes. Présentation des meubles en ambiance (le bonheur prêt à consommer) renforcée par un catalogue (édité à plus de 200 millions d'exemplaires),
- largeur de l'offre qui dépasse le cadre du mobilier pour inclure également la décoration et les accessoires,
- politique de service rendant le client plus disponible (garderie d'enfants) ou dans de bonnes dispositions d'esprit (prix du repas très abordable),
- communication média toujours très originale (humour, famille, valeurs) et promotion très attractive sur les prix,
- logistique, organisation « quasi militaire » dans un souci maximal de disponibilité permanente des produits et à la réduction des coûts.

Ces prix discount sont obtenus par une réduction globale du coût du produit grâce à une production de masse, à un stockage à plat, à la livraison et au montage par le client. Segmentation de clientèle large couvrant l'ameublement de tous les âges : étudiants, jeunes actifs, retraités. IKEA doit son succès à un positionnement totalement différent de celui des acteurs traditionnels du meuble. IKEA s'est transformée en 20 ans de simple enseigne suédoise s'implantant dans les pays étrangers en une référence mondiale que les consommateurs de différents pays se sont appropriés au fur et à mesure des ouvertures de magasins. IKEA a créé ainsi un véritable « mode de vie à la scandinave ». IKEA est toujours resté fidèle à deux valeurs : constance et stabilité.

Question 1

Définissez le CRM.

8 points

Le CRM (Customer Relationship Management) est un ensemble de systèmes permettant d'optimiser la relation qu'entretient la marque avec ses clients, afin de les fidéliser et d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise par client (taux de possession).

Le CRM permet de coordonner un parcours client multicanal (point de vente, mobile, internet) afin d'offrir une expérience client unifiée.

On peut découper le CRM en trois sous-groupes :

- le CRM collaboratif : regroupe tous les canaux d'échanges avec le client et les partenaires,
- le CRM analytique : analyse des informations collectées au sein de différentes sources. Les statistiques en sont les outils de prédilection,
- le CRM opérationnel : intégration et automatisation des processus horizontaux en liaison avec le client front-offices : ventes, marketing, services clients et back office.

La démarche repose sur l'idée que la prospection de nouveaux clients est plus coûteuse que la sédentarisation de ceux qui figurent déjà dans le portefeuille clients de l'entreprise ou de la marque. Et ainsi ne pas donner l'envie aux clients de tenter une expérience commerciale auprès d'un concurrent.

Question 2

Présentez les principaux avantages d'un CRM et donnez deux applications stratégiques utilisées par IKEA.

12 points

La CRM présente plusieurs avantages :

- faciliter l'accès à l'information sur les besoins des clients,
- maîtriser la relation avec les clients,
- satisfaire et fidéliser les clients actuels,
- attirer de nouveaux clients,
- augmenter les ventes,
- améliorer l'image de marque de l'entreprise.

IKEA maîtrise à merveille son image de marque : à chaque ouverture d'un magasin IKEA bénéficie d'une couverture médiatique rédactionnelle sans équivalent : journaux télévisés, radio, presse locale... On peut citer comme exemple la Nouvelle République qui a publié plus de 60 articles sur l'année 2008, pour couvrir l'implantation du magasin de Tours. Le sujet est vendeur, voire d'intérêt public... A chaque ouverture plus de 20.000 visiteurs dès le premier jour.

IKEA se singularise également par sa zone de chalandise : c'est en effet la seule chaîne à pouvoir miser sur un déplacement de ses clients dans un rayon de 150 km.

Fidélisation de sa clientèle : avec son programme FAMILY, IKEA fait bénéficier ses clients de prix préférentiels, le droit de changer d'avis, la garantie casse, le café offert, l'accès à des événements uniques, des tarifs négociés avec des partenaires. IKEA « chouchoute » ses détenteurs par de petites attentions, des services, un peu comme pourrait faire le père d'une grande famille.

Question 1

Proposez un plan de communication pour le lancement de « bientôt dans vos assiettes » (annexe 12).

14 points

Le correcteur s'attachera à évaluer la démarche suivie par le candidat dans son plan de communication. Il devra évaluer la pertinence du plan de communication au travers des 7 étapes suivantes :

- tenir compte du contexte du projet,
- analyser les différents groupes et cibles,
- déterminer les objectifs de communication,
- définir quels messages pour quels groupes de cibles,
- établir un plan d'action,
- faire le suivi et l'adapter,
- évaluer et débriefer.

Le candidat devra faire preuve d'originalité dans la création, dans sa stratégie créative, dans la publicité, les atouts de sa campagne, le choix des médias et le choix des supports avec bien sur l'esprit scandinave d'IKEA.

Question 2

Donnez les 3 facteurs qui interviennent dans la fixation du prix de vente.

6 points

La fixation du prix de vente repose sur 3 facteurs :

- les coûts : le prix de vente doit permettre de couvrir les coûts et d'assurer à l'entreprise une marge de rentabilité. Les coûts sont en partie liés aux relations de l'entreprise avec ses fournisseurs,
- la demande : le prix doit être en cohérence avec les attentes des consommateurs en termes de prix et également de qualité (notion de prix psychologique),
- la concurrence : le prix doit permettre de positionner l'offre par rapport à celle de ses concurrents. La compétitivité prix permet d'assurer les parts de marché de l'entreprise et ainsi sa rentabilité.

GRILLE DE NOTATION
- Etude de cas (Bachelor MA) -

NOM ET PRENOM DU CORRECTEUR _____

N° de candidat _____

Dossier	Note attribuée	Observations obligatoires
Dossier 1 - Marketing opérationnel	/40	
Dossier 2 - Marketing stratégique	/30	
Dossier 3 - Marketing des services	/20	
Dossier 4 - Communication	/20	
Présentation et orthographe	/10	
TOTAL	/120	

Appréciation générale :

Fait à _____ le _____

Signature :