

Marc POINTET

MARKETING

ÉTUDES DE CAS

CORRIGÉES

Troisième édition

© Éditions d'Organisation, 1997, 1999, 2003

ISBN : 2-7081-2878-7

Éditions

d'Organisation

PARTIE 1

MÉTHODOLOGIE

L'animation de nombreuses séances de groupes, la correction et l'écoute d'un très grand nombre de travaux (individuels ou collectifs, mémoires de fin d'études ou rapports de stages) et surtout de multiples échanges avec les étudiants et mes collègues m'ont permis d'identifier ce que je pense être les principaux problèmes que rencontrent utilisateurs et animateurs de la méthode des cas dans le cadre des cours de marketing notamment.

La méthode des cas a sur le plan pédagogique pour principal objectif de confronter les étudiants à des situations concrètes qui leur permettent de mettre en application les acquis théoriques et leurs aptitudes à faire preuve de créativité et de réactivité face à des problématiques professionnelles. Nous pouvons regrouper les principaux problèmes rencontrés en quatre grandes catégories :

- ① les difficultés rencontrées pour passer de l'enseignement ou de la lecture de cours magistraux à la résolution des problèmes concrets et à la maîtrise des pratiques managériales.

- ⊙ les problèmes d'organisation dans le temps et dans l'espace du travail (lecture, identification des problèmes à résoudre, équilibrage des réponses, choix des outils d'analyse, structuration des idées et solidité de l'argumentation).
- ⊙ les erreurs plus ou moins grossières de présentation, quant au fond ou à la forme.
- ⊙ la difficile utilisation d'une bibliographie abondante, complexe, diversifiée et parfois dispersée, mais pourtant souvent connue.

C'est pourquoi nous avons décidé, préalablement à la présentation des études de cas proprement dites, d'aborder ces différents points.

Nous tenons néanmoins à préciser que la maîtrise méthodologique ne peut créer l'expertise et encore moins l'excellence. Elle n'a pour objectif que de mettre en confiance et de faire gagner du temps dans la réflexion d'une part et de mieux communiquer sa pensée, son argumentation et ses résultats d'autre part. La forme ne compensera jamais, et c'est heureux, l'absence de fond. Par contre le fonds peut être largement desservi par des erreurs de forme.



CHAPITRE 1

L'ÉTUDE DE CAS DE MARKETING

1. SPÉCIFICITÉS DE L'ÉTUDE DE CAS DE MARKETING

Elles sont liées à la nature même de la fonction et des pratiques marketing dans les organisations d'aujourd'hui d'une part, et aux objectifs d'un bon enseignement de marketing d'autre part.

A. La fonction marketing, un sous-système ouvert de l'entreprise

Plus peut-être que toute autre fonction, la fonction commerciale constitue une interface informationnelle, stratégique et opérationnelle entre l'entreprise et ses environnements. Face à des environnements qui se caractérisent de plus en plus par leurs turbulences (facteurs multiples d'incertitude et de complexités), l'homme de marketing, tourné vers les marchés actuels et potentiels de l'organisation devient un acteur-clé de sa gestion. Il convient d'ailleurs, suivant la conception élargie de Michael Porter¹, d'admettre une approche qui soit la plus vaste possible de la notion de marché. Aux clients, concurrents et fournisseurs, il convient d'ajouter les menaces directes exercées par les produits de substitution et la possibilité d'entrée de nouveaux acteurs sur le marché.

Quant au domaine du marketing, si T. Levitt dénonçait déjà, il y a maintenant trente ans, le risque de myopie², les grands auteurs ont procédé à un élargissement considérable du concept en le qualifiant de marketing sociétal dans un premier temps³ puis, plus récem-

-
1. Michael E. Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.
 2. T. Levitt, *L'esprit marketing*. Les Éditions d'Organisation, 1972.
 3. P. Kotler et B. Dubois, *Marketing management*, Publi Union, 1989.

ment de méga-marketing¹. Une telle conception élargie vient complexifier l'ensemble des contraintes et des objectifs pris en compte par l'homme de marketing ainsi que les différents scénarios constitutifs et consécutifs de ses hypothèses d'action. En outre, les systèmes d'information et de décision de la fonction commerciale sont étroitement liés aux autres logiques internes de l'organisation (techniques en termes de capacité de production ou de potentiel d'innovation, financières et sociales en termes de contraintes et de moyens disponibles). Il sera de ce fait impossible de dissocier, d'isoler le diagnostic et l'action commerciale des autres sous-systèmes de l'organisation. Toute autre démarche relèverait bien d'une myopie évidente.

Au-delà de ce double élargissement interne et externe du champ marketing, l'application de techniques qualitatives et quantitatives de plus en plus nombreuses et précises au niveau de l'analyse, de la prévision et du traitement des données nécessitent à leur tour un accroissement du domaine de compétence de l'homme de marketing.

La tâche de l'étudiant en marketing nécessite de plus en plus un élargissement de son champ culturel vers d'autres branches de la gestion d'une part, vers l'utilisation de nouveaux outils d'autre part.

B. Les objectifs d'un bon enseignement de marketing

- ⊙ L'acquisition d'un certain nombre de connaissances :
 - des connaissances générales sur l'organisation et la place occupée par le sous-système commercial ;
 - la connaissance d'un certain nombre de théories relatives à la micro-économie et plus précisément au marketing ;
 - la maîtrise d'un certain nombre d'outils : ils peuvent concerner le système d'information commerciale, l'aide à la décision, l'action ou le contrôle de l'action commerciale.
 - l'intégration du discours et des méthodes aux nouvelles technologies issues de la nouvelle économie et en permanente évolution.
- ⊙ L'acquisition ou l'entretien d'un savoir-faire :
 - développer des facultés d'analyse et d'anticipation des évolutions du marché rapides et efficaces ;
 - développer l'aptitude à résoudre des problèmes simples ou complexes dans des domaines d'autant plus variés qu'ils peuvent être stratégiques, opérationnels ou plus simplement tactiques, et ce, à court, moyen ou long terme ;
 - développer l'aptitude à communiquer et à convaincre. Y contribuent notamment la qualité des solutions retenues, la rigueur de la démonstration et enfin la clarté de l'exposé, qu'il soit écrit ou oral, sur le plan de la forme et du fond.

1. P.Kotler, « Le Supermarketing », *Harvard L'Expansion*, Automne 1986.

Faire du marketing dans l'entreprise, c'est notamment pouvoir s'adapter à une culture écrite et orale, à une structure centralisée, déconcentrée ou décentralisée, à un ou plusieurs métiers de la firme, à un ou plusieurs secteurs d'activités. C'est aussi gérer un service avec des hommes et un budget, optimiser les relations inter et intraentreprises, tout en faisant la preuve d'un haut niveau de compétence en matière d'analyse, d'action et de contrôle des performances.

Ainsi en même temps qu'un élargissement de son champ culturel, l'étudiant devra-t-il rapidement intégrer une méthodologie rigoureuse dans sa façon d'aborder les problèmes. Ce gain de temps lui permettra de gagner en efficacité et d'exprimer à plein son potentiel de créativité.

2. L'ARCHITECTURE TRADITIONNELLE DES ÉTUDES DE CAS DE MARKETING

A. Le corps du cas

On y trouvera l'énoncé des éléments essentiels concernant l'organisation et son environnement. Plusieurs approches sont autorisées :

- ⊙ Description synthétique d'une situation : éléments de diagnostic, objectifs de l'organisation, système de valeurs des dirigeants, historique, éléments constitutifs de la culture interne.
- ⊙ Mise en situation d'un certain nombre d'acteurs : dialogues, comptes rendus de réunion, raisonnements et arguments contradictoires des décideurs, exposé et confrontation des choix possibles.

Généralement, le texte occupe de 2 à 10 pages et renvoie pour des informations plus précises à un certain nombre d'annexes qualitatives ou quantitatives.

B. La problématique

Elle est présentée de façon plus ou moins explicite :

- ⊙ plusieurs questions précises ;
- ⊙ une question d'ordre général ;
- ⊙ diverses interrogations, pas nécessairement structurées que se pose un des décideurs mis en situation dans le cas ;
- ⊙ la problématique peut, mais c'est plus rare, ne pas être définie. Elle est alors perceptible tout au long de la lecture du cas et c'est au lecteur de la définir de façon précise. Il y a là un élément de difficulté supplémentaire : le cas a-t-il été bien compris, les problèmes ont-ils été identifiés et hiérarchisés selon leur importance et leur chronologie ?

C. Les annexes

C'est le nombre et le poids des annexes qui vont déterminer la longueur du cas. À l'appui du corps du cas, elles représentent des faits ou des éléments externes et internes à l'organisation. Parfois indexées, elles peuvent être qualitatives, quantitatives ou tout simplement schématiques. Parfois répétitives, elles viennent aider le lecteur dans la précision et l'application de certains concepts relatifs à l'entreprise qu'il se doit d'étudier. Elles constituent en fait la base du diagnostic et de l'analyse de la situation.

CONCLUSION

Dans la mesure où ils s'inspirent le plus souvent de situations et de faits réels, les cas de marketing se caractérisent par leur infinie diversité. Contribuent notamment à cette diversité, au-delà de la nature du problème à résoudre, le secteur, la taille et la zone d'influence de l'organisation (locale, nationale, internationale), sa position dans son cycle de vie, son degré de diversification et son niveau d'intégration technologique.

De nouvelles organisations sont confrontées à des problèmes de marchés, même si, du fait de leur mission ou de leur histoire, elles en étaient relativement et peut-être faussement éloignées. Citons entre autres les services publics, entreprises publiques ainsi que l'ensemble des organisations à but non lucratif intervenant dans les domaines relevant du social, du culturel et de l'action humanitaire. L'ensemble des spécificités de contexte doivent être relevées sans ambiguïté avant que leur soit appliqué un discours managérial classique et adapté.

Un deuxième facteur de diversité réside dans les objectifs pédagogiques du cas : problème – décision, diagnostic – évaluation, illustration par l'exemple. Il convient de signaler à ce niveau que de plus en plus souvent les problèmes ou décisions de gestion se situent dans un contexte organisationnel de transversalités, de fécondations croisées et de décloisonnement des disciplines de la gestion. Les outils de base, que ce soit en matière de gestion financière, sociale ou de production doivent être, si ce n'est maîtrisés dans le détail, au moins connus par les acteurs de la fonction commerciale. Communiquer sur un tronc commun de connaissances générales en gestion est aujourd'hui une nécessité dans le cadre d'une organisation qui se doit d'être de plus en plus réactive, souvent décentralisée et s'appuyant sur des réseaux d'acteurs et de compétences.

En ce qui concerne la forme, les cas peuvent être plus ou moins longs, sans qu'il y ait une corrélation automatique entre la longueur du cas et sa difficulté. Enfin les supports matériels du cas peuvent être plus ou moins originaux et innovants : texte dactylographié, exposé oral par le responsable de l'organisation ou du service dont il est question, support audiovisuel, CD Rom... Les supports changent, les degrés d'informations disponibles ou accessibles augmentent, mais les problèmes méthodologiques et les capacités créatives attendues de nos étudiants restent identiques.



L'ORGANISATION DU TRAVAIL

- ⊙ Comment doit-on gérer le temps : lecture du cas, étape de réflexion et travail de rédaction ?
- ⊙ En quoi consiste une analyse-diagnostic ?
- ⊙ Jusqu'où doit-on aller dans la résolution des problèmes et le détail des propositions de solutions ?
- ⊙ Comment convient-il de structurer le travail ?
- ⊙ Comment doit-on rédiger introduction et conclusion ?

1. LA LECTURE DU CAS

A. L'approche initiale ; l'entrée dans un univers complexe et étranger

Nous estimons que trois lectures sont nécessaires, devant occuper environ un tiers du temps imparti pour l'épreuve.

Phase 1 : Une rapide prise de contact

Il s'agit ici de procéder à un premier repérage. L'étudiant analyse par une lecture rapide la structure du cas qui lui est proposé :

- ⊙ longueur du cas et parts respectives occupées par le corps du cas et les annexes ;
- ⊙ formulation des questions, mémorisation de ces questions, et réflexion sur les objectifs et les attentes du rédacteur du cas ;
- ⊙ amorce d'un processus de réflexion et de recherche à partir des connaissances théoriques.

Ce premier contact rapide (4 à 5 minutes) permet à l'étudiant de se positionner par rapport au sujet et au cadre proposés et facilite les approches suivantes.

Phase 2 : Lecture attentive du corps du cas avec prise de notes

Nous recommandons particulièrement la prise de notes par rapport au simple soulignement des données importantes ou à l'annotation du cas. Elle fixe mieux l'attention du lecteur et favorise la mémorisation des points-clés. En outre, une première transformation personnalisée des données du cas est effectuée.

Cette prise de note est double : un résumé rapide du cas d'une part, avec justification des faits qui semblent les plus importants¹, consignation d'autre part des éléments théoriques et interprétations ou remarques personnelles correspondantes. Le cas peut à cette occasion faire l'objet d'annotations et de repérages divers en vue de faciliter les travaux de recherche ultérieurs.

Cette deuxième lecture doit comprendre une première étude rapide des annexes auxquelles renvoie généralement le corps du cas. Dans cette phase, le lecteur devra considérer l'importance relative de chaque annexe, son rôle (prolongement du cas, élément explicatif, exposé d'une contrainte opérationnelle...) et sa légitimité au regard du problème posé.

À l'issue de cette seconde lecture (1/2 h, 3/4 h), le cadre du cas est connu, la problématique précisée et comprise, les directions de recherche préalables au travail sur les solutions tracées. Une ébauche de plan peut être construite.

Phase 3 : La lecture détaillée des annexes

La précision de ce travail, véritable point d'ancrage du diagnostic de la situation et de l'analyse du ou des problèmes posés, conditionne l'exactitude et la cohérence des recommandations qui suivront. Destinées à mieux expliciter les données, les annexes sont en effet, dans la plupart des cas, consacrées à l'étude du marché (diagnostic externe) et au positionnement de l'entreprise et de ses produits sur ces mêmes marchés (diagnostic interne). Cette lecture a un triple objectif : compréhension, analyse critique, transformation de données brutes en données utiles. Diriger n'est-ce pas notamment savoir transformer des informations en actions ?

Si les étudiants sont le plus souvent déroutés par la longueur et la complexité des annexes qui leur sont proposées, il arrive parfois que certaines informations qu'ils considéraient comme étant indispensables ne soient pas disponibles. À moins qu'il ne leur soit explicitement demandé de compléter le système d'information en place, ils ne devront en aucun cas critiquer ce qui leur est proposé ni se retrancher derrière de prétendues lacunes du cas pour réserver leur diagnostic ou s'abstenir de proposer des solutions précises. Tout système d'information, aussi structuré qu'il puisse être, est en effet impar-

1. Un fait n'est intéressant que dans la mesure où il est interprété par une réflexion sur ses causes et une analyse éventuelle des incidences qu'il pourra avoir. Une association avec d'autres faits peut également être utile.

fait. En fait une étude de cas peut être assimilée à un dossier qui serait remis à un collaborateur par son supérieur hiérarchique et sur lequel il lui serait demandé de présenter une note synthétique, analytique et prescriptive (et cela bien sûr en situation d'urgence !).

B. Une lecture qui se prolonge par une référence permanente aux données du cas

Il ne saurait en effet être question d'arrêter là l'effort de lecture. À l'issue des cinq ou six heures de travail, le cas sera pratiquement connu par cœur tant les retours sur les données et les relectures partielles auront été nombreuses. Les données du cas sont en effet sources d'informations, mais aussi d'argumentation et d'inspiration. Il n'est pas rare que certains points, considérés comme mineurs à l'issue d'une première lecture, deviennent essentiels au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Véritable vivier d'informations, le cas peut devenir une source de créativité pour le lecteur en mal d'imagination. Ainsi, par exemple, la description des stratégies ou politiques commerciales des principaux concurrents peut se poser comme autant de stratégies alternatives qui nous sont offertes. Enfin la lecture seule permet de contrôler la cohérence et donc la justesse des solutions proposées. Elle permettra en outre de vérifier que l'approche des problèmes à résoudre est bien exhaustive, tout en supprimant les risques de fausses interprétations.

Conclusion

À l'issue de cette phase de lecture, un certain nombre d'objectifs sont déjà atteints

- ⊙ les environnements internes et externes de l'entreprise sont localisés et correctement délimités. Ils peuvent être maintenant appréciés respectivement en termes de forces et de faiblesses, d'opportunités et de contraintes ;
- ⊙ les objectifs, la culture de l'organisation et le système de valeur de ses dirigeants sont identifiés ;
- ⊙ la problématique et les objectifs du cas ont été précisés et restitués sur le double terrain de la connaissance théorique et de l'action proprement dite ;
- ⊙ un plan succinct, base de la résolution ultérieure a pu être établi.

Un sujet bien lu est déjà compris à moitié. En tout cas, les risques d'erreurs sur le fond, d'omissions ou de développements hors sujet se trouvent considérablement limités.

Un bon lecteur de cas doit avoir une attitude critique et une analyse précise des faits.

2. L'EXPLOITATION DES DONNÉES DU CAS : LE DIAGNOSTIC

Le diagnostic consiste en une présentation synthétique et opérationnelle des données du cas que l'étudiant aura enrichies d'un apport personnel. Cet apport doit se situer à plusieurs niveaux :

- ⊙ un effort de regroupement et de structuration des informations disponibles ;

- ⊙ la transformation de ces informations en autant d'outils d'aides à la décision, sous forme de tableaux récapitulatifs, de grilles et de matrices d'analyse ;
- ⊙ la transformation d'un système d'informations a priori inerte en un système dynamique et éventuellement évolutif permettant d'établir un véritable pronostic de la situation ;
- ⊙ la mise en évidence d'opportunités à saisir ou de menaces à contourner, de facteurs de vulnérabilité ou de nouveaux potentiels de développement ;
- ⊙ la volonté de s'impliquer dans ce processus analytique par l'exposé de conclusions partielles, résultant d'une interprétation personnelle mais argumentée des faits ou de la construction d'un système cohérent d'hypothèses.

Le premier volet de ce diagnostic consiste en une étude de l'environnement externe. Vient ensuite un diagnostic interne de l'entreprise. On insistera tout particulièrement à ce niveau sur les forces, les faiblesses et les potentiels de la firme sur le plan commercial.

Signalons enfin que les rapides mutations de l'environnement (technologique, sectoriel et concurrentiel) nécessitent de la part de l'analyste un pouvoir d'interprétation, d'intuition et d'anticipation certain.

A. L'étude de l'environnement externe¹

a) Les objectifs

L'entreprise est un système ouvert qui interagit avec son environnement de référence de façon plus ou moins directe. « Il y a trois sortes d'entreprises, celles qui contemplent les événements, celles qui cherchent à les comprendre et celles qui les provoquent². » Ces environnements sont très rarement stables et maîtrisés. Aujourd'hui, dans le domaine des « high-tech » notamment, les mutations sont de plus en plus rapides. Les performances de la firme dépendent de sa connaissance de l'environnement, de son aptitude à anticiper les évolutions potentielles et de sa capacité d'adaptation. Cet environnement peut être analysé en fonction des acteurs et des forces qui le composent.

Il conviendra en outre, au-delà de la simple identification des variables, d'analyser la nature de la relation qu'entretient la firme avec ces acteurs, ainsi que le degré de dépendance dans laquelle sont susceptibles de plonger les différentes forces externes. L'objectif premier de l'étude de l'environnement est de mettre en effet en évidence un certain nombre de menaces et d'opportunités.

- ⊙ Une **menace** peut résulter d'une évolution défavorable de l'environnement qui, sans réaction de la firme, pourrait causer à plus ou moins long terme une dégradation de sa rentabilité globale.

L'importance d'une menace se mesure par sa probabilité de réalisation, l'intensité du préjudice qui risque d'être causé, l'importance de l'exposition de la firme par rapport à ses principaux concurrents, et sa proximité dans le temps.

1. Cf. *infra*, fiche technique n°2 : le diagnostic externe.

2. P. Kotler et B. Dubois, *Marketing management*, Publi Union, 1989, p. 45.

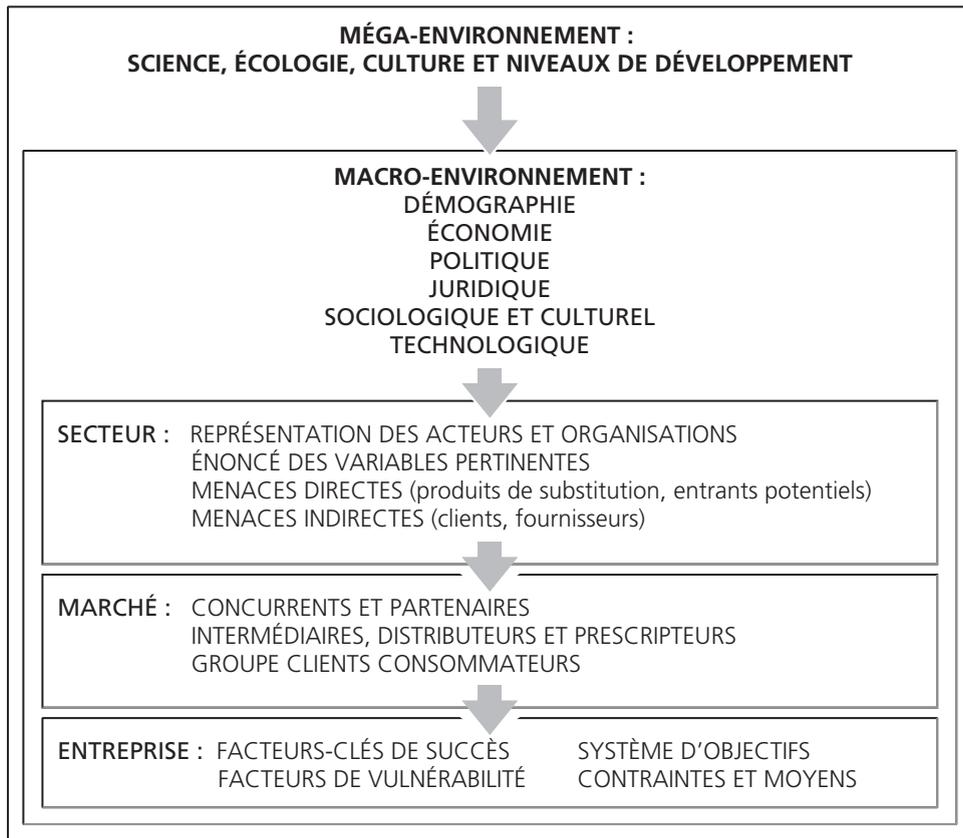
- ⊙ Une **opportunité** est une évolution présumée de l'environnement susceptible d'entraîner un développement nouveau pour la firme.

L'intensité d'une opportunité se mesure par la certitude plus ou moins grande de sa réalisation, l'avantage potentiel détenu sur les concurrents, sa durabilité ou précarité et son importance par rapport à notre portefeuille d'activités.

TYPES D'ACTEURS	EXEMPLES DE VARIABLES
• l'entreprise et ses publics internes	• démographique
• les fournisseurs	• économique
• les clients	• écologique
• les intermédiaires (amont ou aval)	• technologique
• les concurrents (actuels, potentiels)	• politico-légale

b) Les principales difficultés de la démarche

- ⊙ La présentation des données relatives à l'environnement peut paraître imparfaite ou inégale. Un cas est le compte rendu d'une situation réelle ou inspirée de la réalité. Il convient de tenir compte de la subjectivité du rédacteur qui aura pu privilégier une variable environnementale par rapport aux autres. Il appartient au lecteur de retrouver et de restructurer l'ensemble des composantes qui lui semblent déterminantes quant au développement à venir de la firme.
- ⊙ Le cadre environnemental de l'organisation doit être bien délimité au regard du problème à résoudre. Il ne s'agit pas d'appliquer, quel que soit le cas proposé, une grille d'analyse type construite à partir d'un cours théorique. Un premier tri a déjà été effectué par l'auteur du cas ; il convient de le respecter au risque de développements et de digressions sans rapport avec le sujet.
- ⊙ Lorsque le problème est global ou stratégique, l'environnement est le plus souvent très vaste. Il conviendra dans ce cas d'envisager une approche synthétique de l'ensemble des données, de partir du général vers le particulier en prenant en compte les éventuelles relations d'ordre ou d'interdépendances. L'analyse ne doit pas être statique mais dynamique. Le lecteur s'efforcera dans ce sens chaque fois qu'il le pourra :
 - d'émettre des hypothèses (éventuellement de les probabiliser) ;
 - d'envisager un certain nombre de scénarios alternatifs pour le futur.
- ⊙ Pour ce qui est de la forme, il convient de ne pas tomber dans le détail à simple valeur anecdotique, d'éviter la paraphrase ou la simple répétition après transformation des données du cas et de construire un exposé clair de la situation à partir de données parfois confuses et dispersées.



c) Ce qu'il convient de faire

- ⊙ S'il est bien sûr nécessaire de s'appuyer sur les données du cas, c'est avec grand profit que l'on apprendra à les transformer en les rendant plus opératoires et synthétiques de façon à pouvoir tirer, le plus rapidement possible, un certain nombre de conclusions partielles.
- ⊙ Il convient par ailleurs de procéder à un contrôle de cohérence des données de façon à éviter que les conclusions partielles ne soient contradictoires. La plupart du temps, ce type d'incident résulte en fait d'une mauvaise interprétation des données du cas.
- ⊙ Il est impératif enfin de transformer les données brutes en informations structurées et utiles dans le cadre d'une proposition de solution au problème posé. Cette transformation se fera notamment sous forme de tableaux synthétiques, schémas ou graphiques, matrices et grilles d'analyse.

L'intérêt de ce processus de transformation est double. Il permet d'une part, tout en structurant le discours, d'apporter une plus grande rigueur à la démonstration engagée. Il rend d'autre part le compte rendu de la situation plus lisible et attractif. Rien n'est plus

monotone et ennuyeux pour l'éventuel lecteur d'une copie de marketing qu'un discours littéral proche de la dissertation économique traditionnelle. L'étudiant en marketing, plus que tout autre peut-être, doit être en mesure de valoriser ses travaux pour mieux convaincre celui ou celle à qui il s'adresse.

Il convient néanmoins de mettre en garde contre un usage abusif de ces tableaux ou grilles d'analyse. Leur utilisation n'est justifiée qu'à la double condition d'éviter quelques pièges et qu'ils donnent une véritable plus-value à l'analyse. Il importe en effet d'éviter que derrière ces tableaux synthétiques ne se camoufle en fait qu'une simple paraphrase des données du cas. Le tableau ne saurait être justifié que par un souci d'efficacité et de rapidité dans le traitement des données. Il doit en outre apporter un plus à l'analyse en ayant une portée dynamique et éventuellement synergétique.

Dans le même sens, un certain nombre de remarques peuvent être faites quant à l'usage de schémas ou graphiques. S'ils sont plus visuels, on se gardera néanmoins d'une utilisation erronée ou abusive de tels outils. On évitera notamment de traduire sous forme de graphiques ce qui est déjà évident à la lecture des données brutes (croissance régulière des ventes par exemple). Synthétique, le graphique se doit de rester clair et explicite. Les légendes doivent être correctement attribuées et les commentaires soulignés et précis. Un graphique surchargé ou mal dimensionné, même s'il reste clair pour celui qui l'a conçu, pourra s'avérer illisible pour le correcteur. Dans ce cas, c'est un outil inadapté.

D'un usage de plus en plus répandu, de nombreuses grilles ou matrices sont aujourd'hui à la disposition des étudiants en marketing pour leurs travaux d'analyse. Nous en recommandons l'utilisation chaque fois que c'est possible. Ce faisant, nous ne pensons pas céder à un simple phénomène de mode : ces matrices ou grilles présentent d'incontestables qualités en tant qu'outils d'analyse de l'environnement :

- ⊙ claires quant à la forme et à la lisibilité, elles permettent d'associer entre elles plusieurs composantes ou caractéristiques de l'environnement (attrait du marché et force compétitive par exemple) ;
- ⊙ elles permettent d'associer à l'étude de l'environnement celle du positionnement de l'entreprise que l'on souhaite étudier (lien indispensable en marketing entre le diagnostic interne et l'analyse externe) ;
- ⊙ certaines se prêtent volontiers, sous réserve d'un effort de clarté dans la schématisation, à une dynamisation par la prise en compte des évolutions possibles ;
- ⊙ mais surtout, elles sont très souvent l'aboutissement d'une réflexion approfondie à la fois sur le terrain de la théorie et sur celui de la pratique managériale.

Parmi les plus célèbres, nous pouvons citer celles de M. Porter, du Boston Consulting Group, AD Little, de General Electric et des filières. D'autres représentations peuvent être trouvées par les étudiants à travers la lecture de nombreux ouvrages et articles de marketing. Il convient dans tous les cas qu'ils utilisent celles qu'ils maîtrisent le mieux et qui seront adaptées au cas précis qu'ils sont chargés de traiter.

B. Le diagnostic interne¹

Partie importante de la phase analytique, le diagnostic interne permet de faire le point sur la situation de la firme et en particulier sur le plan commercial. Il s'agit ici d'étudier non seulement la situation actuelle mais aussi l'aptitude qu'a la firme à s'engager vers de nouvelles directions. Après en avoir rappelé l'importance, nous en présenterons le contenu puis, face aux difficultés rencontrées, nous donnerons quelques conseils de réalisation.

a) L'importance du diagnostic interne

T. Levitt², rappelant la prémisse de base du concept de marketing, souligne qu'une société, après avoir déterminé quels sont les besoins et les désirs de ses consommateurs, ne doit chercher à les satisfaire qu'à la double condition que le faire soit compatible avec sa stratégie et que le taux de rendement attendu soit conforme aux objectifs de ses dirigeants. Il importe donc que le dirigeant ou l'analyste soient en mesure de confronter de façon permanente données internes et externes. Ce caractère de permanence veut que le diagnostic soit établi même en période de calme plat ou de croissance harmonieuse.

D'où l'importance de la mise en place de tableaux de bord de gestion permanents et à jour. On est en droit de déplorer une attitude qui voudrait qu'un tel diagnostic ne soit effectué que dans le cas de graves difficultés où lorsqu'un changement de direction se produit : l'évaluation doit être périodique³. Ce diagnostic est d'autant plus important qu'il doit être global. La nécessité pour l'entreprise de s'adapter en permanence aux mutations de l'environnement est telle qu'une décision marketing, en particulier lorsqu'elle se situe au niveau stratégique, l'engage globalement.

En outre, l'entreprise système est elle-même constituée d'un ensemble de sous-systèmes en interaction. Une modification au niveau du sous-système commercial est susceptible de se répercuter sur les autres composantes et donc de perturber l'équilibre général.

Avant même de procéder au diagnostic de sa propre fonction, l'analyste marketing devra se pencher sur des variables aussi diverses que la culture de l'entreprise, le système de valeurs de ses principaux publics internes, l'adaptation des structures à la stratégie et les logiques et moyens des autres directions fonctionnelles.

b) Le contenu du diagnostic interne

Il s'agit de porter un jugement sur la situation de la firme. Cette appréciation doit être portée de façon dynamique par la mise en évidence des évolutions et surtout des potentiels qui constituent une marge de manœuvre de l'entreprise face à son marché et à ses concurrents.

1. Cf. *infra*, fiche technique n° 3 : le diagnostic interne.

2. T. Levitt, *L'imagination au service du marketing*, Gestion Économica 1985.

3. J.-G. Merigot et A. Labourdette, *Éléments de gestion stratégique des entreprises*, Éditions Cujas, 1980, p. 15.

Ainsi, par exemple, le délai de règlement moyen de nos clients peut être le résultat de notre politique commerciale promotionnelle, mais il peut aussi résulter d'une dégradation de leur situation financière ou d'une baisse de notre pouvoir de négociation. Selon les cas, une telle situation apparaît pour notre politique commerciale comme une contrainte ou comme un moyen d'action. Nous pouvons classer les composantes du diagnostic interne en trois grandes catégories les données à caractère général, celles qui concernent les fonctions autres que la fonction commerciale et enfin celles qui relèvent du domaine commercial.

c) Un certain nombre de difficultés pratiques

Un certain nombre d'obstacles doivent être franchis au cours de l'élaboration du diagnostic interne à partir des données d'un cas de marketing. Signalons notamment :

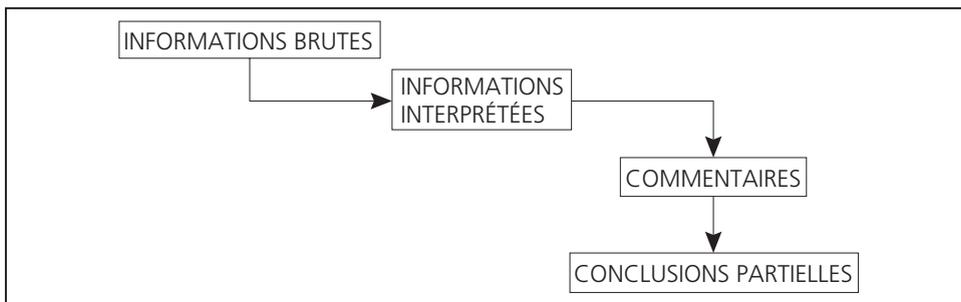
- ⊙ les lacunes et omissions dans le système d'information disponible. Le lecteur devra faire avec les données dont il dispose. Tout au plus pourra-t-il, à condition que l'argumentation soit suffisante, émettre un certain nombre d'hypothèses.
- ⊙ des informations souvent imprécises, dispersées et diluées dans le cas. Ceci relève souvent de l'écart qui existe entre les données quantitatives et des informations qualitatives quant à leur formalisation. Il s'agira de pondérer le contenu du diagnostic en fonction du niveau d'informations disponibles, mais surtout compte tenu de leur proximité par rapport au problème posé.
- ⊙ la nécessité de transformer des données brutes en informations opérationnelles. Nous pensons surtout aux données statistiques et comptables (bilans et comptes de résultat) qu'il conviendra de regrouper, transformer et interpréter, de façon à pouvoir positionner correctement la firme dans l'espace et dans le temps.

d) Ce qu'il convient de faire

- ⊙ Effectuer, à partir d'une lecture attentive du cas, un tri de l'ensemble des informations sur l'entreprise ayant un rapport direct ou indirect avec le problème que l'on a préalablement identifié.
- ⊙ Utiliser sa culture générale en gestion de façon à juger de l'importance relative des informations et surtout pour les interpréter judicieusement.
- ⊙ Se poser un certain nombre de questions élémentaires qui permettront de reconstituer un premier tableau d'analyse.
 - L'entreprise se porte-t-elle bien ou mal ?
 - Gagne-t-elle ou perd-elle de l'argent ?
 - Sa situation financière actuelle est-elle forte ou faible ?
 - Se porte-t-elle mieux ou plus mal que ses concurrents ?
 - Sur quels éléments s'exerce principalement la concurrence ?
 - Quels sont les pôles de compétence nécessaires pour réussir ?
 - L'entreprise les possède-t-elle ?

- Pourquoi certaines entreprises du secteur réussissent-elles mieux ?
- Les objectifs choisis sont-ils les bons et peut-on les atteindre dans les circonstances présentes ?
- Le programme marketing est-il bien suivi ?
- Sinon est-ce dû aux objectifs ou à l'efficacité des politiques ?
- Quelles sont, compte tenu des objectifs actuels, les fonctions ou composantes du mix les plus importantes ? Dans quelles conditions sont-elles assurées ?
- Toutes les synergies internes et externes sont-elles correctement perçues et exploitées ?...

⊙ S'efforcer de suivre le schéma intellectuel suivant



⊙ Rendre compte chaque fois que cela est possible de la situation sous forme de tableaux clairs et synthétiques.

C. « Une approche critique de la méthode SWOT (Opportunités Menaces ; Forces Faiblesses) » ; d'après Gérard KOENIG – Cahiers Français – 1998

a) L'intérêt de la méthode SWOT et les raisons de son succès

Les spécialistes du diagnostic stratégique ont cherché à aider les praticiens à surmonter deux penchants naturels :

- ⊙ le diagnostic interne est privilégié (parce que plus facile) par rapport à la démarche externe.
- ⊙ il convient de lutter contre la tendance à écarter les informations déplaisantes.

Ce faisant le classement des organisations est organisé entre interne/externe d'une part, bon/mauvais d'autre part.

La démarche a donc le grand intérêt d'amener l'analyste à une meilleure objectivité dans l'appréciation des faits, quelle que soit sa position ou ses motivations. Il sera en outre, à la condition que les cadres internes soient relativement structurés, enclin à une recherche relative d'exhaustivité. La prise de connaissance des données est déjà classée à priori et les cadres et objets peuvent renvoyer à des outils d'analyse adaptés au contexte.

b) Les limites et dangers de la méthode SWOT

Loin d'être faciles à classer, les événements ont des implications différentes selon les acteurs concernés selon leur position dans le secteur par exemple ou leur fonction et position hiérarchique dans l'entreprise. D'autre part, un même événement peut avoir des conséquences négatives et positives.

Il n'est plus aussi évident qu'avant de trancher entre les deux dimensions interne ou externe d'une observation compte tenu des fortes interdépendances entre l'entreprise et son environnement, du type de relation qu'elle entretient avec l'externe et du développement des stratégies partenariales, de pouvoir ou relationnelles de longue durée.

Les effets à court et long terme d'un même phénomène peuvent être différents et doivent donc être nuancés. Certaines menaces de court terme peuvent devenir autant d'opportunités à plus long terme ou l'inverse. Les effets peuvent en outre être appréciés de façon différente selon les acteurs internes à l'entreprise (local – national – international par exemple) et surtout leur position face à l'anticipation et au risque. La qualification des phénomènes dépend de la vision du monde de ceux qui sont amenés à juger et du pouvoir qu'ils détiennent au sein de l'organisation.

Compte tenu de ces intérêts et limites signalées, l'analyste pourra mentionner un fait dans plusieurs cadres qui pourraient être opposés en mentionnant les dimensions temporelles et d'espace susceptibles de le justifier.

Conclusion

Le diagnostic de la situation ou analyse du problème est selon nous l'étape du raisonnement qui demande le plus de temps, de rigueur et de méthode. Non seulement le diagnostic entre pour une part importante dans le barème de correction mais il permet en outre de poser les bases de résolution du problème.

Parmi les points essentiels qui sont susceptibles d'être évalués, on notera :

- ⊙ la structuration et la présentation des résultats utiles ;
- ⊙ l'intégration au raisonnement de concepts de cours correctement assimilés ;
- ⊙ l'utilisation d'outils d'analyse clairs et suffisamment explicites ;
- ⊙ une perception aussi globale que possible de l'entreprise et de son environnement ;
- ⊙ le respect d'un plan rigoureux ayant valeur de démonstration ;
- ⊙ l'exposé de conclusions partielles et la construction d'un système d'hypothèses argumentées, comme cadre préalable aux propositions de solutions.

Dans tous les cas, il conviendra, dans la présentation du diagnostic, et en particulier à l'occasion des conclusions partielles de raisonner en associant systématiquement les caractéristiques de l'environnement et les potentiels d'exploitation possibles pour l'entreprise.

- ⊙ facteurs d'attractivité de l'environnement x pôles de compétitivité de l'entreprise ;
- ⊙ facteurs de risque x potentiels de réactivité de l'entreprise ;

- ⊙ volumes de demande x capacités de production et d'écoulement de l'entreprise ;
- ⊙ taux de croissance x capacités de financement de la croissance de l'entreprise ;
- ⊙ barrières à l'entrée et à la sortie x pouvoir de marché de l'entreprise ;
- ⊙ volatilité et imprévisibilité des marchés x flexibilités internes ;
- ⊙ dynamique forte de marchés naissants x capacité d'innovation et d'adaptation ;
- ⊙ risques des marchés x management du risque de l'entreprise.

Le candidat s'efforcera par ailleurs de gérer au mieux son temps de façon à pouvoir exposer de façon approfondie et suffisamment argumentée ses propositions de solutions.

3. L'APPROCHE DES SOLUTIONS

Il est rare que de l'analyse du cas se dégage le constat que l'entreprise se développe sans problème. Si c'est le cas, il conviendra de mettre en évidence les facteurs d'efficacité, de s'assurer qu'ils continueront d'être adaptés aux évolutions prévisibles du marché et de conseiller la poursuite de la politique actuelle.

Si au contraire, l'existence de problèmes a été mise en évidence, et si leurs causes fondamentales ont été dégagées, il faut remédier à la situation ainsi décrite. Après avoir déterminé ce qui paraît souhaitable pour l'entreprise (choix d'une stratégie compte tenu des objectifs de développement), il s'agira alors de proposer un plan d'action. Trois étapes intimement liées peuvent être mises en évidence :

- ⊙ la fixation d'un système d'objectifs opérationnels qui soient compatibles avec les évolutions attendues du marché ou du secteur, la position de l'entreprise et ses moyens ;
- ⊙ l'énoncé des stratégies ou politiques alternatives envisageables dans une telle perspective ;
- ⊙ le choix et l'annonce des moyens à mettre en œuvre et la façon de les combiner afin d'atteindre les objectifs fixés.

Il est fondamental dans la partie consacrée aux solutions, tout en étant créatif de demeurer réaliste et de ne jamais perdre de vue les obstacles et contraintes résultant de la situation réelle. Ceci implique que le problème à résoudre ne soit jamais oublié, que le raisonnement soit précisément structuré dans le temps et dans l'espace et enfin que la solution proposée ne requière pas des moyens matériels ou humains hors de portée de l'entreprise.

A. La réflexion sur les objectifs

Selon les cas, les objectifs pourront être clairement définis (de façon qualitative et quantitative avec planification dans le temps), énoncés de façon rapide, ou bien le rédacteur

se sera contenté de présenter les objectifs généraux de la firme comme autant de contraintes opératoires pour l'homme de marketing.

Dans tous les cas, il convient de préciser ce que nous entendons comme étant un bon système d'objectifs :

- ⊙ Les objectifs en marketing doivent être appréciés par rapport au système d'objectifs permanents et généraux de l'entreprise. Ces derniers constituent pour le responsable de la gestion commerciale un cadre de contraintes qu'il sera difficile de remettre en cause ;
- ⊙ Les objectifs opérationnels doivent être définis de façon précise et suffisamment explicite (quantifiés et planifiés dans le temps) ;
- ⊙ Le système d'objectifs, en tant que support de l'action commerciale doit vérifier plusieurs niveaux de cohérence :
 - avec le diagnostic interne ;
 - avec le positionnement de la firme sur ses marchés ;
 - avec les potentialités de la firme ;
 - et enfin cohérence interne entre les différents objectifs commerciaux.

On remarquera que cette réflexion préalable sur les objectifs permet de délimiter de façon de plus en plus précise le cadre des solutions possibles. Elle permettra en outre de vérifier l'efficacité de la solution retenue par rapport aux données du cas.

B. L'énoncé des solutions alternatives et le choix

La complexité de l'environnement et la multiplicité des scénarios sont tels que dans un premier temps, le champ des solutions possibles peut paraître infini. La spécificité du cadre de l'étude (problématique, secteur, type d'entreprise), le niveau d'informations disponibles, les possibilités de la firme et le système d'objectifs prédéterminé réduisent considérablement l'univers des possibles.

Le choix simultané de plusieurs orientations stratégiques serait en outre facteur d'incohérences et de dysfonctionnements. Ainsi, l'étudiant devra-t-il s'efforcer de n'associer qu'un seul fil stratégique au triptyque ORGANISATION → ACTIVITÉ → PUBLIC.

Il devra à travers ses propositions faire preuve de créativité dans les idées et d'une grande rigueur dans les méthodes.

Créativité

- ⊙ Dans l'exposé des stratégies alternatives, il aura réfléchi à plusieurs scénarios possibles et aux solutions pouvant s'y rapporter.
- ⊙ Dans l'exposé des moyens utilisés au niveau des politiques mises en œuvre.

Rigueur

- ⊙ Dans les critères de choix de la meilleure stratégie (évaluation des stratégies alternatives, adéquation aux objectifs, prévision d'une stratégie de remplacement).
- ⊙ Dans sa démonstration (justesse des arguments avancés, cheminement à travers un certain nombre d'étapes obligées, contrôles successifs de cohérence...).

Dans tous les cas, la stratégie choisie doit respecter quatre principes fondamentaux¹ : cohérence, adaptation, supériorité partielle et sécurité.

Il est possible, s'agissant des modalités propres à la décision stratégique, de présenter deux cadres méthodologiques principaux.

L'APPROCHE CONVENTIONNELLE	
Présentation des alternatives :	S1, S2, ..., SN
Présentation des critères de décision retenus :	C1, C2, ..., CP
Hiéarchisation des critères (coefficients ou seuils) :	c1, c2, ..., cp
Calcul économique (confrontation des alternatives aux critères) :	évaluation interne/externe
Choix de la stratégie optimale	
Définition d'un programme stratégique (moyen et contraintes)	
<ul style="list-style-type: none"> • déclinaison temporelle (plan à long et moyen terme) • déclinaison spatiale (répartition objectifs et moyens entre espace et acteurs) 	
Recherche des effets prévisionnels des actions	
Mise en place des procédures d'évaluation des performances	

L'APPROCHE PAR LES SCÉNARIOS	
Présentation des alternatives	
Élaboration de programmes par alternative	
Calculs des effets prévisionnels des actions par alternative	
Choix de l'alternative la plus favorable	

Si la première approche est la plus accessible en temps limité et compte tenu des informations disponibles, il n'est pas avéré qu'elle soit, dans la réalité, la plus sûre.

Le risque de « regrets » ou d'erreur du fait d'une projection insuffisamment développée des alternatives stratégiques est en effet important.

L'approche par les scénarios permet en outre de mieux préparer les conditions internes de la réactivité face à des environnements changeants et parfois chaotiques. On consultera avec grand profit sur ce point H. Mintzberg².

1. J. Lendrevie, D. Lindon, R. Laufer, *Le Mercator*, Dalloz 1983, p. 346 à 349.

C. L'exposé de la solution

Il ne saurait exister en gestion de solution unique à un problème. L'interprétation des faits, l'utilisation des moyens disponibles, la hiérarchisation des problèmes et leur ordre de résolution sont autant de facteurs de variété.

Dans le cadre d'une simulation de gestion, c'est autant la façon dont est formulée une solution que son contenu qui sera prise en compte. Il importe donc de rappeler un certain nombre de principes de base qui selon nous conditionnent a priori la qualité de la réponse au problème posé.

Terminologie

L'utilisation d'un vocabulaire clair, précis et reconnu en marketing s'impose. Ainsi, le candidat montrera qu'il connaît, a assimilé et sait utiliser les principaux concepts d'un cours théorique.

Justification

La solution retenue doit s'appuyer sur une double justification :

- ⊙ celle qui fait référence aux conclusions partielles du diagnostic préalable. Dans le cas contraire, la solution peut paraître simplement intuitive.
- ⊙ la force des arguments qui la sous-tendent et la mise en évidence d'une intime conviction du rédacteur qui s'attachera à présenter les principes de supériorité de sa proposition, même s'ils ne sont que partiels.

Exposition et cohérence

La solution doit être clairement exposée et suffisamment explicite. Le candidat s'efforcera de la mettre en valeur en jouant conjointement sur l'effet d'annonce et la qualité de l'argumentation. Le renvoi aux conclusions partielles du diagnostic et le rappel des différents niveaux de cohérence contribueront à renforcer l'argumentation.

Plusieurs niveaux de cohérence doivent être respectés¹ :

- ⊙ 1^{re} règle : assurer une bonne cohérence entre les actions marketing et l'environnement de l'entreprise.
- ⊙ 2^e règle : assurer une bonne cohérence entre les actions de l'entreprise et son potentiel humain, technique, financier, commercial et logistique.
- ⊙ 3^e règle : assurer un bon dosage et une bonne cohérence entre les actions marketing entre elles.
- ⊙ 4^e règle : assurer une bonne cohérence des actions marketing dans le temps.

2. H. Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod 1994, 450 p.

1. D'après PL. DUBOIS et A. JOLIBERT, *Le marketing (fondements et pratiques)*, Economica, 1998 (3^e édition).

Chronologie

La meilleure chronologie, c'est le respect d'un plan rigoureux (diagnostic, stratégies, politiques). Mais si le travail se doit d'être structuré, les actions proposées sont elles aussi correctement planifiées dans le temps et dans l'espace. Le candidat s'efforcera de régler les problèmes selon leur urgence et distinguera le court terme du long et moyen terme.

Budgétisation, chiffrage

Le budget disponible peut être clairement défini dans le cas. S'il ne l'est pas, il appartient au candidat, à partir d'indices (efforts passés de la firme, budget des principaux concurrents...) ou d'hypothèses personnelles de définir un cadre budgétaire, même s'il n'est qu'approximatif. Une solution ne peut être retenue que si elle s'inscrit dans un cadre réaliste quant à l'utilisation des moyens disponibles.

Contrôle

Il est souhaitable, s'il en a le temps et les moyens, que le candidat procède à un contrôle de vraisemblance de la solution qu'il préconise, par rapport aux objectifs de départ et aux moyens disponibles notamment.

Conclusion

Une solution doit être suffisamment détaillée pour être convaincante. C'est en particulier vrai en marketing, domaine de la gestion pour lequel le potentiel de créativité peut s'exprimer aussi bien au niveau des orientations stratégiques nouvelles qu'à celui des différentes étapes du plan de marchéage.

On conçoit mal, par exemple, un plan de communication qui n'exposerait pas de façon détaillée, au-delà des objectifs et des cibles, le choix des axes, des thèmes, des médias et principaux supports ainsi qu'une répartition budgétaire et temporelle de l'effort.

Dans de telles conditions, jusqu'où faut-il aller ? Le candidat devra juger en fonction du degré de précision des questions qui lui sont posées, du niveau d'informations disponibles, du temps qui lui est imparti et enfin de sa connaissance du terrain et des techniques et outils qu'il convient de mettre en œuvre.



CHAPITRE 3

LA MISE EN FORME DU TRAVAIL

Quelques conseils pratiques

1. LA PARTICIPATION À UNE DISCUSSION DE GROUPE

Dans un tel contexte, le support écrit a été préalablement distribué aux étudiants du groupe en vue d'une préparation individuelle ou collective. Il s'agit, au cours de la séance, de participer, sous la direction d'un animateur compétent à un débat-discussion à l'issue duquel le problème, correctement analysé, devra faire l'objet de propositions de solutions.

Les étudiants sont ainsi préparés à la prise de décision dans l'entreprise et leur niveau peut en outre être évalué dans le cadre d'un contrôle continu de connaissances.

A. Le travail préalable à la discussion

Il est nécessaire, pour pouvoir profiter pleinement de ces séances, de remplir un certain nombre de conditions :

- ⊙ Une bonne connaissance du dossier de base.
- ⊙ Avoir effectué des recherches complémentaires sur l'entreprise ou son secteur et les outils et techniques qu'il convient de mettre en œuvre.
- ⊙ La préparation d'un dossier liminaire diagnostic-solutions qui contiendra notamment :
 - les éléments-clés du diagnostic ;
 - une hiérarchisation des problèmes rencontrés ;

- un cadre de résolution contenant une ou plusieurs solutions plus ou moins développées et suffisamment flexibles pour pouvoir accueillir de nouvelles hypothèses définies au cours du débat.
- ⊙ Un effort réel de synthèse au niveau des idées et de l'argumentation :
 - préparation de schémas ou graphiques à l'appui de l'argumentation ;
 - notes de lecture empruntées à la littérature de gestion ou à l'actualité économique.

B. Le travail au cours du débat

Il convient, comme c'est le cas au sein de l'entreprise, de se positionner correctement au sein du groupe, tout en exploitant au mieux les synergies qui en émanent. Une analyse ou une solution ne sont bonnes que si elles ont fait la preuve de leur supériorité partielle ou totale par rapport aux autres.

Il importe dans une telle perspective

- ⊙ de savoir exprimer clairement ses idées et d'accepter les critiques légitimes qui peuvent en découler ;
- ⊙ de savoir écouter et comprendre celles des autres, pour les critiquer mais peut-être pour les intégrer à son propre discours.

Au cours de ce type de débat, dont la règle du jeu est déterminée par l'animateur, l'évaluation est généralement basée sur :

- ⊙ la qualité des approches individuelles quant au fond et à la forme ;
- ⊙ la capacité d'écoute et de dialogue des participants ;
- ⊙ l'aptitude du groupe à se diriger vers une solution optimale.

C. À l'issue du débat

Il convient qu'à l'issue du débat, l'étudiant ait pris bonne note :

- ⊙ des recommandations purement méthodologiques ;
- ⊙ des « feed-back » du groupe et de l'animateur par rapport à sa vision personnelle du problème ;
- ⊙ des éléments du diagnostic qu'il aurait négligés ;
- ⊙ des axes directeurs des solutions alternatives ainsi que des conditions de leur mise en œuvre ;
- ⊙ de certaines références bibliographiques importantes.

L'objectif de telles séances de travail n'est en aucun cas la prise en note d'un corrigé type, mais l'apprentissage d'une méthode d'approche et de résolution des problèmes.

2. L'ÉTUDE DE CAS EN TEMPS LIMITÉ ÉVALUATION ÉCRITE OU EXPOSÉ ORAL

A. Le travail écrit

Il est nécessaire de mettre en garde les candidats à ce type d'épreuve contre un certain nombre d'erreurs, concernant la forme notamment, qui ne manqueraient pas de leur nuire, quelle que soit par ailleurs la qualité de leurs travaux.

Un travail écrit se doit d'être, au-delà de son contenu, structuré, soigné quant au style et à l'expression et enfin attractif pour l'éventuel lecteur.

Au même titre qu'une dissertation économique, un dossier d'étude de cas repose sur une solide démonstration sous-tendue par un plan et un discours rigoureux, ainsi qu'une argumentation de qualité pour ce qui est de la créativité.

a) L'introduction

C'est une partie courte mais qu'il convient de soigner particulièrement. Tout en délimitant précisément le cadre de l'intervention, elle permet de dérouler le fil conducteur de l'argumentation. Premier contact entre le rédacteur et son lecteur, elle peut influencer favorablement ou à l'inverse, faire naître un préjugé défavorable quant à la suite du travail.

C'est pourquoi le rédacteur devra s'efforcer de soigner particulièrement l'écriture, le style (phrases courtes et expression claire), ainsi bien sûr que l'orthographe. À titre indicatif, l'introduction devra en principe comporter :

- ⊙ un résumé rapide du cas (5 à 10 lignes) : caractéristiques principales de l'entreprise (taille, rappel des moments-clés de son développement...), du secteur et éventuellement du service dont il est question ;
- ⊙ un énoncé clair et précis du ou des problèmes qu'il convient de résoudre en précisant notamment leurs grandes causes et le niveau auquel ils se situent.

Le rédacteur précise ainsi sa compréhension de la problématique (restituée dans un contexte clairement précisé) et son intention de la résoudre :

- ⊙ une présentation des éventuelles spécificités dont il faudra par la suite tenir compte, qu'elles soient liées à l'entreprise, à l'activité et au secteur ou au problème mis en évidence ;
- ⊙ à ce stade de l'introduction, il convient que le candidat se positionne personnellement par rapport au problème proposé. L'énoncé de quelques idées générales aura un effet d'annonce quant à l'efficacité attendue et sera un facteur important d'originalité parmi de trop nombreux travaux identiques. Il conviendra néanmoins de ne pas trop découvrir d'entrée sa stratégie de résolution ;
- ⊙ enfin, les étapes de la résolution sont présentées par l'annonce de la démarche qui sera suivie. Il importe la aussi d'éviter la banalité (diagnostic, solutions). Pour ce faire, il convient de donner une dimension dynamique et spécifique au plan et à la démarche adoptée en intitulant et en qualifiant de façon précise les grandes parties du développement.

b) Les développements

À moins que les parties ne soient directement imposées par le détail des questions du cas (ce qui ne dispense nullement de rédiger une introduction), il convient de ne pas prévoir dans les développements plus de deux ou trois parties. Si d'aventure c'était le cas, on procéderait à des regroupements. Au niveau de la présentation visuelle, à la différence d'une dissertation économique, le candidat mettra clairement en évidence les titres de ses grandes parties et sous-parties (en les soulignant notamment et en trouvant des libellés qui aient un effet d'accroche).

L'analyse

Cette partie diagnostic (elle représente généralement de la moitié à un tiers du barème) est relativement simple quant à sa réalisation (la plupart des éléments sont compris dans le texte) mais fondamentale quant à la suite de la démonstration. Un certain nombre de recommandations s'imposent

- ⊙ ni paraphrase, ni exposé théorique sans rapport avec les données du cas, l'analyse sera enrichie par un effort de synthèse et un apport personnel au niveau de l'interprétation ;
- ⊙ la présentation de tableaux synthétiques reposant sur un fil conducteur (forces-faiblesses, avantages-inconvénients, opportunités-menaces) et complétés d'observations et de commentaires personnels ;
- ⊙ la mise en évidence de conclusions partielles, base de l'argumentation et support des propositions de solutions.

Les propositions

Comme pour l'analyse, le candidat devra respecter un certain nombre de principes de base dans l'exposé des solutions

- ⊙ la solution n'est en aucun cas celle qui est la mieux maîtrisée par le candidat, mais résulte d'un choix objectif parmi plusieurs solutions possibles. Un tableau d'analyse (avantages-inconvénients des différentes solutions) sera d'une grande utilité ;
- ⊙ la solution doit être, selon le niveau d'informations disponibles ou l'incertitude quant aux perspectives d'évolution, suffisamment flexible et ouverte ;
- ⊙ découlant d'une analyse rigoureuse, elle doit correspondre aux points-clés du diagnostic ;
- ⊙ elle doit être réaliste, c'est-à-dire adaptée au système d'objectifs et de contraintes de l'organisation et aux caractéristiques actuelles et attendues du marché ;
- ⊙ suffisamment détaillée, elle doit témoigner de la part du candidat qu'au-delà de ses connaissances théoriques et de sa propre sensibilité, il est attaché à la réalité du terrain et aux problèmes pratiques que peuvent poser ses propositions et son plan d'action.

D'une façon générale, le niveau de détail attendu dépend de la nature du problème posé, de la précision des questions posées et des informations disponibles.

Dans tous les cas, le candidat devra faire un choix car il est décideur potentiel. Ce choix sera justifié par la qualité et la justesse de son analyse en amont, par la faisabilité (au niveau du plan d'action commerciale notamment) de ses propositions en aval. Il sera relativisé, sans que le candidat ne se contredise ou réduise la portée de ses efforts à travers une possible ouverture à l'occasion de sa conclusion.

c) La conclusion

Le plus souvent obligatoire, la conclusion confirme l'exactitude des propositions et leur bonne adaptation au problème posé tout en montrant que le candidat a bien dominé toutes les dimensions du sujet. Elle est risquée car venant en fin du temps imparti, elle est l'ultime contact entre le rédacteur et son lecteur. Pour éviter toute maladresse, nous conseillons une conclusion classique en deux temps. Après avoir procédé à un rapide rappel de ses principales propositions, le candidat pourra, tout en prenant bien garde de ne pas se contredire, ouvrir légèrement le cadre de son intervention vers de nouvelles perspectives dans le temps ou dans l'espace.

À notre tour de conclure par quelques recommandations d'ordre général sur le comportement qu'il convient d'adopter au cours de ce type d'épreuve.

- ⊙ Lire le cas et rédiger l'introduction avant de répondre aux questions.
- ⊙ Répondre aux questions dans l'ordre ou rédiger un plan selon les principes de la gestion stratégique.
- ⊙ Éviter le plus possible les non-réponses.
- ⊙ Ne pas rédiger au brouillon (sauf peut-être l'introduction et la conclusion) mais se contenter de consigner sur ce dernier un plan détaillé et les grandes lignes de l'argumentation.
- ⊙ Rédiger partie après partie ; cela permet de mieux équilibrer les efforts ainsi que l'attention sur le fond et sur la forme.
- ⊙ Gérer très précisément le temps qui est imparti :
 - lecture + introduction = 25 %,
 - analyse et diagnostic = 25 % ;
 - propositions de solutions = 25 % ;
 - conclusion, relecture, marge de manœuvre et temps morts = 25 % (à titre indicatif bien sûr).
- ⊙ Procéder à des relectures fréquentes de ce qui a été rédigé ; on pourra ainsi perfectionner la forme, recentrer le discours et contrôler en permanence la cohérence du raisonnement.
- ⊙ Prévoir des temps de repos et de récupération à l'issue de chacune des grandes parties du développement.
- ⊙ Profiter intégralement du temps qui est imparti, ne serait-ce que pour la relecture.
- ⊙ Être sûr de ses propositions et de ses choix : la plupart du temps, il est trop tard pour faire marche arrière en cours d'épreuve.

B. L'exposé oral

Tout ce que nous avons signalé quant au fond du travail et à sa structure reste vrai dans le cadre d'un exposé oral. La différence essentielle repose sur la forme même de la prestation. Pour ce type d'épreuve, le candidat dispose d'un temps de préparation relativement long (3 ou 4 heures selon la longueur du cas) et doit ensuite présenter ses conclusions sous forme d'un exposé oral de 30 minutes environ.

Il convient de s'entraîner sérieusement à ce type d'exercice en vue notamment d'exploiter au mieux le temps de parole disponible. Il importe qu'à l'issue du temps de préparation, le candidat dispose de quelques pages de notes consignées proprement sous forme de plan détaillé. Il devra savoir s'appuyer sur ses notes quant au fond, tout en étant capable de s'en détacher lorsqu'il sera amené à développer un point précis de son argumentation. Le jeu de notes ne doit en aucun cas être lu intégralement. Il doit être utilisé comme un document de base servant à mieux repérer la structuration et l'enchaînement des idées. Dans ces conditions, le candidat pourra faire preuve d'une grande maîtrise du sujet et renforcera la crédibilité du discours par la qualité de la relation entretenue avec les membres du jury.

Il convient néanmoins de ne pas tomber dans l'excès inverse. Un exposé sans notes relève d'un exercice à haut risque pour ce type d'épreuve.

La qualité de la prestation sera en outre renforcée par la présentation au jury de documents annexes (transparents si un rétroprojecteur est mis à la disposition du candidat) tels que le plan ou tout autre graphique ou schéma explicatif. Le rythme de l'exposé doit être soutenu, tout en soulignant et en mettant en valeur les temps forts de l'argumentation. La qualité du contact sera renforcée par la présence physique du candidat, la qualité de son élocution et la précision du vocabulaire utilisé.



BIBLIOGRAPHIE SUR LE MARKETING

1. Ouvrages généraux en marketing

LE MERCATOR (Nouvelle Édition)– Théorie et pratique du marketing

Auteurs : Jacques LENDREVIE, Denis LINDON

Éditeur : Dalloz-Sirey

Octobre 2000 – 864 p.

MARKETING EUROPÉEN

Stratégies et actions

Renaud de Maricourt *et al.*

Éditeur : Publi Union

1997 – 862 p.

MARKETING MANAGEMENT (Nouvelle Édition)

Auteurs : Philip KOTLER, Bernard DUBOIS

Éditeur : Publi Union

Avril 2001 – 800 p.

MARKETING

Auteurs : Jean-Pierre HELFER, Jacques ORSONI

Éditeur : Vuibert

Octobre 2001 – 414 p.

MARKETING

Auteur : Armand DAYAN

Éditeur : PUF

Août 2000 – 456 p.

LE MARKETING (Nouvelle Édition)

Auteur : Armand DAYAN

Éditeur : Puf (collection Que sais-je ?)

Avril 2001 – 217 p.

MARKETING

Auteur : Claude DEMEURE

Éditeur : Dalloz-Sirey

Juin 2001 – 408 p.

MARKETING

Auteur : Daniel DURAFOUR

Éditeur : Dunod

Janvier 2001 – 160 p.

INTRODUCTION AU MARKETING

Auteur : A.-Y. CHIROUZE

Éditeur : Foucher

Octobre 2001

L'IMAGINATION AU SERVICE DU MARKETING

Auteur : Théodore LEVITT

Éditeur : Economica

Juin 1999 – 198 p.

LE MARKETING SELON KOTLER – OU COMMENT CRÉER, CONQUÉRIR ET DOMINER UN MARCHÉ

Auteur : Philip KOTLER

Éditeur : Village mondial

Septembre 1999 – 256 p.

ALTERNATIVES MARKETING – Réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs

Auteur : Bernard COVA

Éditeur : Dunod

Avril 2001 – 200 p.

LES GRANDS AUTEURS EN MARKETING

Auteur : Alain JOLIBERT

Éditeur : Management et société

Janvier 2001 – 250 p.

L'ART DU MARKETING

Auteur : COLLECTIF

Éditeur : Village mondial

Novembre 1999 – 400 p.

MARKETING ET ACTION COMMERCIALE (Nouvelle Édition)

Auteur : G. AUDIGIER

Éditeur : Gualino

Août 2001 – 192 p.

2. Études de marché

ÉTUDES DE MARCHÉ

Auteurs : GIANNELLONI, VERNETTE

Éditeur : Vuibert

Novembre 2001 – 483 p.

LES ÉTUDES DE MARCHÉ : COMPRENDRE LE CLIENT

Auteur : François LAURENT

Éditions d'Organisation

Août 2001 – 311 p.

RÉALISER UNE ENQUÊTE DE SATISFACTION CLIENT

Auteur : Jean-Philippe FAIVRE

Éditeur : Afnor

Mars 2001 – 128 p.

ÉTUDES DE MARCHÉ – MÉTHODES ET OUTILS

Auteurs : Martine GAUTY-SINÉCHAL, Marc VANDERCAMMEN-SAINTROND

Éditeur : De Boeck université

Avril 1998 – 448 p.

LES ÉTUDES MARKETING

Auteur : Richard LADWEIN

Éditeur : Economica

Juin 1999 – 112 p.

L'ÉTUDE MARKETING DANS UNE ÉCONOMIE DE TOHU-BOHU

Auteur : Olivier BADOT

Éditeur : Esf

Octobre 1990

LES ÉTUDES MARKETING – POURQUOI, COMMENT

Auteur : Renaud DEGON

Éditeur : Éditions d'Organisation

MARKET – ÉTUDES ET RECHERCHES EN MARKETING

Auteurs : Yves EVRARD, Bernard PRAS, Élyette ROUX

Éditeur : Dunod

Avril 2000 – 672 p.

ÉTUDES DE MARCHÉ

Auteur : Raymond DELBES, Éric TEYSSONNIÈRE DE GRAMONT

Éditeur : Delmas

1991 – 315 p.

RECHERCHE MARKETING

Auteur : DE PELLEMAN

Éditeur : DE BOECK (DBU SC. HUM. PE)

Novembre 1998 – 482 p.

LES SONDAGES POUR L'ENTREPRISE

Auteur : Serge ANDRIEU

Éditeur Eyrolles

1993 – 180 p.

LES PANELS : DE LA GUERRE DES PANELS À LA RÉVOLUTION DU SCANNING

Auteur : Dominique BLANCHARD, Daniel LESCEUX

Éditeur : Dunod

Novembre 1995

LA RECHERCHE MARKETING

Auteur : Laurent HERMEL

1995 – 109 p.

LES ÉTUDES DE MARCHÉ (3^e édition)

Auteur : FOURNIS

Éditeur : Dunod-Vemett

Avril 1995 – 199 p.

LES ÉTUDES QUALITATIVES

Auteur : Françoise FRISCH

Éditeur : Éditions d'Organisations

Avril 1999 – 192 p.

PAROLES D'IMAGE – LES MÉTHODES PROJECTIVES APPLIQUÉES AU MARKETING

Auteur : Georges GUELFAND

Éditeur : Gaëtan Morin editeur

176 p.

LES ÉTUDES MARKETING DOCUMENTAIRES

Auteur : SANSALONI

Éditeur : Dunod

Mars 2001

3. Marketing direct

MARKETING DIRECT
Auteur : Pierre DESMET
Éditeur : Dunod
Octobre 2001

E-MARKETING DIRECT
Auteur : LEMONNIER
Éditeur : Éditions d'Organisation
Décembre 2001 – 256 p.

MARKETING DIRECT SUR INTERNET
Auteurs : Claire BREED, FINIDORI, Jacky AKOKA, Isabelle COMYN-WATTIAU
Éditeur : Vuibert
Juin 2001 – 232 p.

MÉTHODE DE MARKETING DIRECT
Auteur : Bob STONE
Éditeur : InterÉditions
Juin 1992 – 600 p.

LE MARKETING DIRECT À LA PORTÉE DE TOUS
Auteur : GATTO
Éditeur : Éditions d'Organisation
Mai 2000 – 215 p.

4. Marketing B to B

MARKETING BUSINESS TO BUSINESS (2^e édition)
Auteur : Philippe MALAVAL
Éditeur : Pearson education distribution
Novembre 2001 – 800 p.

MARKETING INDUSTRIEL
Auteurs : Daniel MICHEL, Robert SALLE, Jean-Paul VALLA
Éditeur : Economica
Janvier 2001 – 588 p.

MARKETING INDUSTRIEL
Auteur : Laurent HERMEL
Éditeur : Economica

5. Marques

RE-MARQUES
Auteur : Jean-Noël KAPFERER
Éditeur : Éditions d'Organisation
Avril 2001 – 256 p.

LES MARQUES : CAPITAL DE L'ENTREPRISE
Auteur : Jean-Noël KAPFERER
Éditeur : Éditions d'Organisation
Novembre 2000

LES MARQUES DISTRIBUTEURS JOUENT DANS LA COUR DES GRANDS

Auteurs : SORDET, PAYSAN, BROSELIN

Éditeur : Éditions d'Organisation

Décembre 2001 – 32 p.

LES 20 LOIS DU CAPITAL MARQUE

Auteur : DE AL RIES, Laura RIES

Éditeur : DUNOD

Janvier 2000 – 211 p.

LA MARQUE DANS TOUS SES ÉTATS : LE GÉODYS 2000-2001

Auteur : DE GEORGES LEWI

Éditeur LES PRESSES DU MANAGEMENT

Décembre 2000 – 350 p.

6. E-marketing

LES SECRETS DU MARKETING VIRAL

Auteur : Seth GODIN

Éditeur : Maxima

Septembre 2001

PERMISSION MARKETING

Les leçons d'internet en marketing

Auteur : Seth GODIN

Éditeur : Maxima

Septembre 2000 – 256 p.

LES CLÉS DE L'E-MAIL MARKETING

Auteur : ESNAULT

Éditeur : Micro application

Août 2001 – 400 p.

L'INTERNET ET LE MARKETING (Nouvelle Édition)

Auteur : Jean-Jacques RECHENMANN

Éditeur : Éditions d'Organisation

Décembre 2000 – 232 p.

7. Marketing des services

LE MARKETING DES SERVICES

Auteurs : G. TOCQUER, M. LANGLOIS

Éditeur : Gaëtan Morin Éditeur

Août 2000 – 188 p.

MARKETING DES SERVICES : stratégies, outils, management

Auteur : LOVELOCK, LAPERT

Éditeur : Publi Union

Juin 1999 – 544 p.

SERVICE COMPRIS

Auteur : BLOCH HABADO, KARDEL

Novembre 1989 – 320 p.

8. CRM/relation client

LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

Auteur : René LEFEBURE

Éditeur : Eyrolles

Avril 2000 – 352 p.

GESTION DE LA RELATION CLIENT

Auteur : Stanley BROWN

Éditeur : Village Mondial

Février 2001

LE MARKETING AVANCÉ – Du one to one au e-business

Auteurs : Didier BURAUD, Luc BOYER

Éditeur : Éditions d'Organisation

Avril 2000 – 320 p.

CRM : CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

Auteur : de Stanley BROWN, Marie-Christine GUYON (Traduction)

Éditeur : Village mondial

Février 2001 – 363 p.

LE ONE TO ONE EN PRATIQUE

Auteurs : D. PEPPERS, M. ROGERS/B. DORF

Éditeur : Éditions d'Organisation

Octobre 1999 – 472 p.

9. Dictionnaire de marketing

DICTIONNAIRE DE MARKETING

Auteurs : Jean-Pierre HELFE, Jacques ORSONI, Thérèse ALBERTINI

Éditeur : Vuibert

Septembre 2001 – 198 p.

DICTIONNAIRE MARKETING

Auteur : BADOT

Éditeur : Hatier

Décembre 1998

PRAXIMARKET

1000 mots-clés pour maîtriser le marketing

Auteur : Jean-Marc LEHU

Éditeur : Jean-Pierre de Monza

Octobre 1996 – 431 p.