

A1 - Soutenir le fonctionnement et le développement de la PME

Activité 3 – Participation au développement commerciale nationale ou internationale de la PME

Chapitre 9 – L'analyse du marché et la stratégie commerciale

Problématique

Le marché est le lieu où se rencontre l'offre et la demande. L'étude de marché est l'étape incontournable de tout créateur d'entreprise ou de toute entreprise qui doit lancer un nouveau produit ou simplement le faire évoluer. Ce travail consiste à comprendre et à ressentir le marché afin d'en identifier les points forts, les points faibles et les contraintes.

L'étude de marché comporte principalement deux aspects :

- **L'étude de l'offre** qui consiste à étudier l'offre de la concurrence, les produits et/ou les services afin d'en identifier les forces et les faiblesses.
- **L'étude de la demande** qui consiste à étudier les attentes et les besoins de la clientèle réelle ou potentielle afin d'identifier les espaces de développement envisageables.

Ces 2 aspects doivent être complétés par une étude des **contraintes** (juridiques, sanitaires, sociétales...)

Ce travail va permettre à l'entreprise de définir une stratégie et de prendre des décisions commerciales.



Sommaire (8 h 10')

Sommaire (8 h 10')		
Problématique	1	
Introduction		
QCM	2	10'
Réflexion 1 : Analyser le besoin de se recréer constamment	3	20'
Réflexion 2 : Analyser la concurrence	4	20'
Réflexion 3 : Identifier les notions clés de l'étude de la demande	5	20'
Réflexion 4 : Repérer les décisions stratégiques et leurs implications.	6	20'
Missions professionnelles		
1. Distinguer les types de clientèles	6	30'
2. Identifier les critères d'analyse de la concurrence	7	30'
3. Étudier l'offre	8	50'
4. Analyser les caractéristiques de la clientèle	9	50'
5. Étudier la notoriété (questionnaire + logiciel)	11	1 h 30'
6. Réfléchir à des développements stratégiques	12	40'
7. Réaliser une étude de marché avec une IA Générative	14	40'
8. Étudier une diversification commerciale (Entraînement l'épreuve e6)	19	1 h 10'
Ressources		
1. Identifier les besoins stratégiques	19	
2. Analyser la demande	19	
3. Analyser l'offre	21	
4. Réaliser une enquête ou un questionnaire	19	
5. Définir une stratégie commerciale	26	
6. Fiche ressource Sphinx IQ2	28	
Bilan de compétences	32	

Introduction

Chapitre 9 – L'analyse du marché et la stratégie commerciale QCM

Questions	Avant	Réponses	Après
Question 1 Le regroupement des clients par caractéristiques communes s'appelle	<input type="checkbox"/>	La catégorisation	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La fidélisation	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La clientélisation	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La segmentation	<input type="checkbox"/>
Question 2 L'étude de l'offre correspond à	<input type="checkbox"/>	L'étude de la concurrence	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'étude de la clientèle	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'étude des produits	<input type="checkbox"/>
Question 3 L'étude de la demande correspond à	<input type="checkbox"/>	L'étude de la concurrence	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'étude de la clientèle	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'étude des produits	<input type="checkbox"/>
Question 4 Une étude de notoriété correspond à une étude	<input type="checkbox"/>	De l'offre	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De la demande	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des deux	<input type="checkbox"/>
Question 5 Une étude de satisfaction correspond à une étude	<input type="checkbox"/>	De l'offre	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	De la demande	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Des deux	<input type="checkbox"/>
Question 6 Le marché de produits complémentaires au marché précédent s'appelle	<input type="checkbox"/>	Générique	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Principal	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Support	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Environnant	<input type="checkbox"/>
Question 7 Le marché qui réunit l'ensemble des produits satisfait par le produit principal	<input type="checkbox"/>	Générique	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Principal	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Support	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Environnant	<input type="checkbox"/>
Question 8 Un marché sur lequel il y a quelques concurrents s'appelle un marché	<input type="checkbox"/>	Monopole	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Oligopole	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Concurrentiel	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Oligosole	<input type="checkbox"/>
Question 9 Un non-consommateur absolu est un consommateur	<input type="checkbox"/>	Exigeant	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Fidèle	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Qui n'achètera jamais nos produits	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Critique	<input type="checkbox"/>
Question 10 La mise en œuvre d'une stratégie identique pour tous les segments est une stratégie	<input type="checkbox"/>	Indifférenciée	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Concentrée	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Différenciée	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Appliquée	<input type="checkbox"/>
Question 11 La personnalisation d'une stratégie par segment est une stratégie	<input type="checkbox"/>	Indifférenciée	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Concentrée	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Différenciée	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Appliquée	<input type="checkbox"/>

Réflexion 1 - Analyser le besoin de se recréer et d'innover

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document**, expliquez en quoi cet article illustre le fait que les entreprises doivent constamment se recréer et innover.

Doc. IBM cède à Lenovo une partie de sa branche serveurs

Les Echos - par Sandrine Cassini

Dans la douleur.

De longs mois après les premières discussions, IBM aura finalement réussi à signer la vente de ses serveurs d'entrée de gamme, les X86, à Lenovo, le même qui avait racheté son activité PC en 2005. La longueur des négociations a d'ailleurs donné raison au groupe chinois, qui a pu négocier le prix qui lui convenait. Au final, IBM cède ses serveurs pour 2,3 milliards de dollars. Il touchera 2,07 milliards de dollars en cash et le solde en actions. Le montant est largement inférieur à ses ambitions premières (6 milliards de dollars). Si Lenovo a obtenu un bon prix, c'est aussi en raison de la dégradation de l'activité. Au quatrième trimestre 2013, le **chiffre d'affaires** des serveurs X86 a reculé de 37 %. L'opération reste soumise à l'aval des **autorités de la concurrence**, notamment américaines, et du comité de contrôle des investissements étrangers aux Etats-Unis.

La transaction retire néanmoins une épine du pied à Big Blue. Le marché des serveurs est soumis à une profonde transformation liée au « cloud computing », qui consiste pour les entreprises à restructurer leurs parcs informatiques, voire à en externaliser une partie. Mais ce sont surtout les géants de la Silicon Valley, comme Google, Facebook ou Amazon, qui modifient les habitudes. « *Ces groupes ont tendance à acheter du matériel standard peu cher et à construire leurs serveurs eux-mêmes* », explique Errol Rasit, analyste chez Gartner. L'opérateur français de « cloud computing » OVH a choisi d'assembler ses propres serveurs. « *Cette mode touche également les entreprises clientes qui peuvent soit choisir un vendeur traditionnel, soit acheter des produits standardisés à assembler* », ajoute Errol Rasit.

Réitérer l'exploit des PC

Ces évolutions entraînent une pression sur les prix et sur les volumes. Ainsi, la division matériel (hardware) du groupe a reculé en 2013 de 19 %, à 14,4 milliards dollars. En cédant les serveurs X86, un segment de marché ultra concurrentiel également occupé par Dell et HP, IBM sort donc d'une activité à faible marge. Il conserve, en revanche, les machines propriétaires, dont les marges sont plus élevées, ainsi que les activités de stockage et les semi-conducteurs. « *IBM n'a pas vocation à rester sur des activités d'entrée de gamme* », confirme Didier Krainc, du cabinet IDC. « *Lenovo, lui, sait faire face à des marchés de volume. Il est outillé pour cela* », complète l'analyste. Dans le passé, Lenovo a accompli l'exploit de redresser l'activité PC d'IBM, qui était en perte de vitesse, devenant le numéro un mondial du secteur. Et, grâce à sa capacité à innover, il a su mieux que les autres résister à l'émergence des tablettes. Aujourd'hui, le groupe croît au rythme de plus de 10 % par trimestre.

En entrant sur le marché des serveurs, Lenovo devra bien entendu affronter les mêmes problématiques qu'IBM, mais il compte bien réitérer l'exploit des PC. Pour le chinois, quasi inexistant dans ce domaine, il s'agit de s'ouvrir les portes d'un **nouveau marché**. Mécaniquement, il deviendra, une fois la transaction validée, numéro deux du secteur derrière HP et pourra cibler des clients internationaux auxquels il n'avait jusque-là pas accès. « *S'il parvient à accroître le marché, Lenovo pourrait compenser la baisse des revenus* », explique à Bloomberg un analyste de Sanford Bernstein.

Réflexion 2 - Analyser la concurrence

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le **document**, répondez aux questions suivantes :

1. Pourquoi réaliser une étude de la concurrence ?
2. L'analyse doit elle se limiter à une observation ?
3. Faut-il étudier tous les concurrents et lesquels choisir ?
4. Comment sélectionner les données à collecter ?

Doc. Pourquoi mener une analyse de la concurrence ?

Source : <https://www.leblogdudirigeant.com/>

Pour toute entreprise commerciale, l'étude de la concurrence fait partie des incontournables. Ainsi :

- Lors du lancement d'un nouveau produit ou service. L'étude de la concurrence permet d'analyser les forces et faiblesses des offres similaires à l'offre (produit, gamme de produit, services, ...) que l'entreprise va proposer (ex : pour une société souhaitant se mettre à livrer, analyser les délais moyens de livraison des concurrents et ainsi adapter votre nouvelle offre) ;
- Cela permet de connaître et de suivre les prix et les offres commerciales des concurrents et ainsi rendre votre nouvelle offre la plus compétitive possible.
- Regarder ce qui se fait ailleurs est aussi l'occasion d'améliorer l'organisation de la société. C'est souvent en observant et en s'inspirant de ce que font les concurrents (un benchmark concurrentiel) les plus solides et/ou les plus innovants du marché qu'on parvient à innover.

L'étude de la concurrence ne consiste pas uniquement à observer, il faut aussi, lorsque c'est possible consommer les offres concurrentes afin de se faire une idée précise de l'ensemble du service. On s'aperçoit parfois que certaines démarches invisibles jouent un rôle important (relance des RDV, questionnaire de satisfaction, offre de remarketing, ...).

Comment mener une analyse de la concurrence ?

Définir les concurrents à observer

Lors de cette étape vous allez sélectionner des concurrents que vous jugez nécessaires d'observer. Il ne faut pas cibler trop large, car ça serait trop long, ni trop restreint car ça ne serait pas assez représentatif du marché. Pour définir cette liste de concurrents [...], vous pouvez procéder des manières suivantes :

- Recueillir auprès de votre clientèle, [...] des informations sur les concurrents du secteur.
- Contacter les groupements professionnels. [...] Vous pouvez récupérer auprès d'eux des informations sur le marché cible et sur vos concurrents.
- Mener une étude de terrain auprès des clients pour connaître les pratiques de vos concurrents. [...]

Hiérarchiser vos concurrents

Une fois que vous avez listé vos concurrents, [...] **focaliser votre attention sur les acteurs qui pratiquent une activité proche de la vôtre**. Ceci pour concentrer vos efforts sur les concurrents les plus menaçants et ainsi mener la stratégie la plus efficace possible.

Ne vous mesurez pas aux leaders du marché mais à ceux qui ont des parts de marché semblables aux vôtres, l'objectif étant de vous positionner par rapport à vos concurrents directs et de ne pas espérer une part de marché que vous ne pouvez pas atteindre pour le moment.

Définir les données que vous allez collecter sur vos concurrents

Pour mener efficacement une analyse de la concurrence, il est impératif de déterminer quelles seront les données que vous souhaitez récolter. Un volume important de données vous donnera beaucoup de détails mais sera difficile à traiter, à l'inverse un volume de données trop petit offrira une vision trop restreinte du marché.

Réflexion 3 - Identifier les notions clés de l'étude de la demande
Source

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Définissez les notions suivantes et complétez par un exemple.

Types marché	Définition	Exemple
Questionnaire de satisfaction		
Questionnaire de notoriété		
Notoriété assistée		
Notoriété spontanée		

Réflexion 4 - Repérer les décisions stratégiques et leurs implications

Durée : 20'



Source

Travail à faire

Après avoir lu les **documents 1 et 2** répondez aux questions qui suivent chaque document.

Source : Les échos « **Les 100 idées qui ont révolutionné le luxe** ».

Doc. 1 La doudoune vaut de l'or

Remo Ruffini, président de Moncler C'est un cas d'école qui fait frémir d'envie toute l'industrie du luxe qui, à dire vrai, n'avait pas vu le coup venir lorsque, en 2003, Remo Ruffini racheta la petite entreprise grenobloise de doudounes, Moncler. Sans doute celle-ci avait eu son heure de gloire sur les pistes, en particulier lors des Jeux olympiques de Grenoble en 1968. Mais, depuis, elle vivait. En lui appliquant les recettes du prêt-à-porter de luxe, à grand renfort de directeurs artistiques, de campagnes de communication, de méga shows, il a transformé les plumes d'oie en objet urbain encore plus que sportif, copié et imité par tous. D'autres anciens équipementiers ont suivi le mouvement, les maisons de luxe ont introduit de la doudoune dans leurs collections d'hiver : Remo Ruffini demeurera le premier à avoir inventé le business model inédit d'une marque lifestyle mono-produit.

Questions

1. Quelle est l'idée initiale du projet ?
2. Quelle est la stratégie choisie par Remo Ruffini ?
3. Comment cette stratégie s'est-elle traduite dans les actes ?
4. Quelle est la cible ?

Doc. 2 Viens chez moi, j'habite chez une copine

Brian Chesky, Joe Gebbia et Nathan Blecharczyk, fondateurs de Airbnb C'est une success-story qui commence sur la paille ! Deux étudiants, Brian Chesky et Joe Gebbia, incapables de payer leur loyer, décident de louer leurs matelas et de préparer le petit déjeuner pour leurs hôtes. Bref, de décomplexer le principe même du Bed & Breakfast pour qu'il réponde « à la demande ». Brian et Joe montent un blog pour relayer l'information : ils tiennent une *big idea* s'ils l'exploitent *via* les réseaux sociaux. Leur ami Nathan Blecharczyk, développeur fraîchement diplômé de Harvard, les rejoint pour créer un outil technologique qui rend la location (par des particuliers) de chambres et appartements possible en quelques clics, à l'échelle planétaire. On est en août 2008. Depuis, les tech-entrepreneurs ont pris l'industrie hôtelière de cours en créant un modèle participatif : avec 800 000 adresses dans 33 000 villes à travers 192 pays, l'offre d'Airbnb supplante celle de tous les plus grands groupes hôteliers. Une vraie force de frappe mondiale ! À présent, Airbnb est évalué à plus de 10 milliards de dollars et ses trois fondateurs seront sacrés cette année les plus jeunes milliardaires de la nouvelle économie. Mais ils ont lancé plus qu'une mode : ils ont dynamité le secteur de l'hébergement touristique.

Questions :

1. Quelle est l'idée initiale du projet ?
2. Quelle est la stratégie choisie par Brian Chesky, Joe Gebbia et Nathan Blecharczyk ?
3. Comment cette stratégie s'est-elle traduite dans les actes ?
4. Quelle est la cible ?

Missions professionnelles

Mission 1 - Distinguer les types de clientèles		<i>Made - Style</i>
Durée : 30'	 ou 	Source

Contexte professionnel

M. Waits, le dirigeant de la société Made-Style, souhaite réaliser une étude de la concurrence de l'entreprise. Mais il est confronté à des problèmes de vocabulaire et de terminologie. Il ne comprend pas la distinction entre un consommateur absolu et un consommateur relatif, entre un marché global et un marché potentiel. Il vous demande de lui expliquer ce que signifie ces notions.

Travail à faire

Expliquez dans une note à M. Waits, les données du tableau suivant :



Marché global du produit	
Marché potentiel du produit	
Non-consommateurs absolus	
Non-consommateurs relatifs	

Mission 2 - Identifier les critères d'analyse de la concurrence		<i>Made - Style</i>
Durée : 30'	 ou	Source

Contexte professionnel

M. Waits souhaite réaliser une étude de la concurrence de l'entreprise. Mais sa formation en design ne l'a guère préparé à ce type d'étude. Il vous demande de l'aider dans cette tâche.

Travail à faire

En vous aidant du document, réalisez une note pour expliquer à M. Waits pourquoi la surveillance de la concurrence est importante et les éléments à observer dans ce type d'étude.

Doc. Comment analyser la concurrence ?

Source : <http://gestiondelentreprise.com/>

Pour que votre entreprise soit pérenne, vous devez comprendre votre marché et plus encore vos concurrents. Comprendre leurs stratégies permet de dégager vos avantages concurrentiels qui vous permettront de vous différencier.

Quelques pistes méthodologiques.

- **Comportez-vous comme un client.** Rendez-vous chez les concurrents. Observez la présentation du magasin, de leur comptoir ou de leurs bureaux. Lorsque vous voulez acheter, observez le processus de traitement de la clientèle. Identifiez les avantages que le concurrent offre et comment il les met en exergue.
- **Recherchez des informations sur les dirigeants des entreprises concurrentes.** Quelles sont leur formation ? Leurs expériences ? Leur ancienneté ? Leurs forces et leurs faiblesses ? Ces informations vous permettront d'anticiper leurs décisions. *(Un dirigeant autodidacte avec une forte expérience ne gère pas son entreprise de la même manière qu'un diplômé sorti d'une école supérieure de commerce).*
- **Parlez avec les clients de vos concurrents.** Pourquoi achètent-ils chez ce concurrent ? Qu'est-ce qui leur plaît : La qualité des produits, le service, le prix, l'emplacement, le service après-vente ? Qu'est-ce qu'ils n'aiment pas chez lui ? Que devrait faire ce concurrent pour améliorer son produit, son service.
- **Vérifiez les informations dont disposent les administrations publiques sur les entreprises.** La majorité des entreprises doit publier ses comptes auprès du greffe du tribunal de commerce. Ces informations peuvent être trouvées gratuitement sur internet auprès de sites spécialisés (www.société.com ou www.infogreffe.fr). Ces informations recèlent des données que vous pouvez utiliser pour mieux connaître les objectifs, les stratégies de vos concurrents.
- **Participez aux conférences et foires où vos concurrents sont présents.** Le plus souvent, les représentants de vos concurrents vous permettent d'obtenir des réponses à vos questions sur leurs produits, les avantages qu'ils offrent, comment ils vendent, leurs projets, etc.
- **Cherchez à connaître les objectifs de vos concurrents.** Au cours d'une foire ou d'un salon, vous pouvez poser des questions qui poussent le représentant d'un concurrent à dévoiler leurs projets. Vous pouvez lire leur prospectus et autres documents de communication commerciale et institutionnelle. Si vous connaissez les objectifs d'un concurrent, il vous sera plus facile d'anticiper leurs stratégies.
- **Prévoyez l'apparition de nouveaux concurrents.** Ne jamais profiter d'une rente de situation. À tout moment un nouveau venu peut bouleverser le marché avec une proposition innovante qui renverse l'ordre établi.
- **Identifier avec précision l'étendue de la concurrence.** Ne pas vous limiter à vos concurrents directs, étudier également ce qui pourrait amener vos clients à ne plus acheter chez vous.

Répondez aux questions suivantes :

- Quels sont vos cinq concurrents les plus proches et les plus directs ?
- Quels sont vos concurrents indirects ?
- Leurs activités sont-elles en pleine expansion, en stagnation, ou en déclin ?
- Quelles informations pouvez-vous tirer de leurs activités commerciales, de leurs communications (publicités) ?
- Quelles sont leurs forces et faiblesses ?
- En quoi les produits ou services diffèrent-ils des vôtres ?

Par ailleurs, précisez :

- Les noms de vos concurrents,
- Les caractéristiques et les avantages,
- L'état du marché et la position de chaque concurrent,
- Les stratégies et objectifs de chaque concurrent,

Voici quelques sources pour trouver des informations sur vos concurrents

- Les sites Internet de vos concurrents,
- Leurs documents de communication,
- Leurs publicités,
- Les foires et salons auxquels ils participent.

Mission 3 - Étudier l'offre		 Signaux Girault
Durée : 1 h 10'	 ou	Source

Contexte professionnel

La société Signaux-Girault conçoit des systèmes de signalisation lumineux reposant sur l'intégration des technologies LED dans des panneaux lumineux. Elle est située à Lons-Le-Saunier et emploie 41 salariés répartis dans trois divisions : enseigne, signalisation, sécurité.

Division Enseigne

À l'origine elle concevait des panneaux d'information lumineux qui permettaient de faire défiler du texte. Ces produits concernaient essentiellement des enseignes publicitaires.



Division Signalisation

En 2008, elle a adapté cette technologie à des panneaux routiers qui ont connu un réel succès. Cette évolution l'a conduit à créer une division consacrée à la signalisation.



Division Sécurité



En 2012, elle a réussi à intégrer des Led dans des bandes souples qui peuvent être posés au sol ou contre les murs. Ils supportent plusieurs tonnes de pression ce qui permet de les intégrer dans des bandes qui peuvent être collées au sol pour signaler des passages piétons, des zones à 30 km/h, des pistes cyclables, etc. Elles sont alimentées par électricité et consomment très peu d'énergie. Ces innovations ont donné naissance à la division Sécurité



Le service R et D travaille actuellement sur des bandes légèrement plus épaisses qui intégreraient des cellules photovoltaïques qui chargeront des batteries intégrées à la bande. Ce qui rendrait le système totalement autonome.

Travail à faire

Vous devez réaliser une étude de la concurrence de l'entreprise dans sa région d'origine. Votre étude doit-être rationnelle, rigoureuse, précise et chiffrée.

- Caractériser le marché de l'entreprise en situant l'entreprise par rapport au concepts suivants :
 - typologie du marché : générique, principal, support, etc.
 - le marché amont (fournisseurs) et le marché aval (clientèle),
 - la structure du marché : concurrentiel, oligopole, etc.
- Recherchez sept concurrents dans la région Est dans le domaine des enseignes lumineuses par Led et recherchez pour chacun d'eux les informations qui les concernent sur société.com ou infogreffe.fr
- Recherchez des informations économiques sur le secteur d'activité publicitaire des enseignes et de la signalétiques et son évolution depuis 2 ou 3 ans (Source : INSEE, IREP ou autres).

Mission 4 - Analyser les caractéristiques de la clientèle		
Durée : 50'	 ou 	Source Source Excel

Contexte professionnel

Après l'étude de la concurrence réalisée précédemment, cette étape va permettre de mieux comprendre le marché et le positionnement de la société Girault sur ce marché.

Travail à faire

Étudiez les caractéristiques de la clientèle à partir des données remises dans les annexes (répartition des clients, prescripteur, influenceur, panier moyen, parts de marché, etc.) ou à partir du fichier source Excel à télécharger. Calculez les données suivantes :

- Les parts de marché au niveau national des leaders et de Signaux Girault,
- La répartition en pourcentage du chiffre d'affaires, du nombre de factures réalisées,
- Le montant des factures moyenne par activité,
- Le pourcentage de chiffre d'affaires avec les 10 plus gros clients,
- Le chiffre d'affaires moyen par client et par pays du secteur enseigne,
- La répartition en pourcentage du chiffre d'affaires par pays du secteur enseigne,
- Le chiffre d'affaires moyen par client et par pays du secteur signalisation,
- La répartition en pourcentage du chiffre d'affaires par pays du secteur signalisation,
- Le chiffre d'affaires moyen par client et par pays du secteur sécurité,
- La répartition en pourcentage du chiffre d'affaires par pays du secteur sécurité.

Annexe 1 Les leaders du marché de l'enseigne et de la signalétique

Le marché de l'enseigne et de la signalétique est vaste, des fabricants renommés se développent dans chaque coin de France. Toutefois, à l'échelle nationale, les sociétés Siel et Dynacom sont parmi les leaders du marché. Elles se démarquent de leurs concurrents à travers la qualité de leurs enseignes et des services qu'elles proposent, par leur innovation et leur originalité.

Annexe 2 Données économiques

Données nationales			
Statistiques nationales		Leader national	
CA enseigne France	82 374 286	SIEL Enseigne	9 992 400
CA signalisation France	151 220 840	Girod	26 384 000
CA sécurité France	318 462 000	Brady groupe	62 692 400
Données extraites de la gestion commerciale			
Chiffre d'affaires enseignes		3 201 836 €	
Chiffre d'affaires signalisation		2 619 684 €	
Chiffre d'affaires sécurité		1 455 380 €	
Nombre de factures enseignes		538	
Nombre de factures signalisation		332	
Nombre de factures sécurité		119	
CA des 10 plus gros clients enseignes		896 514 €	
CA des 10 plus gros clients signalisation		654 921 €	
CA des 10 plus gros clients sécurité		873 228 €	

Secteur enseigne		
	Quantité	Chiffre d'affaires
Nombre de client total	425	3 201 836 €
Nombre de clients en France	399	2 990 510 €
Nombre de clients Allemagne	8	82 607 €
Nombre de clients en Italie	5	26 755 €
Nombre de clients en Suisse	3	21 943 €
Nombre de clients en Belgique	3	17 836 €
Nombre de clients en Espagne	5	39 755 €
Nombre de clients autres pays	2	22 430 €

Secteur signalisation		
	Quantité	Chiffre d'affaires
Nombre de client total	235	2 619 684 €
Nombre de clients en France	161	1 886 030 €
Nombre de clients en Allemagne	18	247 452 €
Nombre de clients en Italie	15	251 452 €
Nombre de clients en Suisse	12	95 430 €
Nombre de clients en Belgique	0	- €
Nombre de clients en Espagne	14	83 910 €
Nombre de clients autres pays	18	55 410 €

Secteur Sécurité		
	Quantité	Chiffre d'affaires
Nombre de client total	75	1 455 380 €
Nombre de clients en France	39	845 330 €
Nombre de clients en Allemagne	14	311 320 €
Nombre de clients en Italie	10	225 800 €
Nombre de clients en Suisse	0	- €
Nombre de clients en Belgique	0	- €
Nombre de clients en Espagne	0	- €
Nombre de clients autres pays	12	72 930 €

Mission 5 - Étudier la notoriété (questionnaire)		 Signaux Girault
Durée : 1 h 30 (papier + logiciel)	 ou 	Source

Les durées peuvent varier en fonction des missions confiées aux étudiants. Selon qu'ils doivent mettre en œuvre un logiciel d'enquête (et donc apprendre à l'utiliser) et selon le niveau de finition du travail à réaliser.

- 1 h 30 création du questionnaire,
- 2 h administration du questionnaire et saisie des réponses,
- 2 h dépouillement et analyses.

Contexte professionnel

Après l'étude de la concurrence réalisée précédemment, cette étape va permettre d'identifier les forces et faiblesses de la société telles qu'elles sont vues par la clientèle. Vous devez réaliser une étude de la notoriété de l'entreprise à l'aide d'un questionnaire.

Réalisez l'étude à l'aide d'une application de gestion d'enquête (Sphinx, Ethnos, Google Forms, Microsoft Forms).

Travail à faire

Concevez un questionnaire de notoriété.

1. Définissez la cible et l'échantillon en les justifiant et précisez les modalités d'administration du questionnaire.
2. Rédigez un questionnaire de notoriété

Quelques précisions :

- Identifiez la notoriété spontanée et la notoriété assistée de l'entreprise,
 - Analysez l'image de l'entreprise, de ses produits ou services en ce qui concerne la créativité, la qualité des réalisations, le respect des contraintes et la compétence, pour les personnes qui ont déjà travaillé avec l'entreprise.
 - Le questionnaire devra être administré uniquement auprès d'entreprises qui ont déjà eu recours à nos services pour des enseignes lumineuses.
3. Administrez le questionnaire (facultatif).
 4. Dépouillez le questionnaire (facultatif).

Mission 6 – Réfléchir à des développements stratégiques		<i>Micro Brasserie du Solliet</i> 
Durée : 40'	 ou 	Source

Contexte professionnel

M. Long, le directeur de la société, a fait part de ses interrogations concernant le développement de l'entreprise depuis 2 ans, lors du dernier conseil de direction (**document 1**). Il s'interroge sur la pertinence des investissements qui ont été faits, et notamment sur l'ouverture des brasseries restaurants, réalisée dans plusieurs grandes villes régionales depuis 2 ans.

Travail à faire

À l'aide des **documents 1 et 2**, répondez aux questions suivantes :

1. Quel est le constat de M. Long ?
2. Quelle est la piste proposée par l'article des échos, quels en sont les avantages et les inconvénients ?
3. Proposez d'autres pistes pour accroître les ventes ?

Doc. 1 Discours de M. Long (directeur) lors du dernier conseil de direction

« Je m'interroge sur l'évolution de notre société dans les années à venir. Nous avons créé la micro-brasserie et développé des bières originales qui ont rencontré un succès certain. Nous pouvons nous en réjouir. Pour accroître nos ventes nous avons ouvert plusieurs brasseries restaurant qui nous apportent un contact direct avec la clientèle et booste nos ventes locales. Mais cette évolution coûte cher au regard de l'accroissement des ventes de bières. Par ailleurs nous nous sommes diversifiés dans la restauration qui n'est pas notre cœur de métier. Nous n'allons pas fermer les brasseries mais nous devons réfléchir à de nouvelles pistes de développement plus dynamiques en ce qui concerne les ventes de bières ».

Doc. 2 Trois brasseurs régionaux se rassemblent dans Fabulous French Brasseurs

Source : Les Échos, Stanislas du Guerny, 19 févr. 2020.

La Brasserie de Bretagne, la Brasserie Artisanale du Sud et la Brasserie de Vézelay viennent de créer cette société commune afin d'étendre leur zone de chalandise. D'autres professionnels pourraient les rejoindre.

Les brasseurs régionaux ont le vent en poupe. D'après Marc-Olivier Bernard, le PDG de la Brasserie de Bretagne, le secteur bénéficie d'une croissance annuelle de près de 15 % contre 5 à 6 % pour les grands brasseurs internationaux. Le problème des producteurs de bière artisanale est celui de leur faible zone de chalandise. « Avec Fabulous French Brasseurs, nous mettons en commun nos 15 commerciaux, qui proposeront toutes nos gammes dans nos différents rayons d'action », explique Marc-Olivier Bernard.

Outre la Brasserie de Bretagne, très présente dans l'ouest de la France, les deux autres partenaires de cette nouvelle société sont la Brasserie Artisanale du Sud, située dans la Drôme, dont le rayon d'action se situe autour de la région lyonnaise, et la Brasserie de Vézelay, dans l'Yonne, qui vend ses bières jusqu'en région parisienne. Chacune conserve ses marques, comme Britt et Dremmwel pour le producteur breton, mais aussi La Grihète pour le brasseur drômois. Les bières sont ambrées, bio, et toutes typées de façon à retenir l'attention des consommateurs.

Prises de participations

La Brasserie de Bretagne, à l'origine de la création de Fabulous French Brasseurs, réalise un chiffre d'affaires annuel de 14 millions d'euros. Elle a récemment pris une participation majoritaire au capital de ses deux confrères qui présentent une recette annuelle globale de 6 millions d'euros. « Rien n'empêche d'autres professionnels de nous rejoindre, afin de participer à la mutualisation de nos activités commerciales », continue Marc-Olivier Bernard.

Les gammes produites par les trois entreprises sont à 75 % vendues dans la grande distribution et 25 % dans les cafés et restaurants. « Notre modèle, poursuit le dirigeant, est prévu pour nous permettre de surpasser la croissance de notre profession puisque nous misons dès cette année sur une progression de 20 % de nos ventes ».

La France compte 1.600 brasseurs artisanaux, 80 % d'entre eux emploient une, voire deux personnes. La Brasserie de Bretagne fait partie des principaux acteurs régionaux. Elle entrera en mars prochain dans sa nouvelle usine, située à Concarneau (Finistère) où ont été investis 10 millions d'euros.

Mission 7 – Réaliser une étude de marché avec une IA générative		<i>Micro Brasserie du Solliet</i> 
Durée : 50'	 ou	Source

Contexte professionnel

La **Micro Brasserie du Solliet (MBS)** est dirigée par M. Long. Elle conçoit et commercialise des bières locales (blanche, brune, ambrée, chartreuse, genépi, violette, Noël, montagne...) qu'elle fabrique depuis 12 mois dans sur son propre site de production qui est implanté à Grenoble.



La commercialisation est faite auprès de centrales d'achat ou de bars et brasserie indépendants. Elle participe régulièrement à des événements festifs, des salons et des foires (fête de la bière, fête du patrimoine, fête de village, Village de Noël, salon du bien-être...).

Elle a également ouvert plusieurs brasserie à Grenoble, Lyon et Annecy qui lui permettent d'écouler directement sa production sans intermédiaire.

Depuis quelques années elle a diversifiée son activité et sa production en fabricant des boissons non alcoolisées (limonades, sodas, smoothies...). La production est réalisée à partir de produits locaux issus de l'agriculture biologique ou raisonnée. Afin de garantir la qualité des matières utilisées dans l'élaboration de ses produits elle impose à ces producteurs de respecter une charte éthique et responsable qu'ils s'engagent à respecter.

Depuis un certain temps une demande émerge autour d'une boisson sans alcool et au gingembre. Un producteur local installé à Poisy en Haute-Savoie produit une boisson à base de jus de pomme, de jus de citron, de miel et de gingembre appelée **Moon Spirit**. M. Long a réalisé des dégustations et a été surpris par la qualité et l'originalité du produit qui se distingue des Ginger Beer habituels. Par ailleurs les commerciaux ont fait savoir que le retour client sur le **Moon Spirit** est excellent.



M. Long a rencontré le gérant-créateur et ce dernier cherche des soutiens financiers pour étendre son marché et accroître sa production. En accord avec le dirigeant, la Brasserie du Solliet pourrait prendre une participation majoritaire dans l'entreprise. L'investissement est évalué à 1 million d'Euros (participation et investissement compris).

Avant de prendre sa décision M. Long souhaite réaliser une étude de marché concernant le produit, l'offre et la demande. Il souhaite savoir :

- si ce type de ce type de boisson correspond une mode ou s'il s'agit d'une tendance de fond ;
- si ce produit connaît un développement général ou localisé ;
- S'il est possible de décliner cette boisson sous une forme pétillante et non pétillante ;
- S'il est possible d'en produire une version concentrée utilisable dans des cocktails ;
- L'importance de la concurrence ;
- La taille du marché et son évolution ;
- Les attentes des clients et consommateurs...

Travail à faire

Réalisez l'étude de marché demandé par M. Long en réalisant vos recherche à l'aide d'une IA Générative de vote choix.

1. Rédigez le ou les prompts que vous allez utiliser.
2. Restituez votre travail dans un rapport destiné à M. Long.

<h2>Mission 8 – Étudier une diversification commerciale</h2> <p>Entrainement à l'épreuve e6</p>		 <p>Le Frédier</p>
Durée : 1h10		Source

Contexte professionnel

M^{me} Perronier a créé une chaîne de restauration lente appelée **Le Frédier**. On y sert des spécialités culinaires de montagne : tartiflette, croziflette, fondue, raclette, diots (saucisse), salade... Les établissements respectent les principes du Slow Food. Ce mouvement promeut la biodiversité, une alimentation de qualité, respectueuse de l'environnement et des agriculteurs et valorise les saveurs et les traditions locales.



La chaîne connaît un développement assez rapide. Elle a ouvert 15 établissements dans différentes villes de France.

Les clients apprécient la qualité des produits servis dans une atmosphère conviviale, chaleureuse qui évoque les vacances, la montagne, la nature. Les plats, simples et gourmands, sont servis dans des barquettes à des prix raisonnables.



Il ressort d'une étude de satisfaction réalisée auprès de la clientèle, qu'un pourcentage non négligeable des personnes aimeraient pouvoir acheter des plats en dehors des heures d'ouverture des établissements. À la suite de cette étude M^{me} Perronier s'interroge sur l'opportunité d'installer des distributeurs de plats accessibles à toute heure devant les établissements. Ces distributeurs pourraient proposer des plats préparés à l'avance et permettrait également de fluidifier les ventes et de lisser les pics d'affluence des établissements.



Le concept connaît un succès certain avec les pizzas. Il semble particulièrement rentable, car il permet de réaliser des ventes directes avec des marges substantielles en supprimant les intermédiaires.

Les distributeurs devraient être accessibles 24 h sur 24 et servir des plats froids ou réchauffés. Ils pourraient être installés à l'entrée des établissements ou dans un local qui les jouxte.

Avant de se lancer dans ce projet, M^{me} Perronier souhaite connaître les caractéristiques de ce marché et en évaluer la pertinence. Elle vous demande de réaliser une étude de marché à partir de documents qu'elle a collectés dans le cadre de sa veille commerciale.

Travail à faire

Réalisez l'analyse du marché (**document 1**) de la vente par distributeurs automatiques à l'aide des ressources documentaires qui vous sont transmises (**document 2**) dans les documents qui suivent et faites part de vos conclusions sur l'opportunité de développer ou non une offre par ce nouveau canal de distribution.

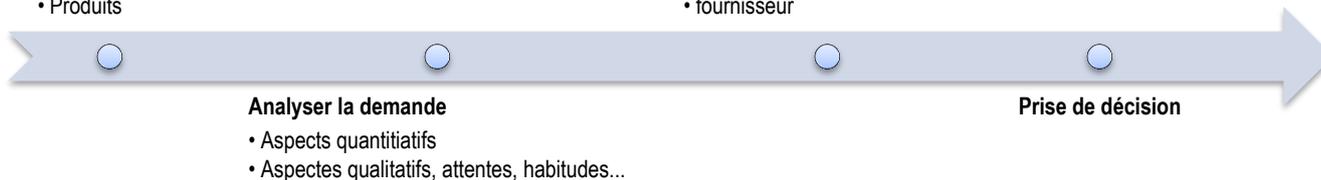
Doc. 1 Méthodologie de l'analyse de marché

Analyser l'offre

- Concurrents
- Produits

Analyser l'environnement

- Contrainte juridique et sanitaire
- fournisseur



Doc. 2 Dossier documentaire

Doc. A : Distributeurs automatiques et changement d'habitudes de consommation

Le marché des distributeurs automatiques de plats cuisinés connaît une expansion notable, notamment en France. Cette tendance s'est accélérée pendant la crise du Covid-19, où les distributeurs automatiques sont devenus une solution alternative pour les entreprises de l'agroalimentaire afin de limiter la baisse de leur chiffre d'affaires. Depuis, le marché continue de croître, dépassant le cadre des entreprises pour s'étendre à des emplacements plus variés.

Doc. B : Évolution du marché des distributeurs automatiques de plats cuisinés en France :

Sources : Chambre syndicale nationale de vente et services automatiques (NAVSA) ; <https://www.lhotellerie-restauration.fr/> ; <https://www.snacking.fr/>

Données générales

Le chiffre d'affaires total de la distribution automatique en France est de 2 milliards d'euros (2023) pour un nombre de distributeurs installés de 625 000 (2023). La part des distributeurs automatiques de plats cuisinés représente environ 5% (estimation)

Croissance du marché

La croissance annuelle du marché des distributeurs automatiques de plats cuisinés est estimée à 10% depuis 2020. Cette croissance est due à l'augmentation du nombre de personnes vivant seules, au manque de temps pour cuisiner et au désir de manger des plats plus sains et équilibrés.

Budget moyen des plats cuisinés

Le budget moyen des plats vendus dans les distributeurs automatiques de plats cuisinés en France est d'environ 8 euros. Ce prix varie en fonction du type de plat ; de la qualité des ingrédients, du producteur et de la localisation du distributeur. Exemples de prix : sandwich: 5 à 7 euros ; salade: 6 à 8 euros ; plat chaud: 8 à 10 euros ; dessert: 3 à 5 euros.

Acteurs du marché

Les principaux acteurs du marché sont les grands groupes de distribution automatique (Sodexo ; Elixior ; Aramark ; Compass Group). De nouveaux acteurs émergent sur le marché, tels que les startups proposant des distributeurs automatiques de plats frais et bio et des restaurateurs qui installent des distributeurs automatiques devant leur restaurant.

Défis du marché

Le principal défi du marché est la qualité des plats cuisinés. Les consommateurs sont de plus en plus exigeants et recherchent des plats sains et savoureux mais il faut garder à l'esprit que le prix des plats cuisinés s'il n'est pas concurrentiel, une maintenance insuffisante des distributeurs automatiques ou une concurrence importante des autres modes de restauration constituent des freins au développement.

Tendances du marché

Les consommateurs demandent de plus en plus des plats frais et bio, une cuisine plus diversifiée et la facilité d'utilisation des distributeurs qui améliore l'expérience client (paiement par carte, possibilité de faire des réservations, etc.).

Doc. C : Les distributeurs automatiques de plats cuisinés divisent les restaurateurs

<https://www.lhotellerie-restauration.fr/> - novembre 2022

Durant la pandémie de Covid-19, les distributeurs automatiques de plats cuisinés sont apparus comme une solution pour certains. C'est le cas de **Bertrand Bonvoisin**, propriétaire de la Cocotte à Malo-les-Bains (Pas-de-Calais). Alors que son restaurant était fermé, il est resté derrière les fourneaux. *“Nous avons très vite décidé d'installer, à un kilomètre de notre établissement, un distributeur de 40 casiers. Une solution alternative qui nous a permis de maintenir une activité et l'entrée de revenus”*, appuie le chef.

En effet, grâce à l'installation de l'une de ces machines, le gérant a parfois atteint près de 8 000 € de chiffre d'affaires mensuel, alors que le distributeur ne lui coûtait que 450 € (HT) par mois. Une aubaine. Un constat que partagent **Sabrina Wattiez** et son mari **Bertrand**, propriétaires du restaurant le Petit Brett à Bretteville-du-Grand-Caux (Seine-Maritime) : *“Nous louons notre distributeur automatique de plats cuisinés 500 € par mois. La machine représente 40 % de notre chiffre d'affaires, ce n'est pas négligeable.”*

Se réorganiser

Cependant, si être locataire d'un distributeur automatique de plats cuisinés durant la pandémie était une aubaine, la réouverture des établissements a imposé une réorganisation. *“Nous ne voulions pas stopper l'activité de notre distributeur automatique, nous n'allions pas nous asseoir sur 40 % de notre chiffre d'affaires, explique Sabrina Wattiez. Nous avons donc recalculé nos quantités d'approvisionnement. Nous diversifions nos plats pour que différentes choses tournent dans les distributeurs. Nous continuons de réapprovisionner plusieurs fois par jour la machine.”* De son côté, **Sophie Gricourt**, gérante du restaurant le Clos du Mas à Bourg-Achard (Eure) a revu les plannings : *“Même quand le restaurant est fermé, nous sommes présents pour faire tourner le distributeur 7 jours sur 7. C'est un parti-pris.”*

Bertrand Bonvoisin, le dirigeant de la Cocotte à Malo-les-Bains, a quant à lui été contraint de stopper son activité de vente via les distributeurs automatiques. *“Ce n'était plus gérable. Assurer la rotation des produits lorsque l'on a un restaurant à côté de 80 à 150 couverts en été, c'est compliqué. Il aurait fallu que je trouve quelqu'un à mi-temps ou à trois quarts temps.”* Mais avec les problématiques de recrutement auxquelles fait face le secteur, le dirigeant n'a pas trouvé la perle rare. Dans le secteur, selon la taille et l'organisation des établissements, l'expérience divise.

Doc. D : La distribution automatique alimentaire une tendance surveillée par la DGCCRF

En France, la vente de plats cuisinés dans des distributeurs automatiques est soumise à un certain nombre de contraintes juridiques, administratives et sanitaires.

Contraintes juridiques

- **Respect du Code de la consommation** : Le Code de la consommation impose un certain nombre d'obligations aux entreprises qui vendent des produits alimentaires, notamment l'obligation d'informer les consommateurs sur les caractéristiques des produits, les prix et les conditions de vente.
- **Respect du Code de l'environnement** : Le Code de l'environnement impose des obligations aux entreprises en matière de gestion des déchets et de protection de l'environnement.

Contraintes administratives

- **Déclaration d'activité** : Les entreprises qui vendent des plats cuisinés dans des distributeurs automatiques doivent déclarer leur activité auprès de la Direction départementale de la protection des populations (DDPP).
- **Obtention d'une licence d'exploitation** : Si l'entreprise vend des boissons alcoolisées, elle doit obtenir une licence d'exploitation.

Contraintes sanitaires

- **Respect des règles d'hygiène** : Les entreprises doivent respecter les règles d'hygiène applicables à la manipulation des denrées alimentaires.
- **Mise en place d'un système de traçabilité** : Les entreprises doivent mettre en place un système de traçabilité permettant de suivre l'origine des produits et de les identifier en cas de problème.
- **Respect des températures de conservation** : Les entreprises doivent respecter les températures de conservation des plats cuisinés.

En plus de ces contraintes, les entreprises doivent également respecter les réglementations locales applicables à la vente de plats cuisinés. Il est important de se renseigner auprès des autorités compétentes pour connaître les réglementations applicables à son activité.

Voici quelques organismes qui peuvent vous fournir des informations :

- La Direction générale de l'alimentation (DGAL)
- La Direction départementale de la protection des populations (DDPP)
- La Chambre de commerce et d'industrie (CCI)

Le non-respect des réglementations peut entraîner des sanctions pénales et administratives. Il est donc important de s'assurer que son activité est en conformité avec la réglementation.

Doc. E : Le snacking : tendance de fond ou effet de mode ?

Source : <https://blog.laddition.com/>

Depuis de nombreuses années, le mot **snacking** est dans toutes les bouches. D'origine anglaise, il fait référence à un **encas** à déguster sur **le pouce** et à tout moment de la journée. C'est un **mode de consommation** qui a notamment connu un **boom** depuis la crise sanitaire. En effet, privilégié pour sa **facilité** et sa **rapidité** à être consommé, il séduit de plus en plus les consommateurs, mais également les établissements de restauration souhaitant répondre à un **besoin sociétal**. La problématique ? Proposer un **repas rapide, no-made, économique et qualitatif**.

Les chiffres clés du marché en 2021

Selon une étude de CHD en 2021, le secteur de la **restauration rapide** a très peu été impacté par la crise avec un recul de seulement **16%** par rapport à 2019. Par comparaison, le secteur de la **restauration à table** a lui subi une **baisse de 42 %** par rapport à 2019.

En 2021, selon le congrès du Snacking 2021, celui-ci représentait :

- **16,47 Milliards** de chiffre d'affaires dans le monde.
- Des ventes dans plus de **480 000 points de vente** soit une hausse de 11 % par rapport à 2020.
- Un **panier moyen de 10,70 €** soit une évolution de près de 10 % par rapport à 2019.

Concernant les **tendances food**, le **burger** reste le produit préféré des Français. Le sandwich fait quant à lui son grand retour et s'adapte parfaitement aux nouveaux **formats de livraison**. Les **18-24 ans** délaissent la restauration à table pour une offre **moins onéreuse** comme les **instants snacks**. Leur péché mignon ? Les bowls ou encore les burgers vegan. Par ailleurs, pour les plus de **50 ans**, on observe également une mutation depuis quelques années avec une augmentation de leur consommation en **restauration rapide** notamment privilégiée pour les **moments du matin** et du **déjeuner**.

Durant de nombreuses années, le **snacking** n'avait pas bonne presse : trop sucré, trop gras, trop salé. Mais bien que les **produits phares** restent des grands classiques du snacking, de nouvelles lignes se dessinent.

L'arrivée fracassante d'une offre saine et végétale

Qui dit alimentation **nomade** ne dit plus forcément alimentation calorique. Une offre **saine et végétarienne** a fait son apparition afin de répondre aux exigences du marché. Que ce soit de manger **local**, des produits issues de l'**agriculture biologique** ou encore de manière **éthique**, la nouvelle génération reflète dans ses choix alimentaires un nouveau **mode de vie**. Ainsi, tout le secteur de la restauration a dû repenser sa **vision** de la cuisine et surtout les **codes du snacking**. Par exemple, on retrouve désormais dans une grande majorité des établissements, une offre snack sans viande. La **jeune génération** se sentant de plus en plus concernée par l'**impact** de leur **coup de fourchette** s'oriente vers une alimentation plus **respectueuse de l'environnement** et de leur **santé**.

Au-delà de ce qu'il y a dans leur assiette, les consommateurs sont également attachés à comment leur repas est conditionné. Les restaurateurs doivent s'adapter continuellement en trouvant des solutions **plus vertes** dans les **emballages** utilisés en limitant les emballages dans les **livraisons** et privilégiant des emballages **éco-responsables**. Cette transformation va continuer de s'opérer avec l'obligation pour la restauration rapide dès janvier 2023 de servir les consommations sur place dans de la vaisselle **non-jetable**.

Premiumisation de l'offre

Le snacking ne cesse de se **renouveler** et on assiste à une **montée en gamme** de l'offre. En effet, la grande majorité des lieux de vente comme les cafés ou les brasseries proposent désormais une **offre à emporter**. L'offre suit la tendance du **bon et qualitatif**. Les produits vont être choisis avec soin et les plats d'avantages confectionnés. On note ainsi un changement des **codes de la cuisine traditionnelle** avec par exemple des kebabs chic et des **sandwichs haut de gamme**.

Le **Breadstorming**, enseigne de restauration rapide située dans le quartier des Chartrons à Bordeaux, surfe sur cette tendance. Leur concept ? Proposer à leurs clients des **recettes de sandwichs gourmands, travaillés** et composées uniquement de **produits frais**.

Parmi ces nouveaux acteurs du snacking, une **nouvelle tendance** émerge : le **snacking de chefs**. Les restaurants étoilés ont eux aussi subi la crise de plein fouet. L'heure étant donc à l'**adaptation** et à la **réinvention**, le take away a su tirer son épingle du jeu. Preuve étant, celui-ci est depuis 2021, l'une des épreuves principales du **Bocuse d'Or 2021**. Tout un symbole ! Cela montre bien que la cuisine française est en pleine **mutation** et que l'on peut maintenant **snacker bon et beau** !

Multiplication des canaux de distribution

Les **habitudes de consommation** s'étant transformées, cela a également impacté les **canaux de distribution** utilisés. Ces dernières années, grâce à la **digitalisation du secteur**, les consommateurs ont pu consommer la restauration autrement que chez le restaurateur ! La digitalisation a permis le développement de la **livraison**, de la **vente à emporter** et également du **Click and Collect**. En 2019, moins de 1 % des restaurants et 8 % des concepts snacking proposaient le Click and Collect. En juillet 2020, on observe une explosion de ces chiffres, respectivement passés à 6 % pour les restaurants et à 31 % pour le snacking. Pour ce qui est de la vente à emporter, elle séduit les **établissements traditionnels** : 60 % des restaurateurs à table proposent de la vente à emporter contre 44 % en 2019.

Aucun doute, le snacking est bien l'**élu** de ces dernières années. Situation inédite, la **restauration rapide** aura pesé plus que le service à table en termes de **parts de marché** ! À noter que le **covid** aura eu un **impact** sur tout le milieu de la restauration et aura incité les acteurs à user de leur **inventivité** pour garder la tête en dehors de l'eau. Une chose est sûre, ce marché a encore de **belles années à venir**....

Ressources

1. Identifier les besoins stratégiques

L'entreprise doit constamment adapter sa proposition commerciale à l'évolution de la demande des clients et à l'offre des concurrents. Elle doit donc avoir une bonne connaissance du **marché** et notamment de l'**offre** et de la **demande** et des **processus de décision**, des **comportements** et des **motivations** des consommateurs.

L'Étude de marché va s'attacher à analyser ces différents éléments.

Étude de marché	Analyse de la demande des clients	Qualitative : identifier les comportements et motivations des consommateurs.
		Quantitative : quantifier le marché en volume en en valeurs.
	Analyse de l'offre des concurrents	Qualitative : identifier les concurrents et de leurs spécificités.
		Quantitative : quantifier l'activité des concurrents.

2. Analyser la demande

2.1 Analyse quantitative

- Chiffres clés

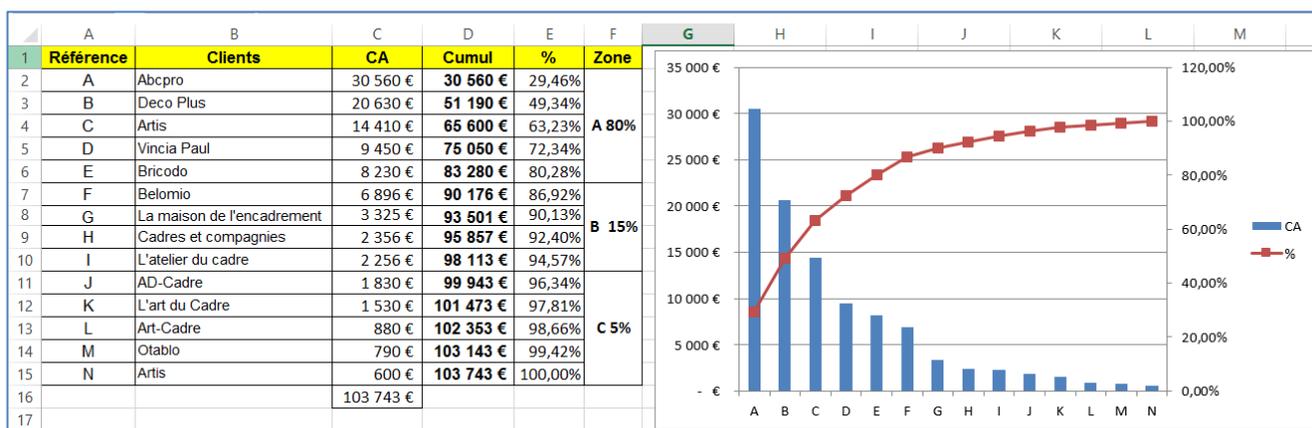
Les ventes de l'entreprise font partie d'un marché global dont la société est l'un des acteurs. Certaines informations sont disponibles dans l'entreprise auprès du service commercial et dans le PGI, d'autres peuvent être obtenues auprès d'organismes professionnels (chambres des métiers ou CCI) ou de l'INSEE.

Données pertinentes	Sources
Nombre de clients de l'entreprise	PGI
Nombre de ventes	PGI
Nombre de ventes par client	PGI
Quantités vendues total, par produit, service et par client (quantité)	PGI
Chiffre d'affaires total, par produit, service et par client (CA entreprise)	PGI
Taille du marché en nombre de clients (quantité marché)	INSEE, CCI ; organisme prof...
Taille du marché en chiffre d'affaires (CA marché)	INSEE, CCI ; organisme prof...
Panier moyen de l'entreprise (CA/quantité)	PGI
Panier moyen du marché (CA marché/ quantité marché)	INSEE, CCI ; organisme prof...
La part de marché de l'entreprise (CA marché / CA entreprise)	PGI + INSEE, CCI ; organisme prof...
Le taux d'incidents	PGI
La répartition sociologique, géographiques des consommateurs,	INSEE, CCI ; organisme prof...
Délai entre 2 achats	PGI

- L'analyse du marché : le graphe Pareto

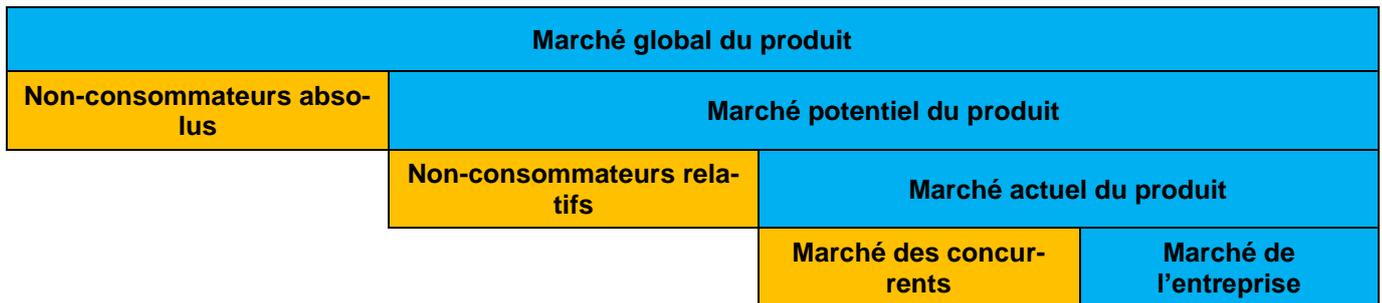
Le diagramme de Pareto permet d'analyser la répartition de la clientèle d'un marché général ou du marché de l'entreprise en la répartissant selon la loi dite des 20/80 (20 % des clients produisent 80 % des ventes).

Exemple : 80 % des ventes sont réalisées avec 20 % des clients. Ce sont les clients à « chouchouter et à surveiller.



2.2. Analyse qualitative

Un marché est constitué d'acheteurs réels, d'acheteurs potentiels et de non-acheteurs. Selon les clients, les motivations d'achats diffèrent et l'argumentation doit être adaptée à chaque profil. *(Les arguments utilisés avec un écologiste sont différents de ceux utilisés avec un amateur de voitures de sport).*



Il est important d'identifier les raisons qui poussent :

- les acheteurs de produits ou services à préférer nos produits ou à préférer les articles des concurrents ;
- les non-consommateurs relatifs à ne pas passer à l'acte d'achat.

Cette compréhension des motivations et des attentes de chaque groupe apporte des réponses aux évolutions à apporter aux produits et services commercialisés par l'entreprise.

• Décision d'achat : intervenants et processus

L'acte d'achat suit, en général, un processus constant qui va de l'identification du besoin, à la recherche d'informations avant de prendre une décision. On distingue, cependant, trois types d'achats :

- **l'achat réfléchi** est un achat raisonné et souvent raisonnable, auquel on consacre du temps car ses conséquences sont importantes. La procédure décrite est intégralement mise en œuvre.
- **l'achat impulsif** est un achat coup de cœur, souvent affectif. Le processus est raccourci. C'est souvent un achat d'ego qui apporte un fort plaisir personnel et le prix a peu d'importance.
- **l'achat répétitif** est un achat habituel qui est réalisé régulièrement et pour lequel les processus est allégé car il se fonde sur l'expérience (les entreprises essayent de le transformer en abonnement).



• Les acteurs de l'achat

Différents acteurs interviennent sur un marché. Leurs rôles doivent être compris par l'entreprise.

Acteurs	Caractéristiques
L'acheteur	Il achète le produit à partir de ses besoins et motivations,
Le prescripteur	Il prescrit le produit, son rôle est souvent institutionnel : médecin, pharmacien, garagiste, professeur...
L'influenceur	C'est un leader auquel on attribue des compétences réelles ou supposées. Il est écouté et parfois suivi. Son rôle n'est pas institutionnel. Influenceur sur les réseaux sociaux, coach...
Le fournisseur	Il alimente l'entreprise et sa réputation peut influencer les ventes (Opel et la technologie allemande, les banques écoresponsables...).
Le distributeur	Il met les produits à la disposition des consommateurs. Il peut conseiller l'acheteur et être un accélérateur de ventes ou un frein à la vente.
Le concurrent	Il vend les mêmes produits ou services. Sa réputation et la qualité de ses produits vont exercer une influence sur nos ventes.

• Besoins, motivations et freins

Les besoins	<p>Le besoin pousse l'individu à agir. Maslow en a identifié cinq. L'individu doit satisfaire les besoins de niveau inférieur avant les besoins de niveau supérieur.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Besoins physiologiques (faim, sommeil, etc.), 2. Besoins de sécurité (santé, protection, stabilité, propriété), 3. Besoins d'appartenance (famille, amis, amours, bandes, etc.), 4. Besoins d'estime des autres (reconnaissance, réussite, etc.), de soi (confiance en soi) 5. Besoins de réalisation (autonomie, développement personnel).
--------------------	---

La motivation	Elle pousse le consommateur à passer à l'acte. Elles sont diverses et souvent d'ordre psychologique. Henri Joannis identifie trois types de motivations : - hédonistes : l'envie de se faire plaisir. - oblatives : l'envie de faire plaisir aux autres. - d'auto-expression : le besoin d'affirmation et d'accomplissement de soi Les éléments suivants influent sur la motivation	
	Famille	Elle transmet ses valeurs, ses habitudes, ses normes, sa culture.
	Culture	Elle est liée à la famille, au niveau d'étude, aux relations, aux expériences.
	Classe sociale	L'individu s'identifie à un groupe social dont il en reprend les valeurs et les codes.
	Stimuli	L'entreprise envoie des messages qui sont pris en compte par le consommateur avant de passer à l'acte (publicité, argumentaire, le prix, le mode de distribution).
	Âge	Les besoins et les attentes varient avec l'âge et la consommation y est directement liée.
	Croyances	Les croyances font partie de la personnalité. Elles proviennent de la famille, du groupe social ou de la perception de soi.
	Profession	La profession entraîne des achats liés au travail et des achats d'adhésion aux valeurs du groupe.
	Situation financière	Elle influe directement sur le montant et sur la valeur des achats
	Concept de soi	C'est l'image que l'individu a de lui-même. L'achat doit être cohérent avec cette image et la renforcer sans quoi l'achat va provoquer un conflit chez l'individu.
Style de vie	Il s'exprime par ses activités, ses centres d'intérêts et par la consommation qui en résulte.	
Les freins	Ce sont les raisons qui freinent ou empêchent le passage à l'acte.	
	Revenus	Le manque ou la baisse de revenus freinent la consommation.
	Prix	Un prix trop élevé peut attirer des clients et en fait fuir d'autres.
	Design	Un design inadapté, trop originale peut attirer des clients et en fait fuir.
	Rumeur	Les rumeurs et évaluations négatives circulent vite sur les réseaux sociaux et peuvent rapidement « casser » un produit.
	La peur	Elle résulte de la crainte de difficultés réelles ou imaginées concernant du produit acheté. Elle peut concerner le produit, le fournisseur, la livraison, la garantie, la sécurité, etc.
	Les inhibitions	Elles traduisent un conflit entre le désir et la crainte réelle ou imaginée des conséquences de l'achat sur son image par exemple.

3. Analyser l'offre

L'entreprise doit constamment surveiller la concurrence et innover pour ne pas se laisser dépasser ou marginaliser. Deux options sont possibles **innover** afin d'avoir un avantage concurrentiel ou avoir une **politique agressive sur les prix** afin d'augmenter les ventes.

Pour chaque concurrent il faut analyser les spécificités de ses produits et de ses services, ses innovations, ses promotions... Il faut également surveiller les évolutions technologiques qui peuvent conduire à l'apparition de nouveaux acteurs avec des produits innovants ou disruptifs qui peuvent remettre en cause les situations établies (Airbnb, Uber, Blablacar, ChatGPT...).

La concurrence peut provenir :

- des concurrents directs qui proposent les mêmes produits ou services ;
- des concurrents indirects qui proposent des produits complémentaires ou de substitution.

3.1. Analyse quantitative

L'analyse consiste à identifier tous les concurrents directs ou indirects et pour chaque concurrent à connaître ses caractéristiques quantitatives : son chiffre d'affaires (total et par produit), les quantités vendues (totales et par produit) ; le nombre de salariés ; les prix des articles ou des services...

Afin de pouvoir calculer les parts de marché, il faut connaître le montant du marché en valeur et en quantité. Selon le marché de l'entreprise, ces données peuvent être mondiales, nationales, régionales, départementales ou locales.

Parts de marché (PDM)	Formules	Exemples
Part de marché en valeur	$\frac{CA \text{ entreprise} \times 100}{CA \text{ total marché}}$	CA société : 180 000 € - CA Marché : 650 000 €. PDM valeur = 180 000/650 000 = 27,69 %. La société détient 27,69 % de PDM en valeur.
Part de marché volume	$\frac{\text{Ventes en quantité entreprise} \times 100}{\text{Ventes en quantité total marché}}$	Ventes société : 15 000 - ventes Marché : 70 000. PDM valeur = 180 000/650 000 = 21,48 %. La société détient 27,69 % de PDM en quantité.
Part de marché relative	$\frac{CA \text{ entreprise} \times 100}{CA \text{ 1}^{\text{er}} \text{ concurrent}}$	CA société : 180 000 € - CA Marché : 330 000 €. PDM valeur = 180 000/330 000 = 54,54 %. Le CA de la société représente 54,54 % du CA du 1 ^{er} concurrent.

3.2. Analyse qualitative

• Structure du marché

L'entreprise doit identifier les spécificités du marché sur lequel elle opère car elles ont une incidence sur sa gestion. On distingue habituellement trois types de marchés.

Marchés	Caractéristiques
Monopole	C'est un marché concentré sur lequel il y a très peu de concurrents. Il est difficile d'y entrer car les entreprises bloquent ou rachètent la concurrence naissante (Google, Facebook...)
Oligopole	Plusieurs concurrents se partagent le marché. Il est difficile d'y survivre si l'entreprise n'atteint pas une taille critique (automobile).
Concurrentiel	Il y a de nombreuses entreprises et aucune ne domine le marché qui est très concurrentiel. Les nouveaux marchés sont de ce type avant une consolidation autour des entreprises les plus performantes (trottinette, vélo en libre-service ou free floating, plateforme SVOD...)

• Type de marché

L'entreprise est un élément d'une chaîne de marchés interdépendants au sein desquels elle peut se diversifier de façon **horizontale** (marchés de substitution) ou **verticale** en intégrant des marchés amonts (activité des fournisseurs) ou aval (activité des clients intermédiaires).

Marchés	Définition	Exemple	
Générique	C'est un marché global qui se compose de plusieurs familles de produits ou services.	Informatique	
Support ou principal	C'est un sous-ensemble du marché générique ou une famille de produits ou services.	Ordinateurs	Imprimantes
Complémentaire	C'est un marché de produits complémentaires au marché principal (accessoires).	Clavier Souris Casques	Écran Réseau Cloud Cartouches Papier Réseau
Substitution	C'est un marché de produits qui peuvent remplacer les produits principaux	Tablette numérique	Impression en ligne Magasin d'impression

Grille d'analyse concurrent	
Raison sociale	
Date de création	
Emplacement	
Taille : chiffre d'affaires, effectif, marge	
Produits ou services concurrents	
Prix du ou des produits concurrents	
Forces et faiblesses du ou des produits concurrents	
Forces et faiblesses de l'entreprise	
Idée à retenir chez ce concurrent	

4. Réaliser une enquête ou un questionnaire

Le questionnaire administré auprès des clients peut aider à comprendre son ressenti, ses besoins, ses motivations et ses attentes. Parmi tous les questionnaires possibles on distingue deux types de questionnaire : de notoriété et de satisfaction.

Le questionnaire de notoriété
<p>Il permet de mieux connaître l'image que les personnes ont de l'entreprise ou de ses produits (réputation, image des produits ou services, attentes, besoins, etc.). Il est possible d'évaluer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la notoriété spontanée (<i>sans aide : quelle est votre marque de soda préférée ?</i>). On observe le nom cité en premier et celui qui est cité le plus fréquemment. - la notoriété assistée (<i>avec aide : parmi ces marques, quel est votre soda préféré : Coca cola, Pepsi cola Fanta, Oasis, Lorina, Schweppes...</i>). On demande aux personnes de choisir dans une liste.
Le questionnaire de satisfaction
<p>Il permet d'évaluer la satisfaction que les clients ont des produits ou des services.</p>

Il est facile de faire un questionnaire, mais il est difficile de faire un bon questionnaire. Pour cela les étapes suivantes doivent être mises en œuvre.

- **Étape 1 : Définir le champ de l'étude, ce que l'on souhaite savoir**

Un questionnaire ne sert pas à connaître les options, mais à les quantifier.

Le domaine de l'étude et les informations à obtenir doivent être étudiés de façon approfondie avant même de commencer à rédiger les questions afin de rédiger des questions précises et pertinentes. Si cette étape est négligée, vous serez tenté de poser des questions ouvertes très complexes à dépouiller.

L'objectif est généralement présenté dans une courte introduction du questionnaire.

- **Étape 2 : Définir la structure du questionnaire avec ses parties et sous-parties**

Une enquête comporte souvent quatre catégories de questions qui ont trait aux **comportements**, aux **opinions**, aux **motifs** et à l'**identité** (du général au particulier). Les questions sont présentées dans cet ordre, car il est plus simple de parler de ce que l'on fait (comportements) que de ce qu'on pense (opinions). Il est ensuite possible, d'aborder les raisons des choix (le pourquoi) plus personnel.

Les questions d'identité (nom, âge, sexe, CSP...) peuvent provoquer des refus. Elles sont placées en fin de questionnaire, sauf si une question sert de filtre en début de questionnaire.

Il est possible de remplacer le questionnaire par un entretien avec des personnes représentatives de l'échantillon. Dans ce cas la méthodologie est la même mais les questions fermées intégreront plus de questions ouvertes.

- **Étape 3 : Rédiger les questions** (voir 7 règles à respecter page suivante)

Conseil : concevoir, dès le début, lorsque c'est possible, le questionnaire sur une application d'enquête (Sphinx, Ethnos, Google Forms ou Microsoft Forms) pour prendre en compte les contraintes logicielles.

- Définir ce que la question cherche à savoir, puis rédiger la question en adéquation avec son objectif,
- Utiliser des termes simples et sans ambiguïtés ou à double sens,
- Rédiger des questions neutres qui n'induisent pas les réponses,
- Proposer des réponses pertinentes.

Types de questions	Exemples
Question ouverte texte	Quel est votre avis sur l'accueil ?
Question numérique	Quel est votre salaire brut ?
Question date heure	Quelle est votre date de naissance ?
Question fermée	Quel artiste avez-vous préféré ? : Sicotine <input type="checkbox"/> Declerc <input type="checkbox"/> Justine <input type="checkbox"/> Dernante <input type="checkbox"/>
Question échelle	
- Numérique	Qu'avez-vous pensé de l'accueil ? (Attribuez une note comprise entre 0 et 10) :
- Sémantique	Qu'avez-vous pensé de l'accueil ? Très agréable <input type="checkbox"/> Agréable <input type="checkbox"/> Désagréable <input type="checkbox"/> Très désagréable <input type="checkbox"/>
- Image	😊 😐 😞
- Mixte	Qu'avez-vous pensé de l'accueil ? Très favorable  Très désagréable

- **Étape 4 : Définir les modalités d'administration du questionnaire**

- **Le profil des personnes à interroger**

Il faut définir le public à interroger et concentrer l'administration du questionnaire sur cette cible, même si ce travail prend plus de temps. La **méthode des quotas** aide dans ce travail. Elle consiste à s'assurer que l'échantillon est représentatif de la population à étudier.

Pour connaître l'avis des spectateurs d'un cinéma local, Il ne faut pas interroger que des jeunes, mais un échantillon représentatif des spectateurs de ce cinéma.

Un sondage sur la médiathèque d'une ville, qui intègre 30 % de réponses faites par des touristes qui ont parlé de leur médiathèque n'aura pas de valeur et vous devrez les retirez de l'échantillon pour ne pas biaiser les résultats.

Âge	%	Nombre
-15	5 %	10
15-20	20 %	40
20-25	20 %	40
25-30	10 %	20
30-40	10 %	20
40-60	15 %	30
+60	20 %	40
		200

Pour éviter ce risque, il est fréquent de commencer par une question filtre destinée éliminer les personnes qui ne sont pas concernées par le questionnaire.

- **Le nombre de questionnaires à administrer**

Le nombre de questionnaires administrés doit être suffisant pour obtenir des réponses représentatives du panel à étudier et pour atténuer le poids des réponses atypiques. Au-dessous de 100 questionnaires, les résultats sont peu fiables. Le nombre par catégorie doit être suffisant pour être représentatif (voire méthode des quotas). Si une catégorie est représentée par 3 personnes, il est évident que les résultats seront aléatoires pour cette catégorie.

- **Le mode d'administration**

Il peut se faire en face-à-face (domicile, rue, magasin...) ; par téléphone (peu de réponses) ; par voie postale ; par **Internet**. Attention, le choix du mode d'administration impacte le taux de réponses, les coûts, la qualité des réponses et les risques de biais.

- **Étape 5 : Tester le questionnaire sur un petit échantillon**

Avant d'administrer un questionnaire, il faut le tester sur un échantillon afin de contrôler l'ordre des questions et leur compréhension, puis corriger éventuellement le questionnaire.

- **Étape 6 : Administrer le questionnaire**

Cette étape doit respecter les règles définies dans l'étape 4. Il faut éviter l'administration auprès des amis ou camarades de classe qui permettent de gagner du temps mais biaise les résultats. Google Forms et Microsoft Forms permettent une administration en ligne.

- **Étape 7 : Saisissez les réponses sur une application**

Respectez de nouveau la règle des quotas et complétez ou éliminez les questionnaires de façon aléatoire sans éliminer les questionnaires qui dérangent ou ne satisfont pas le client. Les applications d'enquêtes facilitent la saisie et le dépouillement (Sphinx, Ethnos ou Google Forms et Microsoft Forms).

- **Étape 8 : Analyser les résultats**

Ne vous contentez pas des tris à plat, faites des tris croisés qui permettent une analyse plus fine, même s'ils sont plus complexes à interpréter (les tris croisés ne sont pas possibles avec Google Forms et Microsoft Forms).

Exemple : **Question 1** : âge des spectateurs ; **Question 2** : satisfaction des spectateurs,

Le croisement des questions 1 et 2 permet de connaître le degré de satisfaction par classe d'âge.

Sept règles à respecter

- Limitez les questions ouvertes, trop compliquées à dépouiller et préférez des questions fermées, bien formulées.

Exemple : à la question **Que pensez-vous du SAV ?** préférez les questions fermées suivantes :

Votre avis sur le SAV : Informations communiquées :	Très bien – Bien - Insuffisant –Très insuffisant
Rapidité de la réparation :	Très bien – Bien - Insuffisant –Très insuffisant
Qualité de la réparation :	Très bien – Bien - Insuffisant –Très insuffisant
Prix de la réparation :	Très bien – Bien - Insuffisant –Très insuffisant

La question ouverte peut être utilisée en fin de partie pour affiner les réponses ou laisser un espace de libre expression.

- Dans les questions de type échelle, proposez un nombre pair de réponses, afin d'obliger la personne à s'engager et l'empêcher de se défausser sur la réponse médiane.

Exemples : *Très bien – Bien – Moyen – Insuffisant –Très insuffisant => Très bien – Bien - Insuffisant –Très insuffisant.*

- Les réponses doivent être équilibrées avec autant de réponses positives que négatives.

Exemples : *Très bien – Bien – Moyen – Insuffisant* ⇒ *il y a plus de réponses positives que négatives. Le sondeur estime donc que le fait observé ne peut être très insuffisant. La personne très mécontente doit choisir insuffisant ce qui tempère son avis !*

- Les questions et les réponses doivent être neutres.

Exemples : à la question : **Ne trouvez-vous pas inadmissible que les bureaux soient fermés à 17 h ?**
Préférez : **Que pensez-vous de l'horaire de fermeture : Trop tôt - Satisfaisant – Trop tard.**

- La réalité est toujours subjective et complexe. Évitez les questions simplistes de type Oui/Non, donnez la possibilité au sondé d'étalonner ou d'affiner sa réponse.

Exemples : à la question : **Avez-vous trouvé le livret d'accueil utile : Oui – Non.**
Préférez : **Vous avez trouvez le livret d'accueil : Très utile - Utile - Peu utile – Inutile.**

- Dans les réponses de type échelle, ne multipliez pas les adjectifs aux sens différents.

Exemples : à la question : **Vous avez trouvez l'accueil : Très agréable – Sympathique – Réservé – Froid.**
Préférez : **Vous avez trouvez l'accueil : Très agréable – Agréable – Désagréable – Très désagréable.**

- Évitez les questionnaires trop longs qui risquent de provoquer un rejet ou qui ne sera pas terminé. Testez votre questionnaire et l'ordre des questions avant de l'administrer définitivement.

5. Définir une stratégie commerciale

5.1. De la stratégie générale à la stratégie commerciale

Gérer c'est prévoir, **donner un cap, anticiper les difficultés et prendre les bonnes décisions** qui permettront d'atteindre les objectifs. Cette capacité à mettre en œuvre une stratégie à court, moyen et long terme est indispensable à la bonne gestion d'une entreprise. Elle prend appui sur les données commerciales et financières ; les évolutions techniques et technologiques ; l'étude du marché de l'offre et de la demande.



5.2. Diagnostic commercial

- **L'analyse MOFF (Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses)**

Le diagnostic porte sur le **produit** ; le **marché** ; le **prix** ; la **communication** et la **distribution**. L'entreprise doit identifier pour chaque élément ses **forces** et ses **faiblesses** internes ainsi que les **opportunités** et les **menaces** externes. La matrice MOFF (**SWOT** en anglais) synthétise les résultats de cette étude.

	Forces	Faiblesse
Interne	<p>Une force est un élément positif susceptible de soutenir la réalisation du projet</p> <p><i>Un avantage lié au produit, à la position sur le marché, au prix, à la notoriété, à l'expérience, etc.</i></p>	<p>Une faiblesse est un élément négatif susceptible d'aller contre son développement.</p> <p><i>Un désavantage lié au produit, au prix, à la notoriété, à l'expérience, à la capacité d'innovation, etc.</i></p>
	Opportunités	Menaces
Externe	<p>Une opportunité est un avantage sur la concurrence externe</p> <p><i>Exploité une innovation, un nouveau brevet, etc.</i></p>	<p>Une menace est un risque externe susceptible de nuire au projet.</p> <p><i>Arrivée de nouveaux concurrents, d'une nouvelle technologie.</i></p>

- **Le positionnement**

L'entreprise doit définir son positionnement par rapport à ses clients et à la concurrence. Celui-ci résulte de la qualité de ses produits, de sa politique de prix, du design de ses produits... Ce positionnement transparait dans sa communication. Il est important que ce positionnement soit perçu et compris par les clients, sans quoi l'entreprise peut manquer sa cible si les clients n'y adhèrent pas.

Lorsque Renault se positionne sur des voitures d'entrée de gamme, elle ne le fait pas sous la marque Renault mais sous la marque Dacia pour ne pas troubler ses clients.

- **La segmentation**

La segmentation consiste à identifier puis à classer les consommateurs qui ont des caractéristiques communes en groupes homogènes appelés segments (les millenials, les ménagères de plus de 50 ans, les seniors, les geeks...). La segmentation de la clientèle permet de sélectionner la stratégie et de mieux cibler les actions commerciales et la communication.

Stratégie indifférenciée	<p>La démarche commerciale est identique sur tous les segments, sans adaptation à la cible.</p> <p>⇒ Elle supprime les frais d'adaptation au marché et crée des économies d'échelle... mais revient à considérer que tous les consommateurs sont identiques.</p>
Stratégie différenciée	<p>La démarche commerciale est adaptée aux différents profils de consommateurs ou segments identifiés (<i>produit, prix, communication</i>).</p> <p>⇒ Cette stratégie génère des coûts supplémentaires et réduit les économies d'échelles mais elle accroît les ventes à long terme.</p>
Stratégie concentrée	<p>L'entreprise cible un segment plus réduit sur lequel elle va concentrer ses forces. Ce peut être une niche commerciale.</p> <p>⇒ Cette spécialisation permet d'obtenir une plus forte part de marché sur le segment concerné. Les PME qui s'attaquent à un nouveau marché ont souvent recours à cette stratégie, qui est moins gourmande en ressources humaines, financières et techniques.</p>

5.3. Stratégie de développement selon Michael Porter

Stratégies	Caractéristiques
Domination par les coûts Stratégie de prix Stratégie de volume	<p>Les prix sont inférieurs aux concurrents. Elle exige une grande maîtrise des coûts, une optimisation de la production et une baisse du coût unitaire par des économies d'échelle. Lorsque la stratégie s'appuie sur les économies d'échelle, on parle de stratégie de volume.</p> <p>Problème : Cette stratégie conduit à une guerre des prix nuisibles à tous. Par ailleurs, la part de marché n'est ni un gage de pérennité, ni de réussite. Enfin, cette stratégie est impossible pour les petites entreprises.</p>
Différenciation	<p>L'offre présente des caractéristiques différentes de la concurrence.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Différenciation vers le haut (sophistication) : l'offre est plus élaborée que celle de la concurrence et le prix plus élevé. Si le prix augmente plus vite que le coût, l'entreprise génère un profit supérieur. (Apple, Tesla, etc.) - Différenciation vers le bas (épuration) : l'offre est plus simple que celle de la concurrence et le prix moins élevé. Si le coût baisse plus rapidement que le prix de vente, l'entreprise génère un profit supérieur. (Exemple : Ikea, Dacia, Bic, Ryanair).
Concentration ou Focalisation	<p>Les efforts sont concentrés sur un segment de marché. On parle parfois de stratégie de niche. Cela conduit à choisir dans ce créneau une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation, pour s'assurer un leadership de prix et/ou de quantités sur ce segment.</p>

5.4. Plan de marchéage (Marketing mix)

Le plan de marchéage regroupe l'ensemble des décisions et des actions mercatiques prises pour assurer le succès du produit, du service, de la marque ou de l'entreprise sur son marché et pour atteindre les objectifs définis. Elles concernent : **le produit, le prix, la communication et la distribution**.

Variables	Critères de positionnement
Politique produit	<p>Elle concerne les caractéristiques des produits, la politique de gamme, le choix des marques ou labels, le design et le packaging.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assortiment : généraliste, spécialisé, produits d'appels, innovant, saisonniers ? - Qualité : quelles gammes, quels modèles, quels styles, quelles caractéristiques ? - Marques : marques de fabricants, marques de distributeurs ? - Services annexes : prestations complémentaires, livraisons, SAV ?
Politique prix	<p>Elle intègre la démarche de fixation du prix des produits ou des services. Elle évolue en fonction des actions promotionnelles et du cycle de vie du produit.</p> <p>Elle prend en compte le coût de revient, l'image du produit, la distribution, l'élasticité du prix, la concurrence.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarif : en fonction du coût, du prix psychologique, du segment ? - Stratégie : écrémage, pénétration, différenciation. - Remises, ristournes, rabais : oui/non ? quand ? comment ? à qui ? - Modes de paiement : lesquels ? crédits ?
Politique communication	<p>Ce sont les actions de publicité, de marketing direct et de promotion. Elle peut se limiter à la communication publicitaire, voire même la communication institutionnelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicité : quels médias, hors médias ? Relations publiques ? Sponsoring ? - Promotion : quelles techniques ? (Prix, jeux, concours, produits, primes)
Politique distribution	<p>C'est le choix du canal de distribution et les actions marketing (communication, animation...) et commerciales (référencement, tarif) à destination des distributeurs.</p> <p>Elle doit être cohérente avec les autres éléments du plan de marchéage</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiance, taille logo : enseigne, façades vitrines, couleurs, décoration, mobilier, éclairage, sonorisation. - Méthodes de ventes : contact traditionnelle, libre-service, libre choix... - Type de distribution : de masse, sélective, exclusive... - Forme de commerce : indépendant, associé...

6. Fiche ressource Sphinx IQ2

1. Charger / quitter Sphinx

• Charger Sphinx

- Cliquez sur le bouton 
- Faites défiler les applications et sélectionnez **Le Sphinx** puis cliquez sur **Sphinx IQ2**.



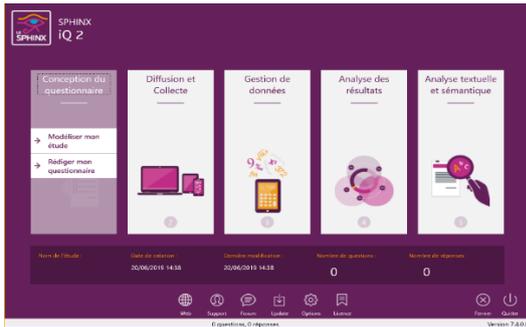
• Quitter Sphinx

- Cliquez sur la case fermeture  de Sphinx.

2. Créer/quitter une nouvelle étude

• Créer une étude

- Survolez le volet **Nouveau** et sélectionnez **Etude Sphinx**.
- Activez l'option **Créer une étude**.
- Cliquez sur le bouton **Suivant >>**.
- Saisissez le titre de l'étude et un commentaire éventuel.
- Indiquez le nom de l'organisme pour lequel l'étude est réalisée
- Paramétrez la date de l'étude (ces éléments seront affichés en haut de la 1^{re} page du questionnaire).
- Dans la zone droite, sélectionnez éventuellement un modèle prédéfini à utiliser, la langue et le logo qui seront associé à l'étude. Utilisez les flèches pour vous déplacer dans les paramètres.
- Cliquez sur le bouton **Terminer**.
- Survolez la zone **Conception du questionnaire** et cliquez sur l'option **Rédiger mon questionnaire**.



• Fermer une enquête

- Ouvrez une nouvelle étude ou cliquez la case  de la fenêtre de gestion de l'enquête.

3. Sauvegarder une étude

- Cliquez sur le menu **Fichier** puis **Enregistrer**.
- Sélectionnez l'unité puis le dossier destination.
- Modifiez éventuellement le nom de l'étude (qui sert également de nom de dossier)
- Cliquez sur **Enregistrer**

4. Ouvrir une étude

- Double-cliquez sur l'étude dans la liste des projets récents
- Ou :
- Cliquez sur l'onglet **Fichier** puis **Ouvrir**.
- Sélectionnez l'unité, le dossier puis l'enquête à ouvrir puis cliquez sur le bouton **Ouvrir**
- Sélectionnez l'option souhaitée dans la fenêtre de gestion.

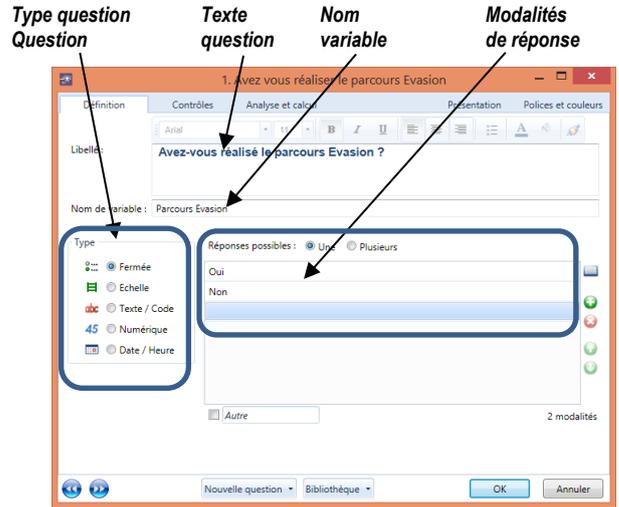


5. Saisissez les questions

- Créez une étude (2) ou ouvrez une étude (4).
- Cliquez-droit sur une zone vierge du formulaire affiché à l'écran - **Nouvelle question...**

• Question fermée unique

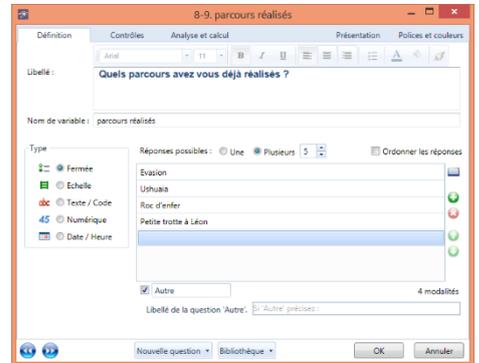
- Saisissez le texte de la question.
- Saisissez un nom court pour identifier la question (variable).
- Cliquez sur le bouton **Fermée**.



- Saisissez les modalités de réponses sur les lignes.
- Cliquez sur **OK** ou **Nouvelle question**.

• Question fermée multiple

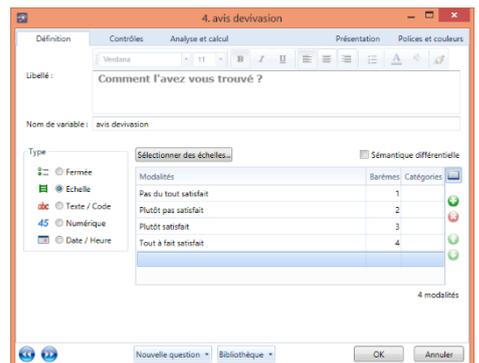
- Saisissez le texte de la question.
- Saisissez un nom court pour identifier la question (variable).
- Cliquez sur le bouton **Fermée**.
- Saisissez les modalités de réponses.



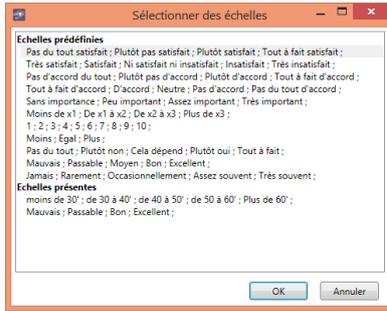
- Saisissez le nombre de réponses possibles puis activez la case **Ordonner les réponses** pour classer les réponses.
- Cliquez sur **OK** ou **Nouvelle question**.

• Question fermée échelle

- Saisissez la question puis un nom court pour identifier la variable.
- Cliquez sur le bouton **Echelle**.



- Saisissez les noms des échelons ou cliquez sur le bouton **Sélectionner des échelles...**

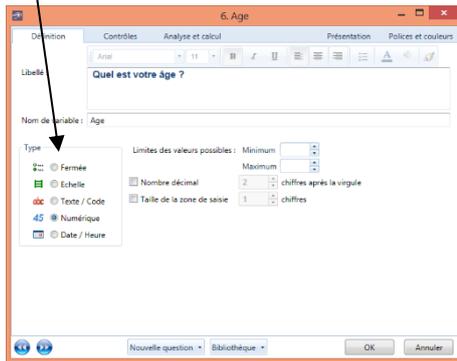


- Cliquez sur une échelle prédéfinie.

- Cliquez sur **OK**.
- Cliquez sur **OK** ou **Nouvelle question**.

● Question numérique

- Saisissez la question puis un nom court pour identifier la variable.
- Cliquez sur le bouton **Numérique**.



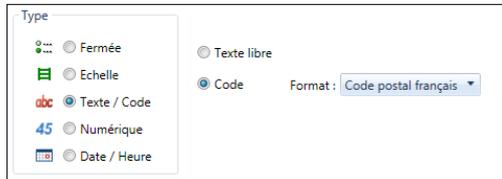
- Saisissez la donnée minimale puis la donnée maximum admise.
- Cliquez sur **OK**.
- Cliquez sur **OK** ou **Nouvelle question**.

● Question texte

- Saisissez la question puis un nom court pour identifier la variable.
- Cliquez sur le bouton **Texte/Code**.
- Cliquez sur l'option **Texte libre**.
- Cliquez sur l'onglet **Présentation** et Saisissez le nombre de lignes souhaitées pour les réponses, puis cliquez sur **OK**.
- Cliquez sur **OK** ou **Nouvelle question**.

● Question Code

- Saisissez la question puis un nom court pour identifier la variable.
- Cliquez sur le bouton **Texte/Code**.
- Cliquez sur l'option **Code**.
- Sélectionnez le format du code.



- Cliquez sur **OK** ou **Nouvelle question**.

● Question Date / heure

- Saisissez la question puis un nom court pour identifier la variable.
- Cliquez sur le bouton **Date / Heure**.



- Sélectionnez le format de la date et paramétrez les limites éventuelles, puis cliquez sur le bouton **Fermer**.
- Cliquez sur **OK**.

● Question de la bibliothèque

- Créez une question.
- Cliquez sur le bouton **Bibliothèque**.
- Sélectionnez dans la zone **Filtre** une liste de questions à afficher.

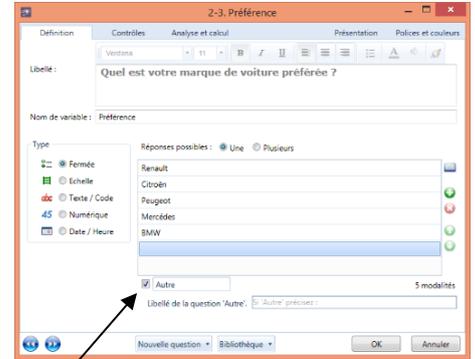
- Double-cliquez sur la question à charger.
- Cliquez sur le bouton **OK** ou **Nouvelle question...**

6. Associer une question ouverte à une question fermée

Cette fonction permet de lier une question ouverte à une question fermée dont les modalités de réponse sont insuffisantes.



- Créez la question fermée et listez les modalités de réponse.



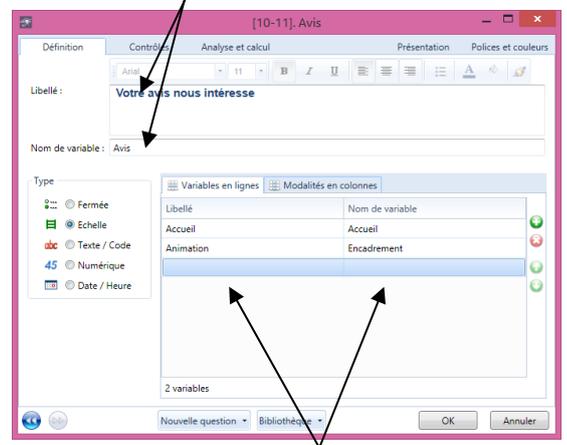
- Cliquez sur la case **Autre**.
- Cliquez sur **OK** ou **Nouvelle question**.
- Cliquez sur l'option **Oui**.

7. Questions Tableau (Groupe)

Cette fonction regroupe dans un tableau plusieurs questions fermées ayant les mêmes modalités de réponses.

Votre avis nous intéresse				
	Mauvais	Passable	Bon	Excellent
Accueil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Animation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Cliquez sur l'onglet **Insertion** puis **Tableau**.
- Saisissez le libellé et le nom abrégé du groupe dans la zone **Libellé** :



- Saisissez la question dans la colonne de gauche et le nom de la variable dans la colonne de droite.
- Cliquez sur l'onglet **Modalités en colonne**.
- Sélectionnez ou saisissez les échelles à utiliser.
- Cliquez sur **OK**.

8. Les titres de partie

Les titres permettent de définir des parties et sous-parties à l'intérieur du questionnaire.



● Insérer un titre

- Cliquez-droit le lieu où insérer un titre - **Insérer une partie...**
- Saisissez le titre puis cliquez sur **OK**.

● Modifier un titre

- Double-cliquez sur le titre de partie.
- Modifier le titre puis cliquez sur **OK**.

● Déplacer un titre

- Cliquez-glissez sur le bouton situé à gauche du titre.
- Cliquez sur **Oui** ou **Non**.

● Supprimer un titre

- Cliquez-droit sur le titre à supprimer - **Supprimer...**
- Cliquez sur **Oui**.

9. Modifier un questionnaire

- Affichez le questionnaire en mode création.

● Modifier une question

- Double-cliquez sur la question à modifier.

● Supprimer une question

- Cliquez sur la question à supprimer puis sur la touche **[Suppr]**.
- Confirmez la suppression en cliquant sur **Oui**.

● Déplacer une question

- Cliquez-glissez la question à l'endroit souhaité.

● Mettre en forme une question

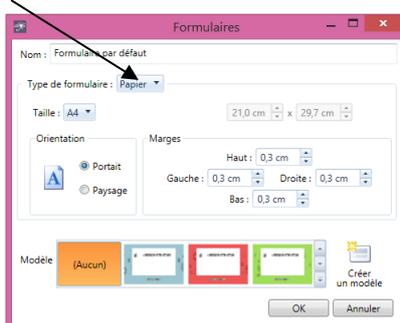
- Double-cliquez sur la question.
- Cliquez sur l'onglet **Présentation** ou **Polices et couleurs**.
- Paramétrez les éléments souhaités.
- Cliquez sur **OK**.

10. Paramétrer la mise en forme

- Double-Cliquez sur l'onglet **Formulaires** au bas du volet gauche.



- Sélectionnez la présentation souhaitée (Papier, écran, etc.).

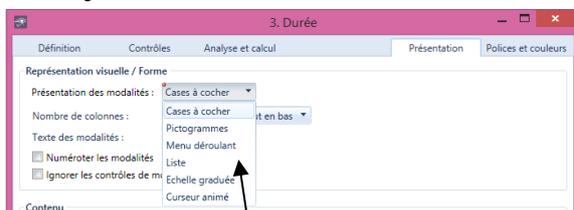


- Sélectionnez l'orientation.
- Saisissez les marges.
- Sélectionnez un modèle.
- Cliquez sur **OK**.

● Modifier

l'affichage des échelles : Case, curseur...

- Double-cliquez sur la question à traiter.
- Cliquez sur l'onglet **Présentation**.



- Paramétrez les options souhaitées.

11. Imprimer un questionnaire

- Cliquez sur le menu **Fichier** puis **Imprimer...**
- Cliquez sur le bouton **Imprimer...**
- Paramétrez éventuellement les pages à imprimer.
- Saisissez le nombre de copies désirées.
- Cliquez sur **OK**.

12. Saisir des réponses

- Activez l'onglet **Accueil** si le questionnaire est en mode création.
- Cliquez sur l'outil **Panneau d'accueil**.
- ⇒ Le panneau d'accueil est affiché.
- Survolez le module **Diffusion et collecte** dans la fenêtre de gestion.

- Cliquez sur l'option **Saisie**.
- Sélectionnez l'option **Saisir**.
- Cliquez sur **OK**.
- ⇒ Une grille de saisie est affichée pour réaliser un saisie des questionnaires papier.
- Cliquez sur la zone de saisie ou l'activer par la touche **[Tab]**.
- Saisissez au clavier ou à la souris les réponses.
- Cliquez sur le bouton **Terminer** après le dernier questionnaire.

13. Consulter, modifier les réponses

● Activer le mode consultation

- Activez l'onglet **Accueil** si le questionnaire est en mode création.
- Cliquez sur l'outil **Panneau d'accueil**.
- ⇒ Le panneau d'accueil est affiché :
- Survolez le module **Diffusion et collecte** dans la fenêtre de gestion du questionnaire.
- Cliquez sur l'option **Saisie**.
- Sélectionnez l'option **Consulter / Modifier**.
- Cliquez sur **OK**.
- Faites défiler les observations à l'aide des boutons de défilement.

● Modifier une observation

- Activez l'enregistrement à traiter.
- Réalisez la modification directement dans la grille de saisie.

● Supprimer une observation

- Activez l'enregistrement à traiter.
- Cliquez sur l'outil **Supprimer** des observations.

● Quitter le mode consultation

- Cliquez sur la case  du tableur.
- Confirmez éventuellement la sauvegarde des modifications.

14. Analyse des données (Vue)

● Générer un tableau de bord d'analyse

- Cliquez sur la zone **Traitements et analyses - Tableau de bord automatique**
- Cliquez sur l'option **Dépouillement automatique** pour générer un tableau de bord qui dépouille toutes les questions
- Cliquez sur **Suivant >**
- Cliquez sur l'option **Créer un nouveau rapport** puis **Terminer**

● Modifier un tableau de bord

- Ajouter une variable simple**
- Cliquez sur-glissez la question souhaitée de la zone **Variables** sur le tableau de bord.

Supprimer une variable

- Cliquez sur dans le tableau de bord la variable à supprimer - **[Suppr]**.

Modifier la taille d'une variable

- Cliquez-glissez une poignée d'angle de la variable.

Déplacer une variable

- Cliquez-glissez la variable pour la déplacer.

Modifier les propriétés d'une variable

- Double-cliquez sur la variable et réaliser les paramétrages désirés à l'aide des onglets (voir 5.3 à 5.7).

● Gestion du tableau de bord (Vue)

Sauvegarder le tableau de bord

- Cliquez sur l'outil .

Créer une nouvelle vue

- Double-cliquez sur : **Nouvelle vue...**
- Poursuivre la procédure 13.

Activer un tableau de bord

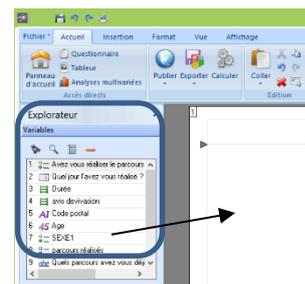
- Double-Cliquez sur la vue à afficher.

Imprimer le tableau de bord

- Cliquer sur l'onglet **Fichier** puis **Imprimer...**

Supprimer un tableau de bord

- Cliquez sur la vue à supprimer puis sur la touche **[Suppr]**.



● **Gestion des titres**

Ajouter un titre

- Cliquez sur l'onglet **Insertion – Zone de texte - Commentaire**
- Cliquez-glissez sur la vue pour créer la zone de texte.
- Saisissez et mettez en forme le texte.
- Cliquez-glissez la zone de texte à l'endroit souhaité.

Supprimer une zone de texte

- Cliquez sur la zone de texte – **[Suppr]**.

Modifier la taille d'un titre

- Cliquez-glissez sur une poignée pour modifier la taille.

Déplacer un titre

- Cliquez-glissez sur le titre.

Mise en forme du titre

- Double-cliquez sur la zone de texte.
- Mettre en forme le texte à l'aide des outils de mise en forme .

15. Paramétrer les variables

- Double-cliquez sur la variable à traiter

● **Onglet : Contenu**

- Paramétrez les éléments suivants :
 - le libellé, le nom de la variable, le numéro.
 - l'affichage du tableau et du graphique.
 - la largeur des colonnes du tableau.

● **Onglet : Valeurs**

- Paramétrez les éléments à afficher :
 - le taux de réponse,
 - le mode (valeur la plus fréquente),
 - le nombre de valeurs différentes,
 - l'effectif moyen,
 - les valeurs numériques telles que moyenne et écart-type des questions numériques.

● **Onglet : Calcul**

Ignorer les non-réponses

- Activez l'option **Ignorer les non-réponses**.

Regrouper des données

- Activez l'option **Regrouper / Ordonner les modalités**.
- Cliquez sur le bouton de paramétrage.



Question code

Regrouper sans dictionnaire

Activez **Code réduit aux caractères** puis saisissez les numéros des nombres séparés par un tiret :



Pour réduire et regrouper les codes postaux sur les deux premiers caractères, saisissez : 1-2, ce qui génère un regroupement par département.

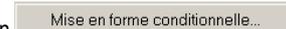
● **Onglet : Tableau**

Affichage de base

- Indiquez le lieu où afficher les totaux.
- Paramétrez le tri.
- Indiquez les informations à afficher.
- Cliquez sur OK.

Mise en forme conditionnelle

Il est possible de mettre en évidence certaines valeurs significatives par une mise en forme conditionnelle :



- Cliquez sur le bouton
- Sélectionnez l'élément à mettre en valeur.
- Paramétrez le format à mettre en œuvre.
- Cliquez sur OK

● **Onglet : Graphique**

Afficher le graphique

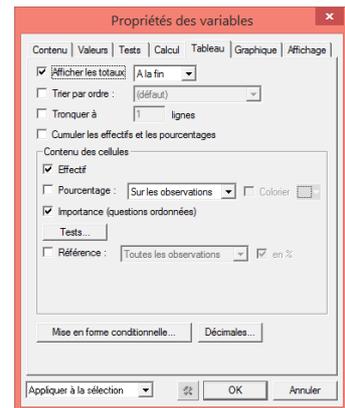
- Sélectionnez le type de graphique et sa position par rapport au tableau.
- Paramétrez les informations à afficher (Nom, Valeurs).
- Cliquez sur OK.

Taille et couleur du graphique

- Activez les cases **Largeur** et **Hauteur** pour que le graphique s'adapte automatiquement à la taille de la variable ou saisissez la taille du graphe.
- Paramétrez les couleurs à afficher puis Cliquez sur OK.

● **Onglet : Affichage**

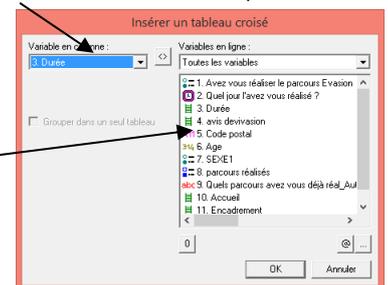
- Paramétrez le titre de la variable :
 - police, taille, style, couleur du texte,
 - couleur de fond,
 - alignement,
 - type de bordure, taille et couleur.



16. Tris croisés

- Cliquez sur l'onglet **Insertion - Tableaux croisés / multiples...**
- Sélectionnez dans la zone : **Variable en colonne la 1^{ère} question à croiser.**

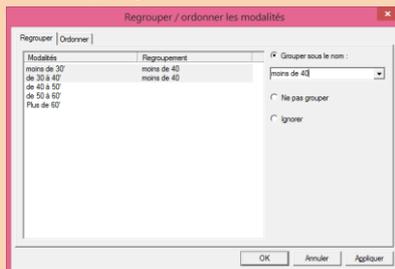
- Sélectionnez dans la zone : **Variables en ligne la 2^{ème} question à croiser.**
- Cliquez sur OK.



Modalités de regroupement

Question fermée

Sélectionnez les modalités à regrouper en appuyant sur **[Ctrl]**, puis activez l'option : **Grouper sous le nom** et saisissez le nom du groupe au-dessous



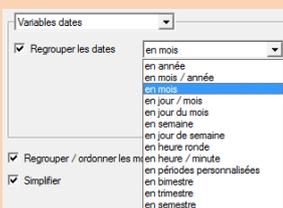
Question texte

Saisissez le nom de la donnée suivi du signe = puis des réponses à regroupe entre " et en les séparant par =



Question date

Sélectionnez le type de regroupement à réaliser dans la zone : **Regrouper les dates**.



Chapitre 9. Le marché de l'entreprise

Bilan de compétences

Compétences	Non acquis	Partiellement acquis	Acquis
Je sais définir la mercatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie le contenu d'une étude de la demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie le contenu d'une étude de l'offre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les critères qualitatifs d'une étude de marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les critères quantitatifs d'une étude de marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais différencier un marché générique, principal, support et environnant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais différencier un marché monopole, oligopole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les différents types de consommateurs d'un marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais poser un diagnostic interne et externe de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais identifier les caractéristiques commerciales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais définir la mercatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie un non-consommateur absolu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie un non-consommateur relatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je suis capable de segmenter une clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une segmentation par la valeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une segmentation par taille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une segmentation par l'implantation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une segmentation par l'usage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une segmentation par le canal de vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une segmentation par les besoins exprimés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une stratégie indifférenciée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une stratégie différenciée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une stratégie concentrée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais tracer et analyser un graphe Pareto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais tracer et analyser un graphe de prix psychologique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est une stratégie concentrée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les variables endogènes d'un acte d'achat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je connais les variables exogènes d'un acte d'achat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'identifie les étapes d'une décision d'achat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>