

La methode des cas et le plan marketing : Version corrigée avec note pédagogique



Table des matières



Table des matières	3
I - 1. Point méthodologique	7
<u>A. 1.1. Définitions.....</u>	<u>7</u>
<u>B. 1.2. Plan d'analyse type.....</u>	<u>8</u>
<u>C. 1.3. Synthèse.....</u>	<u>12</u>
II - 2. Etude du cas d'un cinéma d'art et d'essai	13
<u>A. 2.1. Introduction.....</u>	<u>13</u>
<u>B. 2.2. Enoncé du cas.....</u>	<u>13</u>
<u>C. 2.3. Résolution du cas : exercices.....</u>	<u>14</u>
<u>1. Analyse de la situation et diagnostic.....</u>	<u>14</u>
<u>2. Choix de la stratégie marketing.....</u>	<u>16</u>
<u>3. Développement du plan marketing.....</u>	<u>18</u>
<u>D. 2.4. Synthèse : analyse commentée du cas.....</u>	<u>19</u>



Introduction

L'objectif de cette micro ressource est de sensibiliser les étudiants à l'utilisation de la méthode des cas en marketing.

Avec cet outil, l'étudiant comprend les objectifs pédagogiques de la méthode et son mode de résolution au travers de :

- la présentation d'un plan d'analyse « type » ;
- la présentation des outils à mobiliser et des grilles d'analyse appropriées ;
- un exemple corrigé de l'analyse d'un cas familial des étudiants : celui d'un cinéma d'arts et d'essai.

1. Point méthodologique

1.1. Définitions	7
1.2. Plan d'analyse type	8
1.3. Synthèse	12

A. 1.1. Définitions

Qu'est-ce qu'un cas ?

Le cas est un ensemble de documents divers, décrivant la situation d'une entreprise sur un marché à un moment donné.



Définition

Un cas est un **outil pédagogique** qui :

- raconte une histoire d'entreprise ;
- décrit un problème de gestion ;
- propose une mise en situation .



Fondamental : Qu'est-ce que la méthode des cas ?

Il s'agit pour l'étudiant de proposer une solution au problème donné en se basant sur son analyse de la situation et en utilisant les concepts et cadres d'analyse vus en cours.

- **Principe de la méthode** : décrire la situation d'une entreprise sur un marché à un moment donné
- **Objectif de la méthode** : résoudre un problème donné (lancement d'un nouveau produit, extension de marque, gestion de la marque, analyser les raisons de l'échec d'un lancement
- **Rédaction** : précise, synthétique, argumentée :
 - se situer à l'époque du cas ;
 - ne pas chercher une solution unique « miracle », mais un ensemble de solutions possibles, parmi lesquelles on va en choisir une que l'on va développer ;
 - les cas sont toujours incomplets, si on manque de données, il faut signaler le besoin d'information et faire des hypothèses ;
 - argumenter : il faut toujours tirer des enseignements des informations citées .

B. 1.2. Plan d'analyse type



Fondamental

Pour résoudre un cas, il faut :

1. Identifier le problème ;
2. Etablir un diagnostic de la situation ;
3. Proposer des solutions au problème.

Analyse de la situation et diagnostic

Identifier le problème :

Voici des exemples de problèmes que peut vouloir résoudre une entreprise :

- lancement d'un nouveau produit ;
- extension de marque ;
- gestion de la marque ;
- analyse des raisons de l'échec un d'un lancement ;
- etc...

Etablir un diagnostic de situation :

Le diagnostic de la situation doit permettre de dégager l'objectif stratégique majeur de l'entreprise pour régler le problème. Le diagnostic s'effectue en deux temps, il s'agit de :

- effectuer l'**analyse de la situation** : on peut utiliser différentes grilles d'analyse telles que l'analyse SWOT, les 5 forces de Porter, la matrice BCG, les 4 p's, le losange de positionnement ;
- structurer ensuite les données issues de l'analyse pour **déduire les facteurs clés de succès** c'est-à-dire les 4 ou 5 facteurs qui semblent, selon votre analyse, vraiment essentiels pour l'entreprise réussisse sur le marché ou résolve la situation à laquelle elle est confrontée.

Exemple



L'**analyse SWOT** permet de faire le diagnostic de la situation en se basant sur l'environnement externe et interne à l'entreprise :

- L'analyse externe du marché permet d'identifier l'ensemble des caractéristiques que subissent les concurrents en présence sur le marché. On détermine alors les **opportunités** et les **menaces** qui sont en présence sur le marché ;
- L'analyse interne du marché permet d'identifier l'ensemble des caractéristiques spécifiques à l'entreprise que l'on étudie. On détermine alors les **forces** et les **faiblesses** de l'entreprise dans la situation considérée.

L'analyse doit être la plus exhaustive possible.

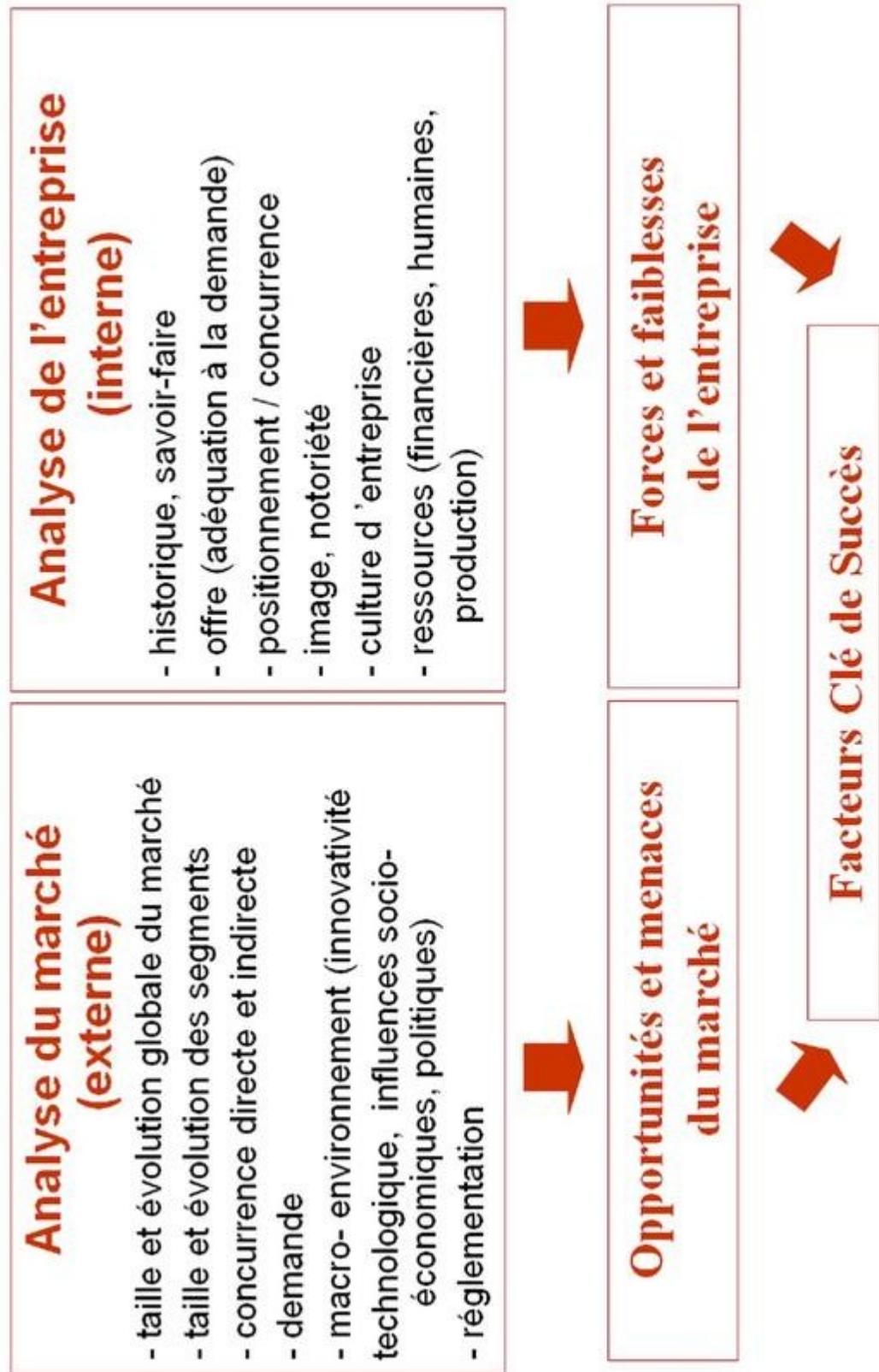


Image 1 : De l'analyse de la situation à l'objectif à atteindre

Evolution de la stratégie marketing

En considérant les facteurs clé de succès / objectifs à atteindre, on décide de **la stratégie marketing** à adopter. Il peut y avoir plusieurs stratégies marketing possibles, il faut alors en choisir une en argumentant son choix :

- ainsi, on établit une segmentation du marché (segmentation client ie de la demande) ;
- on cible tel ou tel segment, celui qui permet le mieux de répondre au socle ;
- et on positionne notre offre marketing (on peut utiliser là le losange de Kapferer pour retrouver les bénéfices pour le consommateur visé, contre tel ou tel concurrent).

Développement du plan marketing

La stratégie marketing posée précédemment va ensuite se décliner en actions sur les variables du mix : c'est le développement du **plan marketing** :

Remarque



Il peut y avoir plusieurs objectifs stratégiques majeurs possibles, il faut alors en choisir un en argumentant son choix.

Puis on développe le **plan marketing** : la stratégie marketing posée précédemment va ainsi se décliner en actions sur les variables du mix.

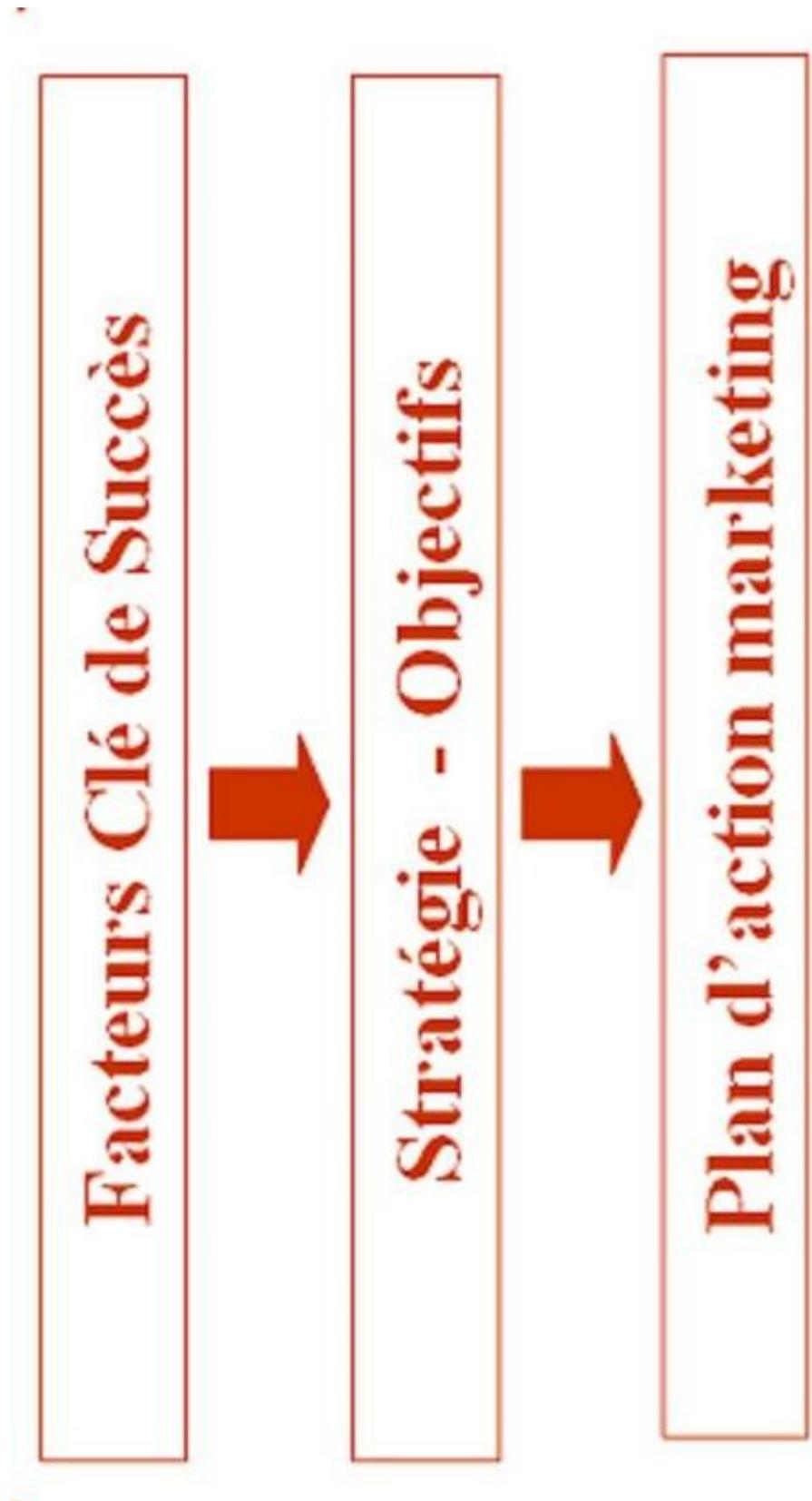


Image 2 : Du choix de la stratégie au plan marketing

C. 1.3. Synthèse



Rappel

Résoudre un cas c'est adopter une démarche marketing
= **Comprendre - Décider - Agir**

Comprendre : diagnostic de situation

- Opportunités et menaces du marché
- Forces et faiblesses de l'entreprise
- > Facteurs clés de succès

Décider : stratégie marketing

- Objectifs majeurs
- Objectifs partiels

Agir : plan d'action marketing

- Actions sur les variables du mix
- Contrôle des objectifs



Conseil : Les bonnes questions à se poser

Résoudre un cas par l'utilisation de la méthode des cas revient finalement à répondre aux questions suivantes, de manière itérative (ie une fois qu'on a répondu à l'une, cela ne dispense pas de revenir sur la précédente...)

1. Où sommes nous et où allons nous?
= **Analyse de la situation**
2. Où voulons nous aller? Détermination des objectifs
= **Détermination des objectifs**
3. Quels efforts désirons-nous y mettre?
= **Affectation des ressources humaines, financières, techniques**
4. Comment voulons-nous y aller?
= **Composition commerciale, orientations stratégiques**
5. Comment procéder?
= **Mise en œuvre, choix tactiques**



Conseil : Les clés de la réussite

Il est nécessaire d'être :

- Pertinent : il faut choisir les données pertinentes apportant quelque chose à l'analyse et au diagnostic ;
- Précis : l'argumentation doit se faire à partir des données précises du cas (les citer) afin d'illustrer au mieux notre propos ;
- Structuré et argumenté : il faut ordonner ses idées, faire un plan, utiliser des tableaux, des graphiques, des exemples...

2. Etude du cas d'un cinéma d'art et d'essai

2.1. Introduction	13
2.2. Enoncé du cas	13
2.3. Résolution du cas : exercices	14
2.4. Synthèse : analyse commentée du cas	19

A. 2.1. Introduction

Nous vous proposons un exercice inspiré d'un cas réel qui a le mérite de partir d'un exemple concret en problématisant l'enjeu marketing et en déclinant la stratégie en plan d'actions. En réalité, les plans d'action sont accompagnés d'une réflexion et d'une opérationnalisation de moyens de contrôle et des indicateurs pertinents, ainsi que d'actions chiffrées dont on peut évaluer le coût. C'est ce qui fait la force du plan marketing, un document de travail central, qui peut atteindre des centaines de pages très détaillées (la « bible » du chef de produit). L'objectif de cet exercice se centre sur l'élaboration en amont du plan, à savoir :

- L'analyse de la situation et le diagnostic ;
- La cohérence de la stratégie marketing ;
- Les actions menées à travers le plan marketing.



Remarque

Dans cette partie, l'étudiant doit résoudre le cas d'un cinéma d'Art et d'Essai par la méthode des cas.

L'**énoncé** du cas est donné en **2.2**

L'**exercice de résolution du cas** est proposé en **2.3** :

- L'analyse est divisée en trois parties : Analyse de la situation et diagnostic - Stratégie Marketing - Plan marketing.
- Chaque étape de résolution est guidée sous forme d'exercice indépendant

La **note pédagogique explicative** vous est fournie en **2.4**

B. 2.2. Enoncé du cas

Ci-dessous l'énoncé du cas d'un cinéma d'Art et d'Essai que l'étudiant devra résoudre ensuite par la méthode des cas. L'étudiant a la possibilité de télécharger le cas en bas de page.



Fondamental : Enoncé du cas "Cinéma d'Art et d'Essai"

Le cinéma Kapédépée est une salle de cinéma d'art et d'essai fondée à la fin des années soixante dans une ville moyenne.

Le fondateur de ce cinéma vient de passer le flambeau à ses deux enfants, animés par le même esprit de promotion culturelle et artistique. Pour eux, le Kapédépée doit participer au développement culturel de ses concitoyens, en mettant l'accent sur le plaisir du partage de connaissances et d'émotions.

Le cinéma est implanté en centre-ville, près du centre historique, dans une vieille bâtisse typique. Hormis quelques travaux de décoration, les locaux n'ont pas été rénovés depuis le milieu des années quatre-vingt-dix.

La ville en question est une ville touristique, où sont organisés en période estivale de nombreux festivals, dans une région dynamique tant sur le plan culturel que démographique. D'ailleurs, pour répondre à une demande croissante une grande enseigne de la distribution a créé il y a deux ans un magasin pilote, épicerie d'un centre commercial plutôt haut de gamme. Face à ce centre commercial, un autre a ouvert complétant l'offre commerciale avec des enseignes d'habillement (C&A, Celio, Du Pareil au Même, Esprit, Besson Chaussures...), de décoration (Casa, Maisons du Monde, Interior's) et de loisir (Cultura, ...). S'adosent à ces deux centres commerciaux maintenant desservis par les bus de ville des restaurants, une piscine olympique, un stade, un bowling et un multiplexe (Forum Kinépolis), facilement accessibles à la sortie des autoroutes et des grands axes routiers.

Ces récents développements ont conduit à une baisse de la fréquentation en centre-ville. L'entrepôt quant à lui connaît depuis plus longtemps une diminution du nombre de ses entrées...

Comment endiguer cette diminution de la fréquentation et assurer la survie du Kapédépée ?

C. 2.3. Résolution du cas : exercices

Dans cette partie, l'étudiant doit résoudre le cas du cinéma par la méthode des cas.

L'analyse est divisée en trois parties : Analyse de la situation et diagnostic - Stratégie Marketing - Plan marketing

Chaque étape de résolution est guidée sous forme d'exercice. Une fois l'exercice effectué, une note pédagogique explicative vous est fournie.

1. Analyse de la situation et diagnostic

Vous effectuerez ici la première partie de l'étude de cas. Il s'agit donc d'analyser la situation de l'entreprise et d'effectuer le diagnostic de situation pour identifier les facteurs clés de succès de l'entreprise sur le marché.

Exercice 1

Etape 1 : Vous devez identifier le problème de l'entreprise.

L'entreprise considérée est un cinéma d'art et d'essai :

- qui va être cédée à un grand groupe de distribution cinématographique
- qui connaît une diminution du nombre de ses entrées
- qui veut rajeunir son image, en cohérence avec le changement de direction
- qui doit rénover ses installations devenues vétustes et plus aux normes actuelles de sécurité

Exercice 2

Etape 2 : Effectuez l'analyse externe de la situation de l'entreprise.

Identifiez les opportunités et les menaces de l'entreprise

- i - La baisse générale de pouvoir d'achat
- ii - Subventions possibles de la ville et de la région qui investissent dans les activités culturelles
- iii - La réputation de la ville, connue pour ses nombreux festivals de musique et de théâtre
- iv - Le dynamisme démographique de la ville et de ses alentours
- v - Le prix des places de cinéma et de la sortie en général
- vi - La diffusion de plus en plus large et accessible de DVD d'œuvres cinématographiques récentes ou classiques
- vii - L'existence de parkings payants à proximité
- viii - La TV numérique et le développement de chaînes spécialisées
- ix - L'existence de restaurants à proximité
- x - Le nombre croissant d'étudiants dans la ville, avec le développement des formations d'enseignement supérieur locales
- xi - La qualité croissante de l'équipement audiovisuel devenu accessible au plus grand nombre
- xii - L'existence d'une offre de loisirs facilement accessible à l'extérieur de la ville

Opportunités	Menaces

Exercice 3

Etape 2 bis : Effectuez l'analyse interne de la situation de l'entreprise.

Identifiez les forces et les faiblesses de l'entreprise.

- i - programmation originale, hors des sentiers battus, thématique autour d'un pays, d'un réalisateur
- ii - animation autour d'avant-premières, de festivals, de débats : le Kapédépée est un lieu de rencontres et d'échanges identifié et reconnu par tous
- iii - implantation près du centre historique et culturel
- iv - pas de possibilité de restauration

- v - locaux anciens avec un potentiel de restructuration et de rénovation en matière de distribution notamment
- vi - cinéma ancien à l'architecture originale, faisant partie du patrimoine culturel local
- vii - programmation art et essai élitiste
- viii - vieux bâtiment à la décoration ancienne
- ix - image de qualité du label Art et Essai
- x - implantation en centre ville où les accès de stationnement sont réduits

Forces	Faiblesses

Exercice 4

Etape 3 : l'objectif stratégique majeur de l'entreprise est de stopper l'érosion du nombre des entrées et relancer la fréquentation du cinéma.

Associer à chaque dimension de l'objectif central ("Stopper l'érosion" ou "Relancer la fréquentation") les sous objectifs affichés ci-dessous.

- i - retenir les spectateurs habituels
- ii - conquérir les spectateurs des multiplexes environnants
- iii - faire venir les gens qui ne vont pas au cinéma parce que c'est trop cher, comme les étudiants
- iv - fidéliser les cinéphiles
- v - séduire une clientèle de proximité (les citadins) qui trouvent la programmation peu à leur goût (trop ennuyeuse, pas assez ludique)
- vi - augmenter le rythme de fréquentation de Kapédépée

Stopper l'érosion	Relancer la fréquentation

2. Choix de la stratégie marketing

À partir de l'objectif de l'entreprise défini précédemment sur un horizon de cinq ans, le responsable marketing doit fixer des objectifs marketing à court, moyen et long terme. Définir ces objectifs au regard de la réalité est une des étapes essentielles et les plus difficiles dans l'élaboration du plan marketing. Cela suppose d'avoir établi un diagnostic de situation réaliste et pertinent, ce qui suppose un bon dosage entre les poids relatifs des opportunités et menaces du marché, au regard des forces et faiblesses de l'entreprise.

Exercice 1

Etape 1 : segmentation

Parmi les critères de segmentation suivants, identifiez ceux qui vous paraissent pertinents pour découper la demande de cinéma d'art et d'essai en groupes de

spectateurs potentiels homogènes.

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | les goûts des spectateurs en matière de films : plutôt saga, plutôt aventure, plutôt documentaire, plutôt VO, plutôt VF, plutôt comédie, plutôt drame... |
| <input type="checkbox"/> | le lieu d'habitation |
| <input type="checkbox"/> | les caractéristiques socio-démographiques : âge, sexe, csp... |
| <input type="checkbox"/> | le cycle de vie familial : célibataire sans enfant, en couple avec enfant, en couple senior sans enfant à charge... |
| <input type="checkbox"/> | les modes de consommation de cinéma : en famille, entre amis, en couple, seul... |

Exercice 2

Etape 2 : Ciblage

Une étude de marché commandée par les dirigeants de Kapédépée amène au constat suivant. Il existe une demande conséquente de la part d'individus qui ne viennent pas au cinéma alors que cela leur plaît, simplement parce que l'organisation leur pose beaucoup de problème : il faut faire garder les enfants, il faut se garer, il faut trouver un resto sympa et le réserver... bref un gros budget pour une simple soirée autrefois si peu coûteuse et qui pouvait être improvisée.

En fonction des éléments précédents, choisissez la cible du Kapédépée.

- | | |
|-----------------------|---|
| <input type="radio"/> | les consommateurs avec enfants |
| <input type="radio"/> | les célibataires sans enfants |
| <input type="radio"/> | les amateurs de cinéma d'art et d'essai |
| <input type="radio"/> | les groupes d'amis |
| <input type="radio"/> | les citadins |

Exercice 3

Etape 3 : positionnement

Le segment visé par les dirigeants de l'entreprise est constitué de non consommateurs relatifs qui ne viennent pas chez eux, mais ne vont pas non plus dans les multiplexes. Le jour où ils décident d'aller au cinéma, il faut se poser la question : qu'est-ce qui les feraient plutôt aller au Kapédépée plutôt que dans un autre cinéma du centre-ville ou à l'extérieur ? A cette question, les dirigeants du cinéma d'art et d'essai choisissent de répondre en positionnant leur offre non pas simplement comme « visionnage » d'un film de qualité, mais comme véritable expérience riche en savoir et en émotion à partager avec d'autres. C'est le choix de la programmation, dans un lieu particulier qui fait la différence avec les autres salles de cinéma.

Positionner l'offre en vous servant du losange de positionnement de Kapferer.

- i - une expérience riche en savoir et émotion à partager avec les autres
- ii - les couples avec enfants qui aimeraient aller au cinéma, que ce soit au Kapédépée ou dans les multiplexes
- iii - une sortie familiale, intergénérationnelle
- iv - les autres salles de cinéma, plus confortables, accessibles mais à la

programmation moins originale

POURQUOI (les bénéfiques)	QUI (la cible)	CONTRE QUI (les concurrents)	QUAND (la situation d'usage)

3. Développement du plan marketing

La stratégie marketing avec la définition de la cible et du positionnement voulu est posée. Il s'agit donc maintenant de décliner les axes stratégiques ainsi définis pour servir l'objectif stratégique central mentionné plus haut, qui sert lui-même la mission de l'entreprise dans son ensemble. C'est un peu comme des poupées russes qui s'emboîtent les unes dans les autres, en restant cohérentes : il faut que toutes se ressemblent et réussissent à s'emboîter sans problème, en actions à mener sur les variables du mix.

Rappelons que les 4 variables du mix sont la variable produit (avec notamment la marque), la variable prix, la variable distribution et la variable communication. Selon les objectifs à atteindre, il est plus ou moins opportun de travailler sur toutes les variables, d'autant que cela a un coût.

Exercice 1

Déclinez les axes stratégiques de l'entreprise en termes d'actions à mener sur les variables du mix PRODUIT/COMMUNICATION.

Associez les diverses actions à mener aux variables du mix auxquelles elles se rapportent.

- i - proposer des films Art & Essai plus grand public (par exemple, une soirée Woody Allen, documentaires de Luc Jacquet, films anciens Jacques Tati, Charlie Chaplin...)
- ii - campagne publicitaire dans les journaux locaux, qui met en avant l'esprit convivial et la facilité d'un moment de cinéma
- iii - programmer des programmations en parallèle parents et enfants avec une surveillance (garderie cinéphile)
- iv - restructurer les locaux de façon à avoir un espace restauration (café-cafétéria avec canapés, librairie...) et un espace garderie pour accueillir des jeunes enfants, tout en conservant l'esprit cinéma (déco des années 50, ouvreuses...)
- v - conserver l'esprit cinéma dans des décorations théâtralisées dans l'esprit des cinémas des années 50 (entracte avec ouvreuse, bande son)
- vi - affichage dans les centres culturels municipaux et des alentours
- vii - créer des événements culturels avec des expositions, des débats, des ateliers dessin ou écriture, tout public

Variable PRODUIT	Variable COMMUNICATION

Exercice 2

Déclinez les axes stratégiques de l'entreprise en termes d'actions à mener sur les variables du mix PRIX / DISTRIBUTION.

Associez les diverses actions à mener aux variables du mix auxquelles elles se rapportent.

- i - passer un accord avec le parking le plus proche pour des places réservées à un tarif préférentiel, compris dans le prix du billet
- ii - proposer des soirées « package » avec un film et un repas au restaurant et la garde des enfants pendant la durée du film
- iii - proposer des abonnements, des offres spéciales pour les évènements, des réductions étudiantes pour rajeunir la cible
- iv - proposer des soirées « package » avec un film et un repas au restaurant et la garde des enfants pendant la durée du film

Variable PRIX	Variable DISTRIBUTION

D. 2.4. Synthèse : analyse commentée du cas

Vous pouvez télécharger ci dessous la note pédagogique explicative du cas : ce document contient l'analyse commentée du cas que vous avez résolu au point 2.3



[Complément : Etude du cas du cinéma Kapédépée : note pédagogique](#)



Conclusion

Les clés de la réussite de la résolution d'un cas marketing résident dans la pertinence des données analysées, dans la précision mais surtout dans l'argumentation. Les données proposées sont nombreuses : un cas est une histoire certes simplifiée mais toujours tirée du réel, il faut savoir choisir les données pertinentes à prendre en compte. Il faut également savoir les mobiliser à bon escient pour asseoir une argumentation qui n'en sera que plus convaincante.

Pour cela ordonner et présenter l'analyse sous forme de tableaux, de graphiques, avec des exemples et des chiffrages plausibles et motivés est indispensable.

Résoudre un cas marketing permet de mobiliser les concepts et les outils marketing adaptés pour apporter des solutions et donner à voir un autre « réel ». C'est un exercice qui demande rigueur et méthode dans sa phase diagnostic, mais qui nécessite également créativité et pragmatisme dans sa phase mise en œuvre... en bref, toutes les qualités d'un bon marketeur...