

La méthode des cas et le plan marketing : énoncé seul



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>13</u>
II - 2. Analyse du cas d'un cinéma d'art et d'essai	15
<u>A. Enoncé du cas à résoudre.....</u>	<u>15</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 exercice de résolution d'un cas familier 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	13

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.

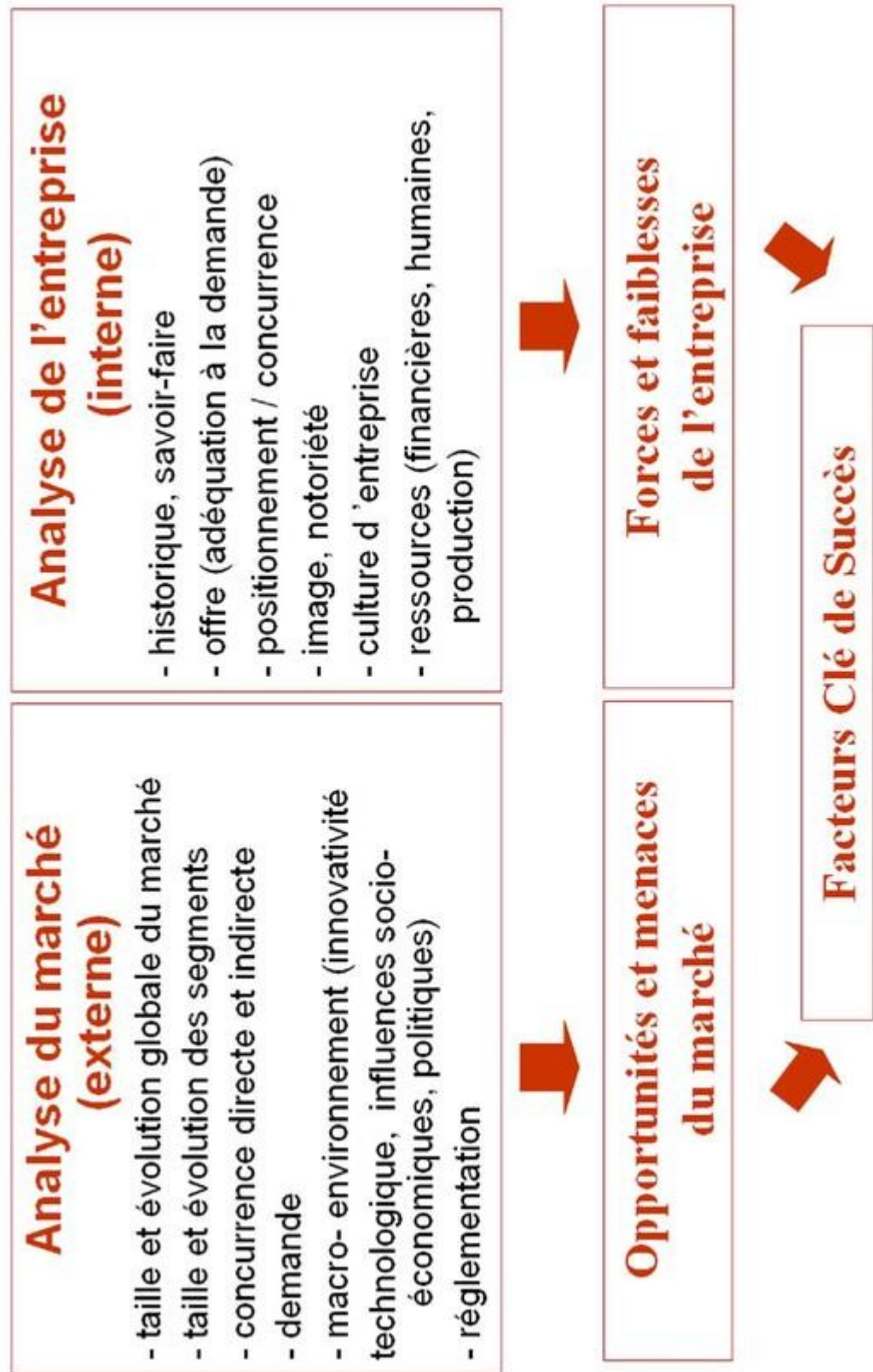


Image 1 : De l'analyse de la situation à l'objectif à atteindre

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.

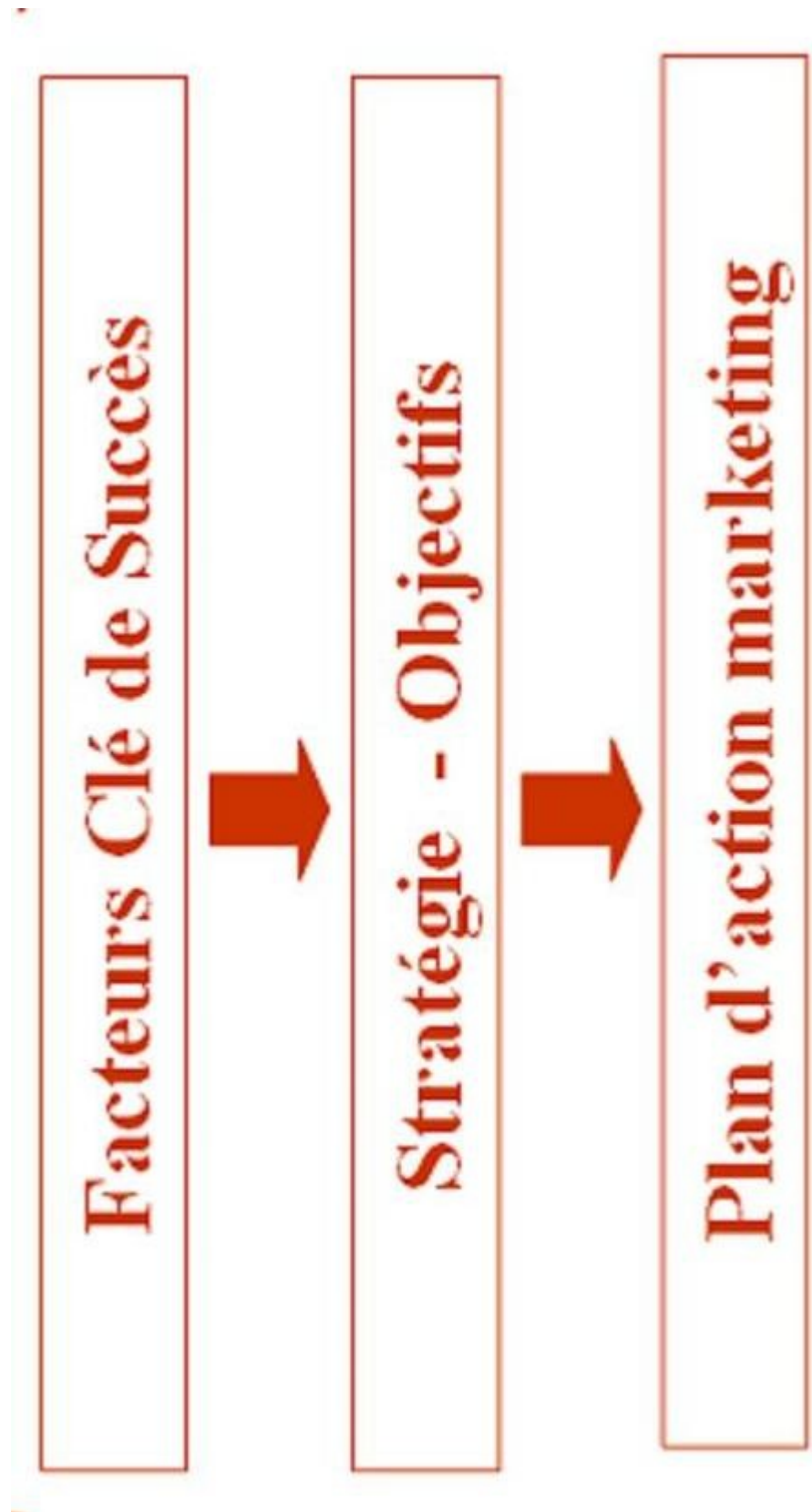


Image 2 : Du choix de la stratégie au plan marketing

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. Analyse du cas d'un cinéma d'art et d'essai

A vous de jouer !

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.

Consignes et matériel

Lisez bien l'énoncé du cas du cinéma d'Art et d'Essai fourni ci-dessous puis procédez à l'analyse du cas : nous vous proposons de découper chaque étape de résolution du cas en plusieurs questions d'analyse. Pour chacune des étapes, notez vos réponses dans le document de travail que vous pouvez télécharger en bas de page (sous l'énoncé)

Bon courage !

A. Enoncé du cas à résoudre



Fondamental

Le 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. Le Kapédépée 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 ?



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...