

# Table des matières

<b>1. Le marketing</b>	<b>7</b>
1.1 Introduction	9
1.2 L'analyse de marché et des performances	10
1.3 L'étude de marché	18
1.4 Les objectifs en matière de produits et de marchés	22
1.5 Le marketing mix	24
Récapitulatif	39
Questions de révision	40
Exercices	41
<b>2. La production de biens et de services</b>	<b>45</b>
2.1 Vue d'ensemble	47
2.2 L'approvisionnement	50
2.3 La production	54
2.4 Le stockage et la distribution	59
Récapitulatif	61
Questions de révision	62
Exercices	63
<b>3. Les ressources humaines</b>	<b>69</b>
3.1 La gestion des ressources humaines (GRH)	71
3.2 Les besoins en personnel et le recrutement	74
3.3 L'évaluation et la formation du personnel	76
3.4 La fidélisation des employés	78
3.5 Les départs dans le personnel	83
Récapitulatif	86
Questions de révision	87
Exercices	88
<b>4. Les banques et les assurances</b>	<b>93</b>
4.1 Les services bancaires	95
4.2 Les stratégies d'investissement	106
4.3 Les assurances	112
Récapitulatif	117
Questions de révision	118
Exercices	119
Index	125

## Avant-propos

Cet ouvrage enseigne les bases et les interrelations de l'économie d'entreprise de manière attrayante et pratique. Traduit de l'allemand, il contient une sélection de chapitres extraits de l'ouvrage *Betriebswirtschaftslehre*, publié au HEP Verlag à Berne (2019).

Destiné aux élèves du niveau secondaire II en option spécifique économie et droit, ce document convient également à la formation professionnelle supérieure et aux cours de formation continue. Chaque chapitre est composé d'une partie théorique et d'exercices pratiques.

### Instructions pour les enseignants et les élèves

Le présent manuel est fourni avec divers éléments destinés à faciliter l'apprentissage et l'utilisation en classe.

### Structure

La structure des chapitres est toujours la même :

1. **Objectifs d'apprentissage** : Pour chaque chapitre, une liste d'objectifs d'apprentissage concrets a été établie, grâce auxquels les apprenants et les enseignants peuvent s'orienter.
2. **Contenu de l'apprentissage** : Dans le texte, le contenu de l'apprentissage est transmis, si possible avec des exemples adaptés. Les textes en marge permettent de s'orienter rapidement au sein d'un chapitre.
3. **Textes encadrés** : Dans les encadrés, les auteurs présentent des exemples tirés de la pratique.
4. **Questions de révision** : Les questions de révision sont basées sur les objectifs d'apprentissage. Elles permettent de tester les connaissances acquises.
5. **Mots-clés** : Une liste de mots-clés est fournie à la fin de chaque chapitre.

Après chaque chapitre, une série d'exercices permet de réviser la matière.

De plus, un index des mots-clés permet de rechercher des sujets et des termes individuels.

# 1. Le marketing

## Objectifs d'apprentissage

Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable :

- d'expliquer les différentes étapes de l'élaboration d'un concept marketing ;
- d'expliquer l'approche et l'importance de l'analyse du marché et des performances ;
- de nommer les variables essentielles du marché, d'expliquer leur signification et de les illustrer par des exemples simples ;
- d'établir la matrice BCG pour des exemples simples et de formuler des stratégies standard ;
- de dessiner le schéma du cycle de vie d'un produit, d'en décrire les différentes phases ainsi que la courbe des ventes et celles des bénéfices dans le temps ;
- d'expliquer pourquoi les études de marché sont importantes et quelles sont les méthodes existantes ;
- de décrire les avantages et les inconvénients des différentes méthodes d'étude de marché ;
- de formuler des objectifs en matière de produits et de marchés par des exemples simples ;
- de décrire ce que l'on entend par « marketing mix » ;
- d'expliquer ce que recouvre la notion de « produit » et d'en décrire les différents aspects ;
- de montrer comment on fixe un prix et quels sont les éléments importants à considérer ;
- de décrire les différents canaux de distribution et d'évaluer leur adéquation ;
- d'expliquer ce qui se cache derrière l'abréviation AIDA ;
- de créer un concept publicitaire par de simples exemples ;
- de nommer les différentes formes de communication et de juger de leur pertinence.

# 1. Le marketing

## 1.1 Introduction

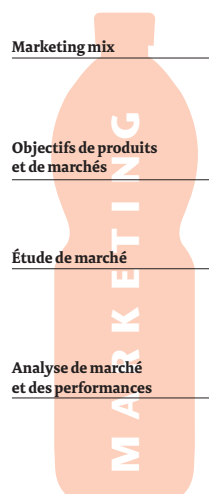
Chaque jour, chacun d'entre nous, de façon consciente ou pas, est en contact avec le marketing. Par exemple, nous passons devant des panneaux d'affichage, nous cliquons sur une publicité en ligne et nous regardons des spots publicitaires sur internet. Ou encore, nous découvrons une vaste gamme dans un supermarché, en comparons les prix avant de nous laisser tenter par une offre spéciale à la caisse. Mais qu'est-ce que le marketing? Est-ce qu'on entend par là uniquement la publicité et les ventes de biens? Quel objectif les entreprises poursuivent-elles avec le marketing? Ce sont les questions auxquelles ce chapitre va répondre.

Exprimée simplement, la fonction marketing est de faire le lien entre l'entreprise et le marché. Le marketing va servir à identifier les besoins de la clientèle pour les satisfaire, et cela inclut aussi l'idée que l'entreprise doit toujours être gérée en tenant compte du marché.

La direction de l'entreprise doit élaborer un concept pour développer des produits et des services, les faire connaître à un large public et en optimiser les ventes. Ainsi, un concept de marketing doit être élaboré en coordination avec la stratégie de l'entreprise et doit comprendre les étapes suivantes :

1. l'analyse du marché et des performances ;
2. l'étude de marché ;
3. les objectifs en matière de produits et de marchés ;
4. le marketing mix.

Ce chapitre est donc structuré selon ces quatre étapes.



**Marketing**

**Concept marketing**



## 1.2 L'analyse de marché et des performances

Dans ce chapitre, l'accent sera mis sur les méthodes qui décrivent plus en détail le marché et qui permettent d'analyser la position des produits offerts par rapport à ceux de la concurrence, de même que l'évolution des ventes.

### L'analyse de marché

L'analyse de marché vise principalement à définir la taille du marché, sa structure (en faisant appel à la segmentation du marché) et enfin, la situation de la concurrence sur le marché.

### Taille du marché

Pour l'analyse de la taille du marché, nous pouvons nous appuyer sur trois chiffres-clés différents : le marché potentiel, le marché actuel et le degré de saturation du marché.

#### Marché potentiel

Le marché potentiel décrit le volume de vente le plus élevé théoriquement possible d'un produit sur le marché. Il s'agit d'une estimation de la capacité d'absorption d'un marché. Le marché potentiel est indiqué sous forme de chiffre d'affaires, par exemple en francs suisses ou en dollars américains.

#### Exemple de calcul du marché pharmaceutique

Ventes maximales possibles (= marché potentiel) estimées :  
1200 milliards USD.

#### Marché actuel

Le marché actuel indique la quantité effectivement vendue d'un produit sur une année. Les chiffres d'affaires de toutes les entreprises qui fournissent ce produit sont pris en compte. Le marché actuel est également exprimé sous forme de chiffre d'affaires.

#### Exemple de calcul du marché pharmaceutique

Ventes effectives : 1015 milliards USD (= marché actuel)

Enfin, en comparant le marché potentiel et le marché actuel, on peut déterminer le degré de saturation en pourcentage.

$$\text{Degré de saturation en \%} = \frac{\text{marché actuel}}{\text{marché potentiel}} \times 100$$

Si ce taux de saturation est élevé, le marché n'augmentera guère. Ainsi pour l'entreprise individuelle, une augmentation des ventes n'est possible qu'au détriment de la concurrence, ce qui conduit à une lutte acharnée pour des parts de marché. Si, en revanche, le degré de saturation est faible, nous sommes dans un marché en croissance – ce qui est particulièrement intéressant pour les entreprises.

#### Degré de saturation du marché

### Exemple de calcul du marché pharmaceutique

$$\text{Degré de saturation en \%} = \frac{1015 \text{ Mrd USD}}{1200 \text{ Mrd USD}} \times 100 = 84,6\%$$

Le marché pharmaceutique est un marché en pleine expansion et on estime qu'il peut encore augmenter de 15,4%.

### La position sur le marché

La position sur le marché indique la place prise par l'entreprise dans un marché. L'indicateur le plus important est la part de marché qui correspond au pourcentage du volume du marché (ventes totales du marché actuel) qu'une entreprise a généré.

$$\text{Part de marché de l'entreprise en \%} = \frac{\text{chiffre d'affaires de l'entreprise}}{\text{volume des ventes du marché actuel}} \times 100$$

### Part de marché

### Exemple de calcul du marché pharmaceutique

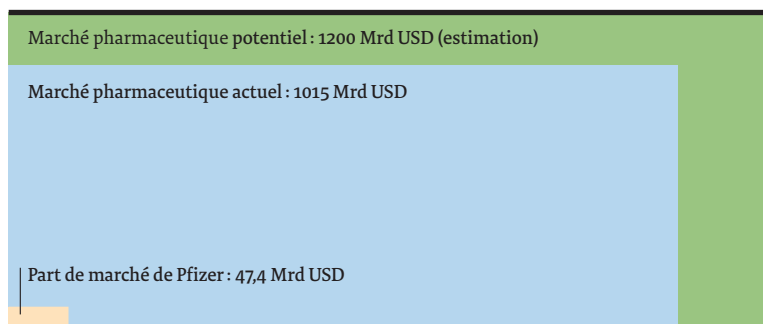
Les huit plus grands fournisseurs				
Ventures mondiales de médicaments (médicaments sur ordonnance) en milliards d'USD, 2017				
1	Pfizer (USA)	47,4	5 Roche (CH)	39,9
2	Novartis (CH)	46,6	6 Merck Sharp & Dohme (USA)	38,1
3	Johnson & Johnson (USA)	45,7	7 GlaxoSmithKline (Royaume-Uni)	34,8
4	Sanofi (F)	40,0	8 AbbVie (USA)	32,8

Source : Interpharma/IMS Santé

$$\text{Part de marché de Pfizer en \%} = \frac{47,4 \text{ Mrd USD}}{1015 \text{ Mrd USD}} \times 100 = 4,7\%$$

L'entreprise qui détient la plus grande part de marché est appelée *leader du marché* (leadership). Une part de marché élevée peut permettre à l'entreprise d'influencer le marché selon ses propres conditions. Le leadership sur le marché est donc intéressant pour les entreprises, en particulier pour les grandes entreprises.

### Aperçu du marché potentiel, du marché actuel et de la part de marché





La société bâloise Novartis est l'une des plus grandes entreprises pharmaceutiques du monde.

### Part de marché relative

Si le marché est constitué de nombreuses entreprises ayant des parts de marché relativement faibles, la part de marché dite absolue révèle néanmoins peu de l'influence réelle d'une entreprise. Dans ce cas, il est plus logique de déterminer ce que l'on appelle la part de marché relative. Elle correspond à la part de marché de sa propre entreprise par rapport à celle du concurrent le plus puissant.

$$\text{Part de marché relative} = \frac{\text{propre part de marché}}{\text{part de marché du plus grand concurrent}}$$

### Exemple de calcul Marché pharmaceutique

Chiffre d'affaires de Novartis en % : 46,6 Mrd USD

$$\text{Part de marché de Novartis en \%} = \frac{46,6 \text{ Mrd USD}}{1015 \text{ Mrd USD}} \times 100 = 4,6 \%$$

Part de marché de Pfizer en % : 4,7 %

$$\text{Part de marché relative de Novartis} = \frac{4,6 \%}{4,7 \%} = 0,98$$

La part de marché relative élevée de Novartis montre que l'entreprise joue un rôle important malgré sa part de marché absolue plus faible. Le marché pharmaceutique est fortement concurrentiel, il n'y a pas de leader clairement dominant sur le marché. Au lieu de cela, diverses entreprises ont une part de marché relative élevée.



## La segmentation du marché

L'entreprise doit déterminer dans son concept de marketing quel groupe cible doit être visé par ses produits.

Un marché n'est pas constitué de consommateurs qui ont tous les mêmes envies et les mêmes besoins. Un marché est plutôt constitué de nombreux individus plus ou moins différents qui peuvent être regroupés selon divers critères. L'exemple du marché des vacances en est une illustration. Certains adolescents préfèrent les vacances d'été à la plage (segment de marché A), certains célibataires d'âge moyen veulent, en revanche, des vacances actives et aventureuses (segment de marché B), et certains seniors préfèrent faire une croisière (segment de marché C). Une entreprise doit donc décider quel est le segment de marché le plus approprié pour vendre ses propres produits et services – elle sélectionne ses groupes cibles parmi les différents segments de marché. Les segments de marché sont généralement une combinaison des critères suivants :

### Groupe cible

#### Critères de distinction des segments de marché

<b>Géographie</b>	Les conditions de vie urbaine ou rurale, pour un canton ou une région
<b>Démographie</b>	Sexe, âge, revenu, état civil, formation, profession
<b>Comportement de la clientèle</b>	Comportement en matière d'information, en matière de choix de produits ou de marques, vis-à-vis des prix, fréquence d'utilisation des produits
<b>Psychographie</b>	Attitude à l'égard de la protection de l'environnement, mode de vie, règles de conduite propres, perception esthétique

Voici un exemple pour la description d'un groupe cible dans le secteur des cosmétiques : les femmes d'environ 30 ans qui ont une carrière et qui attachent de l'importance à une apparence soignée. Elles utilisent quotidiennement des produits cosmétiques, sont sûres d'elles et indépendantes. En raison de leurs revenus confortables, elles font leurs achats dans des chaînes de parfumerie connues.

Une fois le groupe cible déterminé, il est important d'en savoir le plus possible sur les consommateurs qui le composent : leur revenu disponible, quand et où ils achètent, ou à quelle fréquence ils utilisent le produit. Ces questions peuvent être posées lors d'enquêtes ciblées ou lors d'analyses en ligne (cf. *L'étude de marché*, p. 18).

#### L'analyse des concurrents

Pour le succès d'une entreprise, il est indispensable de se différencier de la concurrence. À cette fin, les concurrents les plus importants ou potentiellement nouveaux sont identifiés et analysés. Il s'agit ainsi de s'intéresser aux points suivants :

- les particularités caractéristiques des concurrents, leur position sur le marché et leurs moyens de marketing ;
- les forces et faiblesses de la concurrence par rapport à sa propre entreprise (cf. *Analyse des capacités*, p. 62 du premier tome).

Pour répondre à ces questions, il suffit généralement d'observer la concurrence et son comportement et d'évaluer les informations disponibles sur les entreprises (cf. *L'étude de marché*, p. 18 et *Étude de marché secondaire*, p. 21).

Après avoir obtenu les informations nécessaires sur le marché visé et sur les concurrents actifs sur ce marché, il faut passer à l'étape suivante qui consiste à analyser les propres performances de l'entreprise.

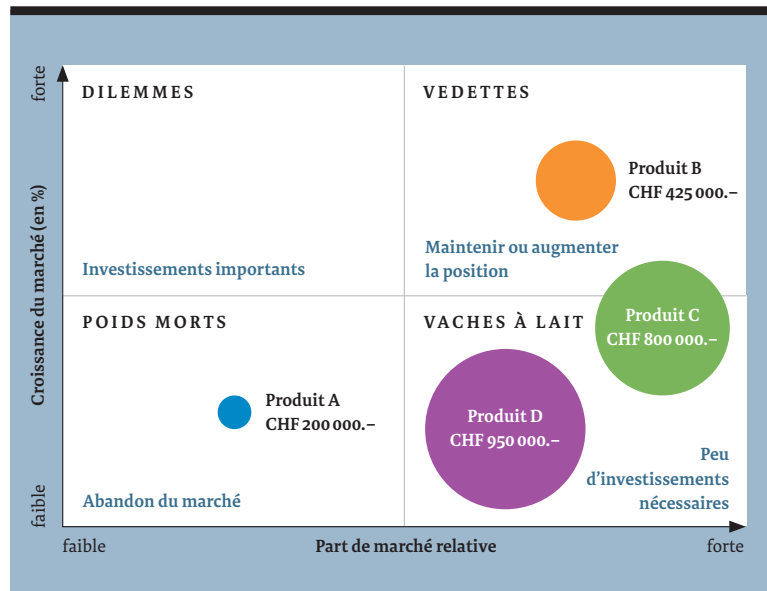
### L'analyse des performances

Si les prestations (services ou produits) ne sont pas nouvelles, l'entreprise doit vérifier régulièrement leur situation, telle que par exemple l'importance de la part de marché, l'évolution des ventes du produit ou les changements visibles sur le marché. Deux outils sont utilisés à cette fin : la matrice BCG et le cycle de vie des produits.

### Matrice BCG

La méthode développée par le Boston Consulting Group (BCG qui est une société mondiale de conseil en gestion) est utilisée pour évaluer le portefeuille actuel de produits et pour lequel elle formule des recommandations qui sont des stratégies standard. L'évaluation repose sur deux variables : la croissance du marché et la part de marché relative. Le portefeuille suivant montre le positionnement de quatre produits d'une entreprise. La taille des cercles symbolise leurs ventes respectives.

### Matrice BCG



### Les poids morts

Les quatre cases peuvent être décrites de la façon suivante :

Les poids morts, appelés aussi *poor dogs*, ont une petite part de marché et un faible taux de croissance du marché. Ces produits sont mal positionnés par rapport à la concurrence, ils ne rapportent pratiquement pas d'argent mais immobilisent des ressources (capital, employés, capacités des machines).

**Stratégie à viser :** Réduction des produits et utilisation des ressources libérées dans d'autres produits mieux positionnés sur le marché (par exemple les dilemmes).

Les dilemmes ou *question marks*, ont une petite part de marché mais des taux de croissance élevés. Les perspectives d'avenir de ces produits sont incertaines ; en fonction de leur succès, ils pourraient devenir des vedettes ou des poids morts.

**Stratégie à viser :** Les dilemmes doivent être transformés en vedette par une stratégie intensive de développement de marché (par exemple, la publicité). Toutefois, cette approche nécessite d'importants investissements financiers.

### Les dilemmes

Les vedettes ou *stars* ont une part de marché élevée avec des taux de croissance élevés. Ces produits sont ceux qui font le succès d'une entreprise et sont bien présents sur le marché. Cependant, on continue de faire de la publicité pour les vedettes et donc cela coûte cher.

**Stratégie à viser :** Maintenir ou développer le positionnement, par exemple en conservant des avantages concurrentiels grâce à des investissements publicitaires élevés.

### Les vedettes

Les vaches à lait ou *cash cows* ont une part de marché élevée avec un faible taux de croissance du marché. Ces produits étaient généralement des vedettes auparavant, mais leur croissance sur le marché est aujourd'hui en déclin, par exemple en raison des progrès technologiques.

**Stratégie à viser :** Comme le produit perdra tôt ou tard son marché, plus aucun investissement important ne sera réalisé ni aucune publicité intensive. Le revenu des ventes parfois encore assez considérables est peu contrebalancé par des dépenses, c'est pourquoi les produits génèrent des bénéfices élevés et stables. Ces revenus peuvent être utilisés pour financer d'autres produits plus coûteux (par exemple, les dilemmes et les vedettes). L'écrémage pouvant prendre beaucoup de temps, le désinvestissement définitif n'aura lieu que lorsque la courbe du profit entrera dans les chiffres rouges (cf. *Le cycle de vie du produit*, ci-dessous).

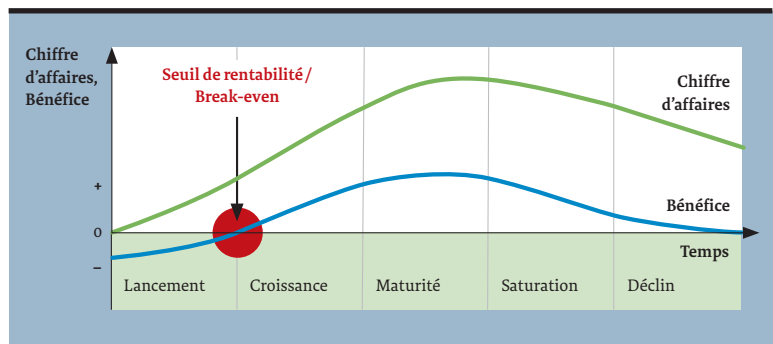
### Les vaches à lait

En se basant sur la description précédente des quatre cases de la matrice BCG, le portefeuille produit de l'exemple peut être analysé comme suit : le portefeuille est déséquilibré, car bien que de nombreux produits se trouvent dans les secteurs générateurs de liquidités, il y a un manque de nouveaux produits. L'entreprise aura des problèmes de positionnement sur le marché à moyen et à long terme.

## Le cycle de vie des produits

Jusqu'à présent, l'accent a surtout été mis sur la description du marché. Le comportement du produit dans le temps repose sur un modèle que l'on appelle le cycle de vie du produit. Chaque produit passe par un cycle de vie, depuis son lancement jusqu'à son retrait de l'assortiment. Au total, le modèle identifie cinq étapes qui se distinguent en termes de ventes et de bénéfices : lancement, croissance, maturité, saturation et déclin.

Cycle de vie du produit



## Récapitulatif

Les entreprises qui réussissent ont en commun de concentrer leurs actions sur les besoins de la clientèle. La direction de l'entreprise doit développer un concept de marketing afin de faire connaître ses produits et services. L'analyse du marché et des performances est le point de départ : dans l'analyse du marché, une entreprise doit décider, entre autres, quel segment de marché est le mieux adapté pour vendre ses propres produits et services – elle sélectionne son groupe cible parmi les différents segments de marché. Dans l'analyse des performances, il est alors important de noter que l'évolution des ventes d'un produit n'est pas linéaire mais suit un cycle de vie dont il faut tenir compte. En complément, la méthode BCG fournit des résultats sur les perspectives de croissance des produits. En outre, l'accès à des informations correctes et importantes est essentiel pour que la direction puisse prendre des décisions efficaces. Les études de marché fournissent ces résultats. Les études de marché traditionnelles sont de plus en plus complétées par les services sophistiqués des moteurs de recherche internet et des grandes sociétés de publicité. La tâche consiste à filtrer les informations pertinentes de la masse de données et à les appliquer.

Sur la base de ces observations et analyses, les mesures de commercialisation peuvent alors être alignées sur les objectifs de produit et de marché préalablement définis. L'objectif est de présenter au marché le mélange le plus cohérent possible. Ce faisant, les quatre domaines du marketing mix sont coordonnés entre eux : produit, prix, distribution et communication (4 P). Les activités de marketing doivent être en accord avec la stratégie d'entreprise et de concurrence choisie.

## Mots-clés

Analyse des concurrents  
 Canal de vente  
 Commerce  
 Communication  
 Conditions de paiement  
 Contrôle du marché  
 Cycle de vie des produits  
 Degré de préparation à la livraison  
 Dilemmes  
 Distribution  
 Emballage  
 Enquête  
 Escompte  
 Étude de marché  
 Expérience (également test)  
 Foire commerciale  
 Franchise  
 Gamme (profondeur, largeur)  
 Groupe cible  
 Marché  
 Marketing  
 Modèle AIDA  
 Observation  
 Part de marché relative  
 Poids morts  
 Portefeuille BCG  
 Prestation (de base, complémentaire, secondaire)  
 Prévisions du marché  
 Prix  
 Produit  
 Promotion des ventes  
 Publicité  
 Qualité  
 Rabais  
 Relations publiques (RP)  
 Segment de marché  
 Service à la clientèle  
 Sponsoring  
 Taux de saturation  
 Triangle magique de la politique des prix  
 Vaches à lait  
 Vedettes  
 Ventes personnelles

## Questions de révision

1. Qu'entend-on par « concept de marketing » ?
2. Expliquez à une connaissance ce que vous entendez par les termes « analyse de marché » et « analyses de performances ».
3. Quels critères peuvent être utilisés pour former des segments de marché ?
4. Créez une possible segmentation du marché suisse des boissons non alcoolisées.
5. Quelles sont les phases du cycle de vie d'un produit ? Comment les courbes « ventes » et « bénéfices » évoluent-elles ? Donnez les raisons de leur développement.
6. Comparez les instruments du portefeuille BCG avec le modèle de cycle de vie des produits : quelles sont les différences et où trouvez-vous des similitudes ?
7. Quelles méthodes d'étude de marché connaissez-vous ? Quels sont les avantages et les inconvénients les plus importants de chacune ?
8. Qu'entend-on par « triangle magique de la politique des prix » ? Que peut-on tirer de ce triangle ?
9. Comment la distribution de McDonald's est-elle organisée ?
10. Vous souvenez-vous d'une publicité télévisée d'Audi ? Ou de Coca-Cola ? Décrivez comment ces publicités mettent en œuvre la formule AIDA.
11. Créez un concept publicitaire pour un produit que vous avez choisi vous-même.

# EXERCICES

## 1. Les questions de marketing

Énumérez six questions clés en matière de marketing.

## 2. Analyse du marché et des performances

a) Décrivez les tailles de marché que vous connaissez et expliquez leur signification dans chaque cas.

b) Quelles sont, selon vous, les principales faiblesses de ces tailles de marché ?

c) En utilisant les chiffres ci-dessous, calculez le degré de saturation du marché européen des logiciels de sécurité ainsi que la part de marché absolue et relative de Secure AG (exemple fictif).

Chiffre d'affaires d'Alpha AG : 48 millions d'euros

Chiffre d'affaires de Red Star AG : 26 millions d'euros

Chiffre d'affaires de Secure AG : 20 millions d'euros

Chiffre d'affaires de divers petits fournisseurs (total) : 14 millions d'euros

Volume total du marché : 108 millions d'euros

Le marché potentiel est estimé à environ 120 millions d'euros.

## 3. Le cycle de vie du produit

Le modèle de cycle de vie des produits montre l'évolution des ventes et des bénéfices des produits au fil du temps. Décrivez brièvement les hypothèses sur lesquelles le modèle est basé et expliquez pourquoi l'évolution des ventes et des bénéfices diffère selon le produit.