

LES RAISONS D'ÊTRE D'UN PLAN MARKETING

Le plan marketing a essentiellement pour objectif d'exprimer, d'une manière claire et systématique, les options choisies par l'entreprise pour assurer son développement à moyen et long terme. Ces options devront ensuite être traduites en décisions et en programmes d'action. La démarche du marketing stratégique a été décrite étape par étape dans les premiers chapitres de cet ouvrage : c'est donc cette même structure que l'on suivra pour élaborer le plan.

1.1 La structure générale du plan de marketing stratégique

La démarche du marketing stratégique s'articule autour de *six questions clés*. Les réponses apportées à ces questions vont constituer l'épine dorsale du plan.

1. Quel est le marché de référence et quelle est la *mission stratégique* de l'entreprise dans ce marché ?
2. Dans ce marché de référence, quelle est la diversité des produits-marchés et quels sont les *positionnements* susceptibles d'être adoptés ?
3. Quels sont les *attraits* intrinsèques des produits-marchés et quelles sont les opportunités et menaces de leur environnement ?

4. Par produit-marché, quels sont les *atouts* de l'entreprise, ses forces et faiblesses et le type d'avantage concurrentiel détenu ?
5. Quelle *stratégie de couverture* et de développement adopter et quel niveau d'ambition stratégique retenir pour les produits-marchés faisant partie du portefeuille de l'entreprise ?
6. Comment traduire les *objectifs stratégiques* retenus au niveau de chacun des moyens du marketing opérationnel : produit, distribution, prix et communication ?

Sur la base de ces six questions clés, dont les réponses s'appuieront sur un audit marketing stratégique, il reste une dernière étape à franchir : celle-ci consiste à fixer dans une synthèse, l'ensemble des objectifs retenus, les moyens à réunir pour les atteindre, les programmes d'actions spécifiques à entreprendre, et finalement, le compte de résultat prévisionnel par activité et pour l'ensemble de l'entreprise.

Un plan de marketing stratégique est en définitive un plan financier à moyen et long terme, mais considérablement enrichi d'informations sur l'origine et la destination des flux financiers. Comme montré au chapitre 1, il détermine en fait toute l'activité économique de l'entreprise et a des implications directes sur les autres fonctions, la R & D, la production et la gestion financière (voir figure 16.1).

- *Recherche et développement* : les besoins du marché doivent être traduits en produits nouveaux, améliorés ou adaptés.
- *Finance* : les prévisions d'activités ou de développement du marketing sont soumises aux contraintes de disponibilité des ressources.
- *Production* : les volumes de ventes sont tributaires des capacités de production disponibles et des délais de fabrication.
- *Ressources humaines* : la réalisation du plan implique la disponibilité d'hommes compétents et formés.

Les impulsions données par le plan concernent donc toutes les fonctions et pas seulement la fonction marketing. La planification stratégique doit conduire à une meilleure intégration de l'ensemble des activités de la chaîne de valeurs de manière à augmenter les chances de réalisation des objectifs stratégiques. Dans une organisation orientée marché, le marketing stratégique a pour mission d'orienter et de réorienter continuellement les activités de l'entreprise vers des domaines porteurs de croissance et de rentabilité en tenant compte des ressources et des savoir-faire disponibles. Comme déjà souligné plus haut, ce rôle est beaucoup plus vaste que celui de la gestion marketing traditionnelle et implique une coordination inter-fonctionnelle étroite.

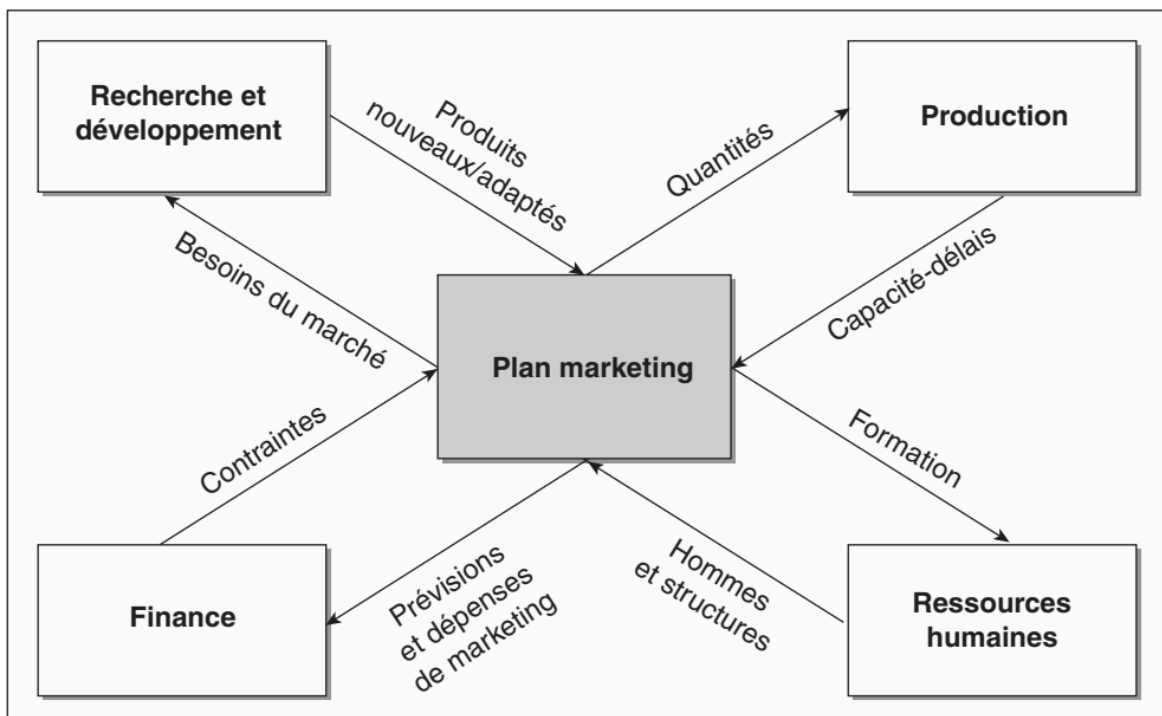


Figure 16.1 – Le plan stratégique comme responsabilité pluri-fonctionnelle

1.2 L'importance d'un plan stratégique

Un chef d'entreprise, même hostile à toute idée de planification, est amené à formuler des prévisions au moins dans trois domaines :

1. les *investissements* en capacité de production qu'il va falloir consentir pour pouvoir répondre à l'évolution de la demande ou pour pouvoir entrer dans de nouveaux produits-marchés ;
2. le *programme de production* qu'il faut aménager en fonction des prévisions de commandes, ces prévisions dépendant de la saisonnalité de la demande, des actions promotionnelles, etc. ;
3. la *trésorerie* nécessaire pour honorer les échéances, qui suppose une prévision des dépenses et des recettes.

Ces problèmes de gestion sont incontournables pour toute entreprise et demandent des prévisions de vente pour pouvoir être valablement résolus. En plus de cet argument de nécessité, la démarche de planification présente sur le plan de la gestion d'autres avantages.

- Le plan décrit le système de valeurs, la philosophie du dirigeant de l'entreprise et dégage une *vision commune* de l'avenir au sein de l'équipe dirigeante.
- Le plan explique la situation de départ et décrit les contraintes et les évolutions survenues dans l'environnement, ce qui rend *plus intelligibles* les choix effectués par la direction générale.
- Le plan est un *instrument de coordination* entre les différentes fonctions ; il permet de maintenir une cohérence entre les objectifs et, lorsqu'il y a des conflits ou des incompatibilités, de favoriser des arbitrages sur la base de critères objectifs.

- Le plan *facilite le suivi* des actions entreprises et permet une interprétation impartiale des écarts entre objectifs et performances de manière à pouvoir rapidement corriger le tir si nécessaire.
- Le plan accroît la *souplesse de réaction* de l'entreprise face à des changements imprévus, dans la mesure où une réflexion a déjà été menée sur la portée de ces changements pour l'entreprise, par exemple dans le cadre d'un scénario catastrophe.
- Le plan permet une organisation et une *gestion plus rigoureuses*, fondées sur des normes, des budgets, un calendrier, et non pas sur des improvisations.

Un plan stratégique est souvent complété d'un *plan anti-crise* à mettre en œuvre au cas où surviendraient des événements susceptibles de mettre en péril la survie de l'entreprise.

1.3 Les objections à la planification formelle

En dépit des avantages qu'offre une démarche de planification, un certain nombre d'objections sont régulièrement soulevées par des dirigeants qui ne voient pas l'utilité ou qui sont franchement opposés à toute idée de planification. Les objections habituellement rencontrées sont de trois types : le manque d'informations, la futilité de la prévision dans un environnement agité et la rigidité engendrée par le plan.

1.3.1 Le manque d'information

Idéalement, l'analyste de marché devrait disposer de toutes les informations pertinentes sur l'industrie, les tendances du marché, les intentions des concurrents, les parts de marché, les innovations technologiques naissantes, etc. Il est évident que la réalité est souvent très différente, même si des progrès importants ont été réalisés dans le domaine de l'information économique. Un examen approfondi des situations concrètes révèle souvent que le problème survient de l'excès d'informations ou du manque d'analyse approfondie des informations disponibles.

L'existence d'un *système d'information marketing*, similaire à celui décrit au chapitre 5, permettant la surveillance de la concurrence et le suivi de l'environnement macromarketing, est aujourd'hui une nécessité vitale pour une entreprise performante et qui entend le rester. Il s'agit là d'un outil indispensable, qu'il y ait ou non un système de planification formelle.

1.3.2 La futilité de la prévision

Dans un monde imprévisible, à quoi bon formuler des prévisions et des plans qui seront contredits par les faits ? Une telle question dénote en réalité une mauvaise compréhension du rôle de la prévision qui est alors assimilée à un exercice proche de la « boule de cristal » ou de « Madame Soleil ». Or la prévision n'est pas une fin en soi mais un scénario, un moyen de nous faire réfléchir sur ce qui pourrait se passer dans l'environnement ainsi qu'aux conséquences qui pourraient affecter l'entreprise. La

prévision accroît notre sensibilité, notre vigilance et, dès lors, notre capacité de réaction. Cet objectif est atteint même si le plan n'est pas réalisé, certaines hypothèses du scénario ne s'étant peut-être pas vérifiées.

1.3.3 La rigidité du plan

En mettant l'entreprise sur des rails, un plan risque d'engendrer une attitude bureaucratique opposée à la flexibilité qu'exige un environnement fluctuant. Cette objection est la plus sérieuse, mais elle met davantage en cause une conception autoritaire et formelle du plan que le principe même de la planification. Un plan est conçu pour accroître la souplesse de réaction, grâce à une interprétation rapide de la portée des modifications observées : il doit donc être révisable en cours de période. Le seul fait d'avoir systématiquement analysé l'environnement et d'avoir identifié les chocs possibles constitue déjà en soi un facteur qui favorise la rapidité d'adaptation.

LE CONTENU D'UN AUDIT MARKETING STRATÉGIQUE

Le plan marketing stratégique a essentiellement pour objectif d'apporter une réponse aux six questions présentées plus haut. Dans cette section, on examinera les éléments de base d'un plan marketing stratégique ainsi que les informations nécessaires pour pouvoir formuler des recommandations sur le type de stratégie de développement à adopter.

2.1 La définition de la mission stratégique

Il s'agit en fait d'une charte fondamentale dans laquelle l'entreprise décrit sa vision à long terme, son champ d'activité et son marché de référence ; exprime sa vocation de base et ses principes directeurs en matière de performance économique et non économique, et précise son système de valeurs. Cette charte est importante à un double titre :

- *au plan interne*, parce qu'elle donne au personnel de l'entreprise une synthèse des objectifs poursuivis et une unité de point de vue qui favorise la création d'une culture d'entreprise ;
- *au plan externe*, parce qu'elle contribue à créer une identité d'entreprise, en expliquant le rôle économique et social que l'entreprise entend exercer dans la société et la manière dont elle veut être perçue par les clients, les distributeurs, les employés, les actionnaires et le grand public.

La définition de la mission stratégique de l'entreprise doit au moins comprendre les quatre éléments décrits ci-après.

2.1.1 L'histoire de l'entreprise

Un bref rappel de l'histoire de l'entreprise, de ses origines et de ses transformations successives au cours du temps, est indispensable pour comprendre la situation actuelle et le poids attribué à certains objectifs extra-économiques.

La société Materne-Confilux a fêté son centenaire en 1987. Cette société a accumulé au cours du temps une expérience considérable dans les domaines de l'achat et de la transformation des fruits et a réussi à maintenir une structure de direction familiale. Ce solide passé dans le secteur du fruit est un facteur important à prendre en considération dans l'élaboration éventuelle d'une stratégie de diversification.

Dans sa quête d'une stratégie de développement ou de redéploiement, une entreprise doit rester cohérente avec ses réalisations passées et ses qualités distinctives.

2.1.2 La définition du domaine d'activité

Il s'agit d'un élément clé de l'énoncé de la mission stratégique. Comme on l'a souligné au chapitre 3 de cet ouvrage, ce que le client recherche dans son processus d'achat, ce n'est pas un produit en tant que tel, mais une solution au problème qu'il rencontre ou, selon l'expression de Drucker (1973, p. 61), « ... *ce que le produit ou le service accomplit pour lui.* » C'est donc par référence à cette notion de *solution recherchée* que l'entreprise doit situer son champ d'activité. Les questions clés à poser sont les suivantes :

- dans quel(s) marché(s) sommes-nous ?
- dans quel(s) marché(s) devrions-nous être ?
- dans quel(s) marché(s) ne devrions-nous pas être ?

Il s'agit là de questions auxquelles il n'est pas aisé de répondre, particulièrement dans un environnement en évolution rapide. Des exemples de définition du marché de référence ont été donnés au chapitre 6.

La définition du domaine d'activité doit donc se faire non pas en termes technologiques, mais en termes de *besoin générique*, de manière à éviter l'écueil d'une optique « production » et le risque de myopie que celle-ci entraîne. En adoptant une définition du marché de référence qui mette l'accent sur le besoin générique, l'entreprise favorise l'adoption de l'orientation-marché par l'ensemble de l'organisation.

2.1.3 Les objectifs prioritaires et les contraintes

Les objectifs prioritaires des dirigeants et/ou propriétaires de l'entreprise constituent autant de directives générales et de contraintes à respecter et à préciser dans le plan stratégique, afin d'éliminer d'emblée des projets condamnés d'avance par la direction générale ou par les actionnaires. Ces objectifs sont généralement multiples, de nature économique, mais également non économique. Il s'agira, par exemple, de l'exigence d'un rendement minimum sur capital investi, d'un objectif de croissance de la part de marché, du maintien de la structure familiale de l'entreprise, du refus d'entrer dans certains domaines d'activité, du maintien d'un volume d'emploi, etc.

La description des *ressources disponibles* (capital, capacité de production, ressources humaines, etc.) fait également partie des contraintes à préciser de manière à éviter la proposition de « missions impossibles ». C'est ici également que l'on énoncera les *valeurs éthiques et morales* que l'entreprise entend respecter dans sa stratégie marketing dans ses relations avec ses partenaires (clients, distributeurs, fournisseurs, concurrents, etc.).

2.1.4 Les options stratégiques de base

Indépendamment des objectifs généraux imposés par la direction générale, il est utile de préciser l'*ambition stratégique* de l'entreprise, c'est-à-dire la ligne de politique générale précisant la vocation de l'entreprise dans le marché de référence, et le rôle qu'elle veut y jouer. On retrouvera ici les différentes *options concurrentielles* analysées au chapitre 10 : les stratégies du leader, du « challenger », du suiveur ou du spécialiste. L'option doit évidemment être compatible avec les moyens disponibles et doit indiquer le positionnement général sur lequel elle s'appuie.

Facteurs pris en compte dans l'énoncé de la mission

Clients : qui sont les clients de l'entreprise ?

Produits/services : quels sont les produits offerts ?

Localisation : où se situe le champ de bataille ?

Technologie : quelle est la technologie de base ?

Objectifs de survie : quel est l'objectif économique poursuivi ?

Philosophie : quelles sont les croyances, les valeurs et les aspirations prioritaires ?

Image de soi : quelles sont les qualités distinctives et les avantages concurrentiels revendiqués ?

Image recherchée : quelle est l'image désirée et quelles sont les responsabilités publiques assumées ?

Responsabilité sociale : quelle est l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de son personnel ?

La formulation de l'ambition stratégique doit également faire référence aux *options stratégiques de base* décrites au chapitre 10 (domination par les coûts, différenciation ou concentration), ainsi qu'au type d'*avantage concurrentiel recherché*. À ce stade du plan, il ne s'agit toutefois que d'une orientation générale qui sera redéfinie plus précisément en termes quantitatifs dans les programmes d'action élaborés pour chaque produit-marché.

Idéalement, la formulation de la mission stratégique doit être suffisamment précise pour donner des orientations pratiques, et en même temps suffisamment large pour stimuler l'imagination, éviter des cloisonnements et suggérer des voies de développement vers des marchés voisins ou complémentaires. Dans la société Grumman, les instructions suivantes sont proposées pour aider à formuler l'énoncé de la mission stratégique.

« Nous devrions veiller à ne pas définir les frontières du marché par référence à nos seules activités traditionnelles. L'exercice de définition du marché de référence est volontairement conçu pour susciter une prise de conscience du marché environnant, des besoins nouveaux, des tendances qui s'expriment et des opportunités qui se présentent et qui constituent autant de défis à relever. » (Hopkins, 1981, p. 119).

Dans une enquête faite aux USA, sur un total de 181 réponses reçues, 75 organisations ont donné une description précise des facteurs pris en compte dans l'énoncé de leur mission stratégique. Ces facteurs sont repris dans l'encadré 16.1. Il est à noter également que, dans l'étude réalisée par le consultant Bain (Felenbok, 1995) sur l'utilisation des outils de management, c'est la définition de la mission de l'entreprise qui est la plus populaire avec un taux d'utilisation de 92 %.

L'audit externe : analyse de l'attractivité de l'environnement

L'audit externe vise à déterminer les attraits du marché étudié. Par « attraits », on entend les tendances majeures – prenant la forme d'*opportunités ou de menaces* – auxquelles sont confrontés les agents économiques opérant dans ces produits-marchés, et ceci, indépendamment des forces et faiblesses de l'entreprise qui effectue l'analyse. Ces opportunités ou menaces, provoquées par des facteurs qui sont hors du contrôle de l'entreprise, peuvent provenir d'horizons très différents. Les domaines suivants doivent être couverts :

- les tendances du marché ;
- le comportement des clients ;
- l'évolution de la distribution ;
- l'environnement concurrentiel ;
- les variations de l'environnement ;
- le contexte international.

Les changements susceptibles de survenir dans ces facteurs peuvent affecter la position de l'entreprise qui doit essayer de les anticiper notamment par un système de veille et de suivi de l'environnement. Pour chacun des domaines étudiés, on se contentera de présenter un questionnaire reprenant les principales données à recueillir et à analyser. Les informations recherchées devront évidemment être adaptées au type de marché : biens de consommation durables ou non durables, services, produits industriels consommables ou biens d'équipement. Pour chacun des points suivants, de nombreux ouvrages proposent des questionnaires-types à se poser lors d'un plan marketing, par exemple, Wilson (1993), Hiebing *et al.* (1994) et Wood (2004, 2005). Plusieurs questionnaires-types sont également proposés en annexe Web 16.1. Ces listes ne prétendent pas être exhaustives, mais visent à illustrer le type d'information à rechercher.

2.2.1 L'analyse des tendances du marché

Il s'agit ici d'identifier les perspectives d'évolution de la demande primaire du produit-marché de référence au cours des trois ou cinq années à venir. L'objectif est notamment de déterminer le profil du cycle de vie du produit-marché et de déboucher sur des prévisions, en volume et en valeur. Pour analyser la demande primaire, on se référera notamment aux concepts de la demande décrits au chapitre 7 (voir questionnaire 1 en annexe Web 16.1).

2.2.2 L'analyse du comportement des clients

Le but est ici de décrire les comportements d'acquisition, d'utilisation et de possession des clients. À cet égard, on se référera au tableau 4.4 où sont décrits les principaux éléments d'information recherchés. En plus d'une description factuelle du profil de l'acheteur, il est utile de décrire les processus d'achat et les facteurs susceptibles de l'influencer (voir questionnaire 2 en annexe Web 16.1).

2.2.3 L'analyse de la distribution

Cette étape de l'audit externe sera surtout importante dans les marchés de consommation et, dans une moindre mesure, dans les marchés industriels, où la distribution directe est courante. Il s'agit d'analyser les évolutions probables des différents circuits de distribution et de cerner les motivations et les attentes des distributeurs vis-à-vis de l'entreprise (voir questionnaire 3 en annexe Web 16.1).

2.2.4 L'analyse de la structure concurrentielle

La structure concurrentielle d'un secteur constitue le cadre à l'intérieur duquel l'entreprise va poursuivre ses objectifs de croissance et de rentabilité. Or, l'attrait intrinsèque d'un secteur dépend largement de forces concurrentielles qui échappent au contrôle de l'entreprise, mais que celle-ci doit évaluer pour élaborer sa propre stratégie concurrentielle (voir questionnaire 4 en annexe Web 16.1).

Les informations réunies à ce stade doivent permettre à l'entreprise de définir le « climat » concurrentiel, l'intensité de la rivalité élargie et le type d'avantage concurrentiel détenu par chacun des concurrents. La collecte de ce type d'information implique l'existence d'un système d'information marketing tel que celui décrit au chapitre 5. Pour une description plus complète des informations portant sur la concurrence, voir Porter (1980, chapitre 3).

2.2.5 L'analyse de l'environnement économique, social et politique

Apparaîtront ici les principaux indicateurs macroéconomiques de nature démographique, économique, technologique, politique, juridique, sociale, culturelle et écologique qui ont une incidence sur le développement du marché. Il est clair que toutes les questions évoquées ne sont pas nécessairement pertinentes. Le contenu de l'analyse de l'environnement devra donc être adapté à chaque cas particulier (voir les questionnaires 5 (a) à (f) en annexe Web 16.1).

2.2.6 Les principales sources d'information

Les informations nécessaires à la mise en place d'un système de surveillance permanente de l'environnement sont nombreuses et souvent très dispersées. Les organisations professionnelles des divers secteurs ainsi que les chambres de commerce locales disposent en général d'informations économiques sectorielles utiles pour appuyer une prévision. En outre, les instituts de statistiques nationaux, les organisations du commerce extérieur, les institutions financières internationales telles que la Banque des Règlements Internationaux (BRI), le Fonds Monétaire International (FMI), la Banque Mondiale, l'Organisation Européenne de Coopération et de Développement (OCDE), les Nations Unies, etc., constituent les principales sources publiques d'information et publient régulièrement. Les centres de recherche universitaires ainsi que les grands bureaux de consultants internationaux, tels que *Business International*, *McKinsey*, *The Economist Intelligence Unit*, etc. publient également des articles, des monographies par secteur, ou des Newsletters très utiles pour suivre les évolutions de l'environnement (voir la figure 5.7 et le tableau 5.3).

2.3 L'audit interne : analyse de compétitivité

L'audit interne, également appelé analyse des *forces et faiblesses*, a essentiellement pour objectif de permettre à l'entreprise d'identifier le type d'avantage concurrentiel sur lequel elle fondera sa stratégie de développement. Elle a pour but d'identifier les *atouts* et les *qualités distinctives*, qui sont ressentis comme importants par les acheteurs et qui, dès lors, peuvent être valorisés dans la stratégie de positionnement et de communication. Les faiblesses sont les caractéristiques de l'entreprise ou de la marque susceptibles d'être corrigés. Cette analyse « points forts/points faibles » n'est pas menée *in abstracto*, mais toujours par rapport au(x) concurrent(s) le(s) plus dangereux, appelé(s) concurrent(s) prioritaire(s) (voir l'annexe Web 16.2).

À titre d'illustration, les *forces* d'une marque de micro-ordinateurs portables pourraient être (par rapport à ses concurrents) :

- la notoriété de la marque et son image de produits de grande qualité ;
- des distributeurs compétents et très actifs sur le plan commercial ;
- un excellent service après-vente qui réagit rapidement aux demandes des clients ou des distributeurs.

Pour la même marque, les *faiblesses* pourraient être :

- une qualité de l'écran TV qui n'est pas sensiblement supérieure à celle des marques concurrentes, alors que ce critère est décisif dans le choix d'une marque ;
- une intensité publicitaire représente 5 % du chiffre d'affaires, alors que les concurrents consacrent deux fois plus d'argent à la publicité et à la promotion ;
- un prix de vente supérieur à celui des concurrents sans qu'une qualité supérieure ne soit perçue par les clients.

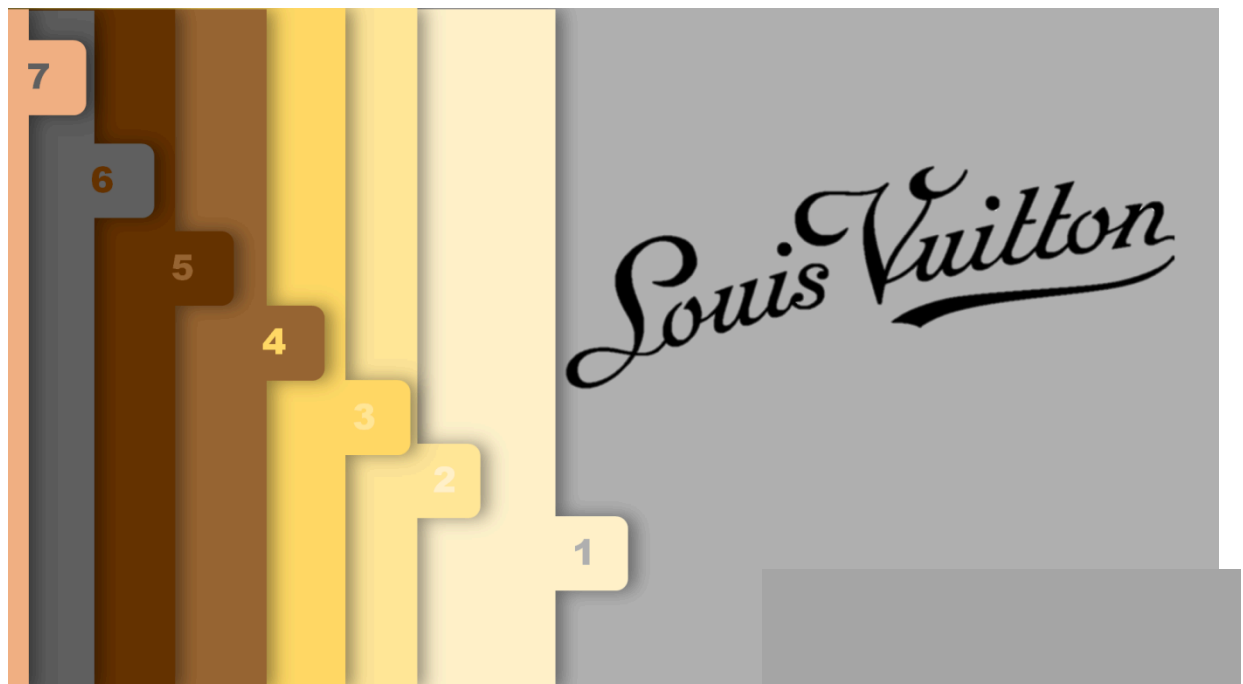
Les « forces » de l'entreprise ou de la marque qui définissent le type d'avantage concurrentiel détenu par rapport aux concurrents prioritaires serviront de fondements à la stratégie de positionnement et de communication retenue. Les « faiblesses » d'une marque ou d'un produit sont tout aussi importantes à identifier puisqu'en déterminant la vulnérabilité de l'entreprise, elles indiquent les actions correctives à entreprendre. Certaines faiblesses peuvent être structurelles (par exemple être liées à la taille de l'entreprise) et dès lors impossibles à corriger. On aurait ainsi des *faiblesses structurelles* du type suivant.

- Une position de leader sur le marché domestique, si elle n'est pas accompagnée d'une distribution internationale, empêche l'entreprise de se défendre sur son marché domestique contre un concurrent puissant en menant des actions de représailles sur le marché domestique de ce concurrent.
- Dans une entreprise, la concentration d'une part élevée du chiffre d'affaires sur un distributeur puissant place celui-ci en position de force.
- La faiblesse des moyens financiers ne permet pas à l'entreprise d'avoir accès aux médias publicitaires les plus puissants.

Une distinction doit donc être faite entre (*a*) les faiblesses susceptibles d'être corrigées et qui deviennent des priorités, et (*b*) les faiblesses structurelles sur lesquelles le contrôle détenu par l'entreprise est très faible. Les faiblesses structurelles représentent un grand risque et demandent une surveillance très attentive.

L'analyse de la compétitivité a une structure très similaire à celle de l'analyse d'attractivité. La différence essentielle tient au fait qu'elle porte sur l'entreprise et non plus sur le marché total. Les questionnaires présentés ci-après peuvent être utilisés pour revoir périodiquement la situation de l'entreprise.

Étude de Cas : Planification Marketing



7

6

5

4

3

2

Plan

- ❖ Introduction
- ❖ Forces
- ❖ Faiblesses
- ❖ Opportunités
- ❖ Menaces
- ❖ Conclusion

LV

1

st

7

6

5

4

3

Introduction

Louis Vuitton, fondée en 1854, est l'une des marques de luxe les plus emblématiques au monde, synonyme d'élégance et de savoir-faire artisanal. Son créateur, Louis Vuitton, est né en 1821 dans une famille modeste en France. À l'âge de 13 ans, il quitte son Jura natal pour Paris, où il commence un apprentissage en tant que malletier. Cette expérience lui permet de se familiariser avec les besoins des voyageurs fortunés, à une époque où le transport par train et bateau se développe rapidement



2

1

et

7

6

5

4

Forces

- **Marques emblématiques** : LV possède un portefeuille diversifié de marques prestigieuses telles que Louis Vuitton, Dior, et Moët & Chandon, qui sont synonymes de luxe et de qualité
- **Positionnement sur le marché** : LV est le leader mondial dans le secteur du luxe, ce qui lui confère un avantage concurrentiel significatif
- **Innovation et créativité** : L'entreprise investit massivement dans la recherche et le développement pour innover constamment et répondre aux attentes des consommateurs

3

2

1

LOUIS VUITTON
PARIS

7

6

5

Faiblesses

- Dépendance au marché du luxe : La performance de LV est fortement liée à la santé économique mondiale; en période de crise, les ventes peuvent diminuer rapidement
- Coûts élevés : Les produits de luxe nécessitent des investissements importants en marketing et en production, ce qui peut affecter les marges bénéficiaires en cas de baisse des ventes
- Risque d'image : Des scandales ou des controverses concernant l'une des marques peuvent nuire à l'image globale du groupe

4

3

2

1

et

7

Opportunités

- **Expansion sur les marchés émergents** : La croissance des classes moyennes en Asie et en Afrique offre de nouvelles opportunités pour augmenter les ventes
- **Croissance du e-commerce** : Le développement des ventes en ligne permet à LV d'atteindre un public plus large et d'améliorer l'expérience client
- **Durabilité** : en adoptant des pratiques durables, LV peut répondre à la demande croissante pour des produits éthiques et respectueux de l'environnement



5

4

3

2

1

et

7

Opportunités

6

- **Expansion sur les marchés émergents** : La croissance des classes moyennes en Asie et en Afrique offre de nouvelles opportunités pour augmenter les ventes
- **Croissance du e-commerce** : Le développement des ventes en ligne permet à LV d'atteindre un public plus large et d'améliorer l'expérience client
- **Durabilité** : en adoptant des pratiques durables, LV peut répondre à la demande croissante pour des produits éthiques et respectueux de l'environnement



5

4

3

2

1

et

7

Menaces

Concurrence accrue : Le marché du luxe est très compétitif, avec des marques émergentes qui attirent l'attention des consommateurs

Fluctuations économiques : Les crises économiques peuvent réduire le pouvoir d'achat des consommateurs, impactant ainsi les ventes de produits de luxe

Changements réglementaires : Des régulations plus strictes concernant la production et la commercialisation peuvent affecter les opérations de l'entreprise

LOUIS VUITTON

6

5

4

3

2

1

et

Conclusion

L'analyse SWOT de LV montre que l'entreprise possède plusieurs atouts majeurs qui lui permettent de maintenir sa position de leader sur le marché du luxe. Cependant, elle doit également faire face à des défis significatifs, notamment la dépendance au marché du luxe et la concurrence croissante. En exploitant ses opportunités tout en gérant ses menaces, LV peut continuer à prospérer dans un environnement dynamique.



7

6

5

4

3

2

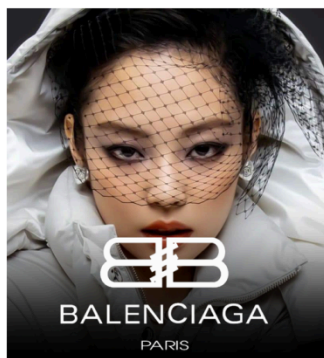
1

et



BALENCIAGA

MAGAZINE



BALENCIAGA
PARIS

“

Love is for
everyone

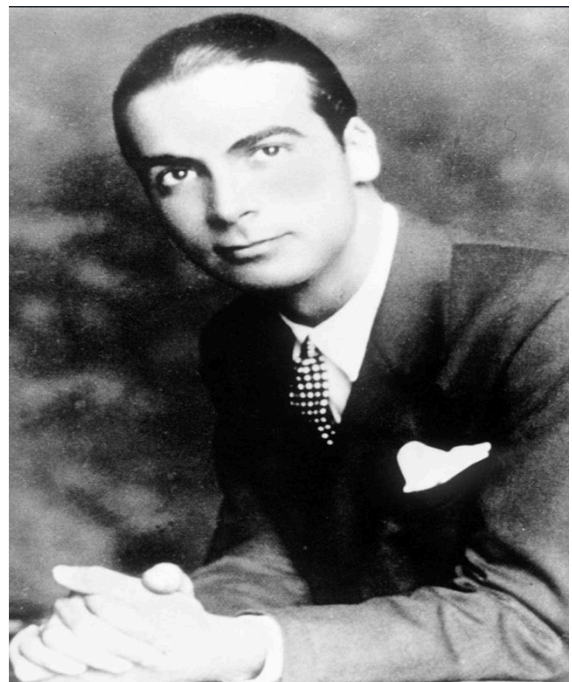
- Balenciaga

Balenciaga

Histoire

Balenciaga est fondée par Cristóbal Balenciaga. Il est né en 1895 en Espagne.

En 1917, il ouvre sa première Maison de Haute Couture à Saint-sébastien, en Espagne. En raison de la guerre civile, il dut s'installer à Paris, où il ouvrit un nouveau magasin en 1937





GUCCI

GIRARD-PERREGAUX


Alexander
McQUEEN

BOTTEGA VENETA

SAINT LAURENT

BOUCHERON
PARIS

Brioni
ROMA



ULYSSE NARDIN
SINCE 1848  LE LUGER - SUZUKI

BALENCIAGA

qeelin

KERING
EYEWEAR


Pomellato

Balenciaga

“
SWOT



Balenciaga



Forces :

Identité de marque forte

Innovation en design

Endossements de célébrités

Faiblesses :

Haut niveau de prix

Gamme de produits limitée

Dépendance au directeur artistique



Opportunités :

Expansion vers de nouveaux marchés

Collaborations

Mode durable

Menaces :

Downturn économique

Concurrence des marques de fast
fashion

des préférences des consommateurs