

L'analyse de l'environnement

Illustrations des précédentes éditions

Un nouveau chapitre pour Pearson

La convergence de certaines industries peut offrir de nouvelles opportunités.

En 2001 – quatre ans après que Marjorie Scandino en soit devenue P-DG – Pearson connaissait une profonde mutation, censée transformer une maison d'édition jusqu'alors traditionaliste en un intervenant global dans le secteur des médias et de l'éducation. Cette réorientation avait commencé avec la cession de toute une série d'actifs plus ou moins hétéroclites, dont le célèbre musée de cire Tussaud de Londres et diverses participations dans des banques d'affaires. La deuxième étape s'était orchestrée autour d'une centaine d'opérations d'absorption, afin de construire un empire focalisé sur une vision clairement affichée : devenir « une organisation apprenante du 21^{ème} siècle, capable de diffuser ses produits et services à n'importe quel public, que ce soit sur papier ou sur Internet ». La logique qui sous-tendait cette ambition était de répondre aux attentes d'un marché de l'éducation en pleine évolution, sur lequel les individus avaient non seulement tendance à allonger la durée de leurs études, mais aussi à retourner fréquemment en formation tout au long de leur vie.

Saisir les opportunités offertes par cette convergence entre l'édition, l'éducation et Internet impliquait des acquisitions majeures. Cela commença avec l'achat, pour 4,6 milliards de dollars, de l'activité éducation de Simon & Shuster, qui propulsa immédiatement Pearson à la position de leader mondial de l'édition scolaire et universitaire, avec 27 % du marché clef, celui des écoles et universités américaines. Trois autres milliards de dollars furent consacrés au rachat de toute une série de cibles, dont l'éditeur britannique Dorling Kindersley Holdings, fragilisé après une série de décisions commerciales peu pertinentes. Cependant, l'opération la plus osée et la plus controversée fut l'acquisition, pour 2,5 milliards de dollars, de National Computer Systems (NCS), une entreprise d'évaluation et d'enseignement à distance quasiment inconnue. Suite à ces rachats, Pearson se réorganisa en trois divisions :

- **Pearson Education**, comprenant les maisons d'édition Prentice Hall, Scott Foresman, Addison Wesley et Longman ainsi que National Computer Systems et Learning Network, pour un chiffre d'affaires total de 3,3 milliards de dollars en 2000.
- **Penguin Group**, comprenant les éditeurs Penguin, Putnam, Dorling Kindersley et Viking, pour un chiffre d'affaires total de 1,1 milliard de dollars.
- **Financial Times Group**, comprenant les journaux *Financial Times* et *Les Échos* et leurs diverses activités Internet, ainsi que le groupe de presse espagnol Recoletos.

Après cette frénésie d'achat, il restait à prouver que ce nouvel ensemble était susceptible de dégager des synergies rentables. Les analystes admettaient que la stratégie de Pearson dans l'édition était cohérente – même si des concurrents de taille comparable commençaient à émerger, à l'image de Vivendi Publishing (voir l'illustration 1.1) – mais ils s'inquiétaient de la vitesse d'introduction des technologies Internet dans les écoles et universités, qui serait vraisemblablement ralentie par les arbitrages bureaucratiques, les habitudes des enseignants et les restrictions budgétaires. Certains concurrents soulignaient que Pearson avait eu les yeux plus gros que le ventre en sous-estimant les difficultés inhérentes à la notion d'apprentissage électronique.

Source : adapté de *Business Week*, 22 janvier 2001.

Questions

1. Quelles sont les tendances structurelles qui conduisent à l'émergence de l'apprentissage électronique ?
2. Quels sont les dangers qu'encourt Pearson en voulant transformer de manière proactive ces deux industries (l'édition et l'éducation) ?
3. Comment modifieriez-vous leur approche ?

Les critères de segmentation des marchés (2^e édition)

Les marchés peuvent être segmentés de plusieurs manières mais la segmentation doit toujours être fondée sur les besoins des clients.

Triumph

Jusqu'à la fin des années 1960, le marché britannique de la moto était dominé par Triumph et quelques autres constructeurs locaux. Cependant, grâce à des machines plus élaborées et surtout plus fiables, les Japonais – tels que Honda – s'emparèrent du marché, poussant à la faillite la plupart des concurrents établis. En 1991, Triumph fut racheté par un investisseur immobilier, John Bloor, qui pensait que la marque était encore synonyme de performance, notamment du fait d'un prestigieux héritage, tel que son apparition dans le film de 1954 « L'équipée sauvage » avec Marlon Brando. Sous l'impulsion de Bloor, l'entreprise cibra les riches passionnés de plus de quarante ans qui achetaient des motos puissantes et mythiques telles que les Harley Davidson. Grâce à ce positionnement, le renouveau de Triumph fut spectaculaire. En 2000, la production dépassa les 30 000 unités, exportées à 80 % vers les États-Unis, l'Allemagne, la France et le Japon.

Saga

Fondée en 1951, l'entreprise Saga se spécialisa au départ dans les séjours et vacances à bon marché pour les retraités britanniques, en proposant notamment des départs hors saison. Le succès de cette formule permit à Saga de devenir un tour opérateur complet pour les plus de 50 ans, qui selon son slogan étaient « d'âge mur mais jeunes d'esprit ». La première filiale étrangère fut implantée à Boston aux États-Unis en 1979.

L'entreprise étendit progressivement son portefeuille d'activités au fur et à mesure de sa croissance et de la disponibilité de ses ressources financières. En 2000, Saga proposait ainsi, à côté de ses activités de voyage, une gamme d'assurances, une carte de crédit, du conseil en investissement et des informations sur divers produits et services liés à la santé, notamment les compléments alimentaires et les assurances médicales.

Volkswagen

Pour de nombreuses entreprises occidentales, l'effondrement du mur de Berlin en 1989 constitua une formidable opportunité de développement vers les marchés de l'Europe de l'Est. Cependant, beaucoup considéraient que les offres déjà proposées en Europe de l'Ouest ne pouvaient pas être exportées telles quelles sur ces nouveaux marchés. Le niveau de revenu y était trop faible et les clients, les distributeurs et les producteurs avaient des attentes très différentes de celles de leurs homologues de l'ouest en termes de qualité et de prix.

Dans le marché automobile, Volkswagen s'empara rapidement du constructeur tchèque Skoda. Cette tête de pont permit à VW de devenir leader sur les marchés de l'Europe de l'Est, avec une part de marché pour l'année 2000 de 23,7 % (soit 275 000 véhicules), loin devant le second, Fiat (14,8 %). Plus de 60 % des ventes du groupe VW dans la région étaient représentées par la marque Skoda, ce qui constituait une approche très différente de celle utilisée par ses concurrents.

Source : *Financial Times*, 27 et 28 février 2001.

Questions

1. Quelles ont été les critères de segmentation utilisés dans ces trois exemples et en quoi ont-ils été utiles ?
2. Quels étaient les risques liés à chacune de ces trois approches ?

Pilkington et la globalisation

Les activités d'une même entreprise peuvent être plus ou moins influencées par la globalisation.

Dans la continuité des évolutions qu'elles ont traversées au XXe siècle, les grandes entreprises industrielles localisées dans les pays développés ont dû faire face à de sérieux défis au début des années 2000. C'était particulièrement vrai pour les producteurs de matériaux de base comme l'acier, le ciment ou le verre, confrontés à une concurrence intense et mondiale. Si la fondation du verrier britannique Pilkington remonte à 1826, l'année charnière de son histoire fut 1959, avec l'introduction d'un nouveau procédé de fabrication du verre, le « verre flotté ». Grâce à la vente de licences de ce procédé, qui révolutionna toute l'industrie du verre en réduisant de moitié les coûts variables de fabrication des vitres, l'entreprise put mener une politique d'internationalisation massive au travers d'acquisitions. Au milieu des années 2000, son chiffre d'affaires dépassait les 4 milliards d'euros, avec des implantations industrielles dans 24 pays sur 5 continents.

Le verre plat – c'est-à-dire les vitres, par opposition au verre creux utilisé pour les bouteilles et flacons – avait deux usages principaux : le bâtiment (fenêtres et portes vitrées) et l'automobile (pare-brise et fenêtres). La compétition dans l'industrie du verre et dans ses industries clientes provoquait une globalisation croissante de leur activité. Certains de ces facteurs de globalisation avaient un impact sur l'ensemble de l'entreprise alors que d'autres influaient différemment sur le bâtiment et sur l'automobile.

Influence des Etats

On trouvait dans cette catégorie d'influences une libéralisation générale du commerce international, les réglementations sur les normes d'isolation dans les bâtiments ou les démarches gouvernementales visant à attirer des investissements étrangers – par exemple l'implantation d'usines automobiles. Les pays d'Europe de l'Est, dont les marchés avaient été profondément réformés dans les années 1990, rejoignaient les uns après les autres l'Union européenne.

Convergence des marchés

Même si certaines spécificités locales perduraient, l'industrie automobile s'était fortement globalisée. Les principaux constructeurs étaient présents dans la plupart des régions du monde. La standardisation de leurs gammes de produits les conduisait à favoriser des fournisseurs capables de les approvisionner à l'échelle mondiale. À l'inverse, l'industrie du bâtiment était très fragmentée, avec des différences considérables de conceptions, méthodes et exigences d'un continent à l'autre. Les différences de climat avaient un impact déterminant sur l'utilisation du verre par les architectes.

Avantages de coûts

Le verre est un produit fragile, lourd et relativement peu coûteux. Transporter du verre sur de longues distances est donc économiquement peu pertinent. Par ailleurs, l'intensité capitaliste de l'industrie verrière était particulièrement élevée : une usine de verre flotté coûtait entre 100 et 150 millions d'euros et devait tourner au minimum à 70% de sa capacité pour atteindre son seuil de rentabilité annuel de 200 000 tonnes.

Concurrence globale

Du fait de ces différentes influences, la production de verre était une industrie de plus en plus concentrée. Au milieu des années 2000, il ne restait plus que six principaux concurrents, parmi lesquels seulement trois (Saint-Gobain, Pilkington et Asahi) pouvaient prétendre avoir une présence significative sur les principaux marchés mondiaux, que ce soit avec leurs propres usines ou au travers d'alliances.

Source : pilkington.com

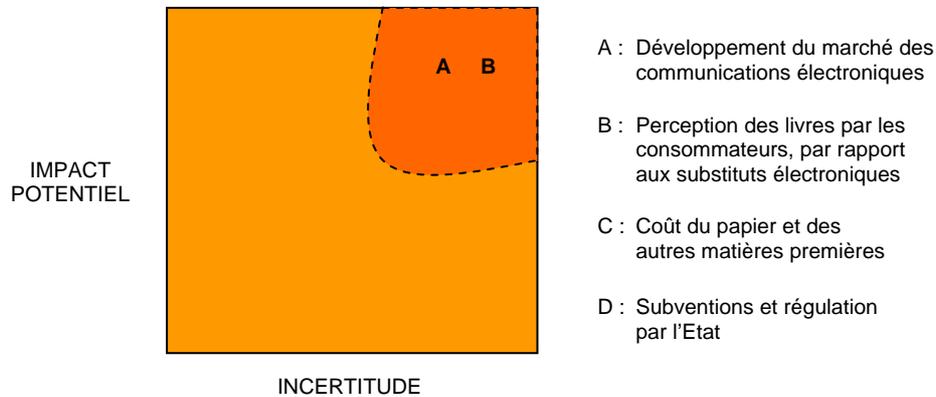
Questions (les numérotations font référence à la 7^e édition de *stratégique*, 2005)

1. En utilisant le schéma 2.3, construisez les diagrammes correspondant à l'activité bâtiment et à l'activité automobile de Pilkington.
2. Expliquez en quoi cela devrait avoir une influence sur l'organisation de l'entreprise.

La construction de scénarios

L'édition et l'énergie sont deux industries confrontées à un environnement changeant, dont l'évolution est difficile à prévoir à partir de l'expérience ou d'une analyse historique.

(a) L'édition : des scénarios construits à partir de configurations de facteurs



Etape 2 : Identification des futurs possibles pour chaque facteur

- A : (i) Changement rapide
(ii) Changement progressif
- B : (i) Favorable
(ii) Défavorable
- C : (i) Elevé et en augmentation
(ii) Stable
- D : (i) En faveur des livres
(ii) En faveur des supports électroniques

Etape 3 : Construction de scénarios à partir de configurations plausibles des facteurs

Scénario 1 : stabilité

La réglementation (D(i)) encourage les consommateurs à préférer les livres aux substituts électroniques (B(i)). Les marchés électroniques se développent progressivement (A(ii)) alors que le coût du papier et des autres matières premières reste stable (C(ii)).

Scénario 2 : le chaos électronique

Le développement rapide du marché des communications électroniques (A(i)) est encouragé par des subventions et des réglementations gouvernementales (D(ii)). De plus, les consommateurs préfèrent les supports électroniques aux livres (B(ii)) et le coût du papier et des matières premières augmente (C(i)).

Scénario 3 : La société de l'information

La perception des livres par rapport aux supports électroniques reste stable (B(ii)). Le marché des communications électroniques connaît une croissance mesurée (A(ii)), alors que le gouvernement continue à protéger l'industrie du livre (D(i)). Cependant, le prix du papier et des matières premières augmente fortement (C(i)).

(b) Les scénarios thématiques pour le secteur de l'énergie

Afin de démontrer l'utilité pratique de la construction de scénarios, un groupe de travail a été constitué par L'Association britannique de planification stratégique. C'est dans ce cadre que trois scénarios d'évolution du secteur de l'énergie ont été élaborés pour la période 2005-2050.

L'énergie à bon marché

Dans ce scénario, de nouvelles technologies de stockage et de transmission ont réduit la contrainte de génération et d'économie d'énergie dans les pays consommateurs. L'accent repose plutôt sur la production à la source dans les pays producteurs, sur les importations d'énergie et sur le stockage local. Les gouvernements sont alors avant tout attentifs à leur politique énergétique extérieure.

Le village vert

Dans ce scénario, de nouvelles formes de génération locale d'énergie sont développées, avec la volonté permanente de maintenir la production à une petite échelle. Il s'agit de mettre en œuvre des énergies de substitution respectueuses de l'environnement. La génération sur site, les énergies renouvelables et le développement durable constituent les axes fondamentaux. Les gouvernements sont alors principalement attentifs aux questions sociales.

Le meilleur des mondes

Ce dernier scénario repose sur le développement de piles à combustible de grande capacité, la quasi-disparition des émissions polluantes et le recours à de multiples formes de génération (énergies renouvelables, nucléaire, hydrogène, etc.). La culture est entrepreneuriale, technologiquement avancée, focalisée sur les consommateurs et les attentes du marché. Les gouvernements sont alors relativement peu interventionnistes.

Même si ces trois scénarios sont distincts, certains thèmes communs permettent de voir émerger des tendances structurelles. Dans les trois cas, il est prévu que les prix de l'électricité augmentent à court terme, du fait de la dépendance envers les importations de pétrole. L'impact des nouvelles technologies de transmission et de stockage, permettant une réduction des coûts d'importation et une moindre nécessité de la production locale, est alors déterminant dans les trois cas. En effet, les progrès de ces technologies devraient fortement accroître l'intérêt des énergies renouvelables et modifier en profondeur les règles du jeu du marché. Selon les trois scénarios, si ces avancées technologiques ne sont pas réalisées, l'augmentation des coûts énergétiques provoquera un repli sur des solutions locales. Quoi qu'il arrive, les politiques menées par les gouvernements seront déterminantes, tant en termes de soutien à l'innovation, d'ouverture à la concurrence que de taxation.

Les différents points identifiés dans ces scénarios présentent toute une série d'impacts sur les différentes parties prenantes du secteur énergétique. Il resterait bien entendu à les étudier en détail.

Source : A. Shaukat et G. Ringland, « Imagine », *Utility Week*, vol. 20, no. 11 (2003), pp. 20-21.

Question

Choisissez une industrie de biens ou de services qui vous est familière et construisez deux ou trois scénarios d'évolution, en utilisant l'une ou l'autre des méthodes présentées ici.

La bioinformatique

La convergence de certaines industries peut offrir de nouvelles opportunités.

Au milieu des années 2000, les interactions entre l'industrie de la santé, l'informatique, la chimie fine, voire l'agriculture, étaient de plus en plus fréquentes. Le décodage du génome humain poussait les industriels à coordonner et à capitaliser leurs connaissances sur les gènes et les protéines. Cette convergence était particulièrement flagrante avec l'informatique, grâce à laquelle il était désormais possible de stocker et de traiter des volumes de données aussi gigantesques et complexes que celles qui permettaient de décrire le génome humain. Cela permettait d'améliorer significativement la compréhension des maladies au niveau moléculaire (notamment les maladies génétiques). Grâce aux technologies informatiques développées par les laboratoires pharmaceutiques et les entreprises de biotechnologies, il était également possible d'optimiser les processus de développement de nouvelles molécules. Or, alors que près de 900 millions de dollars étaient consacrés chaque année au développement de nouveaux remèdes, seulement 25 % de ces découvertes atteignaient le stade final de la commercialisation. Le potentiel de réduction des coûts et d'amélioration des processus de développement était donc considérable.

Cette convergence soulevait cependant des questions stratégiques majeures. On pouvait notamment s'interroger sur le respect de la vie privée des patients face à des systèmes de traitement des données parfois inquisiteurs, ou sur la pertinence du développement de technologies si coûteuses qu'elles dériveraient nécessairement vers une médecine à deux vitesses, entre les quelques ceux qui pourraient se les offrir et la vaste majorité qui en serait privée. Les politiques publiques censées accompagner cette évolution étaient également à définir, tout comme le type de convergence qui en résulterait : fallait-il créer de toutes pièces des entreprises de bioinformatique ou au contraire encourager des alliances et partenariats entre les acteurs déjà en place dans différentes industries ? On pouvait également identifier les prémisses d'un vaste mouvement de consolidation, certains acteurs majeurs ayant décidé, à coup de fusions et acquisitions, d'acquérir des compétences en bioinformatique.

Les bénéfices de cette convergence ne prendraient réellement leur sens qu'à partir du moment où ils auraient un impact sur le véritable utilisateur de ces nouvelles technologies : le secteur de la santé. Or, la vitesse d'évolution de ce secteur était significativement plus lente que celle de l'industrie informatique, notamment dans les pays où le système de santé relevait d'un monopole public. Il s'agissait donc d'établir des relations pérennes et fructueuses entre des cultures aussi différentes que celles des entreprises innovantes de la bioinformatique et celles des vastes administrations, souvent bureaucratiques, qui géraient les systèmes de santé.

Source : adapté du site Internet de Ernst & Young, 2003.

Questions

1. Quelles sont les tendances structurelles qui poussent à la convergence vers la bioinformatique ?
2. A votre avis, comment cette convergence va-t-elle se réaliser ?
3. A quels risques serait confrontée une entreprise dont la stratégie consisterait à devenir un des premiers leaders de l'industrie bioinformatique ?

L'industrie du téléphone mobile en France

Le modèle des 5 forces de la concurrence permet d'analyser la nature concurrentielle d'une industrie.

Intensité concurrentielle

Depuis la surenchère promotionnelle et la guerre des prix qui avait opposé les trois opérateurs (Orange, SFR et Bouygues Telecom) au tout début des années 2000, la pression était retombée, alors que le taux d'équipement de la population française dépassait les 65 % fin 2004 (et même 85 % pour le cœur de marché, les 20-45 ans). Les difficultés financières de France Telecom, maison mère de Orange, ainsi que les turpitudes de Vivendi, maison mère de SFR, avaient également contribué à calmer les ardeurs concurrentielles. Cependant, le remplacement des mobiles existants par des modèles multimédia ainsi que le lancement de la 3G en 2004 se traduisaient par une relance des opérations de promotion, les relais de croissance dans un marché globalement saturé passant nécessairement par la capacité à attirer les abonnés des concurrents, mais aussi par la prospection de segments encore sous-équipés (seniors, pré-adolescents, populations rurales, etc.).

Pouvoir de négociation des clients

Les clients finaux pouvaient aisément passer d'un réseau à l'autre, ce qui leur permettait de bénéficier des promotions réservées aux nouveaux abonnés (terminaux à prix réduits, services et communications offerts). Il était même possible de conserver son numéro en cas de changement d'opérateur, ce qui réduisait fortement les coûts de transfert et réduisait d'autant le taux de rétention. Si les trois opérateurs avaient développé leur propre réseau d'agences, le pouvoir des distributeurs (Carrefour, Auchan, FNAC, Darty, etc.) restait élevé, car ils pouvaient orienter les clients sur l'un ou l'autre des opérateurs, en fonction des primes d'abonnement qui leur étaient offertes. Cependant, par le biais des agences France Telecom, Orange disposait d'un puissant réseau de distribution.

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Même si le design ou les fonctionnalités d'un terminal pouvaient constituer un critère d'achat déterminant pour le client final, le pouvoir des fournisseurs restait limité. En effet, malgré les mouvements de fusion et d'externalisation de 2001-2002, les équipementiers étaient encore relativement nombreux, leur capacité de production était excédentaire, ils proposaient des terminaux substituables et ils étaient eux-mêmes en concurrence vive.

Menace des substituts

Il existait plusieurs substituts au téléphone mobile, mais leur menace restait peu inquiétante. Depuis 2000, le téléphone fixe et les pagers ne constituaient plus des substituts crédibles. Il en était de même pour le téléphone par satellite, comme l'avait démontré l'échec retentissant du programme Iridium de Motorola. La seule menace de substitution venait de la convergence entre la téléphonie mobile, Internet et les PDA (Palm, Pocket PC, BlackBerry, etc.). Le lancement de la 3G (également appelée UMTS) par SFR en novembre 2004, renforçait encore cette convergence. Restait cependant à anticiper de quelle manière le marché réagirait à ces nouvelles technologies. Si le succès des téléphones multimédias – notamment du i-mode de Bouygues Telecom ou des photophones – démontrait que les clients pouvaient s'intéresser aux avancées technologiques, ils préféreraient généralement des services simples tels que les SMS ou le téléchargement de logos et sonneries. Cela laissait planer un certain doute sur la rentabilisation des infrastructures 3G, qui imposait une dépense par client particulièrement élevée.

Menace des nouveaux entrants

La menace de nouveaux entrants n'était plus aussi négligeable qu'au début des années 2000. D'une part, Vodafone, déjà actionnaire de SFR, avait clairement manifesté sa volonté d'en prendre le contrôle. L'irruption de ce leader mondial aurait nécessairement des répercussions sur l'équilibre des forces en France. Cependant, la maison mère de SFR, Vivendi, rejetait pour l'instant ces offres de rachat. Par ailleurs, plusieurs petits opérateurs virtuels (qui utilisaient les réseaux existants en achetant de la bande passante aux opérateurs en place), avaient été lancés depuis 2004. S'ils s'adressaient jusque là à des niches de marché (la Bretagne pour Breizh, les jeunes pour Debitel), l'apparition d'un opérateur virtuel plus ambitieux – à l'image de Virgin au Royaume-Uni – n'était pas totalement à exclure. Les opérateurs cherchaient en effet à rentabiliser leurs gigantesques investissements en infrastructure.

Rôle de l'état

L'Etat, par l'intermédiaire de l'Autorité de régulation des télécommunications (ART), délivrait les autorisations sans lesquelles aucun opérateur ne pouvait s'implanter. C'est encore l'Etat qui imposait la concurrence entre plusieurs opérateurs. De même, l'obtention des fréquences, ainsi que le coût de facturation de l'utilisation du réseau filaire de France Telecom à ses concurrents, faisaient l'objet d'une réglementation.

Questions (les numérotations font référence à la 7^e édition de stratégique, 2005)

Du point de vue d'un opérateur, tel que Orange, SFR ou Bouygues Telecom :

1. Quelles sont selon vous les principales forces de la concurrence (utilisez le schéma 2.7) ?
2. Comment réduire l'impact de ces forces ?
3. Répondez aux questions 1 et 2 en prenant le point de vue d'un fabricant de téléphones mobiles comme Nokia.
4. Quels sont les avantages et les limites de l'analyse des 5(+1) forces ?

Les critères de segmentation des marchés (7^e édition)

Les marchés peuvent être segmentés de plusieurs manières mais la segmentation doit toujours être fondée sur les besoins des clients.

Les écrans OnScreen

En novembre 2003, l'entreprise américaine New Millenium Media International (NMMI) annonça les détails d'une segmentation de marché effectuée pour son compte par le cabinet Principia Partner. Spécialisée dans la fabrication d'écrans à base de diodes LED, utilisés principalement pour la publicité, NMMI venait d'annoncer le lancement d'une nouvelle technologie appelée OnScreen. La segmentation identifiait toute une série de cibles distinctes, notamment l'affichage, la signalisation dans les magasins, le transport (tableaux d'information dans les gares et aéroports), les salles de spectacle et les stades ou encore la diffusion d'informations en continu, comme à Times Square à New York. Tous ces segments étaient des sous-catégories du marché général de la signalisation par écrans, dans lesquelles la technologie OnScreen serait particulièrement valorisée par les clients.

Saga

Fondée en 1951, l'entreprise Saga se spécialisa au départ dans les séjours et vacances à bon marché pour les retraités britanniques, en proposant notamment des départs hors saison. Le succès de cette formule permit à Saga de devenir un tour-opérateur complet pour les plus de 50 ans, qui selon son slogan étaient « d'âge mur mais jeunes d'esprit ». La première filiale étrangère fut implantée à Boston aux États-Unis en 1979.

L'entreprise étendit progressivement son portefeuille d'activités au fur et à mesure de sa croissance et de la disponibilité de ses ressources financières, mais toujours en ciblant la clientèle des seniors. Au milieu des années 2000, Saga proposait ainsi, à côté de ses activités de voyage, une gamme d'assurances, une carte de crédit, du conseil en investissement et des informations sur divers produits et services liés à la santé, notamment les compléments alimentaires et les assurances médicales. Ils proposaient également des services téléphoniques, un accès à Internet (il était même possible d'acheter des voitures sur leur site), un magazine mensuel et une station de radio diffusée dans plusieurs régions du Royaume-Uni.

La Logan

En 2004, Renault lança la Logan, une berline de taille moyenne fabriquée par sa filiale roumaine Dacia. Grâce à une conception astucieuse, à l'utilisation de pièces déjà amorties sur d'autres modèles et au faible coût de la main d'œuvre roumaine, la Logan était vendue au prix de seulement 5 000 euros, soit 3 900 euros de moins que la moins chère des Renault (pourtant nettement plus petite). Il s'agissait d'un modèle avant tout destiné aux marchés des pays émergents : Europe de l'Est, Asie, Amérique latine et Afrique du Nord.

Dans un premier temps, la direction de Renault annonça que la Logan ne serait pas commercialisée en Europe occidentale, notamment afin de ne pas perturber le marché de l'occasion : la plupart des Renault d'occasion étaient en effet plus chères à l'achat qu'une Logan neuve. Les véhicules neufs risquaient également de souffrir d'une concurrence à si bon marché : une voiture occidentale neuve de la taille de la Logan (par exemple une Ford Focus, une Volkswagen Golf, une Toyota Corolla ou une Renault Mégane), était vendue au minimum 15 000 euros.

Pourtant, Renault changea d'avis et annonça que la Logan serait finalement commercialisée en Europe occidentale en juin 2005 au prix de 7 500 euros, la différence étant justifiée par l'ajout d'équipements dont la version roumaine était dépourvue (direction assistée, airbag passager, etc.). D'après les responsables de Renault, la Logan permettrait de toucher une clientèle pour laquelle le prix des voitures était rédhitoire. Quoi qu'il en soit, les objectifs de diffusion mondiaux de la Logan étaient très ambitieux : plus de un million d'unités annuelles à l'horizon 2010, soit une fois et demie le volume de ventes de la totalité de la gamme Renault sur le marché français.

Sources : *Business Wire*, 12 novembre 2003 ; saga.co.uk ; daciagroup.com.

Questions

3. Quels ont été les critères de segmentation utilisés dans ces trois exemples et en quoi ont-ils été utiles ?
4. Quels étaient les risques liés à chacune de ces trois approches ?