

MONS

Analyse marketing et mise en place de la stratégie adaptée à une PME dont les produits se trouvent sur un marché en déclin: Le cas de la poterie Biron.W

Promoteur:

Monsieur Mike Friedman

Mémoire présenté par:

Fabian POTIER

Franck PETIT

en vue de l'obtention du diplôme
de Master en Science de Gestion

Table des matières:

Introduction:	7
I. Résumé:	8
II. Remerciements:	8
III. Motivation du choix de la société:	9
IV. Description de l'étude et de la méthodologie poursuivie dans le cadre du mémoire:..	9
Partie 1: Présentation de la société	11
I. La fiche signalétique de la société:	12
II. Description des différentes activités de la société:	14
III. Historique de la poterie Biron.W:	15
A. Quelques éléments liés à la constitution de la société:	15
B. La tradition et la qualité depuis 1935, l'histoire:	15
IV. Définition de la mission de la société à travers son existence:	16
V. Quelques caractéristiques du marché visé par l'activité de la poterie:	20
VI. L'organisation au sein de la société:	21
Les ressources humaines:	21
Partie 2: Étude de l'environnement de la société Biron.W et des problèmes auxquels elle est confrontée	22
I. Introduction:	23
Chapitre 1: Analyse interne:	24
I. Introduction:	24
II. Les outils du marketing opérationnel:	24
A. Le produit:	24
1. Définition du produit offert par la société Biron.W:	24
2. Identification de l'assortiment des produits:	26
3. La problématique liée au produit:	26
4. Le cycle de vie du produit:	27
B. Le prix:	30
1. La détermination du prix des produits offerts:	30
2. La problématique du prix:	31
C. La promotion et la communication:	32
1. Définition de la communication de la société Biron.W:	32

2. L'alliance stratégique de communication:	32
3. Une forme de promotion particulière utilisée sur certains lieux d'exposition:...	33
4. La problématique de la communication:	33
D. La distribution:	34
1. Définition de la distribution au sein de la société Biron.W:	34
2. Les canaux de distribution utilisés:	34
3. Le merchandising de la société Biron.W:	35
4. La problématique de la distribution:	35
III. Les stratégies actuelles de la société:.....	36
A. Introduction:.....	36
B. Les stratégies de différenciation des produits:	36
C. La stratégie du marketing segmenté:	37
D. La stratégie du marketing personnalisé:.....	39
E. Conclusion:	39
IV. La création de satisfaction chez les clients:	39
A. Le domaine d'activité stratégique:	41
B. Les problèmes stratégiques:	41
C. Conclusion:	42
Chapitre 2: Analyse externe:	43
I. Le macro-environnement:.....	43
A. L'environnement démographique:	43
1. La densité de la population:.....	43
2. La diversification de la composition ethnique:	44
B. L'environnement économique:.....	44
1. Analyse de la situation macroéconomique:.....	44
2. L'impact des difficultés économiques sur la société Biron.W:	45
C. L'environnement naturel:	46
D. L'environnement technologique:.....	47
E. L'environnement réglementaire:	48
F. L'environnement socioculturel:.....	48
II. Le microenvironnement:.....	49
A. Les forces de la concurrence:.....	50
1. Les nouveaux entrants:	50

2. L'intensité de la concurrence:.....	51
1) Identification des concurrents:.....	51
2) Analyse des concurrents directs:	52
a. Les caractéristiques attachées à leurs produits:.....	53
b. Les caractéristiques attachées au mode de distribution:	53
c. Les caractéristiques liées au mode de production:.....	54
d. Les forces et faiblesses des concurrents directs:	55
3) La concurrence indirecte:	57
a. Les forces et faiblesses de la poterie industrielle	57
4) La menace liée aux produits de substitution:.....	58
a. Les conséquences de l'existence des produits de substitutions sur la société Biron.W:.....	58
b. Les forces et faiblesses des produits de substitutions:	60
5) L'intensité de la menace des différentes formes de concurrence:.....	61
B. Les clients:	62
1. Identification des clients:.....	62
1) Les clients particuliers:.....	62
a. Les facteurs personnels qui influencent le choix des clients particuliers: ..	63
2) Les villes de Châtelet et de Charleroi:.....	65
3) Les clients professionnels:.....	66
4) La pyramide des clients selon le volume des ventes:	67
2. Conclusion générale sur les clients:	68
C. Les fournisseurs:	68
Chapitre 3: Analyse SWOT de la société Biron.W:	70
Conclusion:	72
Partie 3: Description d'une solution envisagée pour redynamiser la société:	74
Chapitre 1: Réadaptation de la fonction "marketing stratégique" de la société Biron.W: 77	
I. Introduction:	77
II. Rappel des principales caractéristiques et valeurs du produit:	78
III. La politique de segmentation:.....	80
A. Identification des segments:.....	80
1. Les différentes catégories de clientèle identifiées sur le marché du luxe:	81
2. Le comportement des consommateurs du luxe:	82

3. Conclusion:.....	83
B. L'étude des segments:.....	83
C. L'évaluation des segments:.....	84
D. Le choix des cibles:.....	85
1) Les avantages que procure le ciblage envisagé pour la société Biron.W:	86
E. Le choix du positionnement adéquat:	87
F. L'intérêt d'un repositionnement sur le marché haut de gamme:.....	87
1. Une possibilité de s'étendre géographiquement:	87
2. La cohérence entre l'image de la société et les clients visés:	88
3. Une meilleure rentabilité de l'activité:	88
4. Le marché haut de gamme est en croissance:.....	89
5. Amélioration de la situation de la société face à la concurrence:	90
1) Les nouvelles formes de concurrence:.....	91
G. L'implication du repositionnement sur le marché haut de gamme:	92
IV. Conclusion:.....	92

Chapitre 2: L'importance de la logistique à travers les quatre outils opérationnels dans le cadre du repositionnement des produits sur le marché "haute gamme" de la société

<i>Biron.W.</i>	93
I. Analyse et liens entre la logistique et le marketing sur les composantes du marketing mix:	95
A. La composante "produit":	96
1. La gamme:.....	96
2. Le packaging:	97
3. Le cycle de vie:.....	98
B. La composante "prix":	98
C. La composante promotion:	99
1. Les techniques de promotions pouvant être utilisées:	100
1) Les relations publiques:	101
2) Le marketing direct et interactif:	101
3) La vente:	102
2. Les éléments à communiquer aux clients:.....	102
D. La distribution dans le cadre du repositionnement de la société Biron.W:.....	104
1. Les canaux de distribution et les stratégies de communication à utiliser:.....	104

2. Mise en œuvre du merchandising:.....	107
E. Conclusion:	108
Chapitre 3: Les principales stratégies applicables par la société Biron.W:.....	109
I. La stratégie de différenciation:	109
II. La stratégie de concentration:.....	111
III. La stratégie du marketing personnalisé:	112
IV. Conclusion:	113
Chapitre 4: Les limites du repositionnement de la société sur le marché haut de gamme: ...	114
Conclusion générale.....	116
I. Résumé:	117
II. Rappel de la situation de la société Biron.W:.....	118
III. La principale difficulté rencontrée:	119
IV. Axes d'amélioration à apporter au mémoire:	119
V. Notre principale recommandation pour la société:	120
VI. Conclusion:	120
Bibliographie:.....	121
I. Les ouvrages:	122
II. Les articles:.....	123
III. Site Internet:	124
IV. Autres sources:	126

Introduction:



I. Résumé:

Ce mémoire porte sur la société Biron.W, une entreprise artisanale qui produit des poteries et des grès d'arts. Autrefois, l'industrie de la poterie était fort sollicitée pour ses différents produits, notamment pour des biens utilitaires comme par exemple les outils culinaires, les tuyaux d'évacuation, les buses de cheminées en grès ou les pots conservateurs. À cette période, les potiers ne se préoccupaient que de produire ce qui était recherché par les clients.

À présent, les potiers doivent faire face à une rude concurrence liée à la présence de nombreux produits de substitutions qui sont apparus sur le marché. De même, la perception des biens offerts par la société a changé dans l'esprit des consommateurs. Par conséquent, il aurait été nécessaire de mettre en place une stratégie marketing pour assurer la pérennité de la société en tenant compte de ces caractéristiques. Néanmoins, les dirigeants ne se sont pas préoccupés d'une telle mise en place, ce qui a engendré des difficultés pour assurer la pérennité de la société.

Notre objectif dans le cadre de ce mémoire est d'analyser les problèmes auxquels la société est confrontée suite à l'absence de la mise en place d'une stratégie marketing adaptée à la situation. Suite à cette analyse, nous souhaitons proposer des solutions à la société Biron.W dans le but de résoudre ces problèmes. De plus, nous décrirons la stratégie qui nous semble être la mieux adaptée ainsi que les outils opérationnels pour y parvenir.

II. Remerciements:

Nous commencerons par remercier très sincèrement la famille Lambert-Biron d'avoir accepté l'étude de leur société dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude et de nous avoir fourni toutes les informations nécessaires à son élaboration.

Nous remercions également notre professeur, Monsieur Friedman, pour son aide précieuse dans le suivi de l'élaboration de ce travail.

Enfin, nous adressons un grand merci à toutes les personnes qui, de près ou de loin, de façon directe ou indirecte, ont contribué à la réalisation de ce dossier.

III. Motivation du choix de la société:

Nous avons pris goût pour le marketing grâce à nos différents enseignements ainsi que nos expériences professionnelles. Par conséquent, nous voulions donc réaliser notre mémoire de fin d'étude par un travail relatif à cette matière. Aussi, nous souhaitions réaliser un mémoire projet.

L'étude d'une PME se trouvant sur un marché en déclin nous a semblé très intéressante pour réaliser une analyse marketing. La société Biron.W est une entreprise qui présente ces critères. Celle-ci existe depuis longtemps mais elle a peu évolué, car les dirigeants n'ont pas vraiment tenu compte de l'importance et de l'évolution du facteur marketing. C'est ce qui explique en partie l'origine de son déclin.

Nous avons décidé de réaliser une analyse de cette société afin de mieux comprendre quels sont les problèmes auxquels elle doit faire face. De plus, nous souhaitons proposer des solutions aux dirigeants afin d'améliorer la situation de l'entreprise.

IV. Description de l'étude et de la méthodologie poursuivie dans le cadre du mémoire:

L'objectif poursuivi dans le cadre de ce mémoire est d'analyser l'environnement interne et externe dans lequel se situe la société, de déterminer les problèmes occasionnés par l'absence de la mise en place d'une stratégie marketing adéquate. Ensuite, sur base de cette analyse, nous proposerons une solution envisageable pour permettre la poursuite d'une telle activité. Cette solution consistera en la mise en œuvre de la stratégie appropriée.

Pour y parvenir, nous avons adopté une méthodologie de travail spécifique.

Tout d'abord, nous avons élaboré un plan pour déterminer quels seront nos besoins en matière d'information pour mener à bien ce mémoire. Ensuite, nous avons visité la société et réalisé des entretiens avec ses dirigeants pour mieux la connaître. Ainsi, nous avons élaboré une liste de questions¹ auxquelles les artisans ont accepté de répondre afin de nous permettre d'obtenir de l'information sur la société et sur son environnement entre autre. Nous avons eu l'occasion de rencontrer les dirigeants plusieurs fois, ce qui a pu enrichir notre travail grâce aux conversations échangées avec ces derniers.

¹ Cf. Annexe 29

À plusieurs reprises, nous nous sommes rendus sur divers lieux où la société exposait sa marchandise (foire de la poterie, au Cora de Châtelineau, salon des Arts Ménagers, etc.) afin d'observer le comportement des clients qui se présentaient à un stand de la société. Ainsi, nous avons pu voir le style de grès que les clients appréciaient le plus. En outre, cette occasion nous a permis de discuter avec les consommateurs ainsi que de comprendre quelles étaient leurs attentes et leurs désirs par rapport aux produits de la société. De plus, certains de ces clients ont exprimé les raisons pour lesquelles ils apprécient les grès d'arts.

L'information que nous avons obtenue nous a permis de construire le corps du mémoire. Celle-ci a été confrontée avec la théorie sur le marketing issue d'ouvrages ou d'articles scientifiques, ainsi qu'avec d'autres informations que nous avons pu trouver comme des données statistiques ou des informations économiques.

Notre ouvrage est divisé en quatre parties. La première partie portera sur une présentation de la société étudiée, le secteur d'activité sur lequel elle opère, ainsi que le marché visé. La deuxième partie sera consacrée à l'analyse de l'environnement interne et externe de la société, en vue d'y découvrir les forces, faiblesses, opportunités et menaces, mais aussi pour comprendre les manquements et les problèmes liés à l'absence d'un travail marketing adéquat. La troisième partie décrira la mise en place de la stratégie marketing que nous suggérerons aux dirigeants pour revitaliser la situation de la société. Cette solution aura pour but de rendre la société viable et sera déterminée en fonction des résultats obtenus dans la deuxième partie. Aussi, les implications opérationnelles et logistiques seront mises en avant. Enfin dans la quatrième partie, nous exposerons notre conclusion générale et nos recommandations.

Partie 1: Présentation de la société



I. La fiche signalétique de la société:

Dénomination:	POTERIE BIRON.W
Forme juridique:	Société anonyme
Siège social:	Rue de la Maladrerie 17 6200 CHÂTELET
Objet social selon les statuts:	La société a pour objet: • La confection, le commerce général en gros et détail, en import-export, de poterie et grès d'art; • l'exploitation de débit de boissons et la petite restauration; • La réalisation, principalement en Belgique mais également dans tout pays quelconque, pour son propre compte, pour compte de tiers ou en participation avec ceux-ci, de toute opérations foncières et immobilières et notamment: l'achat, la vente, l'échange, la construction, la reconstruction, la démolition, la transformation, l'exploitation, la location et la gérance de tous immeubles bâtis, meublés ou non; • L'achat, la vente, l'échange, la mise en valeur, le lotissement, l'exploitation, la location, et l'affermage de tout immeuble non bâtis; • Toutes les opérations relatives à l'activité d'agence immobilière, d'administrateur de biens, de marchand de biens et la prise et remise de fonds de commerce. La société peut réaliser son objet en tous lieux, de toutes les manières et suivant les modalités qui lui paraissent le mieux appropriées. Elle peut, en outre, réaliser des opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières, se rattachant directement ou indirectement à son objet social.

	Elle peut notamment s'intéresser par voie d'apports, de souscriptions, d'interventions financières ou par tous autres modes, dans toute société ou entreprise ayant en tout ou en partie un objet similaire ou connexe au sien ou susceptible d'en favoriser l'extension ou le développement.
Administrateurs:	• BIRON Nelly • LAMBERT Clovis • LAMBERT Sébastien
Numéro d'identification de l'entreprise:	0446.644.412
Numéro de TVA:	BE 446.664.412
Code d'activité:	Code nace 26212: fabrication de produits céramiques à usages domestique et ornemental autres qu'en porcelaine.
Taille de l'entreprise: • Chiffre d'affaires • Nombre de personnes occupées	Petite entreprise. • 36.248,42 € • 0 (seuls les dirigeants travaillent au sein de la société)
Date de clôture des comptes annuels:	31 décembre de chaque année
Téléphone:	071/38.08.21
Fax	071/40.23.31
Email	poterie.biron.w@swing.be
URL	http://www.poteriebiron.be
Contacts dans la société:	Clovis Lambert, Nelly Biron et Sébastien Lambert

II. Description des différentes activités de la société:

La société Biron.W existe depuis 1935. Sa principale activité consiste à produire et à vendre des grès d'arts. Ces produits étaient autrefois considérés comme des biens utilitaires (les pots conservateurs d'aliments, les ustensiles de cuisine, la vaisselle,...). Aujourd'hui, la plupart de ces biens ont adopté le caractère décoratif.

Par conséquent, le rôle des dirigeants est d'offrir des grès d'arts qui plaisent aux consommateurs. C'est un défi difficile à remplir, car l'environnement dans lequel nous vivons, les goûts des consommateurs évoluent en permanence. Cela montre l'importance du rôle du marketing dans une PME comme la société Biron.W.

Cependant, les artisans de la société Biron.W ont une passion pour la poterie, et ils ont pour objectif de défendre la tradition de production de grès artisanaux, au sein de la ville de Bouffioulx.

La société est aussi active dans des activités de location immobilière. C'est pourquoi, ses dirigeants ont acquis par le passé deux garages ainsi que deux maisons rénovées afin de les mettre en location auprès des particuliers. De même, comme la société est aussi propriétaire d'une salle de banquet située au-dessus de leur salle d'exposition de Bouffioulx, ses dirigeants la mettent en location afin que des particuliers puissent y réaliser des événements privés².

La société réalise aussi des activités liées à de la restauration ou aux débits de boissons. À cette fin, conformément à la tradition, chaque année au mois de décembre pour la fête de la St Etienne, un souper ainsi qu'une soirée dansante sont organisés. Les clients qui s'y rendent, peuvent ainsi y déguster un repas servi dans de la vaisselle produite par la société elle-même. La particularité de cette soirée consiste à ce que le client reparte avec la vaisselle dans laquelle il a mangé.

De plus, la société se rend au salon des Arts Ménagers³ qui se tient chaque année au mois de novembre à Charleroi. Elle y tient également une taverne et propose de la petite restauration. Lors de cet événement, il est également prévu que le client reparte avec la chope ou le godet

² Cf. Annexe 5

³ Cf. <http://www.artsmenagers.be/>

en grès dans lequel il consomme une boisson. Néanmoins, ces activités ne sont exercées que périodiquement.

III. Historique de la poterie Biron.W:

A. Quelques éléments liés à la constitution de la société:

La date de constitution est le 21 février 1992.

Les noms des fondateurs sont:

- Madame Eugénie-Elise-Ghislaine PORINEAU
- Madame Nelly-Denise-Ghislaine BIRON
- Monsieur Clovis-Emile-Clément-Ghislain LAMBERT

B. La tradition et la qualité depuis 1935, l'histoire⁴:

Située dans la province du Hainaut, la région de Châtelet est réputée depuis des siècles pour ses céramiques. En effet, ses grès se vendaient dans le monde entier. Dès le 17^{ème} siècle, les grandes familles nobles ont commandé leur vaisselle armoriée. Ces grès étaient surtout connus pour leur grand raffinement et leur originalité.

À la fin du 18^{ème} siècle, la conjoncture économique et la concurrence de la faïence ne laissaient plus de place aux productions de grès à caractère artistique. Par conséquent, ce secteur était pratiquement en voie de disparition.

Toutefois, un peu avant la première guerre mondiale, quelques chercheurs-céramistes passionnés par le grès d'art, dont Joseph Biron, ont relancé la tradition. En 1935, ce dernier fonde sa poterie et n'a jamais cessé de progresser pour fournir un grès salé de grande qualité.

En 1947, Willy Biron, fils de Joseph Biron, et son épouse Eugénie Porineau fondent leur poterie et se spécialisent dans le grès brun naturel. Leur fille, Nelly Biron, s'initia à la décoration à l'Académie des Beaux-arts de Charleroi.

Au début des années 1970, les premiers décors apparaissent sur les pièces.

⁴ La poterie Biron, <http://www.poteriebiron.be>

En 1980, au décès de Willy Biron, Nelly Biron et son mari, Clovis Lambert reprennent l'entreprise pour perpétuer la tradition familiale. Clovis Lambert a gardé la signature Willy Biron.

Les décors évoluent et la petite industrie se modernise en 1991 par l'acquisition d'un four à gaz, qui va permettre d'accroître la panoplie des couleurs. Les décors s'affinent et ressemblent à de véritables peintures.

En 1995, une quatrième génération de potiers arrive chez la famille Biron. Il s'agit de Sébastien Lambert, le fils de Clovis et de Nelly.

Aujourd'hui, face à une concurrence de plus en plus rude qui fournit des grès sans âme, la poterie Biron continue sa production de pièces tournées, gravées et peintes à la main.

IV. Définition de la mission de la société à travers son existence:

La mission de la poterie Biron.W a été définie par les dirigeants à travers l'histoire de la société. Ces derniers ont scindé l'histoire en quatre périodes déterminées⁵. Ils ont défini approximativement les années en fonction des changements majeurs dont ils ont été témoins. Celle-ci a évolué au fil de son existence, en fonction de l'évolution du goût des consommateurs et de l'apparition d'autres produits sur le marché.

Première période de 1935 à 1969:

Lors de ses premières années d'existence (dès 1935), il s'agissait de vendre des biens qui répondaient à un besoin nécessaire pour l'individu car ils étaient utilitaires. À cette époque, il existait très peu de substituts possibles. De ce fait, les ménages utilisaient par exemple les poteries à des fins culinaires ou pour conserver des aliments. Ils choisissaient les produits proposés par la société en fonction de leur prix, mais aussi de leur disponibilité. La demande de marché était élevée, souvent même supérieure à l'offre. La société se concentrait sur une optique de production, car le métier du potier consistait à produire les poteries et autres grès qui devaient être vendus. C'était le marketing du passif qui primait, et le marché était suffisamment vaste pour absorber toute la production des artisans. De plus, le prix pratiqué permettait de dégager un bénéfice.

⁵ Cf. Annexe 29

Après la seconde guerre mondiale, la demande des ménages a augmenté car il fallait remplacer tout ce qui avait été détruit. Cela a même entraîné l'arrivée de nouveaux artisans potiers sur le marché. La porcelaine existait également, mais malgré le fait qu'elle ait connu un succès vers la fin du 18^{ème} siècle, les biens fabriqués en terre cuite étaient très sollicités car ils étaient moins chers. De ce fait, l'optique production était une méthode toujours efficace pour les potiers.

Au cours de cette époque, la fonction marketing n'avait pas de grandes utilités pour les artisans car les clients n'étaient pas exigeants. En effet, ils cherchaient simplement à acheter les biens dont ils avaient besoin. Cette approche a fonctionné jusqu'au moment où la concurrence est devenue plus intense.

Deuxième période de 1970 à 1979:

Jusqu'à la fin des années 60, les grès proposés par les artisans potiers étaient plutôt basiques. En effet, l'aspect artistique n'était pas présent. De plus, le marché de masse se divisait en différents groupes de clients (segments) qui recherchaient des objets décorés avec un symbole ou un signe spécifique. Les artisans devaient donc produire des biens qui répondent à ces critères et qui plaisent au consommateur. Par conséquent, les premiers décors sur les grès sont apparus à partir du début des années 70. À cette époque, un écusson était soudé sur la poterie avant la cuisson de celle-ci. L'écusson symbolisait entre autre une ville, un monument, une statue, une festivité ou un folklore. Ces produits décorés pouvaient être par exemple un vase, une choppe ou un grès conservateur. Évidemment, la signification de l'écusson dépendait du lieu de vente ou de la période de l'année.

Dans ce cadre, la mission de l'artisan potier était devenue celle d'offrir un produit intéressant pour les consommateurs. Par exemple, un touriste qui se rendait à Dinant appréciait d'acheter un grès muni d'un symbole du lieu visité. En effet, ce type de produit présentait un double avantage pour le consommateur, le fait de garder en mémoire un lieu ou une époque et celui d'être utile à son détenteur. Ainsi, les artisans se sont tournés vers l'optique produit qui découle du marketing opérationnel. Malgré le fait qu'il n'y avait que peu de segments de consommateurs, la fonction marketing permettait de comprendre ce que recherchaient les consommateurs et donc de mieux répondre à la demande du marché.

Toutefois, malgré la présence d'un écusson qui diversifiait les différents grès offerts, les gammes de produits n'étaient pas étendues comme celle que l'on trouve aujourd'hui. Les choix étaient encore restreints.

Troisième période de 1980 à 1990:

Les artisans de la société Biron.W distribuaient leurs grès par le biais des commerçants situés principalement dans des villes touristiques comme à Dinant. Les clients sollicitaient toujours les différents produits de la poterie, car la distribution des produits de substitutions n'était pas aussi intense qu'à ce jour. Néanmoins, des nouveaux produits sont apparus sur marché ce qui a offert plus de choix aux consommateurs. Par conséquent, cette situation a obligé les artisans à différencier de plus en plus leurs grès afin de continuer à vendre.

Ainsi, pendant cette période, les potiers ont commencé à graver leurs grès de divers dessins ou textes en vue d'offrir des produits de plus en plus diversifiés sur le marché. Cependant, les couleurs restaient relativement basiques (souvent en brun naturel). Toutefois, les commandes passées par les commerçants intermédiaires étaient régulières et importantes en termes de volume.

Dans ce cadre, la mission des artisans consistait à offrir un choix correspondant aux attentes des consommateurs, dans le but de vendre le plus possible et de toucher le maximum de clients. L'évolution des produits concernait l'aspect décoratif. De plus, les objets vendus apportaient un souvenir à leurs acquéreurs, par contre ils n'apportaient plus vraiment une autre utilité. Par conséquent, l'optique vente était adoptée à cette époque, et celle-ci dépend du marketing stratégique. Il était nécessaire de comprendre quels étaient les besoins du marché et de trouver des lieux stratégiques de distribution.

Quatrième période de 1991 à aujourd'hui:

L'année 1991 sera marquée par un investissement important, à savoir le four fonctionnant au gaz permettant de produire de véritables grès d'arts. En effet, lors de leur cuisson, les mélanges d'émaux donnent aux grès toute une panoplie de couleurs. Les gammes de produits existants ont été étendues afin d'offrir plus de choix sur le marché. À partir de cette période, les potiers ont réalisé un véritable travail de production artistique.

Cependant, la distribution des produits de substitution a commencé à être plus intense, ce qui a créé une concurrence féroce car les consommateurs ont eu d'avantage de choix entre les différents prix proposés sur le marché.

Les produits de la société Biron.W ont connu une forte diminution de la demande des consommateurs. En outre, les commerçants intermédiaires ont peu à peu arrêté de commander.

La seule préoccupation des artisans potiers étaient de continuer à exister pour faire perdurer la tradition de la poterie artisanale à Bouffioulx. Néanmoins, leur mission était et reste d'offrir des objets personnalisés et issu d'un savoir-faire artisanal. En effet, même si la concurrence est énorme sur le marché auquel la société Biron.W opère, notamment au niveau du besoin à satisfaire, le travail des artisans est véritablement artistique. D'après les dirigeants, ces critères représentent une valeur importante pour leurs clients.

Afin de satisfaire les souhaits de leurs clients, les potiers de la société Biron.W sont à leur écoute. Par conséquent, ils ont ainsi adopté une optique marketing. Néanmoins, cet aspect n'est pas suffisamment développé car la communication est principalement réalisée avec les clients fidèles. Ainsi, la société limite son développement car elle ne s'ouvre pas au marché dans sa globalité. De plus, elle n'a pas évolué par rapport au positionnement adopté.

V. Quelques caractéristiques du marché visé par l'activité de la poterie:

La société Biron.W est une entreprise artisanale qui produit et vend soit directement aux consommateurs finaux soit à une clientèle composée de professionnels. Dans le premier cas, elle répond aux critères du B2C (Business To Consumer). Par contre, lorsqu'elle s'adresse à des professionnels, elle répond aux critères du B2B (Business To Business).

Les grès d'arts et autres poteries de la société étudiée, répondent aux besoins suivants:

- aménagement décoratif de la maison,
- conservation des aliments,
- culinaires.

À l'heure actuelle, d'après les dirigeants, les grès et céramiques sont considérés comme des produits décoratifs que les gens achètent pour se faire plaisir, alors qu'autrefois ils satisfaisaient un besoin primaire.

Les dirigeants ont surtout caractérisés les consommateurs de ces biens par leurs goûts classiques, ainsi que par l'admiration du travail des artisans potiers. D'ailleurs, nous avons fait la même constatation grâce à des observations sur des lieux de vente comme à l'occasion du salon des Arts Ménagers à Charleroi⁶. Cela signifie que la société ne peut atteindre qu'un segment de consommateurs particulier.

Les segments visés, ainsi que les critères de segmentation retenus, seront analysés par la suite⁷.

⁶ Cf. <http://www.artsmenagers.be/>

⁷ Cf. La stratégie du marketing segmenté

VI. L'organisation au sein de la société:

Les ressources humaines:

L'organisation des ressources humaines montre déjà certaines difficultés pour la société Biron.W. Il nous a semblé intéressant de les faire apparaître dans cette partie, même si nous mettrons en évidence les autres problèmes rencontrés par l'entreprise dans la partie suivante⁸.

Si autrefois la société étudiée employait des ouvriers, actuellement ce n'est plus le cas. Effectivement, seuls les dirigeants y travaillent, à savoir Clovis Lambert et Nelly Biron qui s'occupe principalement de la production, ainsi que Sébastien Lambert (le fils de Nelly et Clovis) qui s'occupe de la gestion administrative et qui participe parfois à la production⁹.

Les dirigeants n'emploient plus de main-d'œuvre externe par manque de moyens financiers et une rentabilité insuffisante de l'activité. De plus, lorsque l'entreprise recherche du personnel, elle rencontre des difficultés pour trouver des candidats motivés. Ce type de travail s'exerce avant tout par passion. Un manque d'intérêt, pourrait souvent entraîner un manque de motivation de la part de ceux-ci. Par contre, dans le cas où la société trouve des candidats qui accepteraient ce type de travail, le temps d'apprentissage est relativement long avant de pouvoir assurer un niveau de production correct.

En outre, les artisans de la société Biron.W travaillent surtout par passion et ne cherchent pas forcément à obtenir de revenus de cette activité. D'ailleurs, la structure financière de la société ne le permettrait pas. Bien entendu, ils obtiennent des revenus via d'autres sources. Clovis et Nelly sont pensionnés et reçoivent chacun une rente issue de leur pension. De plus, Clovis détient également à titre privé des biens immobiliers qu'il loue. Quant à Sébastien, il exerce une profession à titre principal (instituteur primaire) et se rend à la poterie à titre secondaire.

Ce manque d'effectifs humains empêche la société de se développer correctement. De même, du fait que les artisans sont des personnes plus âgées (surtout pour les personnes qui s'occupent de la production), ils rencontrent des difficultés pour trouver des idées afin de concevoir des nouveaux produits qui cibleraient plus facilement un public plus jeune.

⁸ Cf. Partie 2

⁹ Cf. Annexe

Partie 2: Étude de l'environnement de la société Biron.W et des problèmes auxquels elle est confrontée.



I. Introduction:

L'objectif de cette partie est de procéder à une analyse de la société Biron.W, de l'environnement dans lequel elle est située et du marché visé, afin de déterminer ses capacités et les problèmes auxquelles elle est confrontée.

Grâce à cette analyse, nous déterminerons les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la société, ainsi que ses capacités, ses problèmes stratégiques et les difficultés qu'elle a connus pour mettre en place une solution marketing adaptée. Sur base de ces constatations, nous élaborerons une solution envisageable¹⁰ pour permettre à la société de pouvoir assurer la pérennité de son activité.

Afin de déterminer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la société étudiée, il est intéressant de procéder à une analyse de son environnement interne et externe¹¹. Cette étude de la société Biron.W permettra de définir l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) qui sera présentée à la fin de cette partie.

¹⁰ Cf. Partie 3

¹¹ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

Chapitre 1: Analyse interne:

I. Introduction:

Réaliser une analyse interne consiste à procéder à une autoévaluation de l'entreprise, c'est-à-dire de déterminer quels sont ses aspects stratégiquement importants. Cela permettra de définir les forces, les faiblesses, mais aussi les problèmes stratégiques et les performances de la société étudiée¹². Les variables qui sont évaluées lors de l'analyse interne doivent pouvoir être contrôlées par l'entreprise.

Pour la société Biron.W, cette analyse se concentrera entre autre sur les 4 outils du marketing opérationnel, la stratégie actuelle et les autres problèmes stratégiques rencontrés. Cette étude a pour but de déterminer les différentes forces et faiblesses de l'entreprise, mais aussi d'envisager des axes d'amélioration ou des solutions pour l'avenir.

II. Les outils du marketing opérationnel:

A. Le produit:

1. Définition du produit offert par la société Biron.W:

Les artisans de la poterie Biron.W proposent des biens tangibles qui ont pour objectif de satisfaire deux types de besoins. Tout d'abord, il y a la catégorie des biens utilitaires qui comprend entre autre des poteries de conservation, des outils culinaires, des vases et des lampes. Ensuite, il y a tous les autres biens décoratifs. Toutefois sur base d'observation quant au comportement des consommateurs, nous constatons que les biens utilitaires sont de plus en plus utilisés à des fins de décoration.

La particularité des grès d'arts, c'est qu'ils sont produits à l'aide d'une ressource limitée, à savoir la terre argileuse qui sert de matière première. Celle-ci est extraite d'une carrière, et il n'existe aucun substitut possible pour la remplacer dans le cas où elle tomberait en pénurie¹³. De plus, les grès d'arts possèdent les principales caractéristiques suivantes:

¹² P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

¹³ Cf. Chapitre 2, Point I.C "Environnement naturel"

- l'unicité qui entraîne une production des grès en série limitée, car chaque pièce produite est unique et il n'est pas possible d'obtenir deux pièces totalement identiques;
- L'artisme et le classicisme dans le style de décoration réalisé par les artisans;
- La qualité d'un travail soigné et fait à la main, garantissant le caractère artisanal du produit.

Les poteries et autres grès d'arts sont des biens durables, car ils survivent toujours après de nombreuses utilisations¹⁴. Ce type de biens demande en principe un effort de vente et de service qui se reflètent dans une marge unitaire plus élevée¹⁵. Dans ce cadre, les dirigeants font des efforts de vente, comme leur présence dans différents lieux publics. De plus, ils apportent un niveau de service supplémentaire grâce à la livraison des grès pour certains clients, ainsi que la possibilité de personnaliser les produits. Malheureusement, la marge bénéficiaire reste faible¹⁶.

En analysant les habitudes d'achat des consommateurs particuliers, nous pouvons constater que les poteries et autres grès d'arts se classent parmi les produits d'achat réfléchi. En effet, les clients vont comparer les produits sur base de différents critères comme par exemple la qualité ou le style.

Aussi, nous sommes en présence de produits hétérogènes car ils se distinguent au niveau des caractéristiques et du style. Dans ce cadre, afin de proposer des produits qui vont satisfaire au mieux l'hétérogénéité des goûts des consommateurs, les artisans ont développé un vaste assortiment de grès d'arts. Ainsi, ils espèrent répondre aux demandes d'un maximum de clients.

Les produits fabriqués peuvent être des biens industriels en ce qui concerne les clients professionnels. Il s'agit de bien d'équipement pour les restaurateurs, ou des marchandises à destination des vendeurs de pralines.

¹⁴ D. Merunka, "Les produits durables: les malaimés du marketing de Harvard», Harvard l'Expansion, 1984

¹⁵ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

¹⁶ Cf. Point B "la politique des prix"

2. Identification de l'assortiment des produits:

Concernant la largeur et la profondeur de la gamme de produits, les spécificités de la gamme vont déterminer entre autre, la satisfaction et la fidélisation du client. La largeur de gamme mesure le nombre de familles différentes de produits. La profondeur de gamme mesure le nombre d'articles différents au sein d'une même famille de produits¹⁷.

Que ce soit des biens utilitaires ou décoratifs, la société Biron.W propose un assortiment de produits relativement large¹⁸.

Cependant, la plupart de ces produits ont été conçues avec des styles de décorations différents¹⁹. Ces différences définissent la longueur de la gamme et ont pour but de mieux répondre aux désirs des consommateurs. Enfin, les grès peuvent avoir des contenances différentes, ce qui définit la profondeur des gammes de produits.

Cet assortiment de produits a pour but d'offrir plus de choix aux clients. En outre, pour les biens décoratifs ou utilitaires, les produits sont relativement homogènes dans le sens où ils sont toujours fabriqués à la main et à l'aide d'argile.

3. La problématique liée au produit:

Autrefois, l'ensemble des produits proposés par la société Biron.W était très sollicité par les consommateurs à différents endroits du pays. De même, les livraisons se faisaient également auprès des commerçants situés au Grand-Duché du Luxembourg. Durant cette période, la production était plus importante et la distribution était plus intense.

Les grès ont connu un succès à une période où ils étaient moins chers que d'autres produits de substitutions²⁰.

À présent, ces produits ne sont vendus que par les artisans et n'ont plus le succès d'autrefois.

De plus, depuis les quinze dernières années, les dirigeants ont constaté une évolution des goûts des consommateurs vers des grès à l'aspect ou aux couleurs plus modernes²¹. Ainsi, de nouveaux articles ont fait leur apparition ces dernières années et des produits existants ont été

¹⁷ Lendrevie et al. "Mercator Théorie et nouvelles pratiques du marketing", Paris, Daloz, 2009.

¹⁸ Cf. Annexe 2

¹⁹ Idem 18.

²⁰ Cf. Annexe 3 bis

²¹ Cf. Annexe 14

améliorés au niveau de leur style²². Dans ce cadre, la recherche et le développement de nouveautés en ce qui concerne le style des grès semblent être un aspect important pour l'avenir de la société.

4. Le cycle de vie du produit:

Le cycle de vie du produit a une implication importante sur les questions de disponibilité de stock et d'entreposage. Au niveau marketing, le cycle de vie du produit est basé sur le suivi du volume des ventes pendant la période de commercialisation du produit. La logistique est conditionnée par la courbe de vie du produit, notamment en ce qui concerne les produits finis. En fonction de la phase où le produit se situe sur cette courbe²³, les activités de soutien de la logistique devront s'adapter, comme par exemple le stock de pièces de rechange ou la localisation des produits. Les missions de la logistique sont d'autant plus délicates lorsque le produit débute sa phase de maturité. En effet, le produit a tendance à devenir habituel, la concurrence devient plus soutenue et il est plus facilement substituable²⁴.

Sur le marché, chaque produit a une durée de vie limitée. Elle peut être plus ou moins longue en fonction des produits considérés. C'est ce que l'on appelle le cycle de vie du produit. En ce qui concerne les poteries et autres grès, ces produits ont connu plusieurs cycles de vies à la suite de différents événements. Pour rappel, la société Biron W existe depuis 1935. Son cycle de vie a été présenté en annexe²⁵.

²² Cf. Les dernières nouveautés dans l'annexe 2.

²³ Cf. Annexe 3

²⁴ Darden W. R., "The impact of logistics on the demand for mature industrial products", European Journal of Marketing, 23-2, pp 47-57, 1989.

²⁵ Cf. Annexe 3 bis

Les principales tendances observées à chaque phase du cycle de vie des poteries et autres grès d'arts:

<i>Phases du cycle de vie</i>	<i>Les tendances observées</i>
Phase de lancement (1935 à 1946)	• Peu de ventes de poteries réalisées. • Peu de concurrents sur le marché de la poterie. • Les poteries proposées étaient basiques, c'est-à-dire que c'était souvent les mêmes tendances décoratives qui revenaient. • La distribution des grès était assurée par les artisans eux-mêmes.
Phase de croissance (1947 à 1979)	• Il y a une augmentation importante des ventes de poteries après la seconde guerre mondiale pour remplacer ce qui avait été détruit. D'ailleurs, il y a eu un agrandissement de l'entreprise en 1947 pour répondre à cette demande. • D'autres potiers commencent à pénétrer le marché. • Les artisans potiers commencent à proposer des extensions de gammes de produits, pour offrir plus de choix sur le marché. • Des intermédiaires commencent à s'occuper de distribuer les produits des artisans de la société Biron.W.
Phase de maturité (1980 à 1989)	• Les ventes et les commandes des produits de la poterie étaient nombreuses mais restaient stables. • Les autres potiers étaient très nombreux mais certains d'entre eux commençaient à disparaître. • Les clients intéressés par les produits de la poterie avaient plus de choix car les gammes de produits étaient très larges. • Les intermédiaires de la distribution sont très nombreux. • La durée de cette phase ne que d'une dizaine d'années, car la pression des produits de substitution a été croissante grâce à sa distribution.

**Phase de déclin
(1990 à aujourd'hui)**

- Les ventes réalisées ont fortement diminué.
- Forte présence des produits de substitution à des prix faibles par rapport aux grès artisanaux.
- Les potiers disparaissaient peu à peu jusqu'à ce qu'il n'en reste plus que trois à Bouffioulx.
- Les gammes des produits de la poterie restaient larges pour continuer à offrir du choix aux clients.
- Les intermédiaires de la distribution ont arrêté de commander, certains d'entre eux ont même cessé leur activité.
- Les artisans s'occupaient de la distribution de leurs produits.
- Actuellement, il existe un marché résiduel, c'est-à-dire qu'il y a eu une stabilisation des ventes liée à la fidélité de certains clients.

Conclusion:

Grâce à l'analyse du cycle de vie des produits de la poterie²⁶, nous pouvons constater que les grès d'arts ont connu un succès pendant une longue période, c'est-à-dire jusqu'au début des années 80. Ce succès était notamment dû au fait que les grès étaient moins chers par rapport à d'autres substituts, comme la porcelaine²⁷. Néanmoins, la phase de déclin est apparue lorsque la distribution des produits de substitution est devenue plus intensive grâce à des chaînes de magasins tels que Trafic, Blokker ou Casa.

Toutefois, même si les grès ont connu une phase de déclin depuis le début des années 1990, les ventes se sont stabilisées depuis quelques années²⁸. En effet, le marché reste relativement stable et permet à la société d'offrir des produits variés ainsi que des nouveautés. Cependant, comme les grès ont cessé d'être distribués à grande échelle, les consommateurs ne pouvaient plus en acquérir facilement.

Dans ce cadre, afin de créer un nouvel effet de croissance nous étudierons quelles sont les stratégies envisageables²⁹.

²⁶ Cf. Annexe 3 bis

²⁷ Idem 26

²⁸ Cf. Annexe 4

²⁹ Cf. Partie 3

B. Le prix:

1. La détermination du prix des produits offerts:

Face à une concurrence relativement rude et surtout suite à la présence de produits de substitution bons marchés par rapport aux poteries artisanales, il est très difficile pour la société Biron.W de pratiquer des prix élevés. De plus, les poteries et autres grès d'arts sont considérés comme des biens de luxes que les clients n'ont pas nécessairement besoins d'acheter. De ce fait, la demande pour ce genre de biens est relativement élastique, une faible augmentation de prix entraîne une importante diminution de la quantité demandée. Aussi, nous nous sommes rendus sur les lieux d'expositions tels que le salon des Arts Ménagers à Charleroi³⁰, à ces occasions nous avons pu constater que le prix est un des facteurs majeurs et il peut freiner les clients en découvrant les marchandises proposées. D'après les dirigeants, ce phénomène est d'autant plus marqué depuis 2008³¹, ce qui peut s'expliquer par la crise économique.

Par conséquent, les dirigeants appliquent une politique de prix dont l'objectif est d'assurer la survie de la société. En effet, la fixation des prix est faite sur base des coûts variables ainsi que quelques coûts fixes, c'est-à-dire un prix neutre. Une telle stratégie s'opère notamment pour les entreprises qui sont en position de surcapacité et qui se trouvent dans un environnement concurrentiel défavorable, ce qui est le cas de la société Biron.W³².

Les paramètres qui rentrent en compte pour établir le prix d'un produit se résument en trois points. Premièrement, les artisans estiment le coût de revient de celui-ci. Deuxièmement, ils évaluent le niveau de demande des consommateurs par rapport à une estimation liée aux ventes de l'année précédente. Troisièmement, ils analysent quels sont les prix pratiqués par les concurrents directs. Cette méthode a pour conséquence de déterminer un prix relativement faible compte tenu du produit réalisé mais qui permet à la société d'assurer la vente du produit.

³⁰ Cf. <http://www.artsmenagers.be/>

³¹ Cf. Annexe 4

³² P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

2. La problématique du prix:

De plus, une telle fixation de prix ne permet pas de réaliser des bénéfices, vu les faibles marges des produits vendus³³. Afin de couvrir l'ensemble des coûts liés à l'exercice de l'activité, la société devrait vendre des volumes beaucoup plus importants pour continuer à appliquer cette stratégie et être rentable. En effet, la simple commercialisation des grès ne permettrait pas à l'entreprise de pouvoir continuer à exister, car le prix des produits offerts sur le marché est faible et non-suffisant pour couvrir toutes les dépenses relatives à cette activité. Tout d'abord, pour produire des poteries et autres grès d'arts la société doit acquérir des matières premières (de la terre argileuse à l'état brut, de la chamotte, des émaux et de la peinture). Ensuite, l'activité de production demande d'utiliser diverses matières consommables comme de l'énergie (de l'électricité, du gaz pour le four et du carburant pour les véhicules de livraison), mais aussi diverses fournitures utilisées pour la finition des produits tels que les aiguilles d'une horloge ou pour la commercialisation de ceux-ci comme par exemple du papier cadeau. Cela entraîne des dépenses importantes qui entrent directement dans le coût de revient des produits.

De même, l'entreprise a adopté un système de production sur stock (Make to stock) où la production est pilotée par les historiques de la demande et les prévisions de vente. Cette technique de production engendre des coûts liés à l'entreposage des marchandises (coût de possession des marchandises) du fait des charges d'amortissement du magasin, des frais d'exploitation et des frais financiers (coût annuel: entre 25 et 35 % de la valeur des produits stockés).

Par conséquent, dans le but de survivre, la société est aussi active dans des activités de location immobilière³⁴. Ces activités secondaires ont pour effet de générer des sources de financements pour pouvoir financer l'activité de la poterie. C'est ainsi que les dirigeants sont capables de couvrir l'ensemble des coûts fixes de leur principale activité, ainsi que de réaliser un éventuel bénéfice. D'ailleurs, les dirigeants ont encore l'intention d'acquérir d'autres biens immobiliers par la suite, dans le but de les louer.

³³ Cf. Annexe 30

³⁴ Cf. Partie 1, point II, "Description des différentes activités..."

C. La promotion et la communication:

Il est important pour les entreprises de mener une excellente politique de promotion. Celle-ci sera à la source d'une bonne rentabilité et d'un excellent fonctionnement des affaires³⁵.

1. Définition de la communication de la société Biron.W:

La communication marketing correspond à tous les moyens qui sont utilisés par les artisans, afin d'informer et de persuader les consommateurs sur les différents produits qui sont commercialisés³⁶.

Au sein de la société Biron.W, la communication est relativement limitée. Elle utilise quelques formes de communication comme par exemple un site internet facilement trouvable en utilisant un moteur de recherche. Ou encore, l'envoi d'un email ou d'un courrier aux clients connus et fidèles afin de les informer sur les divers évènements de la société.

Aussi, lorsqu'ils en ont la possibilité, les dirigeants pratiquent également de la promotion des ventes au sein de certains restaurants. Pour ce faire, ils présentent des pichets ou d'autres outils culinaires.

Pour finir, ils offrent aussi la possibilité de personnaliser le style du grès suivant les désirs des clients comme par exemple graver le grès du nom et du logo du restaurant.

2. L'alliance stratégique de communication:

En général, lorsque la société participe à une campagne de communication dans le cadre d'une annonce festive tel que la fête de la poterie à Bouffrioulx, elle le fait en collaboration avec les deux autres artisans potiers, par le biais du syndicat d'initiative de la ville³⁷.

A l'occasion de ces manifestations, les trois artisans potiers ouvrent leurs portes au public. Par conséquent, une telle annonce est profitable à chacun d'entre eux. C'est pourquoi, une alliance stratégique est préférable pour un tel plan de communication. En effet, cela permet aux trois sociétés de réduire leurs frais de publicité car les charges sont réparties entre elles.

³⁵ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

³⁶ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

³⁷ Cf. Annexe 11

3. Une forme de promotion particulière utilisée sur certains lieux d'exposition:

Lors des foires de la poterie, ou lorsqu'ils sont présents au salon des Arts Ménagers de Charleroi³⁸, les artisans assurent la promotion de leurs grès. Par exemple ils offrent aux clients, une boisson qui est servie dans le grès (une chope ou un godet) qu'ils achètent.

Il s'agit d'un stimulant à court terme, qui va inciter les clients à procéder plus rapidement à un achat. Cette méthode est un succès, car elle permet aux artisans de vendre plus de grès³⁹. De plus, cela offre également une valeur supplémentaire pour les clients, dans le sens où ils vont passer un moment de convivialité. Néanmoins, elle est très peu utilisée car elle n'est pas simple à exploiter. En effet, il faut disposer d'espace pour pouvoir le faire ce qui n'est pas possible dans tous les lieux de promotion, comme l'exposition qui se tient dans la galerie du Cora de Châtelineau.

4. La problématique de la communication:

La société étudiée communique peu avec le marché. De plus, sa communication est trop axée vers des clients qui proviennent de l'arrondissement de Charleroi et qui connaissent déjà la société. Par conséquent, les personnes étrangères à cette région ne savent pas forcément qu'il existe encore des sociétés de poterie artisanale en Belgique. Elles pourraient être intéressées par les grès d'arts et être attirées par la société. Par conséquent, la société doit nécessairement améliorer sa communication si elle souhaite toucher ce public.

³⁸ Cf. <http://www.artsmenagers.be/>

³⁹ Cf. Annexe 29

D. La distribution:

1. Définition de la distribution au sein de la société Biron.W:

La distribution concerne tous les moyens mis en œuvre pour mettre l'ensemble des poteries et autres grès d'arts à la disposition des consommateurs. L'objectif est que ceux-ci puissent les remarquer et les apprécier dans le but de les vendre⁴⁰.

Autrefois, la distribution était assurée soit par les dirigeants, soit par des intermédiaires situés dans d'autres villes en Belgique ou à l'étranger. Ce procédé permettait à la société de toucher plus de consommateurs et d'être mieux connue du public⁴¹. Ce circuit de distribution était court car il n'y avait qu'un seul intermédiaire entre le producteur et le client final⁴².

Depuis 1997, le circuit est encore plus court car seuls les dirigeants assurent la distribution en pratiquant la distribution directe. Même si cette technique permet d'améliorer la communication avec les consommateurs et de mieux connaître leurs attentes, les produits de la société ne sont plus distribués à grande échelle⁴³.

2. Les canaux de distribution utilisés:

Afin de rendre leurs produits accessibles aux clients, la société étudiée dispose de plusieurs stratégies de distribution.

Tout d'abord, celle-ci est propriétaire d'une salle d'exposition située à Bouffioulx dans laquelle de nombreux grès sont exposés. Cependant, l'ouverture de cette salle ne se fait qu'à l'occasion de la fête de la poterie ou à certaines festivités occasionnelles de la ville, et lorsque les artisans organisent une visite guidée de leur société. De ce fait, les clients ne peuvent pas toujours procéder à des achats à cet endroit sauf s'ils fixent un rendez-vous avec l'un des dirigeants. Néanmoins, il est tout de même possible de trouver les artisans au sein de leur atelier situé à Châtelet où il y a aussi une salle d'exposition. Néanmoins, cette dernière est plus petite et dispose de moins de marchandises, ce qui laisse moins de choix aux clients.

⁴⁰ M. Filser et G. Paché, 2008, "La dynamique des canaux de distribution: approches théoriques et ruptures stratégiques", La revue française de gestion, 182, pp. 109-133

⁴¹ Cf. Annexe 29

⁴² Lendrevie et al. "Mercator Théorie et nouvelles pratiques du marketing", Paris, Daloz, 2009.

⁴³ Cf. Annexe 29

Enfin chaque année, les artisans exposent un stand de marchandises dans divers lieux d'exposition, comme au Cora de Châtelineau lors des fêtes de fin d'année et à la salle d'exposition de Charleroi lors du salon des Arts Ménagers. De plus, cette présence est aussi l'occasion pour les dirigeants de promouvoir leurs produits, de se faire connaître et de présenter leurs différentes créations. Autrefois, ils exposaient également dans d'autres lieux, mais comme actuellement ils n'ont pas suffisamment de personnel compte tenu de leurs moyens financiers, ils se sont limités en fonction de leur disponibilité. Néanmoins, lorsqu'ils se trouvent en dehors de leur atelier, les dirigeants distribuent des cartes de visite aux clients potentiels afin qu'ils disposent des coordonnées de la société⁴⁴.

3. *Le merchandising de la société Biron.W:*

Quel que soit le lieu où ils exposent, les dirigeants disposent la marchandise non pas en fonction des articles mais plutôt en fonction de leur style de décoration surtout en ce qui concerne les services à vaisselle. Par exemple, les clients qui se rendent sur un lieu d'exposition ne trouveront pas tous les vinaigriers ensemble, ceux-ci seront dispersés un peu partout en fonction de leur style.

L'objectif de cette méthode est de permettre aux clients de visualiser l'ensemble de la marchandise exposée sur le stand, même s'il souhaite trouver un article spécifique. Éventuellement, il sera séduit par l'un ou l'autre grès et finira peut-être par l'acheter. Cette méthode est acceptable, car les clients qui se rendent sur un lieu d'exposition de la société ont généralement du temps. De plus, elle est rentable à partir du moment où le consommateur achète plus que ce qui était initialement prévu.

4. *La problématique de la distribution:*

La société limite sa zone de distribution à une région déterminée. Vu qu'il y a déjà un problème de communication, cela ne permet pas de toucher un maximum de clients potentiels. Néanmoins, les dirigeants travaillent sans personnel et sans intermédiaire de distribution. Donc, il n'est pas simple pour eux de développer leur réseau de distribution comme par exemple exposer à plusieurs endroits en même temps.

En outre, lorsqu'ils décident d'exposer sur un lieu, les artisans ne prennent pas le temps d'étudier quels sont les endroits stratégiques pour s'implanter. Souvent, ils reviennent chaque

⁴⁴ Idem 43

année aux mêmes endroits. Il est vrai que cela permet aux clients de savoir où les retrouver à certains moments de l'année. Cependant, d'autres lieux d'exposition pourraient être plus profitables, notamment dans une zone où la clientèle dispose de revenus plus importants, et qui serait prête à effectuer des dépenses pour acheter un objet unique et artistique tel que les grès d'arts.

III. Les stratégies actuelles de la société:

A. Introduction:

Actuellement, les quantités de grès d'art vendus par les artisans sont moins élevées qu'autrefois. Tout d'abord, certaines personnes ne pensent même plus à acheter des grès de par la présence des produits de substitutions sur le marché. D'autre part, la société est trop concentrée sur une zone géographique donnée, elle cible une clientèle spécifique et n'est pas active ailleurs.

Cependant, il existe deux autres potiers au sein de la ville de Bouffioulx qui offrent des grès artisanaux sur le marché. Face à des clients qui restent passionnés par les grès, la société doit être capable de les satisfaire afin qu'ils lui restent fidèles. Pour cela, elle adopte plusieurs stratégies.

B. Les stratégies de différenciation des produits:

Chacun des trois artisans potiers fabriquent des grès suivant un même procédé de production. Pour rappel, des éléments de différenciation existent au niveau du style des produits de chacune des sociétés. En effet, afin de les personnaliser chacun des artisans apporte une touche personnelle aux gravures et à la couleur données aux dessins de leurs grès⁴⁵. Ces différences influenceront le choix des clients d'acheter chez un potier plutôt qu'un autre. D'ailleurs, la société Biron.W propose un plus grand choix décoratif à ses clients que les deux autres potiers.

Néanmoins, une telle stratégie nécessite de disposer d'un stock de marchandises plus important, ce qui entraîne des coûts supplémentaires, ainsi qu'une immobilisation accrue de liquidités financières et le risque que certains produits ne soient jamais vendus.

⁴⁵ Cf. Annexe 2, 18 et 19

C. La stratégie du marketing segmenté:

De nos jours, les grès d'arts n'intéressent qu'une partie des consommateurs. Il s'agit d'un groupe de personnes qui recherche des objets artistiques et parfois uniques, ou qui sont séduits par les grès artisanaux et qui n'accepteraient pas d'acheter d'autres produits de substitution car ils les trouvent moins esthétique et sans âme⁴⁶. Ces personnes, relativement peu nombreuses et souvent issues des environs de la ville de Bouffioulx, ont souvent témoigné de l'importance qu'elles accordent au patrimoine de la poterie. Ces personnes disent avoir des goûts plus classiques ou un sentiment d'adoration pour des objets au style plus ancien.

Ce groupe correspond à un segment de marché que la société réussit à atteindre. Ensuite, les dirigeants ont procédé à une division de ce segment en plusieurs sous-ensembles homogènes, en vue d'identifier des groupes où les consommateurs ont des préférences spécifiques quant au style donné aux grès. C'est grâce à cela que les artisans proposent plusieurs gammes de produits⁴⁷, car ils connaissent ce qui est attendu par le marché. Pour construire leur gamme, nous avons constaté que les artisans ont déterminé des critères de segmentations d'ordre qualitatifs. Ils ont défini ces critères en prenant connaissance des goûts, des désirs et des attentes de leurs clients dans leur environnement socioculturel⁴⁸. À cette fin et en rapport avec la théorie⁴⁹, nous avons identifié qu'ils utilisent quatre critères de segmentations suivants:

1. La culture:

Comme cela sera vu dans la partie relative au macro-environnement⁵⁰, la culture dans laquelle naît chaque être humain détermine des normes qui vont influencer les goûts et les choix de celui-ci⁵¹. En effet, en fonction de leurs connaissances, croyances, traditions, coutumes, religions, les clients décideront d'acheter un produit spécifique plutôt qu'un autre⁵². En matière de décoration, les influences des différentes normes individuelles sont importantes.

⁴⁶ Cf. Annexe 29

⁴⁷ Cf. Annexe 2

⁴⁸ Cf. Chapitre 2, Point I.F "Environnement socioculturel"

⁴⁹ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

⁵⁰ Cf. Chapitre 2

⁵¹ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

⁵² D.Darpy et P.Volle. "Comportements du consommateur: concepts et outils", Paris, Dunod 2^{ème} édition, 2007, p.249

C'est pourquoi, les artisans travaillent sur ces caractéristiques en tenant compte des différents facteurs culturels existants. Cela leur permet de définir des gammes de produits qui peuvent par exemple être liées à une religion, à un pays ou plus exactement à une origine ethnique spécifique.

La société Biron.W disposent d'un atout en la matière à partir du moment où ils connaissent ce qui est recherchées par ces personnes. Ainsi, ils peuvent facilement personnaliser leurs grès. Alors qu'il ne sera pas possible pour les clients de trouver des grès décorés sur un thème relatif à un pays, à une religion, ou tout autre facteur culturel chez les deux autres potiers.

2. *Le folklore:*

Il existe des personnes qui sont passionnées par une festività particulière (comme le carnaval), au point d'en tenir compte pour décorer leur maison. Les artisans ont donc également développé des gammes de produits en rapport avec différents folklores⁵³.

3. *Les anciens métiers:*

Il existe des métiers qui ont marqués l'esprit de certaines personnes comme celui de mineur ou de métallurgiste. Ces personnes souhaitent garder des souvenirs de ces métiers pour décorer leur maison par exemple. Dans ce cadre, les artisans ont développé une gamme de produits afin de les satisfaire.

Aussi, l'origine de l'intérêt que porte l'entreprise en ce qui concerne le folklore et les anciens métiers, émane de la demande de certains clients (comité des fêtes, ville de Charleroi, etc.). Par conséquent, compte tenu des attentes par rapport à cette demande, ils ont conçu une gamme de produits pour répondre à ce segment.

⁵³ Cf. Annexe 2

D. La stratégie du marketing personnalisé:

Parfois, des clients demandent aux artisans de produire un grès sur mesure. Ces demandes concernent la forme ou le style des grès. Dans ce cadre, la société pratique une segmentation encore plus poussée en mettant en place une approche de marketing personnalisé. L'objectif est d'offrir plus de valeur aux clients en leur vendant exactement ce qu'ils souhaitent.

Toutefois, des contraintes sont liées à cette méthode car le cycle de production est long (au minimum 6 semaines)⁵⁴. Par conséquent, le client doit absolument passer sa commande relativement à l'avance s'il souhaite obtenir le grès à une date précise. De ce fait, même si cette possibilité est très peu utilisée, environ un client sur six l'utilise, dont les villes de Charleroi ou de Châtelet⁵⁵.

E. Conclusion:

Grâce aux différentes stratégies utilisées, les artisans de la société Biron.W offrent des gammes de produits longues et profondes. De plus, les possibilités de personnalisation des produits permettent aux clients d'obtenir un grès qui correspond à leurs souhaits.

IV. La création de satisfaction chez les clients:

Un client satisfait reste fidèle à l'entreprise⁵⁶. C'est pourquoi, les dirigeants de la société étudiée se préoccupent de satisfaire leurs clients et travaillent beaucoup à ce sujet. Pour ce faire, ils sont très attentifs à la qualité des produits vendus. En cas de réclamation, ils procèdent aux remplacements des pièces qui présentent un défaut. En procédant de la sorte, nous constatons que les artisans veulent apporter davantage de valeur à leurs produits, afin de mieux répondre aux attentes de leurs clients.

Par ailleurs, les dirigeants ont constaté que les clients satisfaits reviennent et à cette occasion expriment d'autres désirs, en achetant des grès différents. De même, il est déjà arrivé que les artisans reçoivent de nouveaux clients grâce à "un bouche à oreilles" qui a été exprimé par les clients satisfaits⁵⁷.

⁵⁴ Cf. Annexe 17

⁵⁵ Cf. chapitre 2 Point II.B "Les clients"

⁵⁶ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

⁵⁷ Cf. Annexe 29

Afin d'apporter de la valeur aux clients, les dirigeants de la société Biron.W travaillent sur les quatre aspects suivants:

- ***une valeur du produit:*** à cette fin, la société propose une gamme de produits de qualité. Ceci est valable à la fois pour les biens utilitaires ou décoratifs. Tout comme ceux de ses concurrents, ces produits peuvent être lavés au lave-vaisselle, certains biens culinaires peuvent même être utilisés au four. Pour rappel, la société Biron.W propose des gammes de produits plus longues et plus profondes que ces concurrents. Ainsi, les clients disposent d'avantage de choix.

La valeur du produit est donc définie par sa qualité, sa facilité d'utilisation, la longueur et la profondeur de la gamme.

- ***une valeur d'image:*** lorsqu'un client est fidèle, il l'est par rapport à la marque Biron.W. Le produit de la société étudiée se distingue de ceux de la concurrence grâce à l'image procurée. Même si les concurrents directs utilisent les mêmes procédés de production que la société Biron.W, chaque société présente plusieurs différences de style en ce qui concerne leurs produits.
- ***une valeur par le service offert:*** les artisans potiers de Biron.W ont prévu la possibilité d'offrir différents services à rendre à leurs clients. Le plus important concerne le fait de pouvoir passer des commandes de produits personnalisés. L'entreprise réalise du "sur mesure" en fonction des désirs spécifiques des clients, tant au niveau du style que de la forme des grès.

D'autres services sont également assurés par la société comme la livraison pour les clients qui passent des commandes importantes. Il peut s'agir par exemple d'un restaurateur, ou de demandes concernant la livraison de godets et de choppes dans les buvettes de certaines expositions.

- ***la valeur du personnel:*** le personnel, principalement composé par les dirigeants, a contribué à l'accroissement de la fidélité de certains clients. En effet, la sympathie des artisans, mais aussi leur écoute quant aux souhaits des clients comme par exemple la personnalisation d'un produit, sont aussi des facteurs essentiels pour les consommateurs.

En conclusion, ces différentes valeurs perçues par les clients ont contribué à les fidéliser. De ce fait, les dirigeants travaillent en continu sur ces valeurs et tentent de les améliorer.

A. Le domaine d'activité stratégique:

Si autrefois les artisans produisaient des poteries utilitaires, aujourd'hui leurs créations sont artistiques. Ce que les clients recherchent lorsqu'ils se rendent au sein de la société est d'obtenir quelque chose de beau et qui leur plait, pour décorer leur maison à l'aide de grès ou égayer la table des invités, grâce à une vaisselle agréable à exposer.

Ces impératifs, demande à la société d'innover en permanence au niveau des produits qu'ils offrent sur le marché. Ces innovations se font aussi bien au niveau de la forme comme du style des produits proposés, afin que les clients habituels ou potentiels souhaitent acquérir des nouveautés.

Bien entendu, les besoins à satisfaire varient d'un groupe de consommateurs à l'autre. C'est pourquoi les dirigeants ont segmenté le marché, en fonction de critères particuliers.

B. Les problèmes stratégiques:

Même si les dirigeants ont développé des stratégies qui peuvent répondre aux besoins du marché, ils ont apporté peu d'évolution à leur société. En effet, ils sont restés sur le même positionnement, à savoir celui d'offrir des grès utilitaires en vue de répondre à un besoin de première nécessité comme la conservation des produits.

Actuellement, les dirigeants ont constaté que les consommateurs ne conçoivent plus les grès comme étant un bien de première nécessité mais plutôt comme étant un bien de luxe car ils pensent que les consommateurs n'ont plus besoin de poteries et qu'ils les utilisent pour décorer. Cela constitue un problème car les dirigeants ont conscience du changement de perception du produit dans l'esprit des consommateurs, mais ils n'ont pas mis de stratégie en place pour remédier à ce problème. Aussi, les prix pratiqués ne reflètent pas la valeur réelle des grès⁵⁸. Un meilleur positionnement pourrait permettre à la société de mieux cibler la clientèle qui convient pour ce type de biens. De plus, la société aurait la possibilité de pratiquer des prix qui reflèteraient la valeur des biens.

⁵⁸ Cf. Point II.B "Les prix"

En conclusion, les artisans ont commis une erreur stratégique dans la mesure où ils n'ont pas développés la fonction marketing. Cette situation a pour conséquence d'empêcher la société d'évoluer correctement, et d'entraîner le déclin de l'ensemble de ses produits.

C. Conclusion:

La société étudiée dispose de plusieurs forces, que ce soit dans ses outils opérationnels ou dans ses stratégies actuelles. Il serait intéressant de continuer à exploiter celle-ci, mais aussi d'en développer de nouvelles et de combler certaines faiblesses, afin d'assurer une meilleure performance de la société. Dans ce but, un développement de la fonction marketing de la société semble nécessaire⁵⁹.

⁵⁹ Cf. Partie 3

Chapitre 2: Analyse externe:

L'objectif de l'analyse externe est d'identifier tous les phénomènes, de près ou de loin, qui sont susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise étudiée. Cette analyse se base sur des variables macro-environnementales, à savoir l'environnement démographique, économique, technologique, politico-réglementaire et socioculturel. Mais aussi, sur des variables micro-environnementales, c'est à dire les entrants potentiels, les produits de substitutions, les concurrents, les clients et les fournisseurs. Ces variables ne sont pas contrôlables par l'entreprise et il n'est pas possible de les influencer dans un sens particulier. En identifiant les tendances actuelles, il sera ainsi possible de déterminer les opportunités et les menaces auxquelles est confrontée l'entreprise.

I. Le macro-environnement:

A. L'environnement démographique:

Cet environnement s'intéresse à la population qui constitue le réservoir des marchés d'une entreprise. Au fil des années, le nombre d'habitants sur terre ne cesse de croître ainsi que leur espérance de vie⁶⁰. Ce dernier aspect constitue un avantage pour la société Biron.W, car la majorité de ses clients sont des personnes plus âgées⁶¹.

1. La densité de la population:

Pour rappel, la société Biron.W est située dans l'arrondissement de Charleroi. Comme la plupart des clients ciblés sont issus de cet arrondissement, il est donc plus intéressant de se préoccuper de la densité de cette population.

Tout d'abord selon l'institut national des statistiques⁶², la Belgique comptait au 1^{er} janvier 2011, une population de 10.951.266 habitants. Quant à la province du Hainaut, celle-ci comptait à cette même date une population de 1.317.284 habitants. Et en ce qui concerne l'arrondissement de Charleroi, celui-ci comptait à ce même moment 427.258 habitants, soit 3,90 % de la population belge⁶³.

⁶⁰ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

⁶¹ Cf. Annexe 29

⁶² SPF Economie, http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/population/population_-_chiffres_population_1990-2011.jsp

⁶³ Cf. Annexe 12

En conclusion, la proportion des personnes que la société tente d'atteindre est relativement faible. Il serait intéressant d'augmenter le nombre de clients potentiels, en ciblant d'autres villes en Belgique ou à l'étranger.

2. La diversification de la composition ethnique:

L'immigration survenue dans les années 1950 a donné naissance à des groupes de populations qui partagent des valeurs et des cultures différentes⁶⁴. De ce fait, ces populations ont des comportements de consommation qui leur sont propres, notamment en matière de décoration de l'habitat.

Ainsi, les dirigeants de la société Biron.W ont tenu compte de cette caractéristique et ont développé des gammes de produits afin de répondre aux souhaits de ces clients. Effectivement, des produits ont été décorés en fonction de différentes cultures (Japonaise, Africaine, Chinoise, etc.⁶⁵).

Malheureusement, les dirigeants ne communiquent pas suffisamment sur ce type de produits, ce qui a pour conséquence de ne pas permettre à tous les clients potentiels de les connaître et de les acheter.

B. L'environnement économique:

1. Analyse de la situation macroéconomique:

De nos jours, l'activité des entreprises est fortement affectée par le contexte économique dans lequel nous vivons. À cette fin, nous nous intéresserons à la situation en Wallonie car le marché visé par la société Biron.W se trouve dans cette région.

Tout d'abord selon un article scientifique⁶⁶, le taux de pauvreté s'est accru au cours de l'année 1998 en Wallonie. Cette pauvreté touche principalement des jeunes hommes et femmes, ainsi que des femmes situées dans la cinquantaine. De même, elle atteint particulièrement les

⁶⁴ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Éducation France, 2009.

⁶⁵ Cf. Annexe 2

⁶⁶ Référence article un nouveau portrait social de la Wallonie

individus en difficulté sur le marché du travail et ceux qui vivent dans des familles nombreuses ou monoparentales⁶⁷.

De même, sur base d'une analyse statistique⁶⁸, nous pouvons constater qu'entre 2000 et 2010, le nombre de demandeur d'emploi a augmenté en Wallonie.

Nous supposons que ces consommateurs ont d'avantage consacré leurs dépenses à ce qui était essentiel pour vivre. Cette situation peut justifier le fait que les dirigeants ont constaté une sensibilité plus importante de leurs clients en ce qui concerne les prix pratiqués. De plus, ils ont constaté que la majorité des clients procédaient à des achats se situant dans une tranche comprise entre 5 à 25 euros. Par conséquent, le chiffre d'affaires a fortement diminué depuis 2001⁶⁹.

De même, cette crise a rendu les entreprises plus vulnérables et a entraîné une hausse du nombre de faillites depuis 2008⁷⁰, ce qui peut aussi expliquer la hausse du nombre de demandeurs d'emploi.

2. L'impact des difficultés économiques sur la société

Biron.W:

Premièrement, les prix des biens vendus par la société n'ont augmenté que de 10 à 15 % depuis le début des années 2.000⁷¹. Par crainte d'enregistrer une baisse trop importante des ventes, les dirigeants n'ont pas souhaité apporter une augmentation trop significative des prix. Néanmoins, certaines charges de la société ont évolué, comme par exemple, les dépenses en matière de consommation de produits énergétiques. Cette situation a pour conséquence d'engendrer une diminution des bénéfices de la société, obligeant les dirigeants à pratiquer d'autres activités⁷². Effectivement, ils ont mis en place une diversification pure⁷³ en exerçant des activités qui sortent du cadre de la poterie artisanale⁷⁴.

⁶⁷ Delhausse Bernard *et Al.*, « Un nouveau portrait social de la Wallonie », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2002/3, pp 7-22

⁶⁸ Cf. Annexe 13

⁶⁹ Cf. Annexe 15

⁷⁰ Cf. Annexe 16

⁷¹ Cf. Annexe 14

⁷² Cf. Partie 1, Point II. Description des activités de la société

⁷³ P. Du bois de Bounham. "Management Stratégique", 2011.

⁷⁴ Cf. Annexe 29

Toutefois, malgré les difficultés qu'elle a dû surmonter, les états comptables montrent que la société Biron.W dispose tout de même d'une excellente santé financière car elle peut couvrir toutes ses dépenses d'exploitation⁷⁵. Bien entendu, la location des maisons et de la salle de banquet a procuré une aide financière conséquente⁷⁶.

C. L'environnement naturel:

La société Biron.W est fort dépendante de la nature.

Tout d'abord, la matière première utilisée pour la production des poteries et autres grès d'arts est une terre argileuse à l'état brute que l'on ne trouve que dans des carrières. Il s'agit d'une ressource limitée, pour laquelle il n'existe pas de substitut. Pour cette raison, en tenant compte des hypothèses de la loi de l'offre et de la demande le prix de cette matière augmente chaque année. Actuellement, il s'élève à 0,40 €/Kg, alors qu'au début des années 2000 le prix était de 0,30 €/Kg, ce qui représente une majoration d'environ 33 % sur un laps de temps de plus ou moins 10 ans⁷⁷.

Ensuite, la production des grès demande une utilisation d'énergie, à savoir de l'électricité pour les tours et les autres machines utilisées, ainsi que du gaz pour le four. Cependant, les coûts énergétiques ont fortement augmenté ces dernières années. Dans ce cadre, les artisans sont inquiets en ce qui concerne l'évolution et l'influence de ces augmentations de coûts, et s'ils auront suffisamment de ressources financières pour assurer le recouvrement de ces dépenses croissantes.

Autrefois, le four utilisé par la société fonctionnait au charbon. Dans les années 1990 ils ont décidé d'acquérir un four au gaz car cette énergie était moins coûteuse que le charbon. De plus, les dirigeants ont expliqué qu'un tel four émettait moins de substances polluantes dans l'air ce qui était bon pour l'environnement.

Les dirigeants ont projeté l'idée de réduire leurs dépenses d'électricité à long terme et avoir un impact positif sur l'environnement en investissant dans des panneaux photovoltaïques⁷⁸.

⁷⁵ Cf. Annexe 9

⁷⁶ Cf. Annexe 5

⁷⁷ Cf. Annexe 29

⁷⁸ Idem 77

Enfin, la production des grès entraîne souvent des déchets à cause des produits finis cassés. Ceux-ci sont directement entreposés en container, pour ensuite être livrés dans une décharge à inertes dans le but d'être recyclés sur des chantiers.

Comme la pollution qui est générée par l'activité de la poterie n'est pas élevée, compte tenu des mesures expliquées ci-dessus en matière de traitement des déchets et d'émissions de CO2 très faibles, la société n'est pas soumise à des taxes environnementales supplémentaires.

D. L'environnement technologique:

Au cours du siècle dernier, la technologie a fortement évolué. Celle-ci est un des principaux facteurs de l'évolution de l'humanité, notamment suite à l'apparition du réfrigérateur, du percolateur et d'autres outils électroménagers. De même, elle a permis le développement industriel qui assure une production à grande échelle, ainsi que le traitement d'autres matières comme le plastique. De ce fait, les coûts de production de ces entreprises ont baissé, donc elles peuvent proposer des biens relativement bon marché.

Par conséquent, la société Biron.W a fortement souffert de cette évolution technologique compte tenu de son secteur d'activité. Effectivement, celle-ci a fait apparaître de nombreux produits de substitutions qui se sont avérés plus efficaces et plus compétitifs que les produits de la poterie. Par exemple, que ce soit le même type de bien fabriqué à l'aide d'une autre matière tels que les récipients conservateurs en plastique (Tupperware), ou d'autres biens plus efficaces comme l'apparition du réfrigérateur qui a remplacé les conservations d'aliments dans des récipients en grès, la société a connu de grosses difficultés pour écouler ces produits face à cette concurrence féroce. D'ailleurs, l'avancée technologique, a été une des principales causes du grand déclin connu dans le secteur de la poterie et de la disparation de plusieurs artisans de ce métier.

Malgré tout, la société étudiée a pu aussi profiter de ces avancées technologiques. En effet, elle a fait l'acquisition d'un four de cuisson au gaz, et a fait installer un moteur électrique sur leurs tours afin de confectionner plus de grès. Alors qu'auparavant, les tours fonctionnaient grâce à une manivelle actionnée par une personne pendant la durée du travail du potier. Toutefois, il aurait été possible pour la société Biron.W de s'industrialiser d'avantage pour réaliser des économies d'échelles. Néanmoins, les dirigeants ont souhaité garder le caractère artisanal de leur firme. Aussi, ils n'ont pas souhaité prendre le risque de faire des investissements importants sans être assurés de la rentabilité de ceux-ci.

E. L'environnement réglementaire:

La seule réglementation à laquelle est soumise l'activité de la poterie, est celle qui émane du ministère de la santé et qui concerne la production des outils culinaires. Pour ces biens, il est interdit d'utiliser certains oxydes nécessaires à la production des grès, car ils sont nocifs pour la santé des utilisateurs s'ils se servent du grès en question pour le traitement des aliments. De ce fait, les potiers doivent en utiliser d'autres qui sont plus cher, ce qui entraîne une légère augmentation des coûts de productions.

Néanmoins, cette réglementation n'affecte aucunement les décisions commerciales ou de production prises au sein de la société. D'ailleurs, les artisans continuent à produire des biens culinaires.

F. L'environnement socioculturel:

Chaque être humain naît et grandit dans une culture qui détermine à la fois, ses croyances, ses valeurs et ses normes. Les normes vont orienter les goûts et les préférences des consommateurs dans un sens ou dans un autre, ce qui influencera leurs choix dans le style des grès proposés. De ce fait, la société a tenu compte de ce facteur et a segmenté le marché en groupe de consommateurs distincts⁷⁹.

En effet, l'ensemble des biens vendus par la société Biron.W sont décoratifs. Ce décor doit être réalisé en fonction des attentes des segments visés. C'est pourquoi les dirigeants personnalisent leurs grès quand ils connaissent quels sont les produits recherchés. Dans ce cadre, ils ont d'ailleurs visité d'autres pays avec des cultures différentes afin de rechercher de nouvelles idées de créations de biens. Ainsi, ils ont développé des gammes de produits en rapport avec un thème spécifique, soit en relation avec la culture d'un autre pays ou une religion⁸⁰.

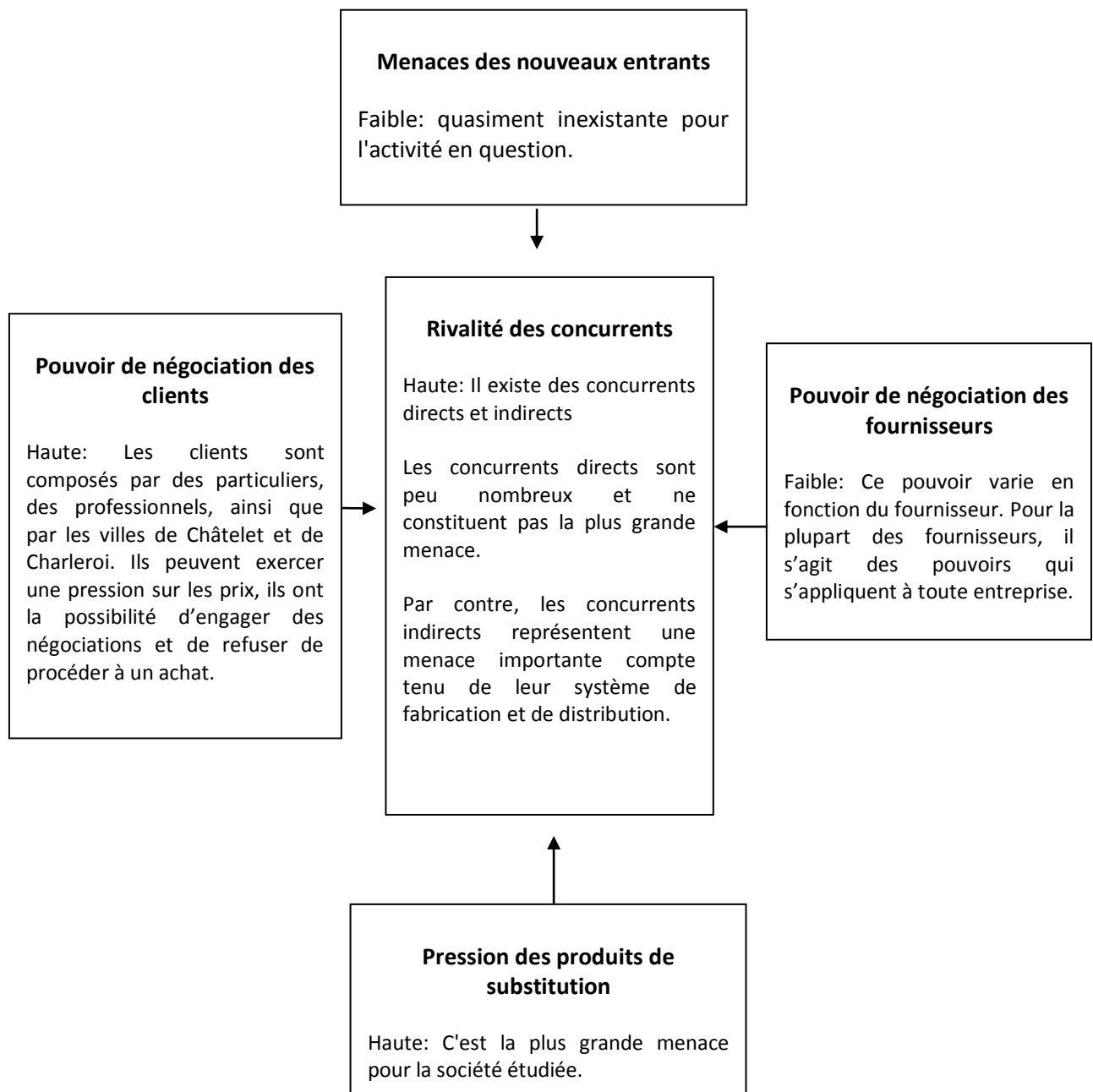
Enfin, les dirigeants ont pu constater qu'il existe chez certains clients une quête nostalgique de l'authenticité qui les conduit à valoriser les produits artisanaux locaux. Généralement, ce type de client concerne des personnes plus âgées qui habitent à Bouffioulx ou dans les environs. Ils accordent énormément d'importance à la culture et au patrimoine de la région, notamment parce qu'ils ont connu le succès de l'artisanat lorsqu'ils étaient plus jeunes. Ces clients ont donc une tendance à procéder à des achats plus réguliers et à rester fidèles.

⁷⁹ Cf. Chapitre 1, Point III.C

⁸⁰ Cf. Annexe 2

II. Le microenvironnement:

Selon Michael Porter, il existe cinq forces qui, collectivement, vont définir l'attrait à long terme d'un marché ou encore d'un segment. Celles-ci correspondent à une menace particulière à laquelle doit faire face l'entreprise. Ces cinq forces sont reprises dans le schéma⁸¹ ci-dessous:



⁸¹ M. Porter, "L'avantage concurrentiel", Paris, Inter Éditions, 1986

A. Les forces de la concurrence:

Par rapport au marché qu'elle vise actuellement, la société étudiée doit faire face à différentes formes de concurrence directe et indirecte, ainsi qu'à des substituts aux produits de la poterie.

1. Les nouveaux entrants:

Actuellement, aucun entrepreneur ne souhaite exercer une activité de poterie artisanale car il existe plusieurs barrières à l'entrée. Les barrières sont de natures financière, technologique et industrielle ou en relation avec les compétences techniques des personnes qui souhaitent exercer ce métier. Celles-ci sont détaillées ci-dessous.

Les barrières financières:

Il est nécessaire d'investir des capitaux conséquents pour exercer une activité de poterie artisanale, afin de disposer de matériels immobilisés tels qu'un tour, une lamineuse, ou un four, dont le coût est relativement important.

Ensuite, le stock est également onéreux car il y a des stocks de matière première et de produits finis. De plus, le délai durant lequel il faut conserver les en-cours de fabrication est long⁸².

Enfin de nos jours, les prix des grès ne permettent pas de réaliser beaucoup de bénéfices.

Par conséquent, l'activité de la poterie n'est plus suffisamment rentable, ce qui ne motive pas les investisseurs pour se lancer dans une telle activité.

Les barrières de compétences:

Selon les dirigeants, la production de grès artisanaux demande plusieurs années d'apprentissage (10 à 15 années), avant de pouvoir exercer correctement le métier de potier. Il faut aussi être créatif au niveau artistique, sans compter que certains grès ne sont pas simples à produire.

⁸² Cf. Annexe 17

Les barrières technologiques et industrielles:

Les avancées technologiques que nous avons connues au cours de ces dernières années, ont entraîné un développement des industries qui a eu pour effet de rendre le secteur de la poterie artisanal en mauvaise santé. Effectivement, ces industries ont développé de nouveaux produits qui concurrencent ceux de la poterie. De plus, ces produits sont relativement attrayants pour les consommateurs car ils sont en autre moins chers⁸³.

En conclusion, par rapport au marché visé actuellement, la menace liée à l'arrivée de nouveaux entrants ne constitue pas un danger pour la société Biron.W. Il serait même très étonnant qu'un investisseur décide de démarrer une activité de poterie en Belgique. De ce fait, il n'est pas utile pour les dirigeants de l'entreprise étudiée de disposer de brevet ou de procéder à des investissements afin de protéger leur position sur le marché.

2. L'intensité de la concurrence:

1) Identification des concurrents:

Les concurrents directs de la société Biron.W offrent des poteries et autres grès d'arts grâce à des procédés de fabrication similaire. Les concurrents directs sont les sociétés Dubois⁸⁴ et Lardinois⁸⁵. Quelques différences existent sur les produits des trois sociétés. Celles-ci se trouvent au niveau de la tonalité des couleurs de fond des grès, ainsi qu'au niveau des décors présentés sur les produits.

Il existe également une concurrence qui serait plutôt indirecte, à savoir les industries qui produisent des poteries ou autres objets en terre cuite (utilitaires ou décoratifs), sans appliquer un procédé de fabrication artisanale.

Toutefois, la concurrence indirecte est plus vaste. En effet, même s'il ne s'agit pas de poteries en terre cuite produites de manière artisanale, il existe beaucoup de produits de substitutions

⁸³ Cf. point 4) "les produits de substitution"

⁸⁴ Cf. <http://www.poteriedubois.be/fr.html> et annexe XXX La poterie Dubois

⁸⁵ Cf. <http://www.la-poterie-lardinois.be/> et annexe XXX La poterie Lardinois

qui utilisent d'autres technologies et qui répondent aux mêmes besoins. (Ceux-ci feront l'objet d'une étude au point suivant⁸⁶).

Par conséquent, il n'y a pas seulement une concurrence au niveau du secteur d'activité, mais aussi au niveau intersectorielle.

2) Analyse des concurrents directs:

Comme les entreprises Biron.W, Dubois et Lardinois, constituent un groupe d'entreprises appartenant au même secteur, à savoir la production de poteries et autres grès d'arts de manière artisanale. Aussi, ils utilisent les mêmes matériaux et ils s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence. Par conséquent, ce groupe d'entreprises constitue un groupe stratégique car chacune d'entre-elles poursuit la même stratégie⁸⁷.

Les objectifs des trois artisans potiers sont de maintenir la tradition de la ville de Bouffioulx, car cette ville est connue pour son histoire de la poterie artisanale. Quant aux potiers, ils ont une passion commune qu'ils veulent valoriser à Bouffioulx⁸⁸.

Cependant, même si ces trois entreprises proposent le même type de produit répondant aux mêmes besoins, des éléments de différenciation existent au niveau des produits, du mode de distribution et de production. Ces points de différenciation seront étudiés lors de l'analyse de la concurrence directe⁸⁹.

Pour obtenir de meilleurs résultats, la société Biron.W doit pouvoir mener à bien sa stratégie. Une entreprise peut considérer qu'elle a une stratégie lorsqu'elle accomplit des activités différentes de ses concurrents ou lorsqu'elle accomplit les mêmes activités de manière différente⁹⁰. À cette fin, nous proposerons une solution qui s'appuie sur l'exercice des mêmes activités mais de manière différente⁹¹.

⁸⁶ Cf. point 4) "les produits de substitution"

⁸⁷ M. Porter, "Choix stratégiques et concurrence", Paris, Economica, 1982, chap 3

⁸⁸ Cf. Annexe 11

⁸⁹ Cf. Point 3) ci-dessous

⁹⁰ M. Porter, "Choix stratégiques et concurrence", Paris, Economica, 1982, chap 3

⁹¹ Cf. Partie 3

a. Les caractéristiques attachées à leurs produits:

Chaque artisan potier différencie ses poteries et autres grès d'arts en utilisant des tonalités de couleurs et des motifs qui leur sont propres. Ces tonalités de fond sont obtenues grâce à un procédé chimique et à un mélange de différents émaux. Chaque société de poteries possède secrètement ses propres formules chimiques, ce qui leur permet d'obtenir des couleurs distinctes qu'elles associent à leur marque respective.

La poterie Lardinois travaille principalement sur base de modèle type pour décorer ses produits et se diversifie très peu. Ainsi, le client retrouvera souvent la même chose sur les étalages de leur salle d'exposition.

Actuellement, la société Dubois est celle qui offre le moins de profondeur dans la gamme de ses produits car la société n'a plus de décorateur. Ses dirigeants ont décidé de ne plus s'éparpiller dans l'assortiment des produits offerts sur le marché⁹².

Par rapport à ses concurrents directs, la société Biron.W est la seule à donner beaucoup de profondeur dans la gamme de ses produits, ce qui lui procure un avantage concurrentiel durable⁹³. En effet, ses artisans ont donné une grande diversification à leurs produits en s'inspirant notamment des œuvres du peintre "René Magritte" ou d'une culture relative à un pays ou à une religion. D'ailleurs, les artisans accordent beaucoup d'importance au travail artistique apporté à leurs gravures⁹⁴.

b. Les caractéristiques attachées au mode de distribution:

Les modes de distribution diffèrent d'une société à l'autre.

La société Lardinois dispose d'une salle d'exposition dans le même bâtiment que leur atelier. Dans ce cadre, le client peut plus facilement procéder à un achat quand l'atelier est ouvert.

La poterie Dubois a ouvert une taverne avec petite restauration à côté de la salle d'exposition. De ce fait, les clients du restaurant qui veulent acheter une poterie ou un grès ont la possibilité de faire appel à un vendeur par l'intermédiaire du serveur⁹⁵.

⁹² Cf. Annexe 29

⁹³ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Éducation France, 2009.

⁹⁴ Cf. Annexe 2

⁹⁵ Cf. Annexe 29

Pour rappel, la société Biron.W dispose d'une grande salle à Bouffioulx qui n'est ouverte qu'à l'occasion des festivités de la ville. De ce fait, les clients ne peuvent pas y procéder à des achats quand ils le désirent, à moins qu'ils prennent un rendez-vous avec un des dirigeants. Par conséquent, il est plus facile pour les clients de se rendre chez l'un des deux concurrents. Cependant, les dirigeants de la société Biron.W participent régulièrement à des expositions pour promouvoir leurs produits lors de divers événements comme les foires ou encore au centre commercial Cora de Châtelineau durant les fêtes de fins d'années⁹⁶. Cette méthode n'est pas exploitée par les deux autres sociétés de poterie.

c. Les caractéristiques liées au mode de production:

Les trois sociétés exercent principalement un travail à la main, c'est-à-dire un travail effectué de manière artisanal, que ce soit au niveau de la conception ou de la décoration. Toutefois, des différences existent chez Lardinois qui utilise certains procédés de production industrielle⁹⁷.

⁹⁶ Cf. Chapitre 1, point II.D.2 "les canaux de distribution utilisés"

⁹⁷ Cf. Annexe 19

d. Les forces et faiblesses des concurrents directs:

Lardinois	
<i>Les forces</i>	<i>Les faiblesses</i>
Ils accueillent plus facilement les clients car leur salle d'exposition et leur atelier sont situés au même endroit. De plus, ils se situent sur une route principale où ils peuvent facilement être trouvés. L'acquisition de leur presse leur permet de produire une plus grande quantité de poteries. Ainsi, ils reçoivent plus de commandes. De même, celle-ci leur permet de produire d'avantage sur un court laps de temps ce qui réduit les coûts de mains d'œuvre. Par conséquent, leurs coûts de production sont plus faibles ce qui leur permet d'appliquer un prix plus faible au produit.	Ses artisans décorent principalement leurs produits à l'aide de modèles types. Ainsi, ils offrent moins de choix aux clients car il y a très peu de différence de style au sein d'une même gamme de produits. La production des grès à l'aide de la presse limite la forme donnée au produit final.

Dubois	
<i>Les forces</i>	<i>Les faiblesses</i>
Les clients peuvent facilement trouver un vendeur pour acheter des grès, en s'adressant au restaurant qui se trouve à côté de la salle d'exposition.	Les grès proposés par cette société n'ont pas un caractère aussi artistique que ceux des deux autres poteries. Cette société propose une gamme de produits peu profonde. L'activité de la poterie n'est plus la principale ressource car le patron de la société s'est concentré sur une activité de restauration. Leur présence sur ce marché consiste à continuer à perpétuer la tradition de la poterie artisanale de Bouffioulx.

En conclusion, la société Biron.W doit principalement se focaliser sur la société Lardinois car il s'agit du concurrent direct le plus menaçant. Cependant, l'analyse de la concurrence par les produits de substitutions⁹⁸ montrera que cette société ne constitue pas la plus grande menace à laquelle doit faire face la société Biron.W.

⁹⁸ Cf. Point 4) "La menace liée aux produits de substitution"

3) *La concurrence indirecte:*

À côté de la concurrence directe, on peut trouver des industries qui produisent des poteries ou des grès à l'aide de terre cuite. Il peut s'agir de vaisselles, de vases ou autres objets décoratifs comme des pots pour les plantes, tous fabriqués à l'aide de terre argileuse.

Ces biens sont produits de manière industrielle, dans des usines souvent situées dans des pays d'Asie ou d'Afrique⁹⁹, là où la main d'œuvre et les matières premières sont moins chères. Par conséquent, ils sont vendus à un prix peu élevé. Généralement, ces biens ont un caractère moins artistique que ceux des artisans¹⁰⁰.

Comme ces produits sont distribués à plus grande échelle que ceux des artisans, principalement dans les grandes surfaces ou les commerces spécialisés dans les articles de décoration, de jardinage ou de vaisselle, ils se vendent plus facilement grâce notamment aux méthodes de distribution.

Cependant, un client qui recherche un grès ou un autre objet en terre cuite personnalisé, obtiendra plus facilement ce qu'il désire en s'adressant auprès d'un artisan potier.

a. Les forces et faiblesses de la poterie industrielle

<i>Les forces</i>	<i>Les faiblesses</i>
Ces biens sont distribués à plus grande échelle que les produits des artisans. Le prix de ces biens, est généralement relativement faible par rapport à ceux des artisans potiers, ce qui séduit davantage les consommateurs qui recherchent un prix moindre.	Ce type de bien dispose souvent d'une forme et d'une décoration standard, réduisant le choix des clients. Un client individuel n'a pas la possibilité de s'adresser auprès d'une telle firme pour demander de personnaliser un bien au moment de sa production.

⁹⁹ Cf. Annexe 20

¹⁰⁰ Cf. Annexe 21

En conclusion, il s'agit d'une forme de concurrence qui présente une menace plus importante pour la société étudiée. Cependant, il est très intéressant pour les artisans potiers de se focaliser sur les faiblesses de ce type d'industrie. Ils ont la possibilité de montrer qu'ils ont une plus grande capacité que les industriels pour vendre de l'art et de la personnalisation.

4) La menace liée aux produits de substitution :

Face aux poteries et autres grès d'arts que proposent les artisans de chez Biron.W, il existe de nombreux produits de substitutions¹⁰¹. Ceux-ci sont parfois apparus à la suite d'une avancée technologique.

Un produit de substitution est un bien capable de répondre aux mêmes besoins que les produits de la poterie artisanale. Il peut s'agir d'un même bien fabriqué à l'aide d'une autre matière première comme par exemple un vase en faïence, en porcelaine ou en verre. Aussi, ce bien peut être totalement différent mais il va satisfaire le même besoin comme par exemple un frigo en ce qui concerne le besoin de conservation.

a. Les conséquences de l'existence des produits de substitutions sur la société Biron.W:

Cette forme de concurrence est la plus menaçante pour la société étudiée. De plus, il est extrêmement difficile de se défendre contre celle-ci, car ces biens sont souvent meilleur marché. Dès lors, il n'est pas aisé de convaincre un consommateur d'acheter un bien qui lui coûtera plus cher, alors qu'il est aussi efficace qu'un autre bien vendu à un prix moins élevé.

Comme après les années 90¹⁰², la distribution de ces produits est devenue plus intense, cette menace a été d'une importance croissante. Cette concurrence a été plus intense pour les objets décoratifs ou les ustensiles de cuisine que l'on peut trouver dans les grandes surfaces ou au sein des commerces spécialisés dans ce genre d'articles (magasins Trafic, Casa, Blokker, etc.). Ce type de produit séduit plus facilement les consommateurs parce qu'ils sont moins chers, plus facilement disponibles, plus pratiques et parfois plus solides. D'autre part, l'augmentation de la distribution des produits de substitutions a eu pour effet d'entraîner une diminution des détaillants, qui acceptaient d'être intermédiaire dans la commercialisation des poteries et

¹⁰¹ Cf. Annexe 22

¹⁰² Cf. Partie 1, Point IV "La définition de la mission de la société à travers son existence"

autres grès d'arts de la société étudiée. C'est en outre pour cette raison que les consommateurs ont oublié l'existence des produits artisanaux.

Cette forme de concurrence rend le marché de la poterie artisanale moins attractif. Depuis l'existence des produits de substitutions, les consommateurs achètent principalement les produits de la poterie à des fins de décoration.

Cependant, selon les dirigeants, il existe encore des consommateurs qui n'acceptent pas d'acheter des biens industriels bons marchés pour décorer leur maison, car ils les trouvent moins esthétiques ou sans âme. Ces clients sont d'ailleurs fidèles aux sociétés qui proposent des produits artisanaux, car ils trouvent plus de valeurs dans ces biens. Ils seront même prêts à payer plus cher pour acquérir ce type de bien car il va les satisfaire. De même, il existe aussi des personnes qui achètent toujours de la vaisselle en grès artisanale, car ils préfèrent sortir de la vaisselle armoriée lorsqu'ils reçoivent leurs invités.

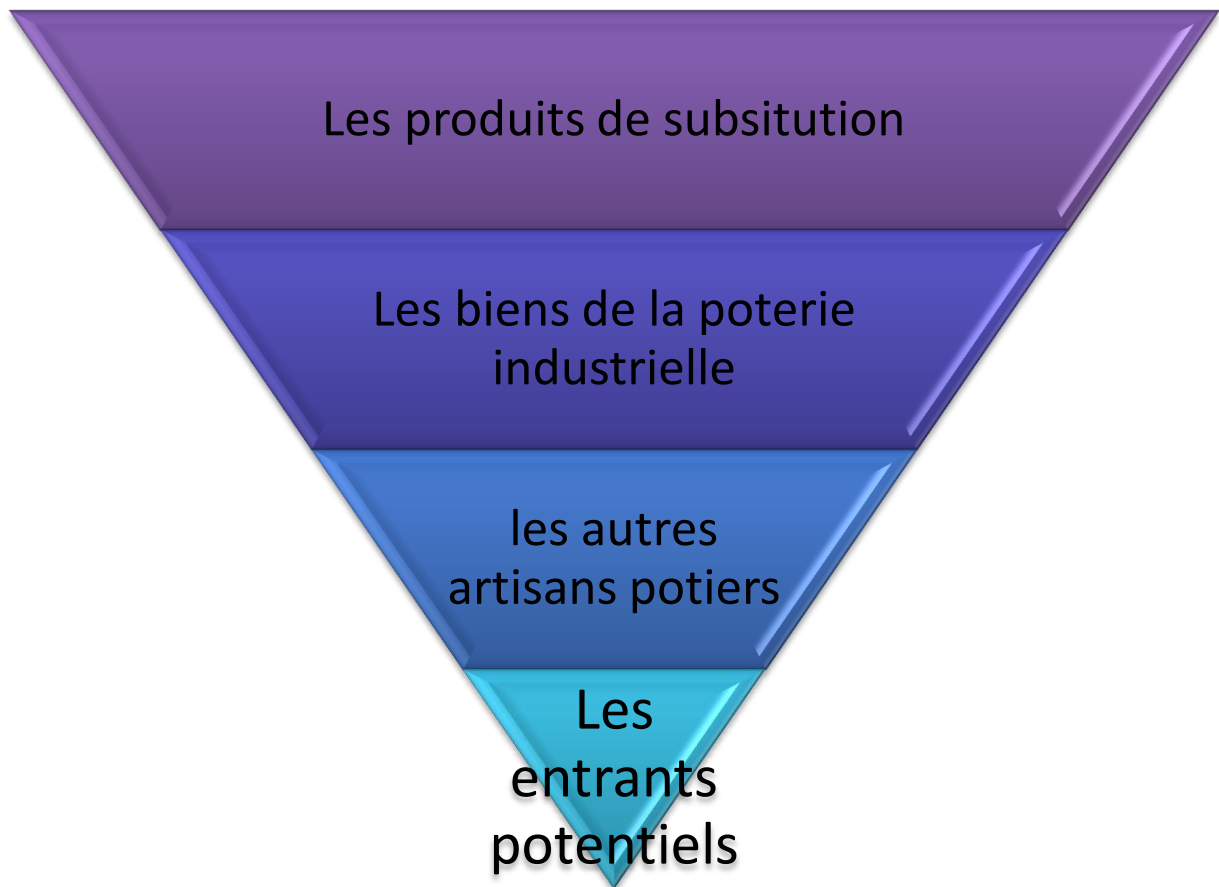
b. Les forces et faiblesses des produits de substitutions:

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
Le prix de ces produits est relativement faible par rapport aux poteries artisanales ce qui séduit les consommateurs. La production de ces produits se fait généralement à grande échelle, dans des pays où la main d'œuvre et les matières premières sont à coût moindre. Leur distribution est assurée à grande échelle, via des magasins qui attirent beaucoup de clients. De nombreux consommateurs apprécient ce type d'objet par rapport à ceux qui présentent un caractère plus artistique. Certaines matières utilisées lors de la fabrication, rendent ces produits plus solides que ceux fabriqués en terre cuite.	Il n'est pas possible pour un client, d'obtenir un bien personnalisé en s'adressant à une industrie.

En conclusion, cette forme de concurrence présente la plus grande menace pour la société Biron.W, car elle dispose de plus de forces que de faiblesses. Par conséquent, il est très difficile de se défendre face à celle-ci.

5) *L'intensité de la menace des différentes formes de concurrence :*

Sur base de notre analyse, le schéma suivant a pour objectif de montrer l'intensité de menaces que présentent les différentes formes de concurrences, auxquelles doit faire face la société Biron.W. Cette intensité variera en fonction du prix des biens vendus, mais aussi de la facilité avec laquelle les consommateurs peuvent les trouver.



La forme de concurrence la plus intense concerne les produits de substitutions qui menacent le plus la société Biron.W. Il est très difficile de les attaquer, car ils sont souvent vendus à un prix relativement faible par rapport aux biens de la poterie artisanale, et leur distribution est plus intense.

Les industries qui fabriquent des biens en terre cuite présentent également une menace vis-à-vis de la société étudiée, car leurs biens sont vendus à un prix plus faible et distribués de manière plus intense.

Cependant, ces deux formes de concurrence présentent tout de même une faiblesse, qui concerne l'aspect artistique des biens offerts sur le marché. Les artisans peuvent attaquer ces

formes de concurrence sur cette faiblesse, car un client qui cherche à avoir un objet d'art aura beaucoup de mal à l'obtenir auprès des industriels. De même, les industriels ne sont pas capables de personnaliser leurs produits comme le font les artisans. D'ailleurs, certains clients s'adresseront plus rapidement auprès des artisans, parce qu'ils préfèrent acheter un objet d'art fabriqué entièrement à la main, que ce soit des biens décoratifs ou utilitaires même si celui-ci est plus cher.

Grâce à la promotion, les artisans pourraient attaquer ces formes de concurrence.

B. Les clients:

1. Identification des clients:

1) Les clients particuliers:

Autrefois, lorsque les produits de substitutions ou les nouvelles technologies n'existaient pas comme à ce jour, la société comptait de nombreux clients. Pour rappel, la période qui se situe après la deuxième guerre mondiale a poussé les consommateurs à acheter de la vaisselle ou d'autres objets décoratifs en grès, en vue de remplacer ce qui a été détruit au cours de la bataille¹⁰³.

Actuellement, la plupart des clients sont des personnes passionnées par le travail artisanal et artistique réalisé par les maîtres potiers. Néanmoins, il y a aussi les personnes qui sont venues découvrir le patrimoine de la poterie, et qui repartent avec un grès en souvenir.

Comme il a été vu précédemment, à Bouffioulx il existe trois poteries artisanales qui utilisent le même procédé pour assurer la production de leurs grès, mais qui les personnalisent au niveau du style donné au produit¹⁰⁴. Ainsi, les clients orienteront leurs choix d'achat en fonction de leurs goûts. Certains auront une préférence pour les produits spécifiques d'un artisan et seront fidèles à ce dernier, tandis que d'autres auront autant de préférences pour les produits de chaque artisan.

Lorsque des clients sont fidèles à la société Biron.W, ses dirigeants feront le maximum pour les satisfaire au mieux, afin d'accroître et de maintenir leur fidélité. Cet aspect est important, car il a déjà été constaté par les dirigeants que ce type de clients ira jusqu'à reporter un achat,

¹⁰³ Cf. Annexe 3 Bis

¹⁰⁴ Cf. Point II.A.2.2) Analyse des concurrents directs

si par exemple le produit désiré n'est pas disponible ou si la poterie est fermée, plutôt que de se rendre chez l'un des deux autres concurrents. Ces clients disposent tout de même d'un léger pouvoir de négociation, notamment sur un délai de commande, sur la personnalisation du style d'un produit, ou encore sur le prix de ce dernier.

À côté des clients fidèles, il y a ceux qui sont de passage lors d'une visite sur les lieux comme à l'occasion de la foire de la poterie de Bouffloulx¹⁰⁵ ou dans un lieu d'exposition (stand, comme au Cora de Châtelineau ou au salon des Arts Ménagers). Souvent, ces clients achètent un grès dans le but d'obtenir un souvenir de leur passage sur le lieu où ils ont rencontré les artisans de chez Biron.W. Malgré tout, les dirigeants de la société Biron.W profitent de cette opportunité pour se faire connaître et présenter leurs différents produits, ainsi que les différentes possibilités qu'ils peuvent offrir aux clients, comme la fabrication d'un grès sur mesure via la passation d'une commande. Cette technique a pour effet, d'entraîner le retour de ces clients, notamment lorsqu'ils veulent offrir un cadeau à une personne qui aime les produits de la poterie. Ce type de client dispose également d'un pouvoir de négociation, mais il est plus faible que celui des clients fidèles.

a. Les facteurs personnels qui influencent le choix des clients particuliers:

Il existe des facteurs propres à certains groupes de consommateurs qui ont une influence dans le choix d'acheter ou non des grès. Ces facteurs concernent notamment l'âge du consommateur, l'étape de son cycle de vie, sa position économique et son style de vie¹⁰⁶. L'analyse de ces facteurs pour la société Biron.W est reprise ci-dessous:

- L'âge et le cycle de vie: la majorité des clients qui achètent des grès d'arts se situe dans une tranche d'âge qui est supérieure à 40 ans. C'est principalement les gens de cette tranche d'âge qui se rendent à la foire de la poterie et qui procède souvent à des achats auprès de la société.

Parfois, des consommateurs de moins de 40 ans s'intéressent aux produits de la société, notamment au salon des Arts Ménagers de Charleroi. Par contre, ils ne sont pas nombreux et procèdent rarement à des achats. Cependant, lorsqu'ils procèdent à des achats, leur choix s'oriente généralement vers des biens au style plus moderne

¹⁰⁵ Cf. Annexe 11

¹⁰⁶ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

comme par exemple des pièces peintes en nacré ou la gamme de produit "Circle"¹⁰⁷. En conclusion, nous pouvons constater que l'âge du consommateur aura une influence sur l'intérêt porté aux grès d'arts.

Néanmoins, la grande majorité des clients fidèles à la société étudiée se situe dans une tranche d'âge de plus de 65 ans¹⁰⁸. Malgré la fidélité de cette clientèle, le montant qu'ils consacrent aux grès achetés est limité. De plus, cette fidélité reste fragile compte tenu de l'âge de ce type de clientèle.

- La position géographique des consommateurs: la plupart des clients de la société proviennent de la ville de Charleroi et de ses environs. Dans un premier temps, il est fréquent que ceux-ci achètent un grès à la suite de leur passage. Par contre, lorsqu'ils reviennent à plusieurs reprises les achats ultérieurs sont souvent moins fréquents¹⁰⁹.
- La position économique des consommateurs: compte tenu de l'âge et du cycle de vie des consommateurs, les différents biens issus de la poterie représentent un coût assez élevé¹¹⁰ pour les clients. De ce fait, les consommateurs doivent disposer de revenus suffisant pour être en mesure d'acheter. Durant la période de crise, les ménages ont été plus attentifs à leurs dépenses¹¹¹. Par conséquent, la société a constaté une diminution des ventes réalisées auprès des clients particuliers.
- Le style de vie des consommateurs: la plupart des produits de la société Biron.W sont décorés dans un style plus classique car leur design a été créé avant les années 2000. Les clients particuliers fidèles à ce genre de produits sont soucieux de préserver un style de vie plus en rapport avec l'ancienne culture. Lorsque ces clients témoignent de leur passion pour les grès, bien souvent ils expliquent qu'ils possèdent souvent des meubles à l'aspect plus anciens et qu'ils décorent leur maison dans ce même style¹¹².

Les dirigeants de la société Biron.W ont souhaité proposer d'autres produits qui s'adressent aux personnes qui ont adopté un autre style de vie et qui recherchent des produits plus modernes. En effet, des nouveaux grès au décor plus moderne ont été

¹⁰⁷ Cf. Annexe 2

¹⁰⁸ Cf. Annexe 29

¹⁰⁹ Idem 108

¹¹⁰ Idem 107

¹¹¹ Cf. Point I.B "L'environnement économique"

¹¹² Cf. Annexe 29

créés. Ainsi, les pièces au style nacré existent depuis 2006 et la gamme de produits "circle" existent depuis 2008¹¹³ afin de les satisfaire.

Finalement, les facteurs personnels précités montrent que les artisans doivent être attentifs à la stratégie qu'ils adoptent. Certains facteurs, comme la position économique des consommateurs, ne peuvent pas être influencés par la société. Cependant, en ce qui concerne le style de vie des consommateurs, il est tout de même possible d'analyser celui d'autres groupes, afin de connaître leurs goûts et de pouvoir éventuellement adapter la production en conséquence.

2) Les villes de Châtelet et de Charleroi:

Les villes de Charleroi et de Châtelet sont des clients de la société. Ils sont d'ailleurs importants car ils passent régulièrement des commandes volumineuses.

La ville de Charleroi commande chaque année, des charbonnières ou des lampes décorées sur le thème du charbonnage. De plus, elle commande aussi des coupes en grès pour les offrir à des sportifs de la ville, ainsi que des choppes, des cruches ou autres grès munis d'un décor relatif à une fête ou un folklore particulier (comme le carnaval), dans le but de les offrir aux membres de la fête ou du folklore en question. Selon les dirigeants, la part du chiffre d'affaires annuel que ce client rapporte à la société tourne aux environs de 10 %.

La ville de Châtelet a plutôt tendance à diversifier les produits qu'elle commande, mais elle le fait également dans un objectif d'offrir des cadeaux à certains de ses habitants. Les dirigeants nous ont d'ailleurs informé que cette année, elle a commandé une quarantaine de lampe munie d'une horloge sur le socle en grès.

Autre particularité, les grès ont été gravés du nom des villes qui les ont commandés.

Ces deux clients détiennent le plus grand pouvoir de négociation. Tout d'abord, la ville de Charleroi est très exigeante sur le délai de livraison, surtout pour les charbonnières ou les lampes des mineurs. Cette situation oblige les artisans à avoir un stock de ces produits afin de répondre constamment à leurs besoins. Par contre, la ville de Châtelet est exigeante sur le prix car il n'est pas négocié mais très souvent imposé. Les dirigeants diminuent souvent la qualité des accessoires ajoutés au produit de base afin de pratiquer les prix demandés par cette ville.

¹¹³ Cf. Annexe 2

Par exemple, pour les lampes commandées dernièrement, la ville a imposé un prix ne dépassant pas 45 € par unité. Ainsi, elles ont été équipées d'un abat-jour en plastique.¹¹⁴

Il est capital de pouvoir satisfaire totalement ces clients, car au moindre problème ils commanderont auprès d'un des deux autres potiers. Afin de conserver leur fidélité, les dirigeants de la société Biron.W essaient de satisfaire au mieux leurs exigences comme par exemple accorder un plus long délai de paiement. Néanmoins, contenter les exigences de la ville de Charleroi quant au délai de livraison, constitue un risque pour la société étudiée. Effectivement, les artisans constituent un stock des produits de la mine, afin de pouvoir les livrer en cas de commande, ce qui contribue à accroître les frais de stockage. De plus, cette situation entraîne une immobilisation de capitaux, mais également le risque de devoir supporter une perte sur stock si la ville décidait d'arrêter de passer ce type de commande sans prévenir la société à l'avance.

3) Les clients professionnels:

Ces clients peuvent être des restaurateurs ou des tenanciers de cafeteria qui ont décidé de servir de la nourriture ou certaines boissons dans de la vaisselle en grès.

Autrefois, il y avait aussi des vendeurs de pralines qui souhaitaient vendre une bonbonnière en grès garnie de pralines ou des fleuristes qui proposaient des montages de fleurs dans un vase en grès. Ces derniers ne commandent plus depuis l'existence des produits de substitutions.

Les artisans ont souvent prospecté au sein des établissements des restaurateurs en se rendant sur place pour y manger. En présentant les différents grès que la société pouvait offrir, certains d'entre eux passaient des commandes comme de la vaisselle. Ils passaient ces commandes environ tous les 5 ans afin de remplacer la vaisselle cassée ou pour la renouveler.

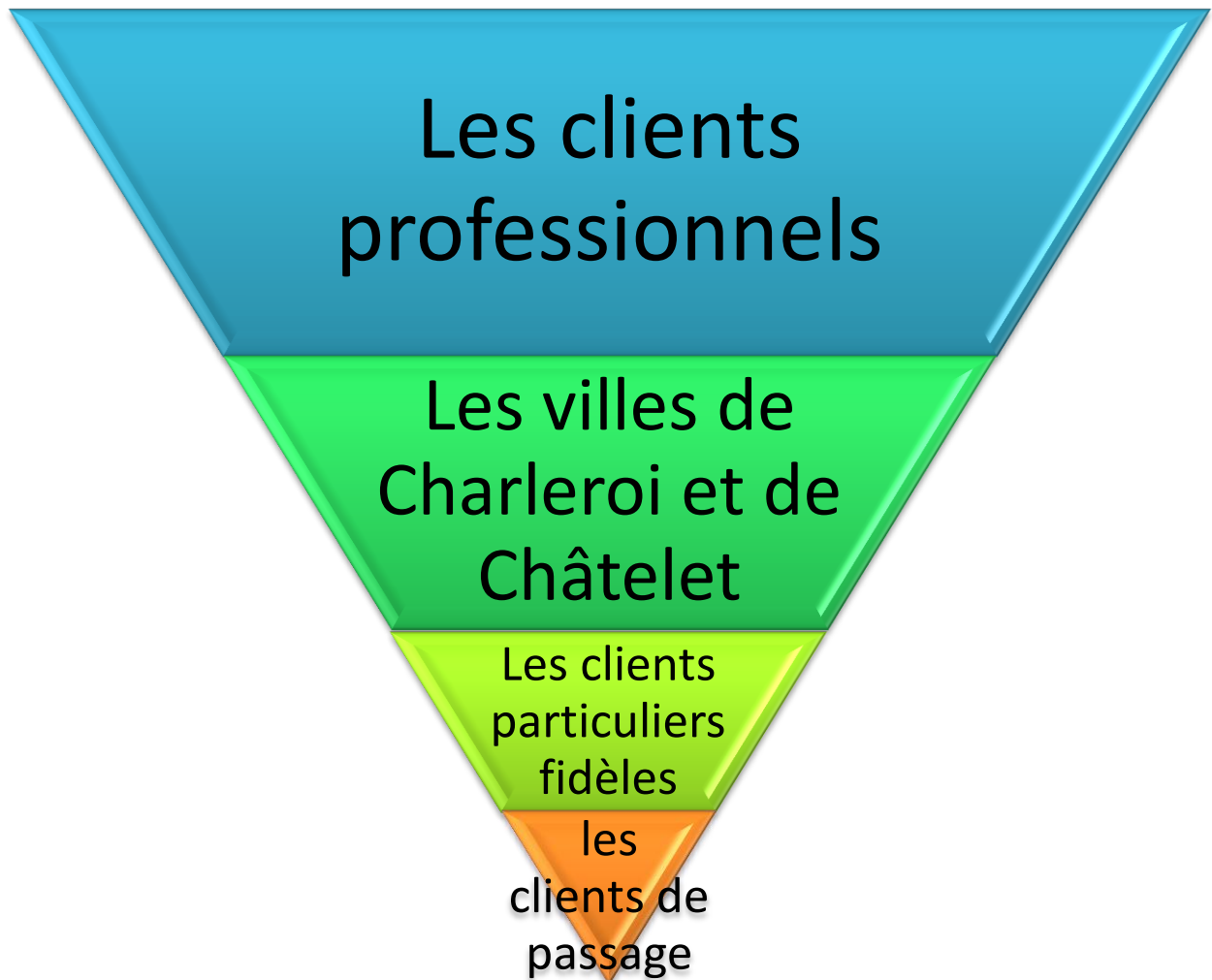
Néanmoins, ce type de clients pouvait parfois émettre des exigences auprès des artisans en contrepartie de la passation d'une commande comme par exemple la demande d'un délai de paiement relativement long ou la livraison de la marchandise commandée chez le client

¹¹⁴ Cf. Annexe 29

directement¹¹⁵. Par conséquent, ils disposaient d'un pouvoir de négociation, car les dirigeants souhaitaient conserver cette clientèle.

4) La pyramide des clients selon le volume des ventes:

Le schéma suivant a pour objectif de montrer l'importance des clients, de par le chiffre d'affaires qu'ils rapportent à la société¹¹⁶.



Nous constatons que les clients professionnels représentent la plus grande part du chiffre d'affaires de la société. Par conséquent, ils détiennent le pouvoir de négociation le plus important car les dirigeants ont conscience qu'il faut les fidéliser.

¹¹⁵ Cf. Annexe 29

¹¹⁶ Cf. Annexe 23

2. Conclusion générale sur les clients:

La société Biron.W dispose d'un petit portefeuille de clients dont certains d'entre eux bénéficie d'un pouvoir de négociation plus important que d'autre. Par exemple, la ville de Charleroi est un client exigeant.

Cependant, comme la majorité des clients particuliers sont des personnes plus âgées, cela constitue un risque du point de vue de la pérennité de la société. Pour cette raison, il semble intéressant que les dirigeants prennent en compte cet aspect afin de redynamiser la société. Pour ce faire, un repositionnement sur d'autres marchés pourrait permettre de résoudre cette problématique¹¹⁷.

C. Les fournisseurs:

Pour assurer son activité, la société dépend de plusieurs fournisseurs.

Tout d'abord, elle doit s'approvisionner en matière première, c'est-à-dire en terre argileuse ou en émaux. Pour ce faire, les artisans s'adressent auprès de l'entreprise "Hins" située à Saint-Aubin soit environ 20 kilomètres de l'atelier. La terre argileuse provient d'Allemagne. Ce fournisseur vend également le matériel nécessaire à la production des grès comme les moules en plâtre.

La marchandise est achetée sur place, les dirigeants s'occupent eux-mêmes du transport. Cela leur évite de payer des frais de livraison, et leur permet de s'approvisionner en petites quantités afin que le montant facturé ne soit pas trop important. Ainsi, les frais liés au stockage des matières premières est réduit grâce à cette technique car les volumes stockés sont faibles. De plus, les liquidités financières immobilisées à cause du stockage sont amoindris.

Même si ce fournisseur ne dispose pas d'un monopole, il a un pouvoir de négociation important, car les artisans de la société Biron.W ont des facilités avec l'entreprise "Hins". Effectivement, ce fournisseur est proche de l'atelier et fournit des petites quantités. De ce fait, les dirigeants répondent aux exigences de leur fournisseur comme par exemple payer au moment de l'enlèvement de la marchandise. Par conséquent, ils ne comptent pas s'adresser à un autre fournisseur malgré que cela reste possible.

¹¹⁷ Cf. Partie 3

Les artisans dépendent également d'autres fournisseurs qui n'ont pas de rapport direct avec l'activité de la poterie¹¹⁸.

¹¹⁸ Cf. Annexe 24

Chapitre 3: Analyse SWOT de la société Biron.W:

Forces:

- La possibilité d'offrir des produits personnalisés;
- L'offre d'une gamme de produits longue, large et profonde;
- Le succès des nouvelles gammes de produits au style plus moderne;
- Le succès de la politique de promotion interne qui consiste à offrir une boisson aux clients qui achètent un grès;
- La société présente un stand de marchandises sur quelques lieux d'expositions;
- Le merchandising utilisé par les artisans, motive les clients à observer l'ensemble de la marchandise;
- Les critères de segmentation utilisés permettent de répondre aux désirs spécifiques de certains clients;
- Les activités secondaires permettent à la société de bénéficier d'une excellente santé financière;

Faiblesses:

- Certains styles de grès sont démodés;
- Les prix appliqués aux biens vendus sont faibles et ne permettent pas de dégager un bénéfice;
- Les produits de la société se trouvent en phase de déclin;
- La société pratique trop peu de communication;
- La communication pratiquée par la société est trop focalisée sur une zone géographique donnée;
- La société s'adresse à une faible proportion de clients (principalement ceux de l'arrondissement de Charleroi);
- La salle d'exposition de Bouffioulx est rarement ouverte au public;
- Les artisans n'étudient pas de lieux stratégiques pour assurer l'exposition de la marchandise;
- Il n'est pas toujours simple de connaître ce qui est recherché par les clients;

Opportunités:

- Alliance stratégique de communication entre les trois sociétés de poteries, à l'occasion des campagnes qui concernent les trois sociétés;
- Certains clients continuent à acheter des produits de la société;
- Trop de barrières dissuadent tout concurrent potentiel, de démarrer une activité similaire à celle de l'entreprise étudiée;
- La société Dubois a défini son activité de poterie comme une activité secondaire et se concentre de moins en moins sur celle-ci;
- La société Lardinois propose moins de choix décoratifs par rapport à la société étudiée;
- Impossibilité pour les clients de trouver un grès artistique, voire personnalisé, auprès des industries;
- Les clients passionnés par les grès artistiques restent fidèles aux artisans potiers;

Menaces:

- La demande pour les grès est relativement élastique;
- Beaucoup de personnes intéressées par les grès d'arts ignorent encore l'existence de la société Biron.W;
- Le phénomène de crise économique pousse les clients à réduire leurs achats en ce qui concerne les biens décoratifs;
- Les prix de la matière première et des matières consommables utiles à la production des grès, ne cessent de croître;
- La concurrence à laquelle fait face la société est relativement intense;
- L'avancée technologique a permis de faire apparaître des substituts parfaits à la poterie artisanale en ce qui concerne les biens utilitaires;
- Les produits de substitutions et les grès industriels sont distribués à plus grande échelle que les grès artisanaux;
- Les clients peuvent trouver plus facilement un vendeur auprès des deux autres concurrents directs;
- Grâce à sa presse, la société Lardinois dispose d'une plus grande capacité de production de grès que la société Biron.W;
- Les villes de Charleroi et de Châtelet sont des clients exigeants et il est

	important pour les artisans de pouvoir répondre à ces exigences;
--	--

Conclusion:

L'analyse de l'environnement interne et externe de la société nous a permis de constater que celle-ci dispose à la fois de forces et de faiblesses, ainsi que d'opportunités et de menaces.

Les plus grandes menaces auxquelles la société doit faire face, proviennent de l'avancée technologique en ce qui concerne le macro-environnement ainsi que de l'existence des produits de substitution en ce qui concerne le microenvironnement.

Cependant, le plus grand problème de la société découle du positionnement des grès d'arts sur un marché peu attractif. Pour rappel, la société vise principalement les clients de l'arrondissement de Charleroi. La communication est concentrée autour des clients de la société qui sont déjà des passionnés de grès d'arts. De plus, nous constatons que la valeur des ventes¹¹⁹ diminue chaque année et ne permet pas à la société de vivre grâce à son activité de poterie.

De même, la perception des poteries et grès a changé dans l'esprit des consommateurs, car ils sont passés de la catégorie des biens de premières nécessités (le bien utilitaire) à une catégorie de biens décoratifs. Seulement ce changement n'a pas été pris en compte par la société Biron.W, et donc la stratégie marketing n'a pas été adaptée en conséquence. En outre, le manque à gagner liée à l'activité de la poterie, a été compensé par l'exercice d'autres activités dites secondaires¹²⁰.

Face aux problèmes auxquelles la société doit faire face pour maintenir son activité de poterie, il est absolument nécessaire que les dirigeants développent et mettent en place une réponse et une stratégie marketing appropriée¹²¹.

Afin de relancer l'activité de poterie à travers son cycle de vie, il semble nécessaire de donner un nouvel élan à la société en analysant sur quel marché elle doit se positionner. Notre objectif est de proposer aux dirigeants, une réadaptation de la fonction marketing stratégique

¹¹⁹ Cf. Annexe 4

¹²⁰ Cf. Partie 1, chapitre VI Description des différentes activités de la société

¹²¹ COOP W. et SALENTEY P., 2012, « Comment réveiller une belle endormie ? », L'entreprise, 307, pp.48

et des outils opérationnels qui en découlent. Ainsi, la société Biron.W continuera à exercer son activité dans le respect de la tradition de la ville de Bouffioulx¹²². Grâce à cette proposition, nous voulons que la société puisse se créer un avantage concurrentiel, en accomplissant la même activité mais de manière différente^{123 124}.

Grâce à cet objectif, nous espérons que l'activité de la poterie de la société puisse être rentable et que les dirigeants ne soient plus obligés d'accomplir des activités secondaires, pour y trouver d'autres sources de financement.

¹²² Cf. Partie Historique de l'annexe 11

¹²³ M. Porter, "Choix stratégiques et concurrence", Paris, Economica, 1982, chap 3

¹²⁴ Cf. Partie 3.

Partie 3: Description d'une solution envisagée pour redynamiser la société:



L'étude de la partie 2 nous a permis de voir que la société se trouve sur un marché en déclin. Les dirigeants ont constaté que les consommateurs ne conçoivent plus les grès comme étant un bien de première nécessité mais comme un bien qu'ils utilisent pour décorer. Néanmoins, malgré le fait qu'ils en soient conscients, aucune stratégie n'a été mise en place pour remédier à ce problème.

Pour obtenir des ressources financières et continuer à exister, ils ont développé des activités immobilières au sein de la société. Par contre, une absence de réaction face aux difficultés rencontrées sur le marché ne permet pas à l'activité de la poterie d'être rentable.

L'objectif de cette partie consiste à étudier la solution adéquate, pour mettre en place une stratégie marketing qui permettra de relancer la société dans ses activités de poterie. Par rapport aux caractéristiques du produit et des propos des dirigeants concernant la perception du produit par les consommateurs, nous proposerons à la société de repositionner son activité sur un autre marché. En référence à la mise en place d'un tel positionnement dans la société de cristallerie du Val Saint Lambert à Liège¹²⁵ qui a connu les mêmes difficultés que la société Biron, nous avons émis l'hypothèse de repositionner les produits de la société Biron.W.

En effet, la cristallerie du Val Saint Lambert est une société de production artisanale d'objets d'arts en verre. Celle-ci a connu des problèmes similaires à la société Biron.W et était même tombée en faillite en 2008¹²⁶. Au cours de cette même année, la société a été rachetée par un investisseur qui a décidé d'opérer sur le marché haut de gamme dit "de luxe". En procédant de la sorte, il est parvenu à redynamiser l'activité et à assurer une croissance du profit. Grâce au repositionnement sur le marché du luxe, les ventes de la société ont augmenté de 30 % durant le premier trimestre 2011, par rapport à la même période en 2010¹²⁷.

Dans le cadre de cette étude, nous déterminerons également les segments auxquelles la société devra s'adresser, la clientèle à cibler, ainsi que la fonction logistique et les outils opérationnels à mettre en place dans une telle stratégie, dont les canaux de communication et de distribution.

¹²⁵ <http://www.val-saint-lambert.com>

¹²⁶ Le. G., 2008, "La SA Cristallerie du Val St Lambert à Seraing dépose son bilan", 08/08/2008, article rubrique économie proxiliege, <http://www.proxilieg.net/index.php?page=article&id=2801&idrub=3>

¹²⁷ La. P., 2011, " Val-St-Lambert: l'équilibre en 2013", 11/06/2011, archive Libre Belgique, <http://www.lalibre.be/economie/actualite/article/666467/val-st-lambert-l-equilibre-en-2013.html>

Afin d'aider les dirigeants actuels, de nouveaux investisseurs pourraient être intéressés par la mise en place de la stratégie marketing que nous proposerons.

Chapitre 1: Réadaptation de la fonction "marketing stratégique" de la société Biron.W:

I. Introduction:

L'objet de ce chapitre consiste à définir une stratégie pour permettre d'obtenir une meilleure rentabilité de l'activité de poterie artisanale de la société Biron.W. Il s'agit pour nous, de proposer une solution que les dirigeants pourraient mettre en place, en fonction des éléments qui ont été mis en lumière lors de l'analyse de la situation actuelle de la société¹²⁸.

Bien entendu en formulant notre solution, nous tiendrons compte que la société étudiée dispose déjà de son produit et des moyens de productions nécessaires pour le fabriquer. Nous allons donc déterminer le marché sur lequel il serait plus intéressant de commercialiser ce produit, compte tenu des principales caractéristiques et des valeurs qu'il présente ainsi que des besoins auxquels il répond.

En formulant notre solution, nous espérons que la société Biron.W puisse atteindre les objectifs suivants:

- une meilleure adéquation entre son offre et le marché visé,
- la revalorisation de l'image de la marque Biron.W,
- la rentabilité de son activité de poterie,
- la limitation des risques et incertitudes liés à son activité de poterie.

Ensuite sur base de l'analyse qui découle du produit, nous déterminerons quels sont les consommateurs qui seraient intéressés par celui-ci, ce qui nous permettra de déterminer une politique de segmentation, de ciblage et de positionnement. À cette fin, nous rechercherons de l'information sur le comportement des consommateurs du marché envisagé pour y commercialiser les grès d'arts.

Enfin pour des raisons pratiques, nous nous limiterons particulièrement à une analyse qualitative, car il serait difficile et long d'y apporter des éléments quantitatifs. Effectivement, dans ce dernier cas, nous aurons besoin de beaucoup d'informations sur le marché des grès et

¹²⁸ Cf. Partie 2

il faudrait entreprendre des études pour les obtenir. Or, cela n'est pas le but principal de notre mémoire et le temps nécessaires pour le réaliser n'est pas négligeable

II. Rappel des principales caractéristiques et valeurs du produit:

Les grès d'arts commercialisés par la société Biron.W¹²⁹ sont produits à l'aide d'une ressource limitée, à savoir une terre argileuse en provenance de carrière. Outre cela, ils possèdent les attributs suivants:

- l'unicité qui entraîne une production des grès en série limitée qui est l'œuvre du travail d'un professionnel qui maîtrise des techniques et des savoir-faire exceptionnels¹³⁰;
- l'artistisme et le classicisme dans le style de décoration;
- la qualité d'un travail soigné et fait à la main;

Selon Catry Bernard, dans son article "Le luxe peut être cher, mais est-il toujours rare ?", ces caractéristiques correspondent à des produits de luxes¹³¹.

D'autre part, les grès d'arts sont des produits caractérisés par la rareté. Cette rareté provient non seulement de la ressource limitée avec laquelle ils sont produits, mais également du fait que chaque grès est unique. Cette notion de rareté constitue également une dimension importante des produits de luxe. C'est pourquoi il est intéressant de conserver et de faire perpétuer ce caractère rare. De plus, cette dimension pourra entraîner l'application d'un prix de vente élevé des grès, car les consommateurs qui désirent acquérir un produit rare sont prêts à payer un prix élevé pour l'obtenir¹³². De même, cette notion de rareté peut également être mise en valeur au travers du circuit de distribution utilisé pour vendre les grès.

Et puis, les entreprises de luxe sont souvent des PME, généralement indépendantes et contrôlées par des familles. Ceci est déjà le cas de la société Biron.W qui présente chacune de ces caractéristiques. Sur base de cette situation, le rôle des dirigeants serait de créer une forte

¹²⁹ Cf. Définition du produit offert par la société Biron.W en partie 2

¹³⁰ MOUCLIER J., 2009, "Le luxe acteurs et marchés", Agence régionale d'information stratégique et technologique.

¹³¹ CATRY B., 2007, "Le luxe peut être cher, mais est-il toujours rare?", La revue française de gestion, 171, pp. 49-63

¹³² GODEY B. et Al., 2004, "La distribution: variable stratégique dans l'univers du luxe", Actes du Colloque E.Thil 2004

notoriété de la société sur le marché haut de gamme, dans le but que l'on en oublie la taille de leur société¹³³.

D'ailleurs selon les dirigeants, les consommateurs conçoivent déjà les grès comme étant un bien de luxe utilisés majoritairement à des fins de décoration et non plus en tant que bien de première nécessité, utilisé à des fins utilitaires comme c'était le cas autrefois. D'où la raison pour laquelle ils en vendent moins qu'avant¹³⁴.

Tous ces éléments nous laissent penser que la société Biron.W est mal positionnée. Effectivement, la société vise principalement les clients des marchés locaux, mais ceux-ci n'ont pas forcément l'envie d'acheter des grès d'arts considérés comme un bien luxueux. Ensuite, un tel positionnement oblige les artisans à pratiquer des prix relativement bas pour pouvoir vendre auprès des clients visés, ce qui réduit fortement la marge bénéficiaire par produit vendu.

Par conséquent, nous allons identifier le marché sur lequel il serait possible de vendre les grès d'arts comme des produits de luxe, tout en ayant le pouvoir d'appliquer des prix plus élevés. Pour y parvenir, nous allons tenter de déterminer quelle sera la clientèle intéressée par les objets d'arts qui présentent les caractéristiques énumérées ci-avant. Dans ce cadre, nous définirons une politique de segmentation, choisirons les cibles et déterminerons le positionnement que la société Biron.W devrait adopter dans un tel cas.

¹³³ M. Chevalier et Al., "Management et marketing du luxe", Paris, Dunod Éditeur, 2008,

¹³⁴ Cf. Partie 2

III. La politique de segmentation:

Les marchés sont hétérogènes et les entreprises n'ont souvent pas la possibilité de s'adresser à tous les acheteurs potentiels. Toutefois, ces acheteurs peuvent être regroupés en fonction de leurs besoins ou désirs dans des sous-ensembles, appelés "segments"¹³⁵.

Par rapport au produit qu'elle commercialise, la société Biron.W a intérêt à segmenter le marché pour connaître les clients à cibler. Effectivement, les grès d'arts ne peuvent pas intéresser tous les acheteurs potentiels, mais seulement une partie d'entre eux. D'où l'importance de segmenter le marché afin de s'adresser efficacement aux clients intéressés par le produit.

De plus en segmentant le marché, cela permettra à la société d'affiner ses produits en les adaptant aux attentes et aux désirs des clients visés et de déterminer les canaux de communications et de distributions à utiliser, en vue d'atteindre plus facilement ces consommateurs. D'autre part, la segmentation de marché est une étape préalable pour choisir les cibles¹³⁶.

Cependant, la segmentation du marché doit suivre une procédure complète préalablement définie. Nous en avons défini une pour la société Biron.W¹³⁷.

A. Identification des segments:

Puisque les grès d'arts sont considérés comme des biens de luxes¹³⁸, nous allons identifier quels sont les clients qui recherchent des biens luxueux. Ensuite, nous nous intéresserons au comportement de ces clients.

¹³⁵ P. Kotler et Al., "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

¹³⁶ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

¹³⁷ Cf. Annexe 27

¹³⁸ Cf. Point A "Rappel des principales caractéristiques et valeurs du produit"

1. Les différentes catégories de clientèle identifiées sur le marché du luxe:

La clientèle qui apprécie les produits de luxe a été regroupée en trois catégories:

- la clientèle "exclusive" qui comprend la clientèle du luxe "classique" ou "intemporel";
- la clientèle "traditionnelle" régulière du luxe qui est une clientèle bourgeoise et urbaine traditionnelle;
- la clientèle "occasionnelle" qui regroupe des excursionnistes du luxe¹³⁹.

Généralement, les plus grands acheteurs de biens luxueux sont situés dans une tranche d'âge comprise entre les jeunes et les seniors. Par contre, ces deux derniers groupes se révèlent moins actifs sur le marché haut de gamme¹⁴⁰.

La clientèle "exclusive" et la clientèle "traditionnelle" appartiennent soit à la classe dominante ou à la classe moyenne. Selon les définitions données par le sociologue Pierre Bourdieu, la classe dominante regroupe des professeurs, des cadres du secteur public, des ingénieurs, des patrons de l'industrie et du commerce, etc. Tandis que la classe moyenne regroupe des instituteurs, des patrons moyens de l'industrie ou du commerce¹⁴¹.

Ces deux classes sont pourvues d'une grande part de capital économique (comprenant des revenus tels que les salaires, les rentes, les valeurs immobilières, les bénéfices commerciaux,...) et/ou culturel (comprenant l'aisance pour reconnaître une œuvre d'art sans nécessairement avoir de compétences spécifiques pour y parvenir). Néanmoins, le niveau de capital est plus important dans la classe dominante que dans la classe moyenne. En général, les membres de ces classes cherchent des biens qui diffusent un prestige, une richesse ou encore des valeurs associées à une culture¹⁴².

¹³⁹ CARREIRA S., 2011, " La clientèle du luxe", Mode & Luxe: images et réalités de la nouveauté

¹⁴⁰ Du. B. et La. G., 2012 L'art de l'entreprise globale, 2012, archive les échos,
http://www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_7_10.htm

¹⁴¹ N. Rigaux, "Introduction à la sociologie par sept grands auteurs", Bruxelles, Éditions De Boeck Université, 2008

¹⁴² N. Rigaux, "Introduction à la sociologie par sept grands auteurs", Bruxelles, Éditions De Boeck Université, 2008

Par contre, la clientèle "occasionnelle" regroupe les consommateurs qui achètent très peu de produits de luxes (en moyenne 2 par an)¹⁴³.

Si les dirigeants de la société Biron.W souhaitent vendre leurs grès d'arts en tant que produits de luxes, il serait intéressant qu'ils s'adressent auprès des clients qui viennent d'être identifiés, en émettant l'hypothèse qu'ils recherchent ce type de biens. Pour y parvenir, les artisans doivent faire en sorte que leur société diffuse une image de luxe auprès de ces différents publics.

2. Le comportement des consommateurs du luxe:

Dans le domaine du luxe, la satisfaction du client n'engendre pas automatiquement la fidélité de celui-ci. Dès lors, la marque doit trouver en permanence des nouveaux moyens pour séduire les clients¹⁴⁴.

À présent, le luxe n'est plus uniquement réservé à certaines personnes, mais il intéresse une partie de plus en plus large des consommateurs car cela va leur permettre d'acquérir quelque chose qui va leur procurer du plaisir¹⁴⁵.

Parallèlement, les biens de luxes ne sont pas consommés seulement pour leurs caractéristiques fonctionnelles¹⁴⁶. En ce qui concerne les produits de luxe, les motivations d'achats des consommateurs sont souvent liées à la façon dont l'individu va établir un lien avec l'objet. Ces caractéristiques peuvent s'expliquer par:

- le plaisir et l'hédonisme: ce qui signifie que c'est la créativité des produits qui est essentielle dans l'univers du luxe. De ce fait, le volume de la demande est faiblement sensible par rapport au prix. En effet, une augmentation du prix aura peu d'impact sur les quantités totales achetées par les clients, car l'objectif poursuivi est de se faire plaisir en s'offrant un produit d'exception.
- la valorisation que l'on peut trouver dans les marques de notoriété forte, c'est-à-dire le bien-être apporté au client grâce à la consommation de celles-ci. Aussi, cette

¹⁴³ CARREIRA S., 2011, " La clientèle du luxe", Mode & Luxe: images et réalités de la nouveauté

¹⁴⁴ DUBOIS B., 2004, " Éloge du Luxe", Les Échos des 18 et 19 juin 1999

¹⁴⁵ B. HEILBRUNN., "Le luxe, Essais sur la fabrique de l'ostentation", 2004, IFM Éditions du Regard

¹⁴⁶ GODEY B. et Al., " La distribution: variable stratégique dans l'univers du luxe"

caractéristique a pour effet, que la sensibilité de la demande par rapport au prix est faible.

- le souci d'apparence qui est la fonction identitaire du luxe. L'individu privilégie des produits créatifs de marques plus confidentielles mais correspondant à son souci d'élégance et de paraître.
- l'appartenance et le statut à travers un produit de luxe.

En ce qui concerne les clients bourgeois, ceux-ci recherchent plutôt à se créer un effet de snobisme et de classicisme au travers des biens qu'ils possèdent¹⁴⁷.

3. Conclusion:

Nous constatons que sur le marché du luxe, les clients ont des caractéristiques spécifiques et des attentes particulières. Vu les attentes de ces clients, les dirigeants de la société Biron.W devraient s'intéresser à ce type de consommateurs pour tenter de leur vendre des grès d'arts.

En effet, les grès d'arts peuvent être vus notamment comme des biens qui procurent le plaisir et l'hédonisme grâce à son niveau de créativité, qui donne l'aspect d'un produit d'exception. De même, les grès sont des pièces uniques et classiques et peuvent apporter de la satisfaction aux individus qui recherchent un effet de snobisme et/ou de classicisme.

B. L'étude des segments:

Les membres du segment de la clientèle "exclusive" sont caractérisés par un pouvoir d'achat élevé. En outre, ces clients sont des collectionneurs passionnés de biens de luxes. Pour eux, les objets de luxe doivent véhiculer la qualité du produit, l'image ainsi que des valeurs esthétiques et sociale de la marque. Généralement, ces clients sont aussi caractérisés par la détention de revenus et de diplômes élevés. De plus, ils sont prêts à payer une somme importante en échange d'un produit dont ils savent que le prix n'est pas en rapport avec le coût de revient.

Cependant, en ce qui concerne la clientèle "occasionnelle" du luxe, les membres de celle-ci sont limités par leur pouvoir d'achat. De ce fait, ces clients voient le luxe comme un plaisir que l'on s'offre occasionnellement¹⁴⁸.

¹⁴⁷ CARREIRA S., 2011, " La clientèle du luxe", Mode & Luxe: images et réalités de la nouveauté

C. L'évaluation des segments:

L'évaluation du segment porte sur l'attrait général de celui-ci et sur les capacités de la société à répondre aux besoins de ses membres.

Pour mesurer l'attrait, nous avons besoin d'information sur la taille, la croissance, la rentabilité et le niveau de risque que présente le segment. Cependant, il aurait fallu effectuer une étude pour obtenir ce type de données. Or, comme expliqué dans l'introduction de cette partie, ceci n'est pas le but de ce mémoire.

Par rapport aux trois groupes de clientèle identifiés, nous constatons que les artisans de la société Biron.W ont les capacités de répondre aux besoins, attentes et désirs de ces clients.

Tout d'abord, il n'est pas possible d'obtenir deux grès totalement identiques à partir du moment où ils sont produits à la main, que ce soit au niveau de la forme ou du style décoratif. Par conséquent, ces biens à caractère unique font l'objet d'une offre limitée et peuvent satisfaire les consommateurs qui veulent appartenir à une certaine élite.

Ensuite, les grès d'arts sont décorés avec l'objectif de les rendre à la fois artistiques, esthétiques, prestigieux et parfois même personnalisés. La personnalisation est également une caractéristique recherchée par la clientèle du luxe¹⁴⁹.

De plus, les artisans ont la possibilité de décorer leurs grès autour d'un thème ou d'une culture spécifique pour permettre à son détenteur de représenter celle-ci au travers des objets qu'il détient.

Enfin, les grès d'arts peuvent véhiculer un certain niveau de qualité suite au procédé de production mis en œuvre (le travail fait à la main, la cuisson de la terre et de la peinture).

Par conséquent, nous constatons que les deux premières catégories de consommateurs seraient attractives pour la société Biron.W, grâce aux caractéristiques attendues par ces dernières. Ces caractéristiques étant le prestige, l'unicité, la diffusion d'une culture, etc.

De même, les dirigeants de la société Biron.W devraient s'intéresser aux clients occasionnels car, même s'ils ne le font pas souvent, ils ont tendances à acheter de temps en temps des biens

¹⁴⁸ CARREIRA S., 2011, " La clientèle du luxe", Mode & Luxe: images et réalités de la nouveauté

¹⁴⁹ GODEY B. et AL., " La distribution: variable stratégique dans l'univers du luxe"

de luxes pour se faire plaisir. De ce fait, ils peuvent éventuellement trouver ce plaisir en obtenant un grès d'art.

D. Le choix des cibles:

D'un point de vue stratégique, il est opportun que la société s'adresse auprès de la clientèle où elle pourra plus aisément répondre à leurs attentes¹⁵⁰. À cette fin, nous pensons que les artisans devraient concentrer leurs efforts pour servir au mieux la clientèle exclusive et la clientèle traditionnelle régulière du luxe. Effectivement, ces clients seront plus rentables vu qu'ils possèdent généralement un plus grand pouvoir d'achat et qu'ils sont souvent prêts à payer une somme importante pour acquérir un bien d'exception¹⁵¹. Évidemment pour réussir, la société Biron.W devra produire des grès qui plairont à ce type de clients.

Quant aux clients occasionnels qui désirent acquérir un tel bien, ceux-ci pourront également le faire en achetant des produits parmi ceux proposés aux deux autres types de clients.

Par conséquent, nous proposons aux dirigeants de la société Biron.W d'entrer dans une stratégie de niche en ne servant qu'une partie du marché, c'est-à-dire celle qui regroupe les clients identifiés précédemment. De la sorte, les dirigeants pourront se spécialiser sur le marché haut de gamme en vue d'offrir plus de valeur aux clients visés, tout en adoptant une stratégie d'écémage qui consiste à demander un prix de vente élevé en vue de réaliser plus de bénéfice. De cette manière, ils pourront apporter plus de rentabilité à l'activité de la poterie, même s'ils vendent peu de grès¹⁵².

Toutefois, cette niche pourrait se diviser en deux segments distincts.

Le premier pourrait être nommé "les clients attirés par les objets d'arts de luxe". Celui-ci regrouperait la clientèle "exclusive" et la clientèle "traditionnelle" régulière du luxe. Les membres de ce segment auraient le profil de personnes plus riches grâce à un pouvoir d'achat élevé. De plus, nous pouvons imaginer que ceux-ci pourraient avoir l'envie d'acheter régulièrement des biens d'exception et prestigieux qui sont capables de diffuser leur richesse.

¹⁵⁰ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Éducation France, 2009.

¹⁵¹ Cf. Point 1.2) "Le comportement des consommateurs" et point 2. "L'étude des segments"

¹⁵² P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

Le second serait nommé "les excursionnistes du luxe" et regrouperait la clientèle "occasionnelle" du luxe. Les membres de ce segment auraient le profil de touristes qui attendront d'avoir récolté suffisamment d'argent pour acheter ce type de bien.

En s'adressant aux deux segments qui viennent d'être identifiés, la société entrera dans une stratégie de spécialisation par produit. Cette stratégie consiste à offrir un seul type de produit à plusieurs marchés, ce qui est le cas s'ils offrent des grès d'arts à plusieurs segments. Toutefois, cette stratégie n'empêchera pas de créer de la diversification au niveau des styles donnés aux produits de base¹⁵³.

1) Les avantages que procure le ciblage envisagé pour la société Biron.W:

Par rapport à la situation de la société qui a été présentée dans la partie précédente¹⁵⁴, entrer dans une telle stratégie permettra aux artisans de s'adresser à un marché où il serait plus rentable d'y vendre leurs grès d'arts. De plus, ils ne seront plus obligés de dépendre de certains clients tels que les villes de Charleroi et de Châtelet ou les clients professionnels. En effet, ces derniers imposent souvent des exigences en matière de prix¹⁵⁵, ce qui entraîne une moindre rentabilité de la vente.

De plus, les artisans pourront toujours défendre la tradition de la production de poterie artisanale à Bouffioulx ce qui est très important à leurs yeux. Effectivement, leur production pourra toujours être assurée au sein de leur atelier actuel et ils pourront rester présents lors des foires annuelles de la poterie de Bouffioulx. Toutefois, pour rester en cohérence avec l'image de luxe à donner aux grès d'arts, nous recommandons aux artisans lors des foires de la poterie, de ne pas présenter leurs produits à des prix inférieurs que ceux auxquels ils seraient habituellement vendus. En effet dans le cas contraire, ils risqueraient de créer une dévalorisation et un manque de cohérence de l'image portée à leur marque.

Néanmoins, nous conseillons aux dirigeants de la société Biron.W de concentrer le maximum de leurs efforts en matière de stratégies, sur le segment des clients attirés par les objets d'arts de luxe. Effectivement, celui-ci semblerait être plus rentable que l'autre segment identifié.

¹⁵³ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Éducation France, 2009.

¹⁵⁴ Cf. Partie 2

¹⁵⁵ Cf. Partie 2, Chapitre 2, Point II.B.1 "Identification des clients"

E. Le choix du positionnement adéquat:

Le positionnement se définit comme étant la conception d'un produit ou d'une marque et de son image, dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés. Cette place correspondra par exemple à l'identité de la marque ou aux bénéfices apportés par les produits vendus. Le positionnement choisi dépend de la segmentation et du ciblage adopté¹⁵⁶.

Pour pouvoir atteindre la niche identifiée précédemment, il serait judicieux que les artisans se positionnent sur le marché haut de gamme. De cette manière, ce serait l'occasion unique de faire en sorte que les grès d'arts soient perçus par les clients comme étant des produits de luxe. Effectivement sur ce marché, les grès d'arts appartiendraient à la catégorie des objets d'arts décoratifs haut de gamme.

De plus, en se positionnant sur un tel marché, la société Biron.W exercerait les mêmes activités mais d'une manière différente. En effet, l'activité de production des grès d'arts resterait la même, mais les dirigeants s'adresseraient à un autre marché. D'ailleurs, Michael Porter recommande cette tactique aux entreprises qui font partie d'un groupe stratégique, comme c'est le cas de la société étudiée¹⁵⁷.

F. L'intérêt d'un repositionnement sur le marché haut de gamme:

1. Une possibilité de s'étendre géographiquement:

Le marché du luxe est un marché mondial qui connaît des zones de forte croissance notamment en Asie et en Amérique latine. De plus, en Europe ce marché profite d'un vaste essor du tourisme et du shopping¹⁵⁸.

Bien entendu, cela impliquera à la société Biron.W d'étendre la distribution de ses produits dans d'autres pays qu'en Belgique. La société Biron.W fait preuve d'ouverture sur cette possibilité. D'ailleurs par le passé, les dirigeants s'étaient déjà rendus dans d'autres pays (comme en Pologne, aux États-Unis, etc.) pour y vendre leurs grès d'arts, ce qui montre que cette option est envisageable.

¹⁵⁶ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Éducation France, 2009.

¹⁵⁷ Cf. Partie 2, Chapitre 2 Point II.A.2. 2) "Analyse des concurrents directs"

¹⁵⁸ "Le luxe, un secteur en pleine croissance malgré la crise"

<http://www.lalibre.be/toutelinfo/afp/361027/le-luxe-un-secteur-en-pleine-croissance-malgre-la-crise.html>

2. La cohérence entre l'image de la société et les clients visés:

Comme cela a été vu précédemment, les grès d'arts offerts par la société Biron.W présentent les caractéristiques des produits de luxe¹⁵⁹. De ce fait, ces produits doivent conférer cette image dans l'esprit des consommateurs.

En se positionnant sur le marché haut de gamme, il sera plus facile de donner une telle image aux grès d'arts. De cette manière, les artisans pourront donner à la marque une place nouvelle dans l'esprit des clients afin qu'elle corresponde à son identité, aux bénéfices qu'elle pourra apporter, ainsi qu'aux raisons pour lesquels elle le fait de cette manière¹⁶⁰.

En procédant de la sorte, nous pensons qu'il sera plus cohérent et plus aisé pour la société Biron.W, de vendre ses grès d'arts considérés comme étant des produits haut de gamme.

De plus, un tel positionnement entraînera également une valorisation de l'image des poteries et des grès produits à Bouffioulx. En outre, cela permettra aux dirigeants de rester dans la tradition de la poterie artisanale.

3. Une meilleure rentabilité de l'activité:

En se positionnant sur le marché haut de gamme, les artisans pourront pratiquer des prix plus élevés¹⁶¹ sur la vente des grès aux particuliers. En effet, actuellement ils pratiquent des prix relativement bas par rapport à la valeur que représentent les grès¹⁶².

Sur le marché du luxe, les consommateurs sont souvent prêts à payer une somme plus importante pour acquérir un produit dont ils savent que le prix n'est pas du tout en rapport avec le coût de revient¹⁶³.

De ce fait, cela pourrait permettre à la société Biron.W de dégager plus de marge bénéficiaire par produit, de couvrir l'ensemble des frais liés à l'activité de poterie et de réaliser des bénéfices qui rapporteront des dividendes aux actionnaires.

En outre, le bon fonctionnement de l'activité de la poterie sur un tel positionnement n'obligerait plus les dirigeants à devoir continuer à exercer des activités de location de biens

¹⁵⁹ Cf. Chapitre 1, Point I.A "Rappel des principales caractéristiques et valeurs du produit"

¹⁶⁰ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Éducation France, 2009.

¹⁶¹ Cf. Chapitre 2, Point I.B "Le prix"

¹⁶² Cf. Partie 2, Chapitre 1, Point II. B "Le prix"

¹⁶³ CARREIRA S., 2011, " La clientèle du luxe", Mode & Luxe: images et réalités de la nouveauté

immobiliers, en vue de se procurer des ressources financières supplémentaires et suffisantes pour survivre.

4. Le marché haut de gamme est en croissance:

Une des opportunités importantes pour la société Biron.W qui suscite l'intérêt que représente un repositionnement sur le marché du luxe, c'est la croissance qui réside dans ce secteur. En effet, malgré les différentes crises économiques et financières que l'on a connu ces dernières années, les entreprises positionnées sur le marché haut de gamme sont restées en bonne santé quel que soit les biens vendus. La croissance de ce secteur s'est même portée à 8 % durant l'année 2010. De plus, il a même été estimé que ce marché va encore croître d'ici 2014¹⁶⁴.

Les raisons de cette croissance proviennent du fait que le client du luxe est moins touché par la crise que tous les autres consommateurs¹⁶⁵. Néanmoins, il existe bon nombre d'amateurs des produits de luxe qui vont jusqu'à se serrer la ceinture pour pouvoir acquérir l'objet rêvé. Ce qui montre le symbole de la réussite sociale du marché haut de gamme dans lequel les consommateurs accordent plus d'importance à l'image plutôt qu'au prix¹⁶⁶.

D'ailleurs, l'entreprise du Val St Lambert a connu une croissance du chiffre d'affaires d'environ 30 % au cours du premier trimestre 2011, soit un peu plus de 2 ans après s'être repositionnée sur le marché haut de gamme. Pour rappel, cette entreprise est une cristallerie qui commercialise des biens de la même catégorie que ceux de la société Biron.W¹⁶⁷. Le repositionnement a réussi malgré le fait qu'il ait été entrepris durant une période de crise.

¹⁶⁴ WARLIN L-A., 2011, "Les nouveaux modèles de distribution sur le marché du luxe à l'horizon 2013", Xerfi Research,

¹⁶⁵ Co O., 2012, " Les millionnaires du Lotto - Les travailleurs pauvres", 22/03/2012, archives de questions à la une, http://www.rtf.be/video/v_questions-a-la-une-du-22-02-2012?id=1659593&category=info

¹⁶⁶ "Le luxe, un secteur en pleine croissance malgré la crise"
<http://www.lalibre.be/toutelinfo/afp/361027/le-luxe-un-secteur-en-pleine-croissance-malgre-la-crise.html>

¹⁶⁷ Cf. Préambule

5. Amélioration de la situation de la société face à la concurrence:

L'analyse de la situation concurrentielle se fait en rapport avec l'étude réalisée dans la partie précédente. Pour rappel, sur le marché où elle est actuellement positionnée, la société Biron.W doit faire face à plusieurs formes de concurrences que sont:

- les concurrents directs, à savoir les poteries Dubois et Lardinois;
- les concurrents indirects, à savoir les producteurs de poteries ou autres grès fabriqués de manière industrielle;
- les produits de substitutions qui comprennent tous les biens qui répondent aux mêmes besoins que ceux de la poterie artisanale¹⁶⁸.

La plus grande menace provient essentiellement des produits de substitution et des concurrents indirects, car ils sont capables de satisfaire les mêmes besoins que les poteries artisanales. Seulement ces produits concurrentiels sont soit moins chers, soit plus pratiques et faciles à utiliser, soit plus solides.

Cependant en se repositionnant sur le marché haut de gamme, la société Biron.W pourra plus facilement se défendre contre cette forme de concurrence¹⁶⁹. Effectivement sur un tel marché, les clients rechercheront plutôt le prestige, le snobisme, l'artistisme, le classicisme, etc.¹⁷⁰. Or les produits de substitutions et les poteries industriels auront plus de mal à satisfaire de tels besoins. Par conséquent, la menace liée à ces deux formes de concurrence ne serait plus aussi importante.

Par contre, la concurrence directe peut constituer une menace car si la société Biron.W a la possibilité de viser le marché haut de gamme, les autres producteurs de poteries artisanales peuvent également le faire. C'est pourquoi, il serait judicieux que les dirigeants de la société étudiée puissent créer des barrières à l'entrée ou détenir des avantages concurrentiels pour protéger leur position sur le marché du luxe.

À cette fin, nous conseillons aux dirigeants de la société Biron.W, de se créer un avantage concurrentiel contre tout éventuel entrant sur ce marché, notamment en mettant en avant la

¹⁶⁸ Cf. Point XXX Les forces de la concurrence en partie 2

¹⁶⁹ Cf. Point XXX Les forces de la concurrence en partie 2

¹⁷⁰ Cf. Chapitre 1, Point I.B.1.2) "Le comportement des consommateurs"

conception de leurs grès d'arts sur une catégorie de produit inattendue¹⁷¹. Cette catégorie pourrait être celle des objets d'arts décoratifs de qualité, uniques et impossible à reproduire et portant la marque Biron.W comme étant un signe d'authenticité. L'objectif serait que les clients plus snobes (comme les Bourgeois) comprennent que les grès de la marque Biron.W sont faits pour eux.

Toutefois pour entrer dans une telle catégorie de produits, il faut annoncer les bénéfices que les grès peuvent apporter à leur détenteur. À cette fin, la marque Biron.W devra assurer aux consommateurs qu'ils trouveront ce qui est recherché à travers cette catégorie de produits. Pour y parvenir, la marque pourrait élaborer une politique de communication qui diffuse les principales caractéristiques des grès d'arts, mais plus exactement celles qui sont recherchées par les exclusifs et les clients réguliers traditionnels du luxe, c'est-à-dire le segment des clients attirés par les objets de luxe.

Enfin, la société Biron.W peut également développer d'autres avantages concurrentiels en développant d'autres stratégies¹⁷² qui viseraient à apporter plus de valeur aux clients.

1) Les nouvelles formes de concurrence:

Sur le marché haut de gamme, il peut exister d'autres formes de concurrence, particulièrement en matière de produits de substitution. Sur un tel marché, les concurrents seront principalement des entreprises qui offrent des biens pouvant être utilisés à des fins décoratives pour autant qu'ils diffusent un certain niveau de prestige, de snobisme et de classicisme. Dans un tel cas, les produits de substitutions seront des objets d'art décoratifs luxueux comme des objets en faïence, en porcelaine, en bois, etc.

Bien entendu sur le marché haut de gamme, il existe encore d'autres produits. Par contre, ils ne sont pas forcément en rapport avec les grès d'arts, comme par exemple les diamants, les parfums, les vêtements, la maroquinerie, etc.

¹⁷¹ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Éducation France, 2009.

¹⁷² Cf. Chapitre 3

G. L'implication du repositionnement sur le marché haut de gamme:

Il est vrai que l'idée d'un repositionnement de la marque Biron.W sur le marché haut de gamme s'avèrerait stratégique pour la société. Cependant, les artisans restent limités par leurs capacités de production, vu qu'ils ne sont qu'à trois et qu'ils utilisent le procédé de fabrication des grès "à la main".

Bien entendu, ce caractère artisanal du produit est indispensable pour donner une image de luxe à celui-ci.

Par conséquent, nous recommandons aux dirigeants de la société Biron.W de ne pas modifier leur méthode de production des grès. Cependant pour combler la limite de leur capacité de production, ils pourraient travailler sur base d'une offre limitée. Cette manière de faire, leur permettra de maintenir un certain niveau de rareté dans l'offre, ce qui représente une des dimensions essentielles des produits de luxe¹⁷³.

Néanmoins, si sur un tel marché la société connaît une forte croissance concernant le niveau de demande des grès, ses dirigeants pourront peu à peu augmenter leurs capacités de production en engageant des ouvriers supplémentaires. Bien entendu dans un tel cas, ils doivent tenir compte que ceux-ci devront être formés, ce qui implique une limite. Toutefois, nous pouvons envisager que ces ouvriers seraient spécialisés dans des tâches spécifiques, ce qui simplifierait les formations à donner.

Sinon la société peut aussi travailler en partenariat avec des artistes peintres, qui n'ont aucunement besoin de formation.

IV. Conclusion:

Suite aux caractéristiques qui identifient les grès produits par la société Biron.W et son repositionnement sur le marché haut de gamme, il s'avère que l'activité de la poterie pourrait devenir plus profitable pour la société.

Cependant, la mise en œuvre ainsi que les conditions favorables à ce repositionnement nécessite de repenser aux outils opérationnels et à la fonction logistique de la société. C'est pourquoi nous traitons ce sujet à la suite de notre ouvrage.

¹⁷³ GODEY B. et Al., " La distribution: variable stratégique dans l'univers du luxe"

Chapitre 2: L'importance de la logistique à travers les quatre outils opérationnels dans le cadre du repositionnement des produits sur le marché "haute gamme" de la société Biron.W.

Dans le cadre du repositionnement de ses grès d'art sur le marché du luxe, la société Biron.W se doit d'intégrer des impératifs logistiques afin de répondre plus adéquatement aux besoins et désirs de ses clients. Ainsi, grâce une intégration plus importante de la logistique à travers les stratégies marketings, la société Biron.W détiendra un avantage concurrentiel sur ce marché. Notamment, en ce qui concerne les choix des canaux de distribution, c'est-à-dire la composante "mise en place" des quatre outils opérationnels ainsi que le merchandising.

En effet, dans de nombreuses entreprise, le marketing agit en donneur d'ordre vis à vis de la logistique. Par exemple, en termes de disponibilité du produit et du lieu où il se trouve, le rôle de la logistique est important, c'est à dire au niveau de la composante "place" (distribution) du marketing mix. Au marketing la définition du produit et à la logistique sa réalisation¹⁷⁴.

La logistique va répondre à des critères tels que la disponibilité immédiate des produits, les délais de livraison, la confiance dans les capacités de l'entreprise à livrer en temps et en heure. Par conséquent, elle contribuera entièrement à la performance commerciale de l'entreprise en optimisant le temps nécessaire pour mettre un produit sur le marché (time-to-market). Compte tenu du profil des nouveaux consommateurs attirés par le e-commerce, cet aspect est de plus en plus important pour une entreprise telle que la société Biron.W¹⁷⁵.

L'association française pour la logistique¹⁷⁶ donne la définition suivante à la logistique "la logistique est une fonction qui a pour objectif de mettre à disposition, au moindre coût et avec la qualité requise, un produit, à l'endroit et au moment où la demande existe. Elle concerne toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que la localisation des usines, des entrepôts, l'approvisionnement, la gestion des stocks, la manutention et la préparation des commandes, le transport et les tournées de livraison".

¹⁷⁴ Métivier P., le salon des acteurs de la chaîne logistique globale "SPILOG", Lyon, 3 juin 2010.

¹⁷⁵ Métivier P., le salon des acteurs de la chaîne logistique globale "SPILOG", Lyon, 3 juin 2010.

¹⁷⁶ <http://www.aslog.org/fr/index.php>

Compte tenu du fait que la logistique doit en outre définir le processus global qui consiste à mettre le produit à la disposition du client, elle doit évidemment travailler avec le service qui définit l'offre de produits afin d'y répondre le plus adéquatement possible¹⁷⁷.

L'intégration de la logistique à travers les chaînes d'approvisionnement permettra de mettre en place une organisation plus efficace et de mieux répondre aux exigences du ou des produits de l'entreprise. Ainsi, les besoins des clients concernant les services attendus de la logistique seront mieux adaptés¹⁷⁸. Dans ce cadre, la responsabilité du marketing dans la structure du système logistique semble être importante¹⁷⁹.

Six effets essentiels du marketing sur la logistique sont mis en avant:

- 1- l'effet dû à la largeur et à la profondeur de la gamme ainsi que du rythme d'introduction des nouveaux produits, c'est-à-dire de la ligne de produit. Cet aspect concerne la composante "produit" du mix marketing.
- 2- l'effet dû à la demande de service qui concerne aussi la composante "produit".
- 3- l'effet dû aux décisions en matière de prix, c'est-à-dire la composante "prix" du mix marketing.
- 4- l'effet lié aux tactiques commerciales qui intervient à tous les niveaux des composantes du mix marketing.
- 5- l'effet dû aux prévisions pour les composantes "mise en place" et "produit".
- 6- l'effet associé aux choix des canaux de distribution qui concerne la composante "mise en place" du mix.

Évidemment, le marketing est amené à utiliser les composantes logistiques afin de prendre ses décisions¹⁸⁰. Nous préciserons quels sont les types de relations entre le marketing et la logistique, ainsi que les travaux qui peuvent être fait en commun. De plus, nous verrons quelles sont les possibilités qui peuvent être utilisées pour mettre en place une logistique plus intégrée avec le marketing de la société Biron.W.

¹⁷⁷ Dornier P-P. "Recomposition de l'approche logistique dans le secteur des produits de grande consommation: intégration fonctionnelle, intégration sectorielle, intégration géographique" Thèse de doctorat.

¹⁷⁸ Armistead C., Mapes J., "The changing role of supply chain operations managers", Logistics Information Management, Vol 5, n° 2, pp 10-16, 1992.

¹⁷⁹ Magee J., Copacino W., Rosenfield D., "Modern logistics management", John Wiley & Sons Inc, New York, 1985.

¹⁸⁰ Watson R., Pitt L., "Remarrying marketing and logistics with information technology", Industrial Management & Data Systems, Vol 1, pp 4-12, 1989.

1. Analyse et liens entre la logistique et le marketing sur les composantes du marketing mix:

La structure du marketing des producteurs est généralement définie par les composantes du marketing mix¹⁸¹:

1. le produit,
2. le prix,
3. la mise en place (distribution),
4. la promotion.

Chaque composante participe, en fonction de son positionnement, à la production de l'environnement propice à la mise en place de contrats entre une entreprise et les clients du marché visé. Les différentes options prises par le marketing pour chacune de ces composantes conditionneront les choix logistiques. Aussi, les choix logistiques auront une influence sur les choix marketing. Le triangle composé des consommateurs, du marketing et de la logistique doit être revu autrement¹⁸². Ainsi, la collaboration sera de plus en plus resserrée entre le marketing et la logistique. Un avantage concurrentiel sera détenu par les entreprises qui y parviendront. De plus en plus de produits sont faits sur mesure d'où l'adaptabilité nécessaire de la logistique. Par conséquent, les flux d'informations devront se faire dans les deux sens entre le marketing et la logistique¹⁸³.

Nous analyserons et examinerons chacune de ces composantes marketings ci-après, ainsi que les interférences entre le marketing et la logistique. Par contre, la composante mise en place sera traitée dans la partie relative au choix du canal de distribution des produits compte tenu de son importance pour la distribution des produits Biron.W dans le cadre de son repositionnement sur le marché du luxe.

¹⁸¹ Dornier P-P. "Recomposition de l'approche logistique dans le secteur des produits de grande consommation: intégration fonctionnelle, intégration sectorielle, intégration géographique" Thèse de doctorat.

¹⁸² Cf. annexe 28

¹⁸³ Métivier P., le salon des acteurs de la chaîne logistique globale "SPILOG", Lyon, 3 juin 2010.

A. La composante "produit":

Elle affecte la logistique surtout au niveau de trois axes primordiaux que sont la largeur et la profondeur de la gamme de produits, le packaging ainsi que le cycle de vie du produit.

1. La gamme:

Comme cela a été dit précédemment, les spécificités de la gamme vont déterminer entre autre, la satisfaction et la fidélisation du client¹⁸⁴. De ce fait, il est important que les dirigeants de la société Biron.W puissent satisfaire leurs clients, en conservant une certaine largeur et profondeur dans la gamme des produits qu'ils offrent. Pour y parvenir, ils pourraient créer régulièrement des nouveaux produits ou apporter de la modernisation aux produits existants. En procédant de la sorte, les dirigeants auraient ainsi la possibilité d'offrir plus de choix sur le marché, ce qui pourrait entraîner une plus grande satisfaction des clients.

De plus, l'ampleur de la gamme est un élément important en matière de domination du marché. D'ailleurs, celle-ci pourrait permettre à la société Biron.W, de mieux se défendre face aux concurrents auxquelles elle devra faire face.

Dans ce cadre, la chaîne d'approvisionnement des produits doit être organisée afin de pouvoir répondre à la demande la plus étendue, ce qui correspond à la gamme de produits. Dans le cas de la société Biron.W, l'organisation doit intervenir au niveau de la production, surtout suite au délai qui est nécessaire pour produire les grès¹⁸⁵. Cette étendue est importante pour les entreprises au niveau de leurs arguments commerciaux, comme par exemple la proposition d'une offre de produits spécifiques aux clients.

La logistique doit répondre aux exigences liées à la disponibilité des produits dans le cadre de cette politique de gamme de produits étendue, c'est-à-dire qu'elle doit être en mesure d'assurer les conditions de service satisfaisantes (ex: approvisionnement des produits pour répondre à la demande) et une optimisation des coûts. La faisabilité technique et économique de cette offre doit pouvoir être assurée par la logistique.

¹⁸⁴ Cf. Partie 2, Chapitre 1, Point II.A.2 "L'assortiment des produits"

¹⁸⁵ Cf. Annexe 17

2. Le packaging:

Le packaging caractérise l'emballage extérieur ou le conditionnement visible du produit¹⁸⁶. Même si le packaging exerce un rôle important sur un nombre important de fonction dans l'entreprise, y compris la logistique¹⁸⁷, la société Biron.W n'utilise pas d'emballage spécifique pour envelopper les grès. L'emballage utilisé est simplement le papier cadeau pour la vente aux clients particuliers. Par contre, en ce qui concerne les grès vendus aux clients qui passent des commandes plus importantes, ceux-ci sont entreposés dans des cartons et envelopper dans du film à bulles, afin de protéger les produits et d'assurer le transport en toute sécurité.

Dans le cas de la société Biron.W, le grès sera présenté sur les rayons sans packaging car c'est le produit qui exercera une attraction pour le client et non pas son emballage. Néanmoins, le packaging concerne aussi le volet logistique pour la partie liée à la manutention des produits tels que les conteneurs, les cartons, les palettes ou les couches palettes.

En fonction de la manière avec laquelle le produit sera distribué, la société Biron.W devrait utiliser un packaging en vue d'emballer et de protéger les grès. Effectivement, si les produits doivent être transportés, il faut les protéger au maximum afin d'éviter que la marchandise ne se détériore. De même, si les dirigeants envisagent d'expédier des grès commandés par des clients, il faut que la marchandise soit correctement emballée pour que le client reçoive sa pièce en bon état.

Néanmoins, si le packaging a une influence sur la productivité logistique, il en a également une sur le prix de revient du produit vu que l'emballage viendra augmenter le coût par produit. Plus les dirigeants vont intégrer le marketing dans le système de distribution, plus les recherches en matière d'innovation concernant le packaging seront facilitées¹⁸⁸.

¹⁸⁶ <http://www.definitions-marketing.com>

¹⁸⁷ Heskett J., Glaskowsky N., Ivie R., "Business Logistics, Ronald Press, New York, 1973.

¹⁸⁸ McGinnis M., Hollon C., "Packaging: organization, objectives and interactions", Journal of Business Logistics, Vol 1, pp 45-62, 1978.

3. Le cycle de vie:

Le cycle de vie dans lequel le produit de la société Biron.W se trouve actuellement, a été étudié dans la partie précédente¹⁸⁹. Grâce à notre proposition de repositionnement de son activité de la poterie sur le marché haut de gamme, nous espérons que la société puisse créer un nouvel effet de croissance dans le cycle de vie des grès d'arts.

Toutefois comme cela a été vu précédemment, la logistique est conditionnée par la courbe de vie du produit vu que le niveau de production des grès sera différent en fonction de la phase dans laquelle se trouve le produit¹⁹⁰. Par conséquent, il est important que les dirigeants soient attentifs à cette courbe pour déterminer le niveau des capacités de production qui sera nécessaire, mais aussi pour déterminer les outils marketing à mettre en place. En effet, en fonction de la phase dans laquelle se situe le produit, le niveau de production devra pouvoir répondre à la demande des clients et il faudra adapter les outils opérationnels en conséquence.

B. La composante "prix":

La logistique est fortement influencée par le marketing par rapport à la variable "prix", c'est-à-dire le prix de vente définis et les éventuelles conditions commerciales accordées aux clients. En effet, la variabilité des prix entraînera une influence dans la décision d'achat des consommateurs, ce qui perturbera l'organisation logistique en termes de flux. De ce fait, la définition des prix doit prendre en compte des aspects logistiques, comme les capacités de production de la société qui définiront l'offre des grès.

Dans notre objectif de repositionnement de la société Biron.W sur le marché haut de gamme, nous suggérons aux dirigeants d'entrer dans une stratégie d'écémage. Cette stratégie consiste à offrir une valeur importante aux clients tout en appliquant un prix de vente élevé aux grès¹⁹¹. De plus comme l'offre des grès de la société est limitée en raison de ses capacités de production, l'application d'un prix élevé nous semble être la stratégie la mieux appropriée.

En procédant de la sorte, la société Biron.W pourra maximiser son profit grâce à une marge bénéficiaire par produit plus importante. De même, le prix de vente confèrera une image de haute qualité aux grès et la société pourra atteindre plus facilement la niche qui a été définie

¹⁸⁹ Cf. Partie 2, Chapitre 1, Point II.A.4 "Le cycle de vie du produit"

¹⁹⁰ Darden W. R., "The impact of logistics on the demand for mature industrial products", European Journal of Marketing, 23-2, pp 47-57, 1989.

¹⁹¹ Cf. Chapitre 1, Point III. D. "Le choix des cibles"

précédemment, vu que les clients visés disposent pour la plupart, d'un pouvoir d'achat élevé et sont souvent prêts à payer une somme importante pour acquérir un bien d'exception¹⁹².

Toutefois, l'écrémage suggère qu'un nombre d'acheteurs éprouvent un réel besoin pour le produit, que les coûts de fabrication restent faibles par rapport au prix demandé, même en cas de petit volume de production. En outre, un tel prix ne doit pas attirer de nouveaux concurrents sur le marché. Mais cette stratégie peut également être mise en place dans le but de se procurer un avantage du pionnier lorsque l'entreprise est confrontée à une concurrence potentielle. L'objectif sera de développer rapidement une préférence pour la marque, tout en s'adressant à des clients très impliqués, qui sont prêts à payer le prix forts¹⁹³.

Par ailleurs, l'écrémage n'empêchera pas la société Biron.W de baisser progressivement les prix de ses produits en vue d'élargir le marché potentiel sur lequel elle est positionnée, ainsi que pour faire face à l'arrivée des nouveaux concurrents¹⁹⁴. Dans ce cas, les changements de prix auront pour effet de perturber la gestion des stocks et le flux d'approvisionnement.

Enfin, dans le cas où des clients passeraient des commandes, des facilités peuvent être apportées au niveau logistique, notamment en accordant des remises dans le cas d'une passation de commande faite de manière électronique (via Internet) ou volumineuse. Cependant, nous recommandons aux dirigeants d'être attentifs aux réductions qu'ils accordent sur les grès vendus, car celles-ci peuvent diluer la valeur perçue du produit^{195 196}.

C. La composante promotion:

Quel que soit les moyens utilisés par l'entreprise, la promotion a pour effet d'augmenter provisoirement les ventes. Effectivement, la promotion regroupe un ensemble de techniques utilisées en vue de stimuler la demande des produits de la part des consommateurs ou des intermédiaires commerciaux. Ces techniques peuvent être la communication (dont la publicité), la promotion des ventes (dont des réductions de prix), le marketing direct, etc.

Par conséquent, tout comme pour la variable prix, cette composante aura une influence sur l'organisation logistique de la société Biron.W. De même, elle aura également un impact

¹⁹² Idem 191

¹⁹³ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

¹⁹⁴ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

¹⁹⁵ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

¹⁹⁶ Gareau A., "Stock et JAT ou les contradictions producteurs-distributeurs", Document de recherche CR 526/1994, HEC, Chambre de Commerce et d'industrie de Paris, 1994.

financier lié à l'augmentation du stock qui est nécessaire, en vue de répondre à l'accroissement de la demande pendant les périodes de promotions des produits. Cependant en ce qui concerne la société Biron.W, l'augmentation du niveau de stock devra être préparée, surtout si les artisans anticipent une forte hausse de la demande. En effet, le cycle et la méthode de production des grès demandent un certain délai avant d'obtenir le produit final¹⁹⁷.

Toutefois, dans le cas où la demande des grès n'augmenteraient pas durant la période de promotion, l'entreprise aurait des difficultés à maintenir un niveau de stock bas pour les produits concernés par l'action promotionnelle et courra un risque de sur-stockage. Dès lors, le coût de possession du stock lié aux coûts d'entreposage (infrastructures, assurances, etc.) augmentera. De plus si le produit devient obsolète au fil du temps, les dirigeants devront prendre en compte un coût lié à cette problématique.

Pour conclure, nous pouvons constater qu'il est important de disposer d'un stock de produits en quantité suffisante, au moment de la période de promotion, afin d'éviter les ruptures de stock. En effet, l'insatisfaction d'un client à la suite d'une rupture de stock peut coûter cher à la société, vu que celui-ci peut rompre ses activités commerciales avec et véhiculer une mauvaise image auprès d'autres clients. Ainsi, si la société mène correctement sa gestion de stock, cela lui permettra de répondre constamment aux besoins des clients visés, tout en évitant les ruptures de stock. En outre, une telle gestion permettra de maintenir les stocks au plus bas niveau possible pour éviter les coûts qu'engendre l'entreposage des marchandises en surplus.

1. Les techniques de promotions pouvant être utilisées:

En considérant son repositionnement sur le marché haut de gamme, la société Biron.W doit choisir des techniques de promotion qui lui permettront de développer sa notoriété et la connaissance de ses produits sur le marché haut de gamme. Dans ce cadre, il faut que les clients perçoivent l'image que la société Biron.W souhaite diffuser¹⁹⁸.

¹⁹⁷ Cf. Annexe 17

¹⁹⁸ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

1) Les relations publiques:

En utilisant cette technique, les artisans pourront améliorer l'image de la société auprès de ses différents interlocuteurs. Les relations publiques se définissent comme un ensemble de techniques de communication destinées à donner une image favorable à une personne ou à une organisation publique ou privée, développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre une entreprise, une marque et de multiples publics¹⁹⁹.

Les relations publiques se caractérisent par:

- un grand niveau de crédibilité car les informations qui en découlent, émanent des journalistes. De ce fait, celles-ci offrent une meilleure crédibilité à un message publicitaire;
- la capacité à toucher des prospects qui, habituellement, évitent les vendeurs et la publicité;
- une grande force d'expression car les relations publiques offrent un potentiel considérable pour la présentation attrayante d'un produit ou d'une entreprise²⁰⁰.

2) Le marketing direct et interactif:

Cette technique s'appuie sur des outils comme le courrier électronique, Internet, etc. Leurs avantages sont:

- La personnalisation car les messages sont adaptés à chaque individu en fonction des informations dont on dispose sur son profil et ses habitudes d'achat;
- La rapidité dans la préparation du marketing direct;
- Son interactivité car le contenu du message peut s'ajuster à la réponse du destinataire²⁰¹.

Toutefois, comme le marketing direct a pour effet d'entrer directement en contact avec les clients, les dirigeants de la société Biron.W devront disposer d'une base de données qui comprend les coordonnées de leurs clients, s'ils veulent exploiter cette technique.

¹⁹⁹ Les relations publiques, <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=4229>

²⁰⁰ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

²⁰¹ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

3) *La vente:*

Cette technique est un outil de communication particulièrement efficace, surtout à la fin d'un processus d'achat car elle permet de construire la préférence, la conviction et l'achat. L'objectif est qu'un commercial parte sur une conversation orale avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, en vue de présenter des grès, répondre à des objections et conclure une affaire.

Les principales spécificités de cette technique sont:

- l'échange interpersonnel, car l'activité de vente suppose un contact direct et réciproque entre deux ou plusieurs personnes, c'est-à-dire le vendeur et un ou plusieurs acheteurs potentiels. Chaque partie pourra ainsi observer de près, les caractéristiques et les besoins de l'autre afin de s'adapter en conséquence;
- une vision à terme vu que la vente permet d'établir toutes sortes de relations humaines, allant du simple contact commercial à une profonde amitié personnelle;
- une nécessité de réponse du fait que l'activité de vente engage l'acheteur qui se trouve face à un vendeur qui consacre du temps à tenter de le convaincre²⁰².

Cette technique de communication nous semble appropriée pour la société Biron.W, compte tenu du repositionnement et des différentes stratégies que nous proposons aux dirigeants de la société. En effet, comme la technique de la vente permettra aux dirigeants d'entrer en contact direct avec les clients, cela permet de faciliter la mise en œuvre de la stratégie du marketing personnalisé²⁰³, mais également de connaître ce qui est attendu par le marché.

2. *Les éléments à communiquer aux clients:*

Pour pouvoir attirer les clients qui sont intéressés par des produits de luxe, nous suggérons aux dirigeants de communiquer sur les principales valeurs qui sont recherchées par les clients visés, à savoir l'artistisme, l'unicité et la rareté des grès Biron.W²⁰⁴.

Néanmoins, afin que les clients visés comprennent pourquoi les grès d'arts sont faits pour eux, il serait intéressant que les dirigeants mettent en avant la conception du produit sur une

²⁰² P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

²⁰³ Cf. Chapitre 3, Point III. "Le marketing personnalisé"

²⁰⁴ Cf. Chapitre 1, Point III. A. 2, "Le comportement du consommateur du luxe"

catégorie inattendue, ce qui faciliterait sa différenciation et permettrait aux clients de mieux comprendre quelle orientation signifie le produit pour eux. Cette catégorie pourrait être celle des objets d'arts décoratifs de qualité, uniques et impossible à reproduire. Dans ce cadre, il serait opportun que la politique de communication soit élaborée avec l'objectif que les clients ciblés comprennent que les principales caractéristiques que les grès d'arts peuvent leur procurer sont celles qu'ils recherchent²⁰⁵.

En outre, la communication peut également être utilisée en vue de revaloriser le capital marque de la société. Effectivement, il est préférable de communiquer une marque forte aux clients car elle apporte plus de valeur aux produits offerts. De plus, si la marque dispose d'une excellente notoriété, il devient possible d'adopter des prix de ventes supérieurs (c'est-à-dire majoré d'environ 20 à 25 %)²⁰⁶. D'où l'importance de valoriser la marque au travers de la politique de promotion.

De plus, une marque forte procure les avantages suivants:

- elle permet aux clients de mieux identifier les produits offerts par la société;
- elle donnera à la société, l'occasion de communiquer sur les principaux attributs, bénéfiques et valeurs que peuvent procurer les grès Biron.W aux clients visés, afin que ces derniers les différencient par rapport aux produits bas de gamme²⁰⁷.

Cependant, la politique de communication doit pouvoir aider les clients à mieux ordonner leurs connaissances et leurs perceptions des produits et de la marque. Dans ce cadre, il est pratique de créer des associations mentales liées à celle-ci en mettant l'accent sur des attributs importants.

²⁰⁵ Cf. Chapitre 1, Point III. F. 5, "Amélioration de la situation de la société face à la concurrence"

²⁰⁶ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Education France, 2009.

²⁰⁷ Rajneesh Suri et Kent Monroe dans leur article « The effects of Time Pressure on Consumers, Judgments of Prices and Products »

D. La distribution dans le cadre du repositionnement de la société Biron.W:

Régulièrement, les structures d'organisation de la fonction logistique regroupent les missions de distribution physique. Par contre, le cas de la poterie Biron.W doit intégrer dans ses fonctions logistiques, une plus grande participation aux décisions de productions afin d'optimiser la distribution de ses produits. Dans ce cadre, la fonction logistique de la société Biron.W aura pour tâche d'organiser le planning de production, le stockage et la distribution des produits. Les missions afférentes à cette organisation concerneront par exemple, la gestion optimisée des moyens de transports et des magasins pour distribuer les produits ainsi que la gestion des stocks²⁰⁸.

En ce qui concerne le repositionnement sur le marché du luxe des produits de la société Biron.W, les grès d'arts sont des produits caractérisés par la rareté. Cette rareté provient non seulement de la ressource limitée avec laquelle ils sont produits, mais également du fait que chaque grès est unique²⁰⁹. Ainsi, la maîtrise complète du réseau de distribution et la mise en scène esthétique des produits sur le lieu de vente semblent être des éléments importants pour diffuser l'image haut de gamme des produits offerts²¹⁰.

1. Les canaux de distribution et les stratégies de communication à utiliser:

Le marché du luxe connaît une croissance mondiale qui passera à 3,7% en 2012 et à 5,1% en 2013, soit plus de 200 milliards d'euros selon les estimations du groupe Xerfi, le leader en France des études économiques²¹¹. Compte tenu de ces informations, il semble nécessaire de repenser aux modèles de distribution de la société Biron.W dans l'univers du luxe, afin qu'elle se positionne de manière optimale sur ce marché et puisse attirer des clients.

Concrètement, afin de tester le potentiel de ses produits dans le cadre de son repositionnement et de ne pas engager des frais disproportionnés pour commencer cette activité, la société

²⁰⁸ Tixier D. et al. "La logistique d'entreprise, vers un management plus compétitif", Paris, Dunod, 1998.

²⁰⁹ Cf. Chapitre 1, Point II. "Rappel des principales caractéristiques et valeurs du produit"

²¹⁰ Godey B. et al. "La distribution: variable stratégique dans l'univers du luxe", Paris, 2004

²¹¹ www.xerfi.fr

Biron.W a la possibilité d'envisager les deux solutions suivantes en ce qui concerne la distribution physique de ces grès d'arts²¹²:

- inventer des commerces provisoires qui répondent aux attentes des consommateurs grâce à leurs avantages en termes d'exclusivité ou d'originalité. Ces magasins temporaires pourraient par exemple concerner la présence des artisans dans des salons de luxes en vue de présenter des grès d'arts aux clients potentiels. Pour la société Biron, l'intérêt serait double car d'une part, elle pourrait gagner des points en matière de communication et d'image par la conquête d'une nouvelle clientèle, et d'autre part, elle testerait de nouveaux concepts sans investir dans des magasins au loyer onéreux.
- distribuer les produits dans des magasins multimarques, c'est-à-dire dans des commerces où les consommateurs pourraient trouver des produits de luxes différents et provenant de marques. Malgré le fait que ce réseau de distribution serait moins maîtrisé par les dirigeants de la société Biron.W, ce système leur permettrait d'augmenter rapidement, à moindres frais et avec moins de risques, leur nombre de points de vente. De plus, ils pourraient faire connaître les produits de la poterie à des consommateurs qui se rendent à l'origine pour voir d'autres produits distribués par ce type de magasin.

De plus, la capacité à utiliser les possibilités du e-commerce dans l'univers du luxe semble être un élément nécessaire au développement des flux de distribution pour la société Biron.W²¹³. En effet, la présence des groupes de luxe sur internet est de plus en plus importante pour répondre à une augmentation constante des ventes en ligne sachant qu'en 2011 elles représentaient environ 5% des ventes totales dans le luxe d'après le groupe Xerfi²¹⁴. Dans ce cadre, comme la société dispose déjà de son site web, les dirigeants pourraient améliorer celui-ci afin qu'il soit plus en adéquation avec le marché du luxe. Pour développer les stratégies e-commerce, il serait possible d'utiliser les solutions suivantes:

- concevoir leur propre site de vente en ligne, ce qui leur permettrait de mieux maîtriser la distribution de leurs produits et éventuellement d'attirer de nouveaux clients intimidés

²¹² WARLIN L-A., 2011, "Les nouveaux modèles de distribution sur le marché du luxe à l'horizon 2013", Xerfi Research.

²¹³ Warlin L-A. "Les nouveaux modèles de distribution sur le marché du luxe à l'horizon 2013", Paris, Xerfi Research, 2011.

²¹⁴ www.xerfi.fr

par les magasins physiques. Par conséquent, cette stratégie pourrait offrir beaucoup d'avantages pour la société;

- utiliser les sites multimarques afin de distribuer ses produits constitue une autre solution pour la société Biron.W. En effet, cela lui permettrait d'augmenter l'impact en termes de présence sur le web et de toucher d'avantage de consommateurs. Par contre, ces réseaux internet présenteront l'inconvénient d'être moins maîtrisés par la société Biron.W;
- développer un site marchand plus attrayant. Dans ce cadre, celui-ci pourraient permettre aux consommateurs de choisir par exemple la forme puis le design des produits commandés en visualisant leur prix. De plus, l'entreprise devra veiller à l'arborescence et à l'ergonomie du site afin que les clients puissent naviguer entre les différentes profondeurs du site à travers les rubriques. De même, le nombre de pages à traverser pour arriver au contenu le plus en amont ne devra pas être trop important, c'est-à-dire qu'il faudra que l'arborescence soit peu profonde. En outre, les menus et la mise en page des textes devront faciliter la lisibilité et donner l'envie d'entrer dans le contenu. Par contre, au niveau du design et de l'ergonomie, l'identité visuelle du site web devra identifier de manière globale, le domaine d'activité de la poterie en ce qui concerne sa personnalité et sa sensibilité particulière, ainsi qu'en termes de contenu (image, vidéo, son, etc.). Pour finir, nous conseillons à la société Biron.W de veiller au référencement et à la notoriété de leur site sur internet avec par exemple une facilité et une rapidité pour trouver le site grâce à des moteur de recherche tel que "google"²¹⁵ ou avoir des liens d'accès rapide sur d'autres site en rapport avec les produits de luxe²¹⁶.

Pour conclure, nous conseillons vivement aux dirigeants de la société Biron.W, de cumuler les solutions exposées ci-dessus dans l'hypothèse d'un repositionnement sur le marché du luxe. En effet, grâce à ces différentes solutions, nous pensons que la société est la plus à même d'entreprendre la stratégie de repositionnement que nous proposons. Aussi, la société Biron.W veillera à étudier et à répondre à la problématique de la distribution en matière d'endroits stratégique pour s'implanter, afin de cibler la clientèle du luxe. Ces endroits stratégiques devront répondre à la fois aux clients habituellement attirés par les objets du luxe et aux excursionnistes du luxe.

²¹⁵ www.google.be

²¹⁶ Lendrevie et al. "Mercator Théorie et nouvelles pratiques du marketing", Paris, Daloz, 2009.

2. Mise en œuvre du merchandising:

L'attractivité des produits de luxe sur les lieux de vente est d'une importance capitale pour la société Biron.W. D'une manière générale, il est important que la présentation des produits sur les lieux de vente soit attrayante²¹⁷

En effet, grâce à des méthodes et des techniques de présentation et de mise en valeur des produits dans les lieux de vente, le merchandising facilitera la vente des produits. Par conséquent, il sera d'une importance décisive notamment pour les achats impulsifs, c'est-à-dire tous ceux qui se décident sur le point de vente au contact direct d'une marque, d'un produit ou d'une promotion de procéder à un achat. Il devra être capable d'attirer l'attention des clients potentiels et de susciter leur désir d'achat. Dans ce cadre, les dirigeants de la société Biron.W devront intégrer le mieux possible le merchandising dans la mesure où celui-ci aura une grande influence sur leurs ventes et leur rentabilité.²¹⁸

Par contre, la marque Biron.W ne sera pas perçue comme une marque de luxe juste parce que ses dirigeants l'ont décidé. Pour y parvenir, il est essentiel d'appliquer une stratégie cohérente véhiculant clairement les caractéristiques fondamentales que sont l'identité de sa marque, son univers, les services qu'ils proposent et la rareté de ses produits.

Toutes ces caractéristiques auront pour objectif de transmettre les valeurs de la marque aux clients et de répondre le plus adéquatement possible à leurs attentes à travers le merchandising, en particulier dans le secteur du luxe. En effet, l'image qui sera donnée par la société Biron.W sur le point de vente, sera prédominante pour pouvoir attirer des clients.

Le développement d'un merchandising adapté au marché garantira à la société Biron.W, un avantage concurrentiel, le moyen de se différencier et de légitimer le positionnement luxueux de la marque. De plus, cela lui permettra de connaître les forces et les faiblesses de la société, afin d'entreprendre d'éventuels actions correctives et de comprendre où elle doit canaliser ses efforts.

Dans un premier temps, il sera nécessaire que la société Biron.W réalise une étude de marché afin de récolter de l'information sur ce qui est attendu par les clients du marché haut de gamme. Cela lui permettra de déterminer quel est le merchandising adapté et de définir les

²¹⁷ Piedfort P." <http://www.groupechronos.org>", LSA, 2001

²¹⁸ Lendrevie et al. "Mercator Théorie et nouvelles pratiques du marketing", Paris, Daloz, 2009.

facteurs clés de succès du marché visé. En effet, il semble être indispensable de bien définir son identité à travers un concept merchandising pour performer dans le secteur du luxe.

Comme indiqué ci-dessus, le e-commerce se révèle être d'une importance capitale pour distribuer des produits de luxe. Dans ce cadre, le merchandising devra correspondre à ce positionnement sur la toile. Ainsi, l'expérience d'achat deviendra plus importante que le produit en lui-même, car le consommateur attendra bien plus qu'une simple mise à disposition de l'ensemble de la gamme des produits de la marque. C'est pour cette raison, que les centres commerciaux à l'image d'Harrods²¹⁹ à Londres en Angleterre, Printemps²²⁰ et les Galeries Lafayette²²¹ à Paris, se sont transformés en véritables "centres de vie".²²²

E. Conclusion:

Pour conclure, il semble nécessaire d'intégrer les décisions marketing à la fonction logistique et qu'il existe une collaboration qui soit la plus efficiente possible dans le but de servir aux mieux les intérêts de la société Biron.W. En effet, en optimisant ces décisions et en tenant compte de ses impératifs marketings et logistiques, la société Biron.W détiendra un avantage concurrentiel.

Une gestion optimisée en ce qui concerne les moyens de transports, les magasins pour distribuer les produits, la gestion des stocks et l'organisation de la chaîne d'approvisionnement, permettra à la société Biron.W de bien intégrer la fonction logistique et de mieux répondre aux demandes des consommateurs. De plus, le merchandising des produits de luxe sur les lieux de vente est d'une importance essentielle, notamment en termes d'image qui sera donné par la société Biron.W sur le point de vente. En effet, celle-ci sera prédominante pour pouvoir attirer des clients.

Pour finir, les salons et les possibilités du e-commerce en matière de distribution semblent être un élément incontournable pour la société Biron.W dans l'univers du luxe.

²¹⁹ <http://www.harrods.com/>

²²⁰ <http://www.printemps.com/>

²²¹ <http://www.galerielafayette.com/>

²²² <http://www.marketingdelamarque.fr/le-merchandising-au-coeur-de-la-strategie-des-marques-de-luxe/>

Chapitre 3: Les principales stratégies applicables par la société Biron.W:

Pour parvenir aux objectifs identifiés ci-avant, il serait intéressant que les dirigeants de la société Biron.W mettent en place plusieurs stratégies, dont des stratégies génériques de Porter. En effet, celles-ci constituent un bon point de départ pour une réflexion stratégique²²³.

À cette fin, nous avons développé les stratégies qui nous semblent être les plus adaptées au cas de la société Biron.W par rapport au repositionnement envisagé, mais aussi en fonction de ses forces²²⁴.

1. La stratégie de différenciation:

Une stratégie de différenciation consiste à développer des produits qui sont différents de ceux des concurrents, mais dont les clients seraient prêts à payer un prix plus élevé pour l'obtenir²²⁵. C'est par rapport à ses concurrents directs que la société Biron.W doit chercher à se différencier. Si cette dernière est capable d'entrer sur le marché haut de gamme et que ses concurrents restent sur leur position actuelle, cela lui permettra déjà de se différencier. Ces différences se retrouveraient au niveau de l'image donnée au produit, c'est-à-dire celle d'un grès plus prestigieux.

Toutefois, l'introduction d'un concurrent direct ou d'une nouvelle entreprise est possible sur le marché haut de gamme. Dans ce cas, il est opportun que les artisans élaborent une stratégie de différenciation pour que les clients aient une préférence pour les grès de la société Biron.W et non pour ceux de la concurrence.

Pour se différencier, les artisans pourraient apporter continuellement des nouveautés dans le style des produits qu'ils offriraient sur le marché. Il est vrai qu'actuellement la société dispose d'un assortiment de produits relativement large et profond²²⁶. D'ailleurs, certains grès de cet assortiment représentent de véritables œuvres d'arts, apportant plus de valeurs artistiques et esthétiques dans le style donné à leur peinture décorative. Néanmoins, il serait pratique de

²²³ M. Porter, "Choix stratégiques et concurrence", Paris, Economica, 1982, chap 3

²²⁴ Cf. Partie 2, Chapitre 3 "Analyse SWOT de la société Biron.W"

²²⁵ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Éducation France, 2009.

²²⁶ Cf. Chapitre 2, Point I. A. "La composante produit"

proposer plus de produits de ce genre sur le marché haut de gamme, en vue d'offrir plus de choix en matière d'œuvres d'arts.

Pour pouvoir régulièrement renouveler leurs produits, les artisans pourraient travailler en partenariat avec des artistes peintres. Tout d'abord, cela permettrait à la société d'étendre sa gamme de produits grâce aux idées des peintres, qui apporteraient de nouveaux styles décoratifs aux grès. Ensuite, ces artistes peintres constitueraient une main d'œuvre supplémentaire pour assurer la production des grès.

Cependant, l'innovation du produit doit se faire en cohérence par rapport aux attentes et aux désirs des clients visés. Pour y parvenir, nous recommandons aux artisans de faire connaissance avec le marché, notamment par le biais d'études de marché. À l'aide de celles-ci, ils pourront récolter de l'information sur ce que les clients attendent de leurs produits.

De même, il est également possible d'apporter des nouveautés dans la gamme des grès en innovant au niveau des tonalités de couleurs de fonds. À cette fin, nous recommandons aux artisans de réaliser des activités de recherches et développements, afin de découvrir de nouvelles formules chimiques pour obtenir de nouvelles couleurs de tonalités. Cela peut être l'occasion d'apporter de nouveaux styles et designs aux grès.

Ces nouveautés peuvent amener la société à s'approvisionner avec des nouvelles composantes. Ainsi, l'organisation logistique devra permettre d'approvisionner les matières premières nécessaires pour permettre à la société de mettre en œuvre cette stratégie dans le respect des délais.

En outre, comme les formules chimiques permettant de créer les tonalités aux grès sont tenues secrètes, c'est aussi une opportunité pour créer une barrière à l'entrée, à partir du moment où elles sont difficiles à imiter. De ce fait, cela dissuadera tout entrant potentiel qui n'aura pas la possibilité de proposer une gamme de produits semblables à celle de la société étudiée.

Enfin, les dirigeants de la société Biron.W pourraient apporter des nouveautés en créant d'autres biens en terre cuite qui n'existe pas encore sur le marché. Pour y parvenir, ils pourraient faire des recherches en matière d'objets de décorations (quel que soit la matière première utilisée). De même, ils pourraient également réaliser une étude de marché dans ce cadre en vue de recevoir des idées de la part des clients. Dans ce cadre, la logistique doit

donner des réponses afin d'apporter le bon produit au bon endroit, au bon moment et au moindre coût.

En conclusion, en innovant et en apportant des nouveautés en continu, la société Biron.W pourrait ainsi offrir un produit plus performant aux clients, que ce soit au niveau du style et/ou du design.

II. La stratégie de concentration:

La société Biron.W pourrait aussi adopter une stratégie de concentration. Cela consisterait à concentrer ses efforts sur les quelques segments qu'elle a judicieusement choisi de servir²²⁷.

Comme nous l'avons constaté, les biens de luxes intéressent principalement les membres des classes dominantes et des classes moyennes. Pour rappel, ces deux classes sont pourvues d'une grande part de capital économique ou de capital culturel²²⁸. Dès lors, les artisans pourraient concentrer leurs efforts sur l'identification des besoins des membres de ces classes.

De cette manière, la société pourrait s'adresser à ces deux classes en regroupant leurs membres dans deux sous-segments. Le premier segment regrouperait les clients qui sont pourvus d'une grande part de capital culturel, le second regrouperait ceux qui souhaiteraient valoriser leur capital économique. Cela permettrait de répondre aux attentes et désirs homogènes de ces deux groupes de consommateurs. Toutefois, les dirigeants pourraient questionner ces personnes pour connaître leurs attentes et désirs particuliers, par le biais d'une étude de marché. Cela leur permettra également de déterminer s'il est judicieux et rentable de servir ces segments.

²²⁷ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Éducation France, 2009.

²²⁸ Cf. Chapitre 1, Point III. A. 2. "Le comportement des consommateurs"

III. La stratégie du marketing personnalisé:

Actuellement, la société Biron.W est capable de produire des grès sur mesure en fonction des attentes et des désirs spécifiques des clients. En procédant de la sorte, les artisans sont entrés dans une stratégie de marketing personnalisé. Une telle stratégie reconnaît que chaque client est unique et mérite d'être traité de manière particulière²²⁹.

Dans le secteur du luxe, cette pratique est couramment utilisée car la personnalisation des biens est également une des caractéristiques recherchées par les clients qui se rendent sur le marché haut de gamme²³⁰. Cette stratégie permettrait aux clients d'exprimer les caractéristiques spécifiques qu'ils souhaitent obtenir sur leurs grès, pour qu'ils obtiennent l'objet de leur rêve. Cela peut se faire grâce à une photo ou à une image qui peut être reproduite en peinture, un mot ou une phrase qui peut être gravé ou encore en exprimant les couleurs de tonalité de fond souhaitées sur le grès commandé.

Dans le cadre de cette stratégie de personnalisation des produits, il serait important de véhiculer l'existence de cette possibilité auprès des clients, grâce aux outils de communication utilisés, comme le site Internet, le marketing direct et interactif, ou la vente.

Aussi au niveau de l'organisation logistique, elle aurait pour mission de planifier la production des grès en veillant à respecter les exigences d'un flux tendu, c'est-à-dire d'optimiser le temps nécessaire entre la fabrication du produit et la livraison au client final. Dès lors, la planification de la production consisterait à établir des plannings qui guideraient la fabrication des grès pour connaître les quantités à produire en fonction des commandes fermes des clients.

De plus, compte tenu du délai nécessaire pour produire des grès²³¹, il est opportun que des "deadline" soient annoncées officiellement aux clients intéressés, pour leur garantir le respect des délais.

Un autre avantage, c'est que cette stratégie permettra aux dirigeants de récolter des informations sur ces consommateurs sans procéder à une étude de marché pour y parvenir. Effectivement, en communiquant leurs souhaits aux artisans, ils pourront mieux comprendre quels sont les attentes du marché.

²²⁹ P. Kotler et Al. "Marketing Management", Paris, Pearson Éducation France, 2009.

²³⁰ Cf. Chapitre 1, Point III. C. "L'évaluation des segments"

²³¹ Cf. Annexe 17

IV. Conclusion:

Les stratégies génériques qui viennent d'être développées, ainsi que les différentes options décrites pour y parvenir auront pour objectif d'assurer à la société, une supériorité reconnue et pérenne par rapport à ses concurrents directs. Si celles-ci seront menées à bien durant toute l'existence de la société, elles permettront aux dirigeants de bénéficier d'un avantage concurrentiel durable²³². De plus, elles leur donneront plus de facilités pour entrer dans la stratégie de niche que nous suggérons²³³.

Cependant, il est important que les dirigeants de la société Biron.W mettent convenablement en œuvre ces stratégies, pour éviter que la société échoue sur le repositionnement envisagé.

²³² P. Du bois de Bounham. "Management Stratégique", 2011

²³³ Cf. Chapitre 1, Point III. D. "Le choix des cibles"

Chapitre 4: Les limites du repositionnement de la société sur le marché haut de gamme:

Même si le produit commercialisé par la société Biron.W présente les attributs nécessaires pour être offert sur le marché haut de gamme, il existe tout de même des limites au repositionnement envisagé. Néanmoins, nous allons analyser ces limites pour permettre aux dirigeants d'en prendre connaissance et de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les combler.

Une première limite découle du produit, car même si les grès d'arts présentent les caractéristiques essentielles des produits de luxe, il serait intéressant d'y apporter quelques innovations au niveau du style décoratif. À cette fin, nous conseillons aux artisans de se concentrer principalement sur des gammes de produits comme la collection René Magritte²³⁴ et de laisser de côté certaines gammes plus "basiques".

Néanmoins, afin d'offrir plus de choix aux clients, les dirigeants de la société Biron.W pourraient envisager la possibilité de travailler en partenariat avec des artistes peintres. En procédant de la sorte, ceux-ci pourraient apporter de nouvelles idées décoratives pour les grès. En outre, cela permettra aux artisans de travailler avec des personnes qui disposent de suffisamment de talents en matière de peintures décoratives.

La deuxième limite provient des capacités de production de la société. Effectivement, en vertu de la méthode de production utilisée, les artisans seraient relativement limités en cas de demande élevée de la part des consommateurs du marché de luxe. De plus, le travail artisanal de conception des grès que réalise Clovis Lambert ne s'apprend pas facilement. Ce travail découle d'un savoir-faire exceptionnel qui demande plusieurs années d'apprentissage avant de pouvoir réaliser des œuvres d'exception. Par conséquent, si les dirigeants de la société Biron.W ont besoin d'engager un ouvrier pour assurer la production des grès, ils devront également tenir compte du temps de formation qui sera nécessaire pour que celui-ci parvienne à réaliser ces œuvres.

De plus, le manque de disponibilité des artisans peut se faire ressentir car ils ne pourront pas assurer à la fois la production et la distribution des grès. La fabrication des grès doit

²³⁴ Cf. Annexe 2

absolument être du ressort des dirigeants car ils sont les seuls à pouvoir réaliser certaines tâches capitales pour concevoir le produit. De plus, le repositionnement sur le marché haut de gamme peut entraîner une augmentation de la demande des grès. Par conséquent, la société Biron.W sera amenée à produire davantage. Cette situation va impliquer un accroissement de l'indisponibilité des dirigeants car ils devront être plus souvent présents dans leur atelier.

De même, compte tenu des exigences des clients sur le marché haut de gamme et de leur manque d'expérience en la matière, il nous semble crucial que les dirigeants de la société Biron.W confient la distribution de leurs produits à des professionnels du métier qui pourront apporter leur expérience de vente et de merchandising.

Enfin, une incertitude réside dans la méconnaissance des intentions d'achat des grès d'arts sur le marché du luxe. Ainsi, pour avoir la certitude que les grès d'arts proposés par la société Biron.W seront attrayants sur un tel marché, il nous semble nécessaire d'obtenir de l'information émanant des consommateurs.

Pour conclure, la mise en œuvre de la stratégie de repositionnement des grès d'arts sur le marché du luxe, ainsi que l'ensemble des recommandations, conseils et options qui ont été développés, nécessite que la société Biron.W dispose des capitaux financiers nécessaires. Effectivement, la société Biron.W devra réaliser des investissements, que ce soit pour commercialiser (la communication, la distribution, etc.) des grès sur le marché haut de gamme ou pour pouvoir réaliser le produit qui correspond le mieux aux attentes du marché. Dans ce dernier cas, les investissements seront associés aux activités de recherches et de développements ou aux études de marchés nécessaires pour connaître les attentes et désirs des clients.

Conclusion générale



I. Résumé:

Pour rappel, l'objectif que nous avons poursuivi dans le cadre de ce mémoire était de procéder à une analyse complète de la situation de la société étudiée. De plus, nous avons également identifié les problèmes auxquelles cette dernière est confrontée afin de proposer une solution qui lui permette d'être viable et pérenne.

D'une manière générale, notre ouvrage se décompose en trois parties distinctes. Les deux premières parties concernent l'analyse de la société Biron.W, tandis que la troisième est relative à la proposition d'une solution, c'est-à-dire une recommandation envers ses dirigeants pour redynamiser leur activité de poterie.

Dans un premier temps, nous avons présenté globalement la société, ses différentes activités, ainsi que le marché sur lequel elle est active.

Dans un second temps, nous avons étudié l'environnement dans lequel se situe la société Biron.W. En procédant de la sorte, nous avons pu identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la société par rapport à son environnement. Ainsi, nous avons mis en évidence les principaux problèmes auxquelles ses dirigeants sont confrontés pour assurer la survie de leur société. Dans ce cadre, nous avons conclu que les dirigeants doivent absolument changer de stratégie s'ils veulent que leur société continue à exister.

Enfin dans un troisième temps, nous avons décrit la solution qui nous semble être la plus adaptée au cas de la société Biron.W. Pour réaliser ce travail, nous avons tenu compte des caractéristiques du produit et de la société, des techniques de production utilisées par les artisans, mais aussi de leurs besoins en termes de stratégies.

II. Rappel de la situation de la société Biron.W:

Tout d'abord, la principale activité de la société étudiée consiste à produire et à vendre des grès d'arts. Cependant, la clientèle visée actuellement ne permet pas à la société de dégager un chiffre d'affaires suffisant pour assurer la rentabilité de cette activité.

De ce fait, nous avons également constaté par rapport à son cycle de vie, que le produit de la société Biron.W était situé dans une phase de déclin. Nous avons pensé que cette caractéristique était particulièrement intéressante, c'était l'occasion de recommander une solution à la société étudiée, en vue qu'elle se redresse.

C'est ainsi que nous avons suggéré à la société Biron.W de repositionner ses produits sur le marché haut de gamme, car nous sommes convaincus que les grès d'arts proposés par la société Biron.W présentent les caractéristiques nécessaires pour être offerts sur un tel marché. Nous sommes d'ailleurs persuadés que l'activité de la poterie présente un potentiel de rentabilité sur ce marché.

En effet, le profil des consommateurs de ce marché nous montre qu'ils disposent d'un fort pouvoir d'achat, ce qui laisse présager de réelles opportunités d'appliquer des prix de ventes élevés aux grès d'arts de la marque Biron.W. Toutefois, nous avons mis en évidence que le produit actuel devra subir quelques changements. À cet effet, il sera nécessaire que les dirigeants mènent des actions sur le style et le design des grès afin que ces derniers soient appréciés par les clients qui se rendent sur le marché haut de gamme.

Bien entendu, la stratégie proposée inclut de repenser à la fonction logistique et aux quatre outils opérationnels de la société afin de tenir compte des caractéristiques du marché du luxe. De même, d'autres recommandations ont été proposées afin que la société Biron.W puisse se défendre face à la concurrence potentielle. C'est pourquoi, nous avons développé une partie qui concerne ces recommandations, afin de proposer des pistes de développements aux dirigeants. En outre, nous avons mis l'accent sur la politique de distribution et plus particulièrement sur le merchandising, car il est capital de traiter cette composante de manière optimale pour permettre à la société de réussir son positionnement sur le marché du luxe.

La fin de notre analyse porte sur les limites que ce repositionnement peut impliquer, elles concernent principalement les aspects suivant:

- l'aspect du produit qui doit être mis en adéquation avec ce qui est recherché sur le marché visé;
- l'inexpérience des dirigeants en matière de distribution et de merchandising sur le marché haut de gamme;
- les moyens financiers nécessaires pour mettre en place la stratégie de repositionnement envisagée.

III. La principale difficulté rencontrée:

Une des difficultés rencontrées concernait le fait de pouvoir traduire les dires des dirigeants en termes de langage technique du marketing et de la logistique. Aussi, lors de nos rencontres, nous utilisons parfois un vocabulaire trop technique, ce qui pouvait déboucher sur des incompréhensions. Cependant, nous nous sommes adaptés au fur et à mesure de notre étude afin de communiquer de manière optimale.

IV. Axes d'amélioration à apporter au mémoire:

Tout d'abord, il serait intéressant de disposer d'informations quantitatives, en vue de valoriser la stratégie de repositionnement envisagée. Dans ce cadre, il faudrait réaliser des études de marché auprès des consommateurs identifiés, dans le but de connaître les intentions d'achat des grès en ce qui concerne les consommateurs identifiés sur le marché du luxe. D'autres éléments pourraient être recherchés dans le cadre de ces études tels que le prix qu'ils seraient prêts à payer, leurs habitudes de shopping au niveau des lieux fréquentés, les caractéristiques attendues par les produits proposés, leurs habitudes en terme de lecture, les variables sociodémographiques qui les caractérisent, etc. Cependant, ce n'était pas l'objectif du mémoire de réaliser de telles études.

Un autre axe d'amélioration consiste à étudier d'autres formes de distribution pour écouler les grès d'art, qui sont de véritables pièces uniques. En effet, les dirigeants pourraient par exemple envisager de vendre leurs produits aux enchères publiques, car cette technique constitue également un moyen pour écouler les objets d'arts²³⁵. De ce fait, il aurait été intéressant d'étudier cette pratique, ses avantages et ses limites.

²³⁵ <http://www.montdepiete.be/FR/encher.htm>

V. Notre principale recommandation pour la société:

Comme cela a été mis en avant, l'analyse du marché et des comportements des clients est devenue une clef de succès des stratégies des maisons de luxes²³⁶. Dans ce cadre, nous recommandons aux dirigeants de rester vigilants par rapport aux changements qui pourraient éventuellement survenir sur un tel marché. Pour y parvenir, ils pourraient peut-être engager des experts pour réaliser des études de marché, en vue de connaître ces changements.

VI. Conclusion:

Le travail que nous avons effectué, nous a permis d'analyser la situation actuelle d'une société ainsi que de rechercher et de proposer une autre stratégie pour lui permettre de survivre.

Au cours de ce travail, nous avons constaté que la fonction marketing à une importance capitale pour les entreprises. De même, nous avons également remarqué qu'il existe un lien étroit entre la logistique et le marketing. Tout d'abord, la fonction marketing concerne les décisions stratégiques importantes que l'entreprise doit prendre pour assurer la continuité et la rentabilité de ses activités. Ensuite, la fonction logistique concerne la mise en œuvre des quatre outils opérationnels qui doivent être adaptés en fonction des décisions stratégiques qui ont été prises.

De ce fait, cela demande de prendre ces deux fonctions en considération et de les adapter en fonction du marché visé, afin que l'entreprise performe. De même, nous avons pu constater que le marché et le comportement des clients changent continuellement. Par conséquent, les entreprises comme la société Biron.W doivent revoir régulièrement les stratégies mise en place si elles veulent continuer atteindre et séduire leurs clients.

Quel que soit la taille des entreprises, elles doivent continuellement s'adapter, notamment grâce à une fonction marketing intégrée pour assurer sa survie et rester rentable.

²³⁶ CARREIRA S.,2011, " La clientèle du luxe", Mode & Luxe : images et réalités de la nouveauté

Bibliographie:



I. Les ouvrages:

- P. KOTLER et Al., "Marketing Management (13^{ème} édition)", Paris, Pearson Éducation France, 2009.
- J. LENDREVIE et al., "Mercator: Théorie et nouvelles pratiques du marketing (5^{ème} édition)", Paris, Dalloz, 2009.
- D.DARPY et P.VOLLE., "Comportements du consommateur: concepts et outils (2^{ème} édition)", Paris, Dunod, 2007.
- P. DU BOIS DE BOUNHAM., "Management Stratégique", 2011.
- M. PORTER, "L'avantage concurrentiel", Paris, InterÉditions, 1986.
- M. PORTER, "Choix stratégiques et concurrence", Paris, Économica, 1987.
- M. CHEVALIER et Al., "Management et marketing du luxe", Paris, Dunod Éditeur, 2008.
- N. RIGAUX, "Introduction à la sociologie par sept grands auteurs", Bruxelles, Éditions De Boeck Université, 2008.
- P. MÉTIVIER, "le salon des acteurs de la chaîne logistique globale "SPILOG", Lyon, 2010.
- P-P. DORNIER , "Recomposition de l'approche logistique dans le secteur des produits de grande consommation: intégration fonctionnelle, intégration sectorielle, intégration géographique", Paris.
- J. MAGEE, W. COPACINO, D. ROSENFELD, "Modern logistics management", New York, John Wiley & Sons Inc, 1985.
- J. HESKETT, N. GLASKOWSKY et R. IVIE, "Business Logistics, New York, Ronald Press, 1973.
- D. TIXIER et al., "La logistique d'entreprise, vers un management plus compétitif", Paris, Dunod, 1998.

II. Les articles:

- DARDEN W-R., 1989, "The impact of logistics on the demand for mature industrial products", *European Journal of Marketing*, 23-2, pp. 47-57
- MERUNKA D., 1984, "Les produits durables: les malaimés du marketing", *Harvard l'Expansion*, pp.44-52
- FILSER M. et PACHÉ G., 2008, "La dynamique des canaux de distribution: approches théoriques et ruptures stratégiques", *La revue française de gestion*, 182, pp. 109-133
- DELHAUSSE B. et Al., 2002/3, "Un nouveau portrait social de la Wallonie", *Reflets et perspectives de la vie économique*, pp. 7-22
- NIHOUL M., 1995, "Les potiers de Bouffiuoux et Châtelet au temps du Franc-Métier", *Le Vieux Châtelet*, pp. 1-6
- COOP W. et SALENTEY P., 2012, "Comment réveiller une belle endormie?", *L'entreprise*, 307, p.48
- MOUCLIER J., 2009, "Le luxe acteurs et marchés", *Agence régionale d'information stratégique et technologique*, pp. 1-21
- CATRY B., 2007, "Le luxe peut être cher, mais est-il toujours rare?", *La revue française de gestion*, 171, pp. 49-63
- GODEY B. et Al., 2004, "La distribution: variable stratégique dans l'univers du luxe", *Actes du Colloque E. Thil*, pp. 3-15
- CARREIRA S., 2011-2012, "La clientèle du luxe", *Mode & Luxe: images et réalités de la nouveauté*
- DUBOIS B., 2004, "Éloge du Luxe", *Les Échos* des 18 et 19 juin 1999
- HEILBRUNN B., 2004, "Le luxe, Essais sur la fabrique de l'ostentation", *IFM Éditions du Regard*
- WARLIN L-A., 2011, "Les nouveaux modèles de distribution sur le marché du luxe à l'horizon 2013", *Xerfi Research*,
- ARMISTEAD C., MAPES J., 1992, "The changing role of supply chain operations managers", *Logistics Information Management Vol 5*, 2, pp. 10-16
- WATSON R., PITT L., 1989, "Remarrying marketing and logistics with information technology", *Industrial Management & Data Systems Vol 1*, pp. 4-12

- TWEDE D., 1992, "The process of logistical packaging innovation", Journal of Business Logistics Vol13, 1, pp. 69-94
- MCGINNIS M., HOLLON C., 1978, "Packaging: organization, objectives and interactions", Journal of Business Logistics Vol 1, pp 45-62
- Gareau A., "Stock et JAT ou les contradictions producteurs-distributeurs", Document de recherche CR 526/1994, HEC, Chambre de Commerce et d'industrie de Paris, 1994.
- SURI R. et MONROE K., 2003, "The effects of Time Pressure on Consumers Judgments of Prices and Products", Journal of consumer research, 30, pp. 92-104

III. Site Internet:

- "La poterie Biron.W", le site Internet de la société Biron.W, <http://www.poteriebiron.be>
- "Le syndicat d'initiative de Bouffioulx", le site Internet de la ville de Bouffioulx, <http://www.bouffioulx.be>
- "Le patrimoine culturel de Bouffioulx", le site Internet de la ville de Bouffioulx, <http://www.bouffioulx.be/blx/content/view/8/27/>
- "Les Arts & Ménagers", le site Internet de l'évènement des Arts & Ménagers, <http://www.artsmenagers.be/>
- "La poterie Dubois", le site Internet de la société Dubois, <http://www.poteriedubois.be/fr.html>
- "La Poterie Lardinois", le site Internet de la société Lardinois, <http://www.la-poterie-lardinois.be/>
- 2012, "La population de droit par commune au 1^{er} janvier 2011", 15/03/2012, archives SPF, http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/population/population_-_chiffres_population_1990-2011.jsp
- "Le Val St Lambert", le site Internet de la société du Val St Lambert, <http://www.val-saint-lambert.com>
- Gr. Y., 2010, "Le cycle de vie", 31/08/2010, archives uxfr, <http://ux-fr.com/2010/08/31/le-cycle-de-vie/>
- "Le marché du travail en chiffres relatifs", archives SPF, <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/emploi/relatifs/>

- 2012, "Le nombre d'entreprise en faillite par année en Belgique", 17/04/2012, archives SPF,
<http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/webinterface/?loadDefaultId=115&IDBr=tcm:326-22372-4>
- "Industrie de la poterie dans le monde d'aujourd'hui", archives experts-tourisme,
<http://www.experts-tourisme.fr/industrie-poterie-b983835.htm>
- "Pinata-Balloon", le site Internet de la société Pinata-Balloon, <http://www.pinata-balloon.com/vaisselle-mignardises/428-12-mini-ramequin-terre-cuite.html>
- "Brico", le site Internet de la société Brico, <http://www.brico.be/wabs/fr/catalogue/c483450/plantations/poteries.do>
- Plantes et jardins, le site Internet de la société Plantes et jardins, http://www.plantes-et-jardins.com/catalogue/catalogue4.asp?id_variations=11652
- Le. G., 2008, "La SA Cristallerie du Val St Lambert à Seraing dépose son bilan", 08/08/2008, article rubrique économie proxiliège, <http://www.proxiliege.net/index.php?page=article&id=2801&idrub=3>
- La. P., 2011, " Val-St-Lambert: l'équilibre en 2013", 11/06/2011, archive Libre Belgique, <http://www.lalibre.be/economie/actualite/article/666467/val-st-lambert-l-equilibre-en-2013.html>
- Du. B. et La. G., 2012, "L'art de l'entreprise globale", 2012, archive les échos, http://www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_7_10.htm
- 2012, "Le luxe, un secteur en pleine croissance malgré la crise", 16/02/2012, archive de la libre Belgique, <http://www.lalibre.be/toutelinfo/afp/361027/le-luxe-un-secteur-en-pleine-croissance-malgre-la-crise.html>
- Co O., 2012, " Les millionnaires du Lotto - Les travailleurs pauvres", 22/03/2012, archives de questions à la une, http://www.rtf.be/video/v_questions-a-la-une-du-22-02-2012?id=1659593&category=info
- "Association française pour la logistique", le site de l'association française pour la logistique, <http://www.aslog.org/fr/index.php>
- "Définition du marketing", <http://www.definitions-marketing.com>
- "Les relations publiques", le site Internet de Techno-science, <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=4229>
- "Le groupe Xerfi, Le médiateur du monde économique", le site de Xerfi, <http://www.xerfi.fr>

- "Google Belgique", le site de Google, <http://www.google.be>
- Pi. P., 2001, <http://www.groupechronos.org>, LSA
- "Harrods", le site Internet de la société Harrods, <http://www.harrods.com/>
- "Printemps", le site Internet de la société printemps, <http://www.printemps.com/>
- "Galeries Lafayette", le site Internet des galeries Lafayette, <http://www.galerieslafayette.com/>
- Ad., 2011, " Le merchandising au cœur de la stratégie des marques de luxe!", 19/06/2011, Archives du marketing de la marque, <http://www.marketingdelamarque.fr/le-merchandising-au-coeur-de-la-strategie-des-marques-de-luxe/>

IV. Autres sources:

- Les comptes annuels de la société Biron.W
- Belfirst