

Thème 01 : Les organisations et l'activité de production de biens et de services

QDMSGNG N° 01 : Quels produits ou quels services pour quels besoins ?

Chapitre 01

QUELS PRODUITS OU QUELS SERVICES POUR QUELS BESOINS ?

Notions	<ul style="list-style-type: none">- Démarche marketing- Approches marketing- Étude de marché- Veille marketing et commerciale- Création de valeur : indicateurs extraits du compte de résultat et du bilan- Innovation de produits- Modèle économique
Contexte et finalités	<p>L'organisation choisit les biens ou services qu'elle va produire en fonction de ses finalités ; elle doit avoir une connaissance des marchés sur lesquels elle évolue. L'organisation possède et recherche des informations sur les consommateurs ou usagers et sur ses concurrents. Elle a recours à différents outils numériques de recueil et de traitement de l'information et peut se saisir des possibilités offertes par l'analyse des données massives (big data).</p> <p>La définition de l'offre proposée est du ressort du marketing. L'objectif du marketing est d'aider à répondre à un besoin non satisfait par une offre, que ce besoin soit exprimé ou non par le consommateur (client ou usager). Les choix marketing doivent être cohérents avec les orientations stratégiques, en particulier quand l'organisation dispose d'avantages concurrentiels. On distingue alors les approches anticipatrice, créative, réactive, médiatrice.</p> <p>Un produit ne sera mis sur le marché ou proposé à des usagers que s'il permet de créer de la valeur, c'est-à-dire des flux permettant de garantir une rentabilité ou, selon les types d'organisation, une couverture des coûts ou un équilibre budgétaire.</p> <p>Cette création de valeur est néanmoins incertaine ; elle dépend de la capacité de l'organisation à détecter les besoins des clients et des usagers, et à y répondre de manière durable.</p> <p>Dans les entreprises, la valeur créée peut correspondre à la valeur ajoutée. Celle-ci se calcule à partir des informations contenues dans un compte de résultat prévisionnel. La valeur créée contribue à réévaluer les actifs du bilan.</p> <p>Dans les organisations publiques et les organisations de la société civile, il est souvent difficile de valoriser sur le strict plan financier la mesure de la valeur créée ; cette mesure doit cependant être également appréciée dans sa dimension sociale.</p> <p>L'innovation occupe une place primordiale dans le processus de production. Elle peut porter sur le bien ou le service (nouveaux produits, améliorations importantes d'un produit existant ou encore intégration de services à l'offre de biens). Elle peut également porter sur un ou plusieurs aspects du modèle économique (business model), notamment celui des modalités de mise à disposition d'un produit et celui de fixation du prix.</p> <p>De nombreuses organisations ont développé leur production en proposant, non pas de nouveaux produits, mais en adaptant leur business model pour les présenter différemment, les proposer à un autre public, démocratiser leur accès. Confrontées à la transformation numérique de leurs activités, elles évoluent dans un environnement de moins en moins prévisible, propice à l'émergence de concurrents inattendus qui peuvent devenir en quelques mois des nouveaux leaders grâce à des modèles économiques en rupture avec les « standards habituels » tels que les modèles économiques de plateformes, modèles économiques low cost, modèles de gratuité, freemium, etc.</p>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none">⇒ De présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l'entreprise détecte les tendances et besoins⇒ D'analyser le modèle économique d'une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur
Plan	<ul style="list-style-type: none">I. Comment mettre en place une démarche marketing ?II. Comment mettre en place un produit et mesurer la réussite de la démarche marketing ?III. Quel est le rôle de l'innovation dans le choix et l'adaptation du modèle économique ?

I. Comment mettre en place une démarche marketing ?

A. Le principe de la démarche marketing

Document 1 : La démarche marketing

La démarche marketing part de l'analyse du marché et conduit à penser les produits avant de les proposer au consommateur. L'organisation choisit les biens ou services qu'elle va produire en fonction de ses finalités ; elle doit avoir une connaissance des marchés sur lesquels elle évolue. L'organisation possède et recherche des informations sur les consommateurs ou usagers et sur ses concurrents.



Delagrave 2024

Document 2 : Le marché du bio ne se redressera pas avant 2024

Après des années de forte croissance, le marché du bio est en crise. Selon les experts Xerfi, le secteur pourrait repartir à la hausse en 2024 si les acteurs adaptent leur stratégie. Mais l'âge d'or du bio serait bien révolu.

Selon une étude réalisée par Xerfi Precepta, le retournement du marché du bio n'est pas pour demain. Après des années de croissance à deux chiffres, le secteur s'est brusquement renversé en 2021 (- 1,3 %) et s'est une nouvelle fois contracté en 2022 avec un recul de 4%. Les experts Xerfi s'attendent à une stagnation en 2023 avant de repartir à la hausse en 2024 (+2% à 12,4 milliards d'euros).

Les acteurs du secteur vont alors devoir engager de nouvelles stratégies pour reconquérir les consommateurs. Du côté des spécialistes, il va falloir trouver un juste équilibre entre l'amélioration de la compétitivité prix et la garantie d'un juste revenu aux producteurs. Des alliances à l'achat pourront également être une option pour les plus offensifs. En revanche, face au durcissement des conditions de marchés, des défaillances sont à craindre et représenteront donc des opportunités d'acquisition pour les acteurs les plus robustes.

Chez les généralistes, l'avenir pourrait être au désengagement. Après avoir réduit l'offre de produits bio et fermé la plupart de leurs circuits spécialisés (Carrefour Bio, Auchan Bio, Marché Bio Leclerc), ils pourraient être amenés à se tourner vers des catégories de produits alternatifs (local et circuits courts), moins chers et fortement plébiscités par les consommateurs. Des décisions qui mettraient en péril le futur de la filière. Si les ventes du bio vont repartir tôt ou tard, les niveaux de croissance ne seront donc pas similaires à ceux de la décennie passée.

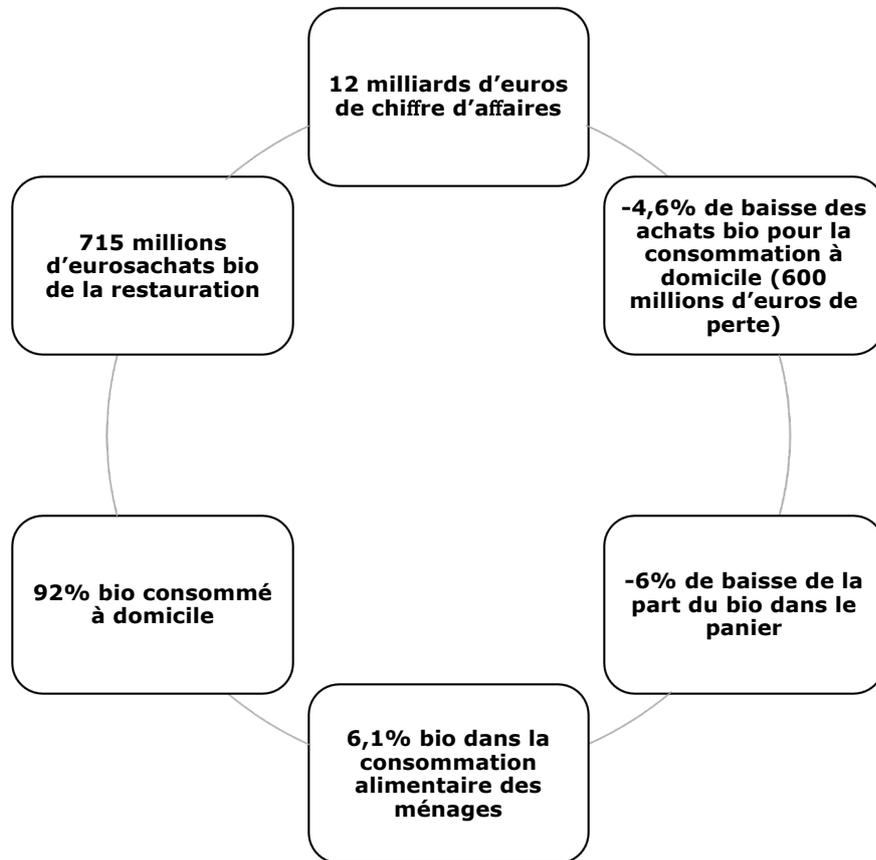
Camille Harel, www.lsa-conso.fr, 15 décembre 2022

- 1)** Rappeler la distinction entre consommateurs et usagers.
- 2)** Rappeler les différents types d'organisation et leurs différentes finalités.
- 3)** Justifier la nécessité de mettre en place une démarche marketing.
- 4)** Lister les informations nécessaires pour mettre en place une démarche marketing.
- 5)** Relever des indicateurs quantitatifs qui montrent que le marché du bio se porte mal.
- 6)** Établir une étude de marché succincte en présentant les clients et les entreprises concurrentes.

B. La collecte d'informations pour une veille commerciale et marketing

Document 3 : La collecte de données traditionnelle

Le marché du bio en 2022 : les chiffres clés



Les artisans commerçants ont limité la baisse de ventes bio grâce au lien de proximité avec le client. Toutefois, un quart des boulangers et bouchers bio ont renoncé au bio en 2022.

www.artisans-gourmands.fr

- 7) Expliquer comment ces chiffres clés ont été récoltés.
- 8) Indiquer la pertinence de mettre en place une veille commerciale.
- 9) Identifier les étapes d'une veille commerciale.

Document 4 : L'influence du big data

On parle depuis quelques années du phénomène de big data, que l'on traduit souvent par « *données massives* ». Avec le développement des nouvelles technologies, d'internet et des réseaux sociaux ces vingt dernières années, la production de données numériques a été de plus en plus nombreuse : textes, photos, vidéos, etc. Le gigantesque volume de données numériques produites combiné aux capacités sans cesse accrues de stockage et à des outils d'analyse en temps réel de plus en plus sophistiqués offre aujourd'hui des possibilités inégalées d'exploitation des informations. Les ensembles de données traités correspondant à la définition du big data répondent à trois caractéristiques principales : volume, vitesse et variété.

www.cnil.fr/fr/definition/big-data

Le volume et la variété des données permettent de récolter une multitude d'informations sur les consommateurs, les entreprises concurrentes, mais aussi les données du macro environnement. La vitesse désigne à la fois la rapidité de la capture de ces informations et leur modification instantanée en fonction des nouvelles informations.

Delagrave 2024

- 10)** Définir la notion de big data.
- 11)** Rappeler la distinction avec open data.
- 12)** Analyser l'avantage stratégique qu'une entreprise peut développer en utilisant du big data.

Document 5 : Google et Deloitte s'associent pour connecter data science et marketing à l'IA

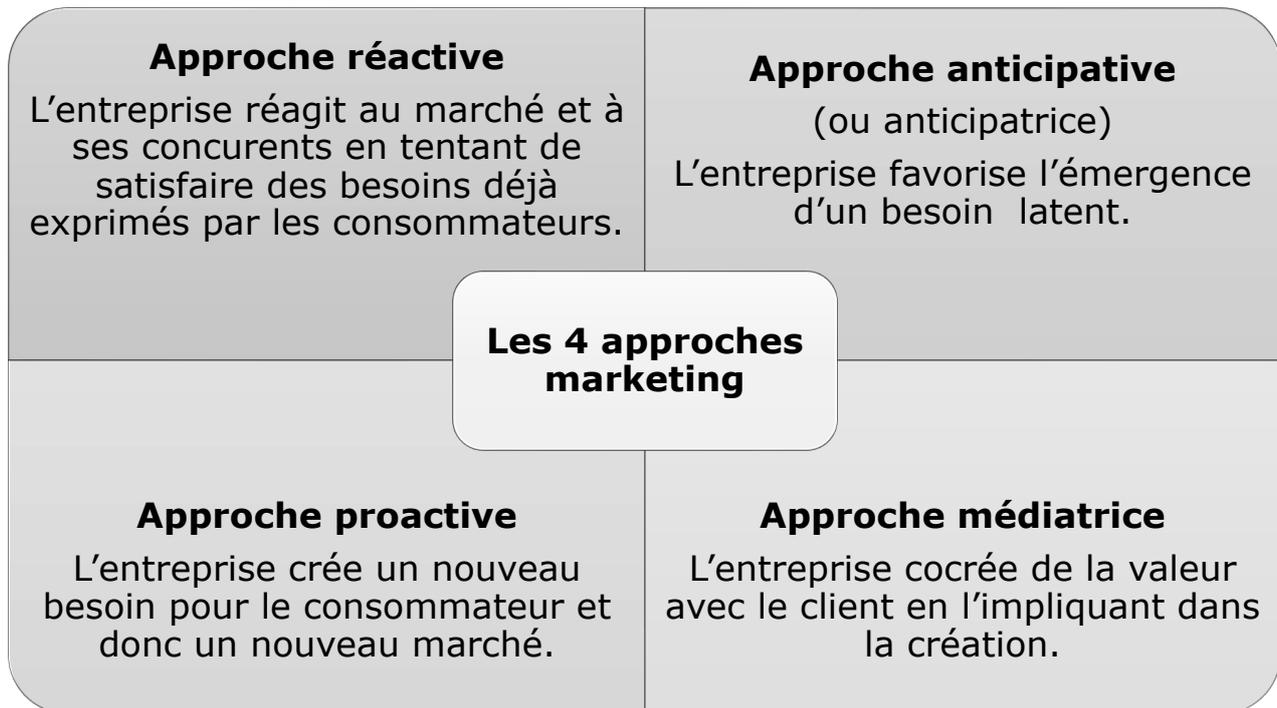
Faire converger marketing et data science pour multiplier les opportunités. C'est ce que le cabinet Deloitte et le géant de la recherche Google entendent bien prouver. Les deux entreprises viennent d'annoncer que la plateforme de données, d'analyse et d'IA Converge Consumer de Deloitte est désormais optimisée pour Google Cloud (GCP). Présentée comme une « initiative de co-innovation avec Google Cloud », la mise en commun de ces technologies doit aider les entreprises « à créer des expériences client plus pertinentes, engageantes et efficaces ». Ainsi, le portefeuille de solutions Converge Consumer de Deloitte, disponible sur GCP, intègre les principales capacités d'analyse de données, d'intelligence artificielle (IA) et d'IA générative (Gen AI) de Google Cloud. Avec cette palette de solutions, les entreprises centrées sur les consommateurs pourront déployer rapidement des outils alimentés par l'IA afin de « prévoir plus précisément la demande, personnaliser les campagnes de marketing et optimiser la tarification des produits ». Le tout dans un seul objectif : accroître la fidélité à la marque et étendre l'avantage concurrentiel.

Célia Séramour, www.lemondeinformatique.fr, 17 août 2023

- 13)** Définir l'IA.
- 14)** Estimer l'importance de l'IA pour le marketing.

C. L'approche marketing découle de cette veille commerciale

Document 6 : Les quatre approches mercatiques



Delagrave 2024 / MY

15) Indiquer à quel type d'approche correspond chaque cas. Justifier.

Cas 1	Après avoir constaté la croissance de magasins spécialisés dans le bio, Carrefour décide de produire et de commercialiser des produits bio.
Cas 2	En 1960, Jean-Marc Gouédard, agriculteur, cultive des pommes en utilisant des pesticides. Peu à peu, il prend conscience des risques liés à leur utilisation intensive, et décide de revendre son domaine pour un autre domaine vierge de tout intrant chimique, alors qu'à cette époque aucune entreprise présente sur le marché ne s'en passe. Jean-Marc commercialise le premier cidre bio en France.
Cas 3	L'AMAP Les Deschamps propose aux consommateurs de cultiver leurs propres produits et de composer leur panier sur leur verger.
Cas 4	Michel Ferrand, scientifique, crée une nouvelle variété de café à partir de procédés biologiques : un café ayant l'amertume du chocolat, mais l'acidité et la sucrosité de l'orange.

II. Comment mesurer la réussite de la démarche marketing ?

A. La création de valeur d'une entreprise se mesure grâce au revenu généré

Document 7 : L'évaluation de la valeur financière

Le compte de résultat est un document comptable synthétisant l'ensemble des charges et des produits d'une organisation ayant une activité marchande, pour une période donnée, appelée exercice comptable. Le compte de résultat est donc un document de synthèse, faisant partie des états financiers, et ayant pour fonction d'indiquer la performance de l'entreprise.

Le compte de résultat regroupe sur un an l'ensemble des enrichissements et des appauvrissements. Si les revenus sont supérieurs aux charges, l'entreprise est bénéficiaire. Il se décompose selon une triple distinction au niveau des opérations :

- celles relatives à l'activité économique courante, c'est le résultat d'exploitation
- celles relatives aux incidences de la gestion financière, c'est le résultat financier
- celles relatives aux opérations exceptionnelles, c'est le résultat exceptionnel.

Le résultat est obtenu par la différence entre les produits et les charges : il mesure le revenu dégagé par l'activité de l'organisation. On parle de valeur financière fondée sur le revenu.

Delagrave 2024

- 16)** Déterminer le type de performance mesurée par le compte de résultat.
17) Identifier les autres performances mesurables pour une entreprise ?

Document 8 : Le compte de résultat d'une entreprise de commerce bio

En millions d'euros

Charges	N+1	N	Produits	N+1	N
Charges d'exploitation			Produits d'exploitation		
Achat de matières premières et autres approvisionnements	1 232	1 098	Chiffre d'affaires	3 512	3 346
Autres achats et charges externes	1 207	1 160			
Impôts et taxes	25	71			
Charges de personnel	564	566			
Amortissements*	149	107			
Total des charges d'exploitation	3 177	3 002	Total des produits d'exploitation	3 512	3 346
Charges financières			Produits financiers		
Intérêts bancaires	24	24	Produits exceptionnels		
Charges exceptionnelles					
Total des charges	3 201	3 022	Total des produits	3 512	3 346
Bénéfice			Perte		
TOTAL GÉNÉRAL	3 512	3 346	TOTAL GÉNÉRAL	3 512	3 346

* L'amortissement désigne la dépréciation d'un bien appartenant à l'entreprise.

Delagrave 2024

- 18) Calculer la valeur ajoutée pour l'année N en rappelant la formule et sa signification.
- 19) Calculer le résultat pour les années N et N+1. Commentez les résultats.
- 20) Indiquer, d'après les résultats, que peut-on conclure sur la réussite de la démarche marketing mise en place par l'entreprise ?

B. La création de valeur d'une entreprise se mesure grâce à l'augmentation du patrimoine

Document 9 : Qu'est-ce que le bilan ?

Le bilan est une photographie de l'entreprise à un moment donné. Il se divise entre les actifs (ce que possède l'entreprise) et le passif (la provenance des ressources dont dispose l'entreprise) :

- **ACTIF IMMOBILISÉ** : Ensemble des biens immobilisés nécessaires à l'activité de l'entreprise (brevets, machines, outils de production...).
- **ACTIF CIRCULANT** : Ensemble des actifs détenus par l'entreprise et destinés à ne pas y rester durablement (stocks, créances dues par les clients, disponibilités).
- **CAPITAUX PROPRES** : Ressources financières apportées par les actionnaires ou générées par l'entreprise (réserves, résultat).
- **DETTES** : Obligations à l'égard des tiers (établissements bancaires, fournisseurs...)

Le bilan permet de déterminer la valeur financière de l'entreprise à partir du calcul de l'actif net comptable.

$$\text{Actif net comptable} = \text{total des actifs} - \text{total des dettes}$$

L'actif net comptable, ou valeur financière fondée sur le patrimoine, représente la part de l'actif d'une entreprise qui appartient aux associés ou aux actionnaires.

Document 10 : Le bilan simplifié d'une entreprise de commerce bio

En million d'euros

Actif	N+1	N	Passif	N+1	N
Actif immobilisé			Capitaux propres		
<i>Immobilisations incorporelles</i>	647	641	Capital	10	10
<i>Immobilisations corporelles</i>			Réserves	1 619	1 584
Terrains	25	24	Résultat de l'exercice		
Constructions	235	222			
Installations techniques, matériel	564	525			
Autres immobilisations corporelles	135	132			
<i>Immobilisations financières</i>	158	186			
Total de l'actif immobilisé	1 764	1 730	Total des capitaux propres		
Actif circulant			Dettes		
Stock	365	352	Emprunt (établi. crédit)	654	631
Clients et autres créances	488	502	Fournisseurs et autres dettes	560	709
Disponibilités	537	674			
Total de l'actif circulant	1 190	1 324	Total des dettes	1 214	1 340
TOTAL GÉNÉRAL	3 154	3 258	TOTAL GÉNÉRAL	3 154	3 258

- 21)** Expliquer pourquoi le résultat trouvé dans le compte de résultat (document 8) est reporté dans le bilan.
- 22)** Calculer l'actif net comptable pour les années N et N+1.
- 23)** Commenter l'évolution de l'actif net comptable.

III. Quel est le rôle de l'innovation dans le choix et l'adaptation du modèle économique ?

A. L'introduction de nouveaux produits et services

Document 11 : L'iMac a permis à Apple de sortir la tête de l'eau

Steve Jobs, parti à la suite d'un désaccord, revient comme le Messie et présente, le 6 mai 1998, l'iMac. Carton plein et renaissance alors que, un an auparavant, Apple était « dans une spirale de la mort », selon le directeur financier de l'époque. Son iMac, fruit de l'intransigeance de Steve Jobs pour relancer la machine, donnera le la pour les années à venir : un design épuré (d'accord, les couleurs étaient un peu criardes), des vrais choix pour les caractéristiques (abandon du lecteur de disquettes, modem standard) et, toujours, la promesse d'une intégration totale entre le software et le hardware. Le sigle du produit ? « La joie d'Internet. La simplicité d'un Macintosh. » Le tout premier iMac s'articulait autour d'un écran à tube cathodique de 15 pouces (résolution de 1024 × 768 pixels), un processeur Power PC G3 de 233 MHz, une carte graphique ATI Rage IIC, 32Mo de mémoire vive et un disque dur de 4Go. Le tout-en-un d'Apple, équipé d'une poignée pour le transport (!) et livré avec un clavier et une souris, est, en prime, le premier ordinateur à arborer des ports USB.

www.numerama.com, 7 mai 2018

- 24) Imaginer, à partir du produit iMac, une démarche marketing.
- 25) Identifier la stratégie mise en place par Macintosh ?

Document 12 : L'innovation porte aussi sur la mise à disposition d'un produit

Pour s'imposer dans le florissant marché du bio, la grande distribution tente par tous les moyens de répondre à la demande grandissante des consommateurs tout en cassant les prix. Il en résulte des denrées qui ne sont finalement pas aussi vertueuses qu'elles en ont l'air, nous explique la rédactrice en chef adjointe de 60 millions de consommateurs, qui consacre ce mercredi un hors-série au bio.

« Si c'est moins cher, c'est forcément que l'on rogne sur les prix d'une manière ou d'une autre », commence la journaliste. « Dans le cas des biscuits par exemple, cette réduction des coûts va se répercuter sur la qualité des ingrédients. » Ainsi, de nombreux industriels se tournent vers les sirops de sucres invertis (trimoline) ou de maïs pour élaborer leurs recettes. S'ils sont moins chers que le sucre de canne, ils sont aussi capables de neutraliser efficacement l'amertume des farines complètes, souvent utilisées par les industriels en bio.

Charlotte Anglade, www.lci.fr, 5 juin 2019

- 26) Rechercher la raison pour laquelle certains distributeurs « cassent les prix ».
- 27) Identifier le moyen par lequel ces distributeurs proposent un prix bas.
- 28) Définir et expliciter la stratégie qui permet le *low cost*.

B. Le business model comme terreau d'une création de valeur

Document 13 : La méthode Canvas

La méthode Canvas est un outil, parmi d'autres, pour décrire de manière simple un modèle économique en présentant cinq éléments principaux de l'organisation :

LES CLIENTS (segments de clientèle, nature et qualité de la relation client, canaux de distribution et de communication)

L'OFFRE (produits, politique de prix, etc.)

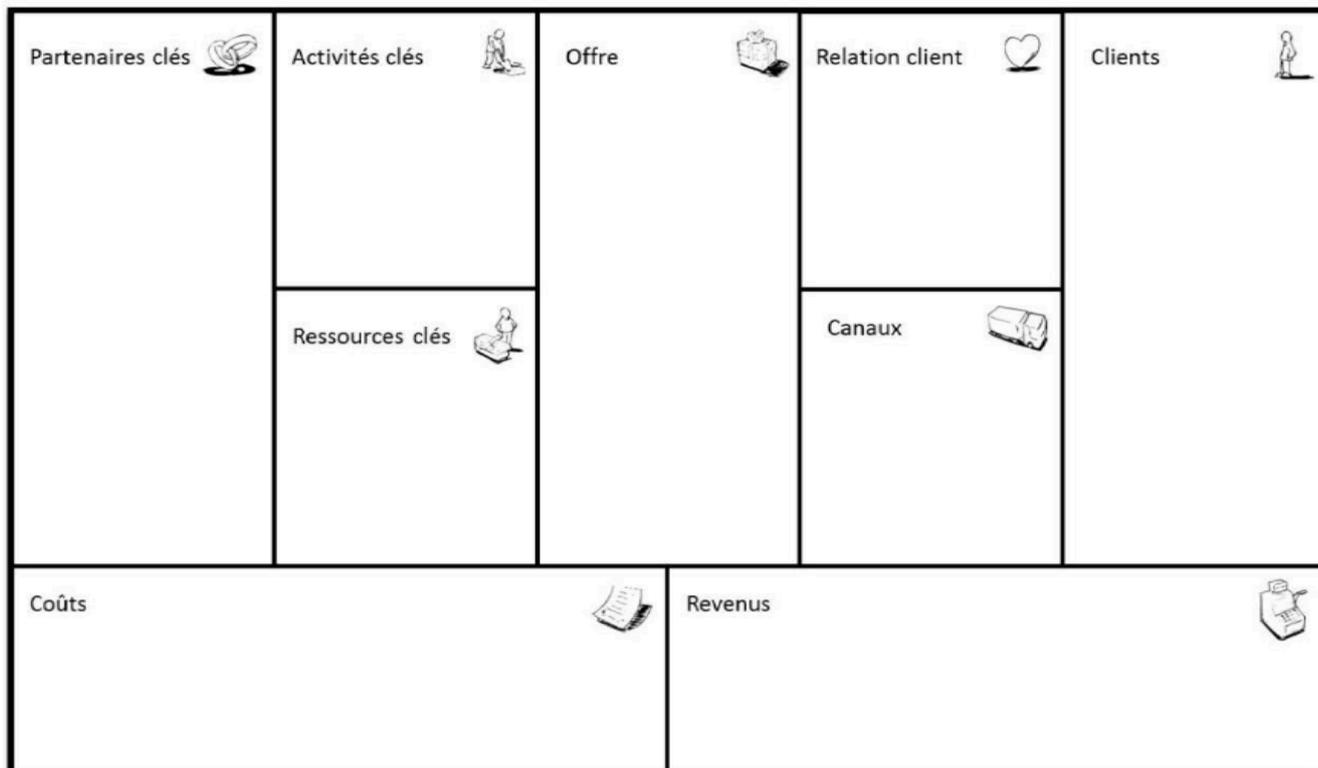
L'INFRASTRUCTURE (activités principales, ressources clés, partenaires, notamment fournisseurs)

LA STRUCTURE DES COÛTS (charges principales)

LES SOURCES DE PROFIT

Le *Business Model Canvas* - Titre :

- Description :



Source : <http://www.businessmodelgeneration.com>

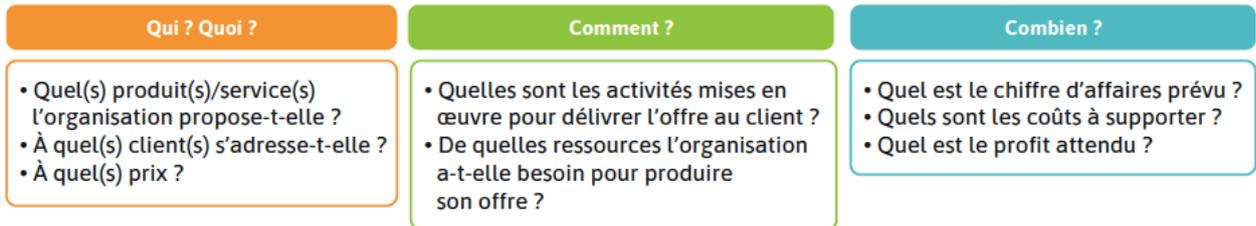
This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Business Model Canvas

<p>Partenaires clés Qui sont nos partenaires clés? Qui sont nos principaux fournisseurs? Quelles ressources clés obtenons-nous de nos partenaires? Quelles activités clés les partenaires réalisent-ils?</p> <p>MOTIVATIONS POUR DES PARTENARIATS: Optimisation et économie, Réduction du risque et de l'incertitude, Acquisition de ressources et d'activités particulières</p>	<p>Activités Clés Quelles sont les activités clés requises par nos propositions de valeur? Nos canaux de distribution? Relation client? Flux de revenus?</p> <p>CATÉGORIES: Production, Résolution de problèmes, Plateforme / Réseau</p> <p>Ressources clés Quelles sont les ressources clés requises par nos propositions de valeur? Nos canaux de distribution? Relations clients? Flux de revenus?</p> <p>TYPES DE RESSOURCES: physiques, intellectuelles (brevets de marque, droits d'auteur, données), humaines, financières</p>	<p>Propositions de valeur Quelle valeur offrons-nous au client? Quels problèmes de clients aidons-nous à résoudre? Quels ensembles de produits et services offrons-nous à chaque segment de clientèle? Quels sont les besoins des clients que nous satisfaisons?</p> <p>CARACTÉRISTIQUES: nouveau, performances, personnalisation, "Réussir le travail", design, marque / statut, prix, réduction des coûts, réduction des risques, accessibilité, commodité / facilité d'utilisation</p>	<p>Relation Client Quel type de relation chacun de nos segments de clientèle s'attend-il à ce que nous établissions et maintenions avec eux? Lesquels avons-nous établis? Comment sont-ils intégrés au reste de notre modèle d'entreprise? Combien coûtent-ils?</p> <p>Canaux Quels sont les canaux préférés par nos clients? Comment pouvons-nous les atteindre maintenant? Nos canaux, comment sont-ils intégrés? Lesquels fonctionnent le mieux? Quels sont les plus rentables? Comment pouvons-nous les intégrer dans les routines client?</p>	<p>Clients Pour qui créons-nous de la valeur? Qui sont nos clients les plus importants? Notre clientèle est-elle un marché de masse, un marché de niche, une plateforme segmentée, diversifiée et à plusieurs côtés?</p>
<p>Coûts Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle d'entreprise? Quelles ressources clés sont les plus chères? Quelles activités clés sont les plus chères?</p> <p>VOTRE ENTREPRISE C'EST PLUS: axé sur les coûts (structure de coûts allégée, proposition de valeur aux plus bas prix, automatisation maximale, externalisation poussée), axé sur la valeur (axé sur la création de valeur, proposition de valeur supérieure).</p> <p>EXEMPLE CARACTÉRISTIQUES: coûts fixes (salaires, loyers, services publics), coûts variables, économies d'échelle, économies d'envergure</p>		<p>Revenus Nos clients, pour quelle valeur sont-ils vraiment disposés à payer? Pour quelle valeur paient-ils actuellement? Comment paient-ils actuellement? Comment préféreraient-ils payer? Quelle est la contribution de chaque source de revenus aux revenus globaux?</p> <p>TYPES: Vente d'actifs, Frais d'utilisation, Frais d'abonnement, Prêt / Location, Crédit-bail, Frais de courtage, Publicité</p> <p>PRIX FIXE: Prix catalogue, Dépend de la fonctionnalité du produit, Dépendant du segment de clientèle, Dépend du volume</p> <p>PRIX DYNAMIQUE: Négociation (négociation), gestion du rendement, marché en temps réel</p>		

Designed by: The Business Model Foundry (www.businessmodelgeneration.com/canvas). Word implementation by: Neos Chronos Limited (<https://neoschronos.com>). License: CC BY-SA 3.0

Les trois dimensions d'un modèle économique



Foucher, 2020

Modèle économique	Description
Le modèle de gratuité	L'offre de produit ou service totalement gratuite est financée grâce à la publicité. Ce modèle a pour objectif d'attirer de nombreux utilisateurs pour vendre de la publicité.
Le modèle « Freemium »	L'offre porte sur un produit ou service gratuit en libre accès destiné à attirer un grand nombre d'utilisateurs. L'objectif est de convertir ces derniers en clients premium avec un service payant et haut de gamme. Freemium est la contraction de free (offre gratuite) et de premium (offre haut de gamme payante).
Le modèle de plateformes	Ce modèle met en relation deux groupes (les producteurs de biens ou services et les consommateurs). L'objectif est de faciliter l'échange entre les utilisateurs de la plateforme afin de créer de la valeur pour tous les participants. La plateforme se rémunère par une commission prélevée sur la vente de biens ou de services.
Le modèle de l'abonnement ou de la location	Consommer sans posséder est la proposition de valeur de ce modèle. Le client paye un abonnement qui lui permet d'utiliser un bien ou un service durant une période déterminée ou paye un montant fixe à chaque utilisation.
Le modèle « low-cost »	La proposition de valeur porte sur une offre simplifiée de produits ou services vendue à un prix inférieur à celui de la concurrence grâce à une rationalisation des coûts de production pour préserver des marges élevées.

- 29) Définir le terme « modèle économique »
- 30) Expliquer la nécessité de concevoir un modèle économique pour créer et développer une organisation.
- 31) Relever les 5 principales caractéristiques d'un modèle économique.