

PREMIÈRE PARTIE : UNIQLO (70 points)

1.1 Définissez la notion de positionnement. (4 points)

Le positionnement est la place qu'une entreprise souhaite occuper sur un marché par rapport aux concurrents afin de s'en démarquer.

1.2 Caractériser le positionnement retenu par UNIQLO et montrez que ce positionnement est adapté aux tendances actuelles du marché du prêt-à-porter. (8 points)

UNIQLO a choisi un positionnement particulier :

- des vêtements basiques au style branché
- à prix bas
- avec l'accent mis sur une qualité de produits et de services en magasins supérieure à celle des concurrents.

Ce positionnement semble adapté aux tendances actuelles du marché du prêt-à-porter, puisque les consommateurs ont subi les effets de la crise économique avec une baisse de leur pouvoir d'achat. Du fait de leur sensibilité au prix, les consommateurs recherchent les promotions ou des produits présentant un bon rapport qualité/prix. Ce qui correspond bien au positionnement retenu par l'enseigne. La cible de l'entreprise UNIQLO (les 18-25 ans), dont le pouvoir d'achat est en général faible, est également très sensible aux caractéristiques de l'offre (style, qualité) et du magasin (mise en valeur de l'offre, conseils).

1.3 Analysez les performances commerciales de l'enseigne UNIQLO en France par rapport à ses concurrents. (12 points)

Pour apprécier la performance commerciale d'UNIQLO, deux indicateurs quantitatifs sont à privilégier :

- la progression des chiffres d'affaires des enseignes de mode à « petits prix » en France ;
- la position concurrentielle de chacune d'entre elles.

Evolution des Chiffres d'affaires 2009/2010			Progression 2009/2010	Parts de marché 2010
	2009	2010		
UNIQLO	1 970	3 100	+ 57,36 % (1)	0,12 % (2)
C&A	587 000	581 000	- 1,02 %	22,40 %
H&M	822 000	930 000	+ 13,14 %	35,85 %
ZARA	605 000	620 000	+ 2,48 %	23,90 %
CELIO	497 000	460 000	- 7,44 %	17,73 %
		2 594 100		100,00 %

(1) Taux d'évolution : $(3\ 100 - 1\ 970) / 1\ 970 * 100$

(2) Part de marché : $3\ 100 / 2\ 594\ 100 * 100$

UNIQLO apparaît comme un acteur marginal des enseignes de mode à « petits prix » en France puisque sa part de marché ne représente que 0,12 % du total, chiffre à comparer aux 35,85 % du leader H&M. Ceci paraît logique dans la mesure où UNIQLO est un nouvel entrant sur le marché français ne possédant qu'un point de vente.

Par contre, la progression du CA révèle un dynamisme réel avec une augmentation de plus de 57 % en un an pendant que les autres enseignes du secteur accusent des baisses (Celio et C&A) ou des

progressions très modestes (ZARA). Le suédois H&M est la seule enseigne à progresser (+ 13 %) de façon significative sur un marché morose.

1.4 Rappelez et expliquez les composantes de l'attitude. (6 points)

L'attitude repose sur trois composantes :

- la composante cognitive : elle est relative aux connaissances, aux croyances, aux représentations de l'individu par rapport à un objet, à un sujet, à une situation.
- la composante affective : elle est liée aux sentiments de l'individu. Ils s'expriment par une préférence ou un rejet.
- la composante conative : elle correspond à l'intention d'agir.

1.5 Montrez comment UNIQLO, au travers de la mise en valeur de son offre dans le magasin de Paris, agit sur les composantes de l'attitude. (9 points)

Remarque : Certains éléments de la mise en valeur de l'offre peuvent agir sur plusieurs composantes de l'attitude. Il n'est pas exigé que ces éléments soient cités plusieurs fois. Accepter toutes propositions cohérentes.

Éléments de la mise en valeur de l'offre	Composantes de l'attitude
<ul style="list-style-type: none"> - Des éléments évoquant l'univers japonais : <ul style="list-style-type: none"> • code couleur utilisé dans le magasin (rouge et blanc) • utilisation de technologies (écran plat, LED...) • sobriété, pureté du décor, organisation des produits par couleur et par style symbolisant la rigueur japonaise - Utilisation de stars connues et reconnues par les jeunes qui s'identifient plus facilement à elles (Sébastien Tellier, DJ Medhi...) - Disponibilité et conseils des vendeurs 	Composante cognitive
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Utilisation de stars connues et reconnues par les jeunes qui s'identifient plus facilement à elles (Sébastien Tellier, DJ Medhi...)</i> - Organisation des produits par couleur et par style, un gage de qualité et de respect pour le client - Utilisation subtile de lumière réchauffant l'ambiance donnant aux clients l'envie de rester dans le magasin - Accueil chaleureux, empressé et bienveillant qui séduit les clients 	Composante affective
<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de mannequins laqués blancs qui font ressortir des vêtements très colorés, permettent facilement aux clients de s'imaginer les porter - Utilisation de spots directionnels pour focaliser les clients sur les produits et les inciter à acheter - <i>Disponibilité et conseils des vendeurs</i> - Distribution de paniers par les vendeurs dès l'entrée du magasin 	Composante conative

1.6 Indiquez les différences de positionnement entre UNIQLO+J et UNIQLO. (4 points)

La gamme UNIQLO+J a un positionnement différent de la gamme originelle UNIQLO :

- Montée en gamme : prix plus élevé mais raisonnable
- Style plus affirmé : créations originales (chic et fashion) par une styliste renommée

1.7 Justifiez le choix d'UNIQLO de proposer une gamme exclusivement dédiée au marché français. (6 points)

- L'expérience du magasin test de la Défense a permis à UNIQLO de constater que la clientèle française était sensible à certaines caractéristiques vestimentaires. En faisant appel à la styliste Jil Sander, UNIQLO a voulu répondre à cette attente. C'est un exemple d'adaptation de l'offre d'une entreprise aux particularités culturelles d'une région du monde, ou d'un pays.
- La carte de positionnement des enseignes de mode à « petits prix » en France laisse apparaître un vide sur le « segment » des vêtements branchés à prix de moyenne gamme.

1.8 Expliquez pourquoi les moyens de communication mis en œuvre par UNIQLO à l'occasion de l'ouverture de son point de vente parisien se sont révélés efficaces compte tenu de la cible visée. (9 points)

Remarque : les éléments en italique ne sont pas exigés, de même que la présentation en tableau.

Moyens de communication utilisés	Efficacité par rapport à la cible
Campagne de street marketing : <ul style="list-style-type: none">- <i>500 000 sacs de baguettes estampillés UNIQLO ont été proposés dans 165 boulangeries,</i>- <i>le recours à l'habillage d'un millier de poteaux aux couleurs de l'enseigne dans la rue,</i>- <i>des autocollants - placardés sur les escalators du métro.</i>	Les 18-25 ans sont particulièrement sensibles à la communication originale voire décalée qui leur permet d'intégrer plus facilement des messages compris souvent par eux seuls.
Recours au « buzz » : <ul style="list-style-type: none">- <i>en créant un magasin éphémère, le « pop up store », pour informer de l'ouverture du magasin du quartier de l'Opéra</i>- <i>en proposant leurs produits chez Colette (« shop in shop » ou corner)</i>	Cette technique de communication a un fort impact sur les jeunes qui accordent souvent plus de crédit à leurs relations qu'à une communication plus conventionnelle comme la publicité.
Campagne de presse et d'affichage	Communication plus classique permettant d'obtenir un effet de résonance, de rappel pour les jeunes. Néanmoins, cette communication de masse s'adresse à d'autres tranches d'âge également.

1.9 Montrez que l'opération « Anniversaire » est adaptée à la clientèle du point de vente. (6 points)

La technique de « l'advertgame » où la publicité fait jouer le client sur internet semble particulièrement adaptée pour les 18-25 ans, car ils sont :

- très performants dans l'utilisation d'Internet (support cohérent),
- très attirés par les jeux en ligne,
- très sensibles aux réductions de prix rendues possibles par le jeu,
- grands utilisateurs de réseaux sociaux.

1.10 Identifiez les intérêts de cette opération pour le magasin. (6 points)

Pour le magasin, l'intérêt est double :

- Fidélisation de la clientèle actuelle du magasin en attirant les jeunes dans le point de vente pour utiliser leurs réductions.
- Recrutement de nouveaux clients en bénéficiant des effets du marketing viral dans le sens où la partie se joue à plusieurs et oblige de façon discrète mais efficace un client à impliquer ses amis dans l'opération commerciale. Il est transformé en parrain quasi-involontaire de ses partenaires de jeu. Cela peut donc faire connaître le magasin et en augmenter sensiblement la fréquentation (trafic).

DEUXIÈME PARTIE : MÉNAGE & COMPAGNIE (70 points)

2.1 Présentez, en les classant, les facteurs environnementaux pouvant agir favorablement sur le développement de l'activité de l'entreprise Ménage & Compagnie. (9 points)

Remarque : la présentation en tableau n'est pas exigée.

Composantes de l'environnement	Facteurs agissant positivement sur l'activité de l'entreprise Ménage & Compagnie
Environnement démographique	- Le vieillissement de la population : prise en charge croissante des personnes âgées.
Environnement socioculturel	- Urbanisation croissante : naissance des nouveaux besoins en zone urbaine. - Féminisation du travail : sous-traitance des tâches domestiques. - Développement des familles monoparentales - Allongement de la durée totale du travail à 42 ans : besoin de déléguer l'assistance de ses propres parents. - Aspiration à un meilleur équilibre vie professionnelle et vie privée : délégarion de certaines tâches domestiques. - Tertiarisation de l'économie
Environnement politique / réglementaire / légal	- Fiscalité favorable pour les ménages : 50 % de réduction d'impôt sur les dépenses engagées.

2.2 Calculez la part de marché des trois principaux offreurs sur le marché local des prestations de ménage et de repassage. Indiquez la position concurrentielle de l'agence Ménage & Compagnie. (8 points)

	Chiffre d'affaires 2010 en euros	Part de marché en %
ADH	127 000	
Axeo Services	153 000	
Domidom Services	175 800	
Merci +	118 300	
Shiva	331 700	18,90 %
A2micile	365 900	20,84 %
Ménage & Compagnie	185 300	10,56 % (3)
Total	1 457 000 (1)	
Marché total	1 755 421,69 (2)	

(1) Il est indispensable de calculer le CA des 7 offreurs.

(2) Le CA total du secteur s'élève à : $(1457000 \cdot 100) / 83 = 1\,755\,421,69 \text{ €}$

(3) Part de marché de Ménage & Compagnie : $185\,300 / 1\,755\,421,69 \cdot 100 = 10,56 \%$

L'agence Ménage & Compagnie est en position de suiveur sur le marché local des prestations de ménage et de repassage, derrière le leader A2micile qui détient 20,84 % du marché et le challenger Shiva avec 18,90 %.

2.3 Comparez l'évolution annuelle des ventes et du nombre de clients de l'agence Ménage & Compagnie de Montpellier. (8 points)

Années	2007	2008	2009	2010
CA en euros	83 200	142 600	167 400	185 300
Taux d'évolution du CA en %		71,39 %	17,39 %	10,69 %
Nombre de clients	47	57	59	59
Taux d'évolution du nombre de clients en %		21,28 %	3,51 %	0,00 %

Le chiffre d'affaires de l'agence Ménage & Compagnie connaît une progression de 2007 à 2010, néanmoins cette progression subit un net ralentissement. De même, le nombre de clients progresse de 2007 à 2009, mais cette progression se ralentit également. En revanche, depuis 2010, le nombre de clients stagne.

La progression du nombre de clients est beaucoup moins forte que celle du CA. Ce qui laisse supposer que le panier moyen annuel d'un client tend à augmenter (panier moyen 2007 : 1 770,2 euros contre panier moyen 2010 : 3 140,6 euros).

2.4 Évaluez, par la méthode des moindres carrés, les ventes prévisionnelles de l'agence pour l'année 2011. La méthode utilisée vous semble-t-elle pertinente ? (12 points)

Méthode des moindres carrés

	y	Y	X	Y	XY	X ²
	1	83 200	- 1,5	- 61 425	92 137,5	2,25
	2	142 600	- 0,5	- 2 025	1 012,5	0,25
	3	167 400	0,5	22 775	11 387,5	0,25
	4	185 300	1,5	40 675	61 012,5	2,25
Total	10	578 500	0	0	165 550	5
Moyenne	2,5	144 625				

$$a = \text{somme } XY / \text{somme } X^2 = 165\,550 / 5 = 33\,110$$

$$b = \text{moyenne de } y - (a * \text{moyenne de } x) = 144\,625 - (33\,110 * 2,5) = 61\,850$$

$$\text{Donc } y = 33\,110x + 61\,850$$

$$\text{Prévision 2011 : } 33\,110 * 5 + 61\,850 = 227\,400 \text{ euros}$$

$$\text{Taux d'évolution prévisionnel : } (227\,400 - 185\,300) / 185\,300 * 100 = 22,7 \%$$

La méthode utilisée n'est pas pertinente. En effet :

- La prévision des ventes est très optimiste compte tenu de la tendance d'évolution du CA de l'agence constatée depuis 2007. On prévoit une accélération de la croissance (de l'ordre de 20 %). Or un ralentissement de cette croissance existe depuis 2007.

- La prise en compte des données de 2007 à 2010 fausse la prévision. Le CA 2007 très inférieur au suivant et lié à la période de création de l'entreprise, n'est pas significatif pour procéder à un ajustement linéaire.

- Un ajustement linéaire sur les chiffres d'affaires de 2008 à 2010 ne serait pas davantage significatif, compte tenu de la faible amplitude temporelle disponible.

Par ailleurs, cette prévision ne tient pas compte d'éléments extérieurs à l'entreprise :

- les actions de la concurrence ;

- la politique du gouvernement : les aides fiscales peuvent être remises en cause chaque année dans le cadre du vote de la loi de finances.

2.5 En vous appuyant sur vos analyses précédentes, identifiez les forces et les faiblesses commerciales de l'agence Ménage & Compagnie de Montpellier. (6 points)

Remarque : On attend 3 forces et 3 faiblesses. Accepter toutes propositions pertinentes.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise se situe sur le marché porteur des services à la personne (12 % de croissance annuelle). - Le CA de l'entreprise connaît une progression depuis 2007. - Le panier moyen annuel des clients connaît une croissance intéressante. - Affiliation à un réseau (notoriété, aides commerciales...). 	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise se situe sur un marché local concurrentiel et n'est pas en position de leader. - La croissance de l'activité de l'entreprise subit un ralentissement depuis 2007. - La progression du CA de l'entreprise est inférieure à celle du marché (10 % contre 12 %). - Le nombre de clients de l'agence stagne depuis 2009.

2.6 Citez et identifiez les ressorts d'influence utilisés dans l'encart publicitaire inséré dans les guides associatifs locaux. (6 points)

Les ressorts de l'influence sont :

- L'appel à l'affectif
- L'argumentation logique
- Le sentiment d'appartenance

L'encart publicitaire permet d'identifier les éléments suivants :

- Appel à l'affectif :
 - Le visuel présentant une personne libérée des tâches ménagères qui peut se consacrer à des loisirs (lecture)
 - Le slogan « repos assuré » laisse entrevoir une promesse de plaisir
- Argumentation logique :
 - Prix accessible après réduction fiscale, tarif tout compris, sans frais de dossier
 - Qualité du service : personnel expérimenté et compétent
 - Souplesse dans l'organisation du travail : le client définit la fréquence et la durée des prestations
- Sentiment d'appartenance : L'image présente une personne dans un cadre cosu/bourgeois (canapé, meuble de style, cheminée élégante) correspondant à un cadre réservé à une classe sociale aisée.

2.7 Analysez l'encart publicitaire en mettant en évidence l'axe psychologique, le concept publicitaire et le thème d'évocation. (9 points)

- Axe psychologique (promesse) : utiliser les services de Ménage & Compagnie permet une vie plus tranquille.
- Concept d'évocation (contexte, situation choisie) : personne dans une activité de loisir tranquille à domicile dans un environnement propre et net.

- Thème d'évocation (preuves de la promesse) :
 - le dessin montre une personne se consacrant à des loisirs ou se reposant
 - le slogan « repos assuré » renforce l'idée de tranquillité
 - « aucune démarche administrative à accomplir » : l'absence de démarche libère de tâches fastidieuses
 - le recrutement de l'aide ménagère n'est plus un souci...

2.8 Cette opération de communication vous semble-t-elle apporter une réponse adaptée aux faiblesses de l'entreprise. (4 points)

Cette opération va permettre à l'entreprise de :

- recruter de nouveaux clients : réponse adaptée à la stagnation du portefeuille client.
- développer son CA pour retrouver une évolution conforme voire supérieure à celle du marché.

2.9 Cette opération est-elle suffisamment rentable pour justifier son renouvellement ? (8 points)

1 ^{ère} méthode de calcul : à partir du CA	2 ^{ème} méthode de calcul : à partir de la marge
<p>Chiffre d'affaires généré par l'opération :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de clients ayant ouvert le courrier électronique : $59 * 0,9 = 53,1$ soit 53 clients ▪ Nombre de nouveaux clients (filleuls) : $53 * 0,24 = 12,72$ soit 13 filleuls ▪ Nombre d'heures générées par l'opération (heures « filleul ») : $13 * 10 * 14 = 1\ 820$ heures ▪ CA généré : $1\ 820 * 17 = 30\ 940$ € <p>Coût global de l'opération :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'heures offertes aux parrains : $13 * 4 = 52$ heures ▪ Coût des heures offertes aux filleuls : $52 * 12,50 = 650$ € ▪ Coût des heures générées par l'opération : $1\ 820 * 12,50 = 22\ 750$ € ▪ Coût total de l'opération avec conception du message : $22\ 750 + 650 + 72 = 23\ 472$ € <p>Rentabilité : $30\ 940 - 23\ 472 = 7\ 468$ €</p>	<p>Marge générée par l'opération :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de clients ayant ouvert le courrier électronique : $59 * 0,9 = 53,1$ soit 53 clients ▪ Nombre de nouveaux clients (filleuls) : $53 * 0,24 = 12,72$ soit 13 filleuls ▪ Nombre d'heures générées par l'opération (heures « filleul ») : $13 * 10 * 14 = 1\ 820$ heures ▪ Marge : $1\ 820 * (17 - 12,50) = 8\ 190$ € <p>Coût global de l'opération :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'heures offertes aux parrains : $13 * 4 = 52$ heures ▪ Coût des heures offertes aux filleuls : $52 * 12,50 = 650$ € ▪ Coût total de l'opération avec conception du message : $650 + 72 = 722$ € <p>Rentabilité : $8\ 190 - 722 = 7\ 468$ €</p>

Remarque : si le candidat n'arrondit jamais ses résultats, il obtient une rentabilité de 7 319,52 €.

L'opération de parrainage dégage une marge nette de 7 468 €. Le « bouche à oreille » est un très puissant moyen de communication car un client satisfait en parle généralement à son entourage. Virginie Clerc devrait reproduire l'opération en 2011.