

Christian Soleil

Méthodologie de l'étude de cas

Marketing, management, communication



1

Introduction

La pratique du marketing, de la communication et du management dans le vide n'a aucun sens. Ce ne sont pas des sciences exactes, et la théorie n'a aucun intérêt en soi. Ces activités vivent de leur succès dans les entreprises et non pas des démonstrations théoriques. C'est pourquoi les professionnels qui pratiquent ces activités doivent passer par la phase de documentation sur les marchés et plus globalement sur les réalités du moment dans leurs domaines respectifs. En marketing, par exemple, aucun marché ne ressemble vraiment à un autre. Chacun se caractérise par des pratiques commerciales plus ou moins spécifiques, son historique, ses tabous, ses consommateurs ou utilisateurs aux comportements atypiques, ses modes de distribution particuliers, ses produits et services...

Les faits d'abord

Il faut, sous peine de stérilité intellectuelle grave, fonder l'exercice du marketing sur des faits et l'analyse de ces faits. L'étude de cas, dans ce contexte, fournit un modèle appréciable et formateur. Elles proposent des documents qui sont l'eau du moulin de votre réflexion marketing. Vous pourrez trouver que les informations qu'elles regroupent sont trop nombreuses, mais sans présupposer du traitement que vous en ferez, il vaut mieux être prêt à tout. Les stratégies marketing sont faites de nuances, sans informations détaillées pas de nuance, pas de finesse.

Les cas de marketing et de communication exposent en général de manière claire des faits, de la manière la plus impartiale possible, sous forme d'historique, de tableaux, d'articles et de documents internes d'entreprise, le tout orchestré dans un plan facilitant la compréhension globale de la situation. Certaines études de cas préfèrent une forme plus romancée avec des dialogues, des comptes rendus de réunions et des mémos mais c'est plus rare. Cela apporte un trouble supplémentaire qui n'est pas nécessaire en général. Le plus souvent, il s'agit donc de faits et de chiffres au service d'une analyse claire pour une réflexion globale.

La nécessité d'une vision globale

Le travail que vous pouvez faire sur un cas dépend à la fois du temps qui vous est imparti et de votre

expérience. Les fonctions marketing, management et communication ne sont pas isolées dans l'entreprise et vos considérations prendront donc en considération la politique générale de l'entreprise.

Les cas de marketing, management et communication sont en principe tirés de la pratique d'entreprises sur des marchés réels. Ces domaines d'activité commencent par la compréhension des comportements des acteurs du marché, et chaque pays comme chaque secteur d'activité a sa propre intelligence marketing, tant les besoins, les motivations et les freins changent en passant les frontières culturelles. Si les positionnements de certains produits sont internationaux, localement l'adaptation de marketing peut être forte dans certains cas.

Pour avoir une stratégie en phase avec les besoins de l'entreprise, il est nécessaire de prendre conscience de la situation et de la genèse du problème. C'est pourquoi les cas peuvent se classer en trois catégories principales : les cas relevant d'une stratégie de réaction, d'action ou d'anticipation.

Les études de cas peuvent relever de trois stratégies globales : de réaction, d'action ou d'anticipation.

Stratégie de réaction

On parle de stratégie de réaction quand l'entreprise est dans une situation non prévue et difficile : la direction doit réagir. C'est le rôle du

marketing d'être en première ligne et de prodiguer les recommandations stratégiques. Cette période de la vie de l'entreprise est cruciale. Une stratégie mal adaptée peut être fatale. La prise de risque doit particulièrement être étudiée. Le marketing, par son analyse, sa clairvoyance, son bon sens doit trouver une solution originale et rapidement rentable.

Autres raisons de prêter attention à ces stratégies, à part leur côté salubre : elles doivent « repenser » une partie de l'entreprise, de ses produits, de son offre. Ce n'est pas avec les solutions d'hier que la situation peut se redresser. Il faut mettre en œuvre des moyens de correction, de défense, ou mieux, de contre-attaque.

Les suiveurs, par leur manque de stratégie, ou les marchés saturés fournissent souvent des cas de réaction.

En résumé, dans la première catégorie, stratégie de réaction, les entreprises sont en déséquilibre, elles n'ont pas vu venir les changements, et un des objectifs des stratégies de réaction est de créer un nouvel équilibre à la fois interne et externe, par exemple pour contrer un nouveau concurrent qui prend des parts de marché, la politique de prix est révisée.

Stratégie d'action

Dans les cas d'action, l'entreprise prospère et il faut préparer l'avenir. Il s'agit de mettre en œuvre et organiser les forces de l'entreprise pour être prêt aux évolutions du marché. Les changements sont déjà plus ou moins prévisibles, et l'offre de l'entreprise doit être

adaptée aux nouveaux consommateurs. Le marketing a un rôle important de catalyseur du changement.

Dans les cas d'action tous les ingrédients sont déjà dans l'entreprise, le marketing doit en modifier la proportion, c'est-à-dire optimiser le marketing-mix ou plan de marchéage aux contraintes du marché et adapter le positionnement des produits. C'est de l'organisation d'actions sur le moyen terme.

Les challengers (prétendants), ou les marchés en phase de croissance fournissent souvent des cas d'action.

Les stratégies d'action visent à changer l'équilibre établi, en ajustant les ressources internes de l'entreprise aux effets souhaités en externe, par exemple pour conquérir de nouveaux distributeurs une nouvelle méthode de commercialisation sera mise en place.

Stratégie d'anticipation

Quant aux stratégies d'anticipation, elles ont pour objet de préparer l'avenir en étudiant les risques d'une série de décisions, elles sont prospectives et visent à préparer les forces internes de l'entreprise pour s'adapter aux futurs changements externes, ou même les provoquer. Le temps venu, elles deviendront des stratégies d'action, par exemple le commerce en ligne se développe, comment adapter les supermarchés de proximité ?

Avant tout, réussir une étude de cas est une question d'état d'esprit. Pour faire la bonne analyse, prendre les bonnes décisions, pour orchestrer votre

somme de connaissances théoriques au service d'une stratégie, il faudrait être un professionnel. Pour assumer toutes les responsabilités de l'homme ou de la femme de marketing, il faut jouer son rôle. La bonne étude de cas commence par l'implication dans un jeu de rôle.

Il n'y a pas de solution idéale et encore moins de correction unique à un cas d'entreprise. Le marketing n'est pas une science exacte. La cohérence est plus importante que la pertinence des stratégies et des tactiques proposées. La complexité de la vie de l'entreprise est telle que la qualité de votre travail dépend plus de votre capacité à comprendre, analyser, justifier, convaincre... qu'à trouver des solutions meilleures que celles des professionnels de l'entreprise.

En un mot, en traitant l'étude de cas, soyez un manager, vous deviendrez un manager, et vous conduirez votre entreprise d'un jour vers le succès.

2

Comment se préparer

Réaliser une étude de cas est un exercice difficile qui exige de solliciter de nombreuses capacités complémentaires. Connaître son cours est indispensable mais n'est guère suffisant. Savoir relier les notions acquises dans les différents modules de formation que vous avez suivis est nécessaire mais ne garantit rien. Avoir développé des qualités d'expression écrite vous sera d'une grande aide mais il n'est pas forcément adroit d'utiliser un style littéraire ou de faire des effets de style. C'est finalement votre personnalité entière qui est à l'œuvre et qui se révèle dans l'exercice de l'étude de cas. Et elle repose sur un grand nombre de caractéristiques qui mises en œuvre de conserve peuvent vous amener au succès... ou au contraire, si elles ne fonctionnent pas en synergie risquent de vous conduire à l'échec.

Dès lors, comment vous préparer à la pratique de l'étude de cas ? Nous allons aborder cette question de manière structurée à travers trois aspects essentiels : sur le fond, au plan mental et sur les aspects matériels.

Sur le fond

La maîtrise de l'étude de cas exige bien sûr du travail et de l'entraînement. Mais il ne faut pas s'y tromper : l'apprentissage laborieux n'est pas toujours la meilleure clef pour aborder le cas. Il faut surtout savoir utiliser son esprit avec souplesse. J'ai pu remarquer avec l'expérience que l'accumulation passive de connaissances ne rime pas toujours avec l'aptitude à utiliser ces connaissances. Pour employer une formule facile, trop d'information tue l'agilité cérébrale. Très souvent, les étudiants qui réussissent le mieux ce type d'exercice sont ceux capable d'une réflexion personnelle, autonome, qui ne s'encombre pas des concepts mais sait les utiliser à bon escient. Autrement dit, il ne s'agit pas d'avoir une boîte à outils pleine à craquer, mais de savoir utiliser avec efficience les outils dont on dispose.

1. Une bonne maîtrise des concepts fondamentaux :

Bien entendu, une maîtrise fondamentale des concepts du marketing, de la communication ou du management s'impose. Sans les connaissances de base, il est impossible de structurer une réflexion et une présentation cohérentes des analyses, stratégies et