

Objectifs du travail et périmètre

3.1. Objectifs

Le premier objectif de ce travail est d'effectuer une analyse de l'environnement de l'entreprise et une analyse des forces et faiblesses de celle-ci.

Le second objectif est de proposer un business model permettant à la société de croître et de maintenir un flux de revenus à long terme. Ce business model permettra de représenter la stratégie de l'entreprise et de l'ajuster si nécessaire.

Le troisième objectif consiste à délimiter le marché, puis établir une base de données clients pour ensuite pouvoir effectuer une étude de marché qui permettra de mettre en exergue les attentes du public cible. L'analyse des résultats permettra d'émettre des recommandations concernant la stratégie commerciale à adopter.

3.2. Délivrables

Les livrables prévus initialement ont été modifiés en accord avec le mandant. Le business plan a été abandonné car en l'état actuel des choses Izycor n'envisage pas d'aller lever des fonds. Les livrables sont donc les suivants :

- Une base de données clients créée à partir des segments de clientèle définis dans le business model
- Une fiche de calcul du seuil de rentabilité utilisable au quotidien
- Une liste de recommandations stratégiques

3.3. Valeur ajoutée

Une vision nouvelle, externe à l'entreprise, basée sur des outils de management actuels ainsi que des instruments de pilotage utiles pour la gestion opérationnelle d'Izycor Sàrl constituent la valeur ajoutée de ce travail pour le mandant.

D'un point de vue pratique, la base de données client permettra au mandant d'organiser

ses prospections avec précision. Le fiche de calcul du seuil de rentabilité constitue un outil pratique et simple d'utilisation qui peut aider lors de l'élaboration des offres pour les clients.

3.4. Périmètre de l'étude

Izycom Sàrl développe des tables à plateau personnalisable, des chaises hautes et des chaises basses. De plus, la possibilité de contacter Monsieur Grenard pour un meuble sur mesure existe. Cependant, l'étude menée au travers de ce dossier sera focalisée sur un produit distinct, les chaises avec espace de rangement brevetées « Izysit ».

Au niveau géographique, ce travail portera sur la région de la Suisse romande uniquement.

4. Etat de l'art

La commercialisation de chaises brevetées avec un espace de rangement pour casque de skis étant un projet très spécifique, il n'existe à ce jour aucune étude scientifique menée sur ce sujet.. Aucun ouvrage académique ne traite du sujet.

Cependant, une demande de brevet a été déposée en 2014. L'invention est ainsi protégée dans les pays suivants : Suisse, Liechtenstein, Allemagne, France et Autriche. Toutes les spécificités techniques du système de rangement y sont détaillées. (Suisse Brevet n° 707473, 2014). La demande de brevet pour la Suisse et le Liechtenstein est consultable en annexe 1.

La littérature suivante propose des modèles et méthodes théoriques qui seront mis en pratique au travers de ce mémoire :

Pour l'analyse de l'environnement, notamment le modèle PESTEL ou encore le modèle des 5(+1) forces de Porter, l'ouvrage suivant sera utilisé :

- G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, & F. Fréry, (2014). *Stratégique*. Montreuil: Pearson.

Pour la définition du business model l'ouvrage suivant fera office de référence :

- A. Osterwalder, & Y. Pigneur, (2011). *Business Model Nouvelle Génération*. Paris: Pearson.

Pour l'analyse SWOT ainsi que d'autres notions de marketing cet ouvrage sera utilisé :

- G. Armstrong, P. Kotler, E. Le Nagard-Assayag, & T. Lardinois, (2010). *Principes de marketing*. Paris: Pearson.

5. Méthodologie

Une explication des modèles théoriques appliqués se fera au début des chapitres respectifs tout au long de ce travail. Afin de répondre à la problématique de départ, ce travail va s'articuler sur les différents chapitres suivants :

Les différentes étapes de fabrication d'une chaise

Le but de ce chapitre est de présenter les différentes étapes effectuées lors de la fabrication des chaises, en partant de la fabrication jusqu'à la vente au client final.

L'environnement

Dans un premier temps, une analyse du macroenvironnement sera effectuée à l'aide du modèle PESTEL. Ainsi il sera possible de se faire une idée plus précise de l'environnement externe dans lequel évolue l'entreprise. Suite à cela il sera possible de dégager les variables pivots qui permettront la mise en place de différents scénarios alternatifs.

Dans un second temps, il s'agit de restreindre le périmètre analysé. Ainsi, une étude sera menée et appliquée au domaine d'activité stratégique (DAS) grâce à la méthode des 5 (+1) forces de Porter. Lors de cette phase, la structure de l'industrie sera traitée dans le but de définir les facteurs clés de succès potentiels.

L'analyse SWOT

Tandis que le chapitre précédent était destiné à analyser l'environnement externe de l'entreprise, ce chapitre introduira une analyse des éléments internes de manière à identifier la capacité stratégique d'Izycom. L'analyse SWOT permettra d'identifier d'un point de vue externe à l'entreprise, les opportunités et les menaces potentielles, et d'un point de vue interne les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Le business model

Dans ce chapitre l'objectif sera d'établir, en partenariat avec Monsieur Grenard, un business model pertinent qui soit en adéquation avec les capacités de l'entreprise à générer de la valeur pour le client.

Finances

Cette partie du travail a pour mission de proposer à Monsieur Grenard un outil simple d'utilisation permettant d'estimer le seuil de rentabilité en fonction des prévisions de vente.

La structure de coût des chaises basses y sera aussi présentée.

Etude de marché

L'objectif suivant est de créer une base de données répertoriant les entreprises cibles du marché visé par Izycom Sàrl. Le public cible sera ensuite contacté afin de répondre à un questionnaire en ligne. Les hypothèses de départ y seront testées. Les résultats devront permettre de confirmer ou d'infirmer les hypothèses et ainsi mettre en exergue les points à revoir ou à améliorer afin de maximiser les chances de réussite commerciale.

Recommandations

La liste des recommandations sera basée sur l'analyse des résultats obtenus lors de l'étude de marché.

6. Les différentes étapes de fabrication d'une chaise

La figure 1 représente les différentes étapes nécessaires à la production d'une chaise.

Figure 1 : Représentation du processus de fabrication d'une chaise



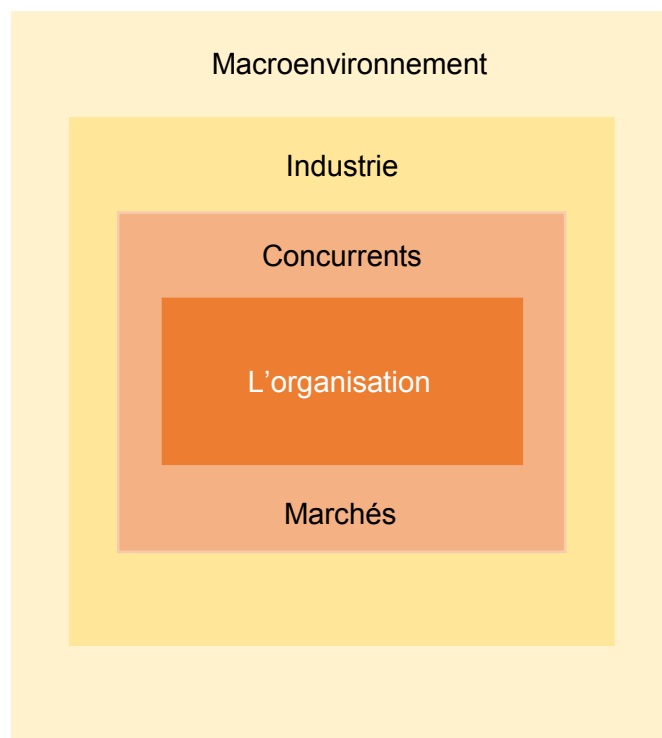
Source : figure de l'auteur adaptée de (Izycom Sàrl, 2014)

7. L'environnement

7.1. L'analyse PESTEL

L'environnement de l'entreprise, peut être décomposé en plusieurs strates comme le suggère la figure ci-dessous.

Figure 2 : Les strates de l'environnement



Source : Adapté de Johnson G. et al. (Johnson, et al., 2014, p. 36)

Le modèle PESTEL est utilisé pour l'analyse du macroenvironnement, qui constitue la strate environnementale la plus générale. Il donne une vue d'ensemble permettant d'identifier des variables pivots, variables ayant un impact important sur une industrie ou un marché, grâce auxquelles il est possible de construire différents scénarios d'évolution du macroenvironnement. Ce modèle répartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. (Johnson, et al., 2014)

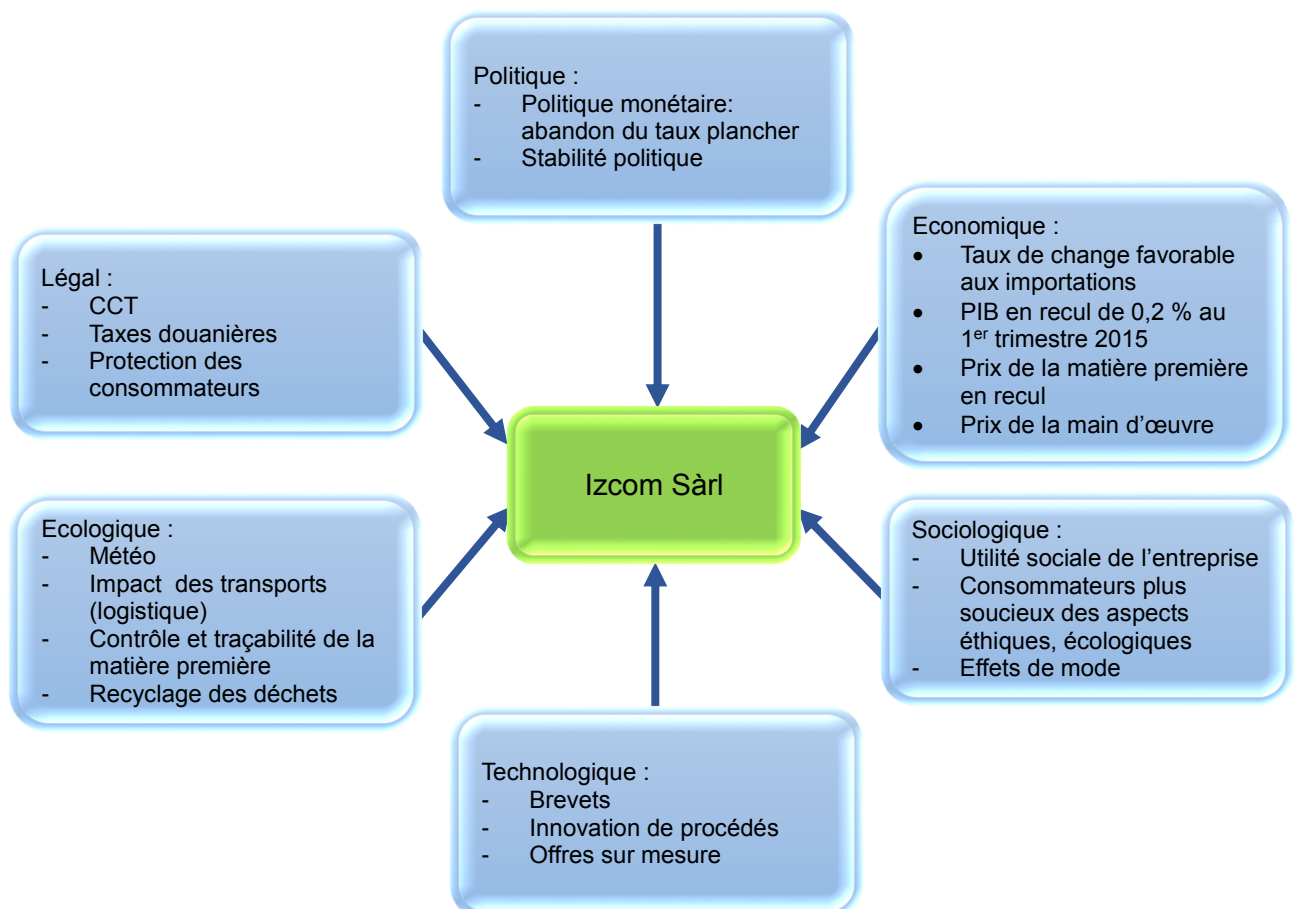
Le macroenvironnement constitue une strate sur laquelle l'entreprise ne peut avoir

d'influence directe. En effet, l'organisation est soumise à ces différentes influences, et de ce fait il est primordial d'en avoir une vue d'ensemble dès le départ afin de définir une orientation stratégique crédible. Mais il est un point crucial à ne pas négliger une fois le diagnostic établi : la mise à jour régulière de ce modèle. En effet, le macroenvironnement est un système complexe au sein duquel chacune des six sortes d'influences interagissent entre elles. En conséquence, un changement impactant l'un des facteurs d'influence peut avoir des conséquences sur un autre type d'influence environnementale, et, in fine, sur l'entreprise qui évolue au sein de cet environnement. Il est donc impératif pour l'organisation de rester informée de tout changement à venir afin de pouvoir adopter une attitude proactive.

7.1.1. Représentation schématique du modèle et analyse

La figure 3 constitue une représentation schématique du modèle PESTEL. Les six cellules bleues représentent les différentes catégories d'influence du macroenvironnement sur le marché du meuble. En vert, au centre, se trouve Izcom Sàrl qui évolue au sein du marché du meuble et est donc soumise aux six types d'influences externes.

Figure 3 : Représentation schématique du modèle PESTEL



Source : Adapté de Johnson G. et al. (Johnson, et al., 2014, pp. 37-39)

Concernant le degré d'analyse des facteurs du macroenvironnement, Johnson et al. suggèrent dans leur ouvrage *Stratégique* que « l'analyse de tous ces facteurs et de leurs interdépendances peut déboucher sur des listes particulièrement fastidieuses. Afin d'éviter une surabondance de détails, il est donc nécessaire d'adopter une vision synthétique et d'identifier les variables pivots, ... » (Johnson, et al., 2014, p. 39). Ainsi, selon l'impact qu'ils peuvent avoir sur l'industrie et l'entreprise, les différents facteurs d'influence seront analysés plus ou moins dans le détail dans la partie suivante. La détermination de deux variables pivots en résultera.

Les influences politiques

➤ Abandon du taux plancher :

La politique monétaire menée par la Confédération a un impact direct sur l'industrie du meuble, mais aussi par extension à l'industrie suisse dans sa globalité. Un exemple actuel est celui de l'abolition du taux plancher décidé par la BNS le 15 janvier 2015. Cette décision, lourde de conséquences pour l'économie suisse, a déjà des effets sur la filière suisse de la forêt et du bois. Ainsi, « Lignum, Economie suisse du bois » qui est l'organisation faîtière de l'économie suisse forêt-bois et qui représente environ 80'000 postes de travail dans les domaines de la charpente, de la menuiserie, de la production de meubles, ou encore les scieries et l'économie forestière, dresse un constat alarmant un mois après cette décision historique de la BNS. Dans son communiqué de presse daté du 19 février 2015 et partagé par les principaux organismes liés à l'industrie du bois en Suisse, il est fait mention, au sujet des produits d'importation issus de la zone euro, de prix allant jusqu'à être 40 % meilleur marché qu'en 2009. (Lignum - Economie suisse du bois, 2015)

Izycom Sàrl, qui jusqu'à ce jour ne fabrique exclusivement que des meubles composés de bois en provenance de Bosnie, peut donc profiter de la forte valorisation du franc. Néanmoins, si la question de fabriquer des chaises portant le label « Swiss Made » venait à se poser, la société aurait pour obligation de s'approvisionner en bois suisse. Dans ce cas, le taux de change, résultante de la politique monétaire, serait à considérer avec une grande attention, les charges de matières y étant liées liées.

Un autre cas de figure intéressant pour Izycom Sàrl au sujet de la politique monétaire est celui de l'influence de cette dernière sur la fréquentation des hôtels et des restaurants de montagne, et, par extension, sur le tourisme en Suisse. Du fait qu'Izycom a développé des chaises destinées aux restaurateurs se trouvant non loin des pistes de ski, la fréquentation

de ces dernières tant par des skieurs suisses qu'étrangers constitue un enjeu capital.

Cependant, les prévisions établies par le Centre de recherches conjoncturelles de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Zürich (KOF) et la Swiss Hotel Association (hotelleriesuisse) convergent. Dans l'article « Prévisions à la baisse pour le tourisme », publié le 21 mai 2015 dans *L'AGEFI*, l'étude qualitative menée par hotelleriesuisse auprès des hôtels en Suisse révèle que ces derniers anticipent pour l'été 2015 et l'hiver 2015 / 2016 une diminution du nombre de réservations, cette position étant encore plus marquée dans les destinations de vacances que dans les villes. (L'AGEFI, 2015)

Toujours dans le même article, le KOF prévoit une baisse de la valeur ajoutée du tourisme de 2,1 % en 2015 et 1.1 % en 2016. Les touristes issus de la zone euro accuseront un recul plus marqué que les touristes issus d'ailleurs. Néanmoins, une compensation partielle de ce recul sera possible grâce aux touristes en provenance de zones géographiques plus éloignées, telles que l'Asie ou l'Amérique du Nord.

De plus, une analyse basée sur des méthodes empiriques a permis de définir comment la demande de nuitées réagit à l'évolution du taux de change. Les résultats indiquent que « la demande réagit plus fortement aux variations du taux de change dans les régions de montagne et au Tessin que dans les villes » (L'AGEFI, 2015).

Et ces prévisions commencent déjà à se vérifier. Le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco), dans un article intitulé « Le franc fort fait reculer le PIB suisse de 0,2 % » et paru le 30 mai 2015 dans le journal *Le Temps*, fait état d'un recul de 3,8 % de la valeur ajoutée dans le secteur de l'hébergement pour le premier trimestre de l'année 2015, avec un recul des nuitées atteignant 17 % dans certaines régions, ajoutant au passage que les régions de montagne sont plus fortement affectées que les villes (Carbo, 2015).

Ce point ne doit donc pas être négligé car la clientèle d'Izycor Sàrl se trouve dans les régions de montagne. Une baisse de la fréquentation des pistes de ski induirait une baisse de la fréquentation des restaurants et hôtels avoisinants, et une diminution de leurs revenus aurait un impact direct sur leur décision d'investissement dans du mobilier.

Ces éléments illustrent donc parfaitement comment une politique monétaire peut avoir des répercussions sur Izycor Sàrl.

➤ Stabilité politique :

Une seconde influence politique fondamentale est la stabilité politique. L'IMD, business school reconnue internationalement et située à Lausanne, a publié son classement 2015 des

économies les plus compétitives à travers le monde. Ainsi, comme nous pouvons le voir dans le tableau de l'annexe 2, la Suisse se trouve en quatrième position du classement, se positionnant ainsi comme le pays leader de la zone Europe. La Suisse se doit donc de rester stable politiquement afin de continuer à être attractive et compétitive pour les entrepreneurs locaux mais aussi étrangers.

Les influences économiques

➤ Taux de change et PIB :

Nous venons de voir comment une politique monétaire pouvait influencer le taux de change. Le fait de supprimer le taux plancher induit que le taux de change pour la paire Euro – Chf est fixé par le marché. Une première constatation très intéressante est que pour la première fois depuis 2011, année de la mise en place du taux plancher, le PIB suisse s'est contracté affichant un recul de 0,2 % sur le premier trimestre 2015 (Carbo, 2015). Il est important de relever que pour le cas d'Izycom Sàrl, le taux de change a une importance capitale car les achats de matière première se font à l'étranger, et de ce fait, la situation actuelle est favorable à la start-up, mais que d'un autre côté, ce même taux peut porter préjudice aux restaurants et hôtels de montagne, potentiels clients de la société.

Si le taux de change a une influence notable sur tous les éléments en lien avec l'étranger, sa conséquence, ici le recul du PIB, a une influence sur l'économie et le marché national. En effet, un recul du PIB, s'il venait à se prolonger sur la durée, pourrait entraîner à son tour une baisse de la consommation en Suisse. Notons au passage qu'un risque de déflation dès le second trimestre 2015 demeure (Carbo, 2015). Au vu de cette analyse, il apparaît que le taux de change, même dans l'hypothèse d'une commercialisation destinée à une clientèle suisse, joue encore une fois, un rôle prépondérant.

➤ Prix de la matière première :

Un facteur d'influence économique très important pesant sur toute l'industrie du meuble est le prix de la matière première. Si indépendamment du taux de change le prix du bois venait à varier brusquement, l'impact se ressentirait sur toutes les industries qui en dépendent, comme par exemple l'industrie du meuble, du bois de construction ou encore du bois de chauffage.

Toutes les entreprises actives dans ces domaines subiraient l'augmentation de leurs charges de matières premières.

Les influences sociologiques

➤ Utilité sociale :

En ce début de XXI^{ème} siècle, la popularisation des réseaux sociaux et l'accès à de l'information en grande quantité via internet ont favorisé une modification dans le comportement des consommateurs. Ces derniers semblent se soucier davantage des enjeux éthiques et sociaux. Izycom Sàrl, en faisant intervenir des personnes handicapées lors de la phase de montage dans les ateliers de la Gérine à Marly, et en s'engageant à reverser 10 % de ses bénéfices pour l'enseignement du ski aux enfants en situation de handicap, peut être définie comme une entreprise engagée socialement. (Izycom Sàrl, 2014)

Les influences technologiques

➤ Les brevets :

Les brevets, bien que moins nombreux que dans les industries des technologies, existent aussi dans le domaine de l'ameublement.

Les chaises produites par Izycom Sàrl font l'objet d'une demande de dépôt de brevet pour la Suisse, le Liechtenstein, la France, l'Allemagne et l'Autriche. Le système de rangement des chaises bénéficie de ce fait d'une protection légale face aux entreprises qui viendraient à copier le système développé par Monsieur Grenard (Suisse Brevet n° 707473, 2014).

Les influences écologiques

➤ Météo et climat :

La météo joue un rôle important dans la fréquentation des pistes de ski en hiver. Lorsque les chutes de neige s'avèrent insuffisantes, les pistes de ski voient leur fréquentation diminuer, ce qui porte préjudice aux restaurateurs et hôteliers des stations concernées. La météo a donc une influence indirecte sur Izycom Sàrl car des commerçants voyant leurs revenus diminuer à cause d'une météo défavorable seront moins enclins à investir dans du mobilier.

Les influences légales

➤ Les conventions collectives de travail (CCT) :

La question des salaires minimaux dans le domaine de l'industrie suisse du meuble n'est pas à négliger. Il existe en Suisse des conventions collectives dans le domaine (Syndicat

UNIA, 2014). Si l'entreprise venait à embaucher du personnel à l'avenir ou si des intervenants de ce secteur venaient à intégrer la chaîne de valeur, Izycom aurait tout un cadre légal à respecter.

7.1.2. Variables pivots

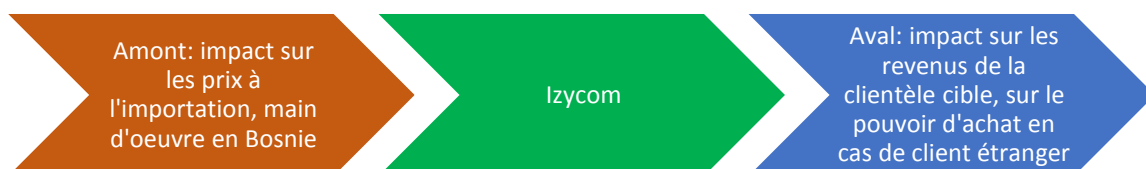
Jonhson et al. donnent la définition suivante des variables pivots dans leur ouvrage *Stratégique* : « les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché. » (Johnson, et al., 2014, p. 39)

Suite à l'analyse précédente, il est possible de dégager les deux variables pivots suivantes :

- Le taux de change
- Le prix de revient de la matière première

Le taux de change joue un rôle particulièrement important car il a une influence sur le prix à l'importation mais aussi sur la fréquentation des restaurants et des hôtels en station et même sur le tourisme en général. Concernant Izycom Sàrl, il est pertinent de relever le fait que le taux de change aura un impact tant en amont qu'en aval. En effet, Izycom achetant son bois en Bosnie et faisant effectuer la production dans ce même pays, l'impact du taux de change se révèle important à ce niveau. Mais l'impact est aussi conséquent en aval, car les hôtels et restaurants de montagne constituant la clientèle cible de l'entreprise verront leurs résultats diminuer si un taux de change défavorable vient à faire reculer la fréquentation des lieux par les touristes étrangers. Dans l'hypothèse d'un client étranger, le taux de change influera directement sur le pouvoir d'achat de ce dernier. La figure 4 schématise cette idée.

Figure 4 : Impact du taux de change sur la chaîne de valeur d'Izycom Sàrl



Source : Données de l'auteur

La seconde variable pivot retenue est le prix de la matière première. Effectivement, si le

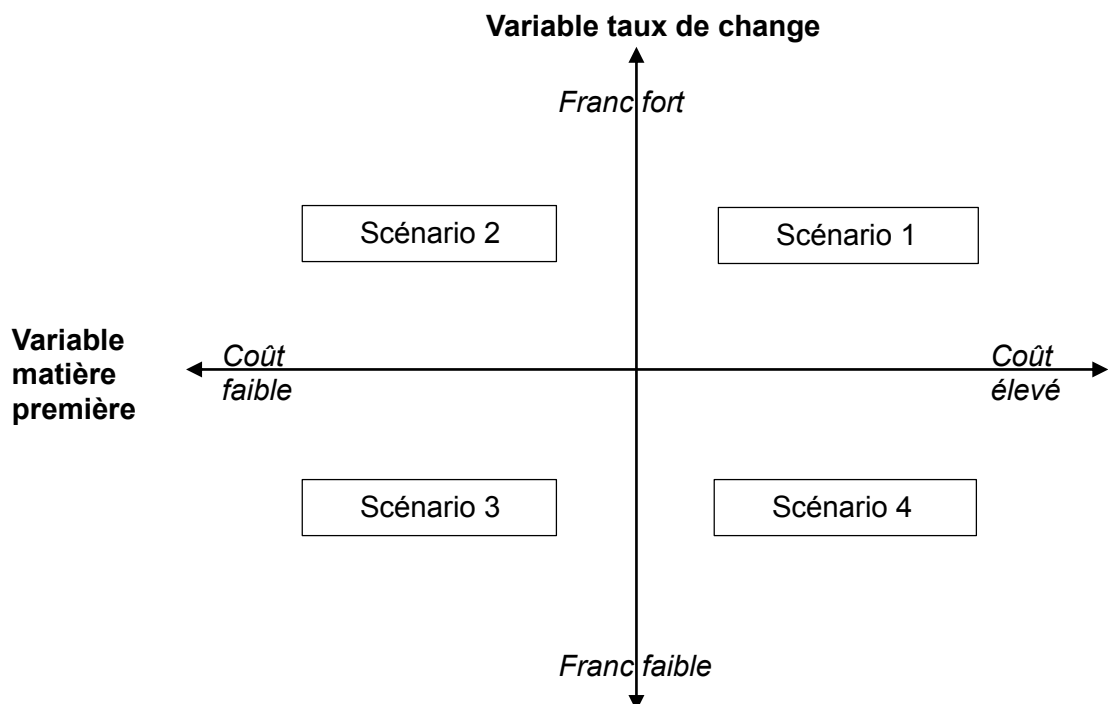
bois venait à prendre trop de valeur, tout le marché en serait impacté. Il s'agit, de plus, d'une matière qui se raréfie avec les années. Pour un petit entrepreneur une élévation du prix de la matière première, indépendamment du taux de change, peut avoir des conséquences catastrophiques. C'est pour cette raison que cette variable sera retenue pour l'élaboration des scénarios d'évolution.

Il est cependant important de relever qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive et que l'environnement étant en constante évolution, une variable ayant un impact moindre actuellement peut changer de statut et même devenir une variable pivot.

La figure 5 propose une visualisation des quatre cas de figure possibles compte tenu des variables pivots retenues.

7.1.3. Scénarios

Figure 5 : Schématisation des scénarios possibles



Source : Adapté de Johnson G. et al. (Johnson, et al., 2014, p. 42)

Ci-dessous les quatre scénarios hypothétiques possibles :

➤ Scénario un :

Le franc fort constitue un avantage pour l'importation de matière première, néanmoins si le coût du bois s'avère trop élevé il induira des charges supplémentaires qui viendront gonfler le prix de revient de production. La décision à prendre devra se faire en fonction de la situation financière de l'entreprise et de la conjoncture du moment.

➤ Scénario deux :

Le cas de figure le plus optimiste. Les deux variables sont favorables. L'activité commerciale est encouragée.

➤ Scénario trois :

Le faible coût du bois est un phénomène positif. Cependant, une dévalorisation du franc trop importante peut venir en annihiler les effets. L'analyse de la situation devra se faire à l'aide des états financiers et en fonction de la valeur exacte du prix de revient. L'analyse doit être très spécifique en fonction des paramètres du moment.

➤ Scénario quatre :

Le plus pessimiste des scénarios. Les deux variables ont une influence négative sur la continuation de l'exploitation dans de bonnes conditions. Il y a dans ce cas de figure, s'il doit se prolonger sur le long terme, un réel risque quant à la pérennité de l'entreprise.

7.2. Les 5 (+ 1) forces de Porter

Tandis que le modèle PESTEL visait à analyser le macroenvironnement, le modèle des 5 (+1) forces de Porter se concentre sur l'analyse de l'industrie, parfois appelée secteur d'activité, et plus spécifiquement les domaines d'activité stratégiques (DAS). En se référant à la figure 2 nous constatons que le périmètre cible a été réduit. Ce modèle a pour but d'analyser la structure concurrentielle d'une industrie afin de déterminer les facteurs clés de succès, facteurs qui sont les éléments dont la maîtrise s'avère nécessaire afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Il est important de relever que le modèle doit être appliqué au DAS et non pas à l'organisation dans son ensemble. (Johnson, et al., 2014, pp. 44-45) Izycom étant une jeune entreprise, elle n'est actuellement active que dans un seul DAS que nous

définirons pour ce travail comme étant le marché des meubles destinés aux restaurants et hôtels à proximité des stations de ski.

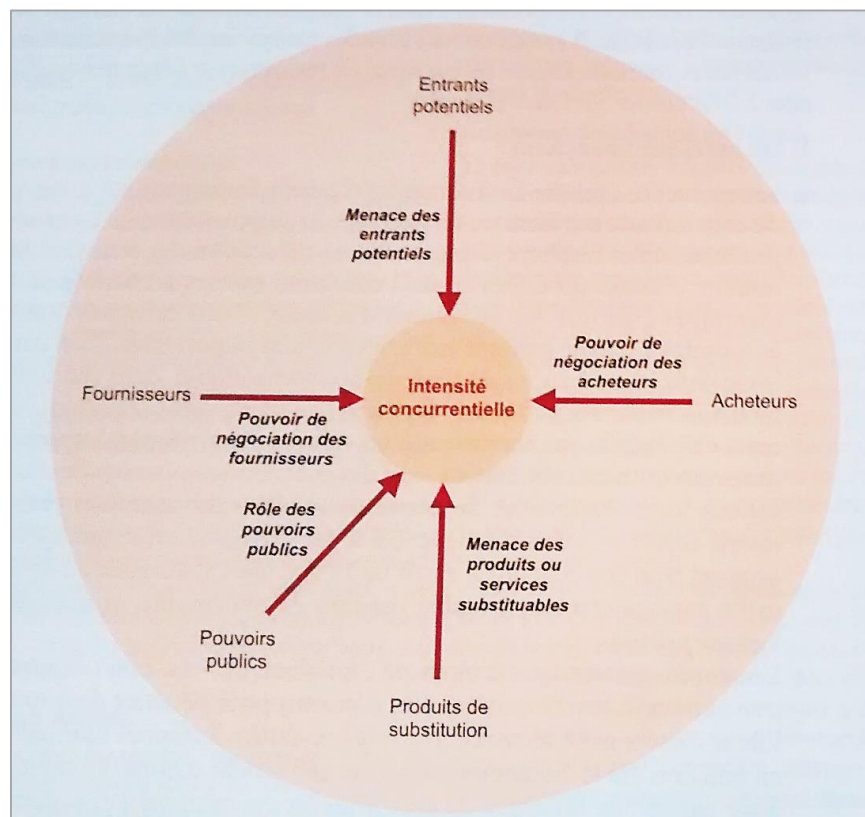
Michael Porter a identifié cinq types de forces ayant la capacité d'empêcher une entreprise de générer du profit, et, plus largement, d'obtenir un avantage concurrentiel. La sixième force a été rajoutée par après (Johnson, et al., 2014, p. 44). Voici les 5 (+1) forces en question :

- La menace d'entrants potentiels
- La menace de substituts
- Le pouvoir de négociation des acheteurs
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- L'intensité concurrentielle

- Le rôle des pouvoirs publics

La figure 6 donne un aperçu visuel des éléments en question.

Figure 6 : Le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence de Porter



Source : Porter M.E., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982 (le rôle des pouvoirs publics a été ajouté) (Johnson, et al., 2014, p. 45)

La menace des entrants potentiels

L'intensité de cette menace dépend principalement de trois types de barrières à l'entrée :

➤ Les barrières financières :

Celles-ci sont faibles dans le secteur de l'ameublement car il n'est pas nécessaire de disposer d'un capital énorme pour se lancer dans cette industrie. Izycom illustre parfaitement cet exemple. De plus, dans le domaine du mobilier les clients n'ont aucun coût de transfert à supporter. Cependant nous noterons tout de même que les acteurs établis de longue date ayant un solide réseau de fournisseurs pourront bénéficier d'économies d'échelle plus importantes qu'un nouvel entrant.

➤ Les barrières commerciales :

L'accès aux réseaux de distribution n'est pas particulièrement difficile, mais la réputation peut être un argument de poids pour les clients déjà établis. En effet, un nouvel entrant, sans une forte différenciation, doit généralement se construire une réputation.

➤ Les barrières de ressources et compétences :

Le besoin en technologie pour accéder au marché du meuble n'est pas particulièrement élevé. Les ateliers de production se doivent de posséder des machines conventionnelles telles que celles utilisées couramment dans la menuiserie. L'expérience des fabricants de meubles a généralement son importance car qu'il s'agisse du montage, du choix des matières premières, des vernis ou encore des processus de fabrication, une expérience dans le domaine constitue un avantage certain face à un concurrent inexpérimenté.

En conclusion, la menace d'entrants potentiels sur le marché du meuble, et plus spécifiquement du marché du meuble pour les restaurateurs et hôteliers d'altitude, est réelle. En règle générale, l'entrée d'un nouvel entrant sur ce marché est aisée.

La menace des substituts

D'un point de vue général, la menace de substituts sur le marché du meuble est très élevée. Mais dans le cas de notre étude, Izycom propose des produits bien spécifiques à une clientèle elle aussi très ciblée. Ces spécificités, alliées au fait que les chaises bénéficient d'une protection grâce à la demande de dépôt de brevet, rendent la menace de substituts

très faible. Comprenons ici le terme substituts comme étant un produit vraiment similaire aux chaises Izysit.

Cependant, certains hôteliers et restaurateurs bénéficiant, par exemple, d'une salle de rangement pour le matériel de ski, pourront se targuer d'avoir une solution substituable au produit proposé par Izysit. Considérant ces solutions aléatoires, il est donc pertinent de considérer la menace de substituts comme faible à moyenne, dans la mesure où l'organisation n'est pas à l'abri d'une nouvelle innovation de la concurrence.

Le pouvoir de négociation des acheteurs

En admettant le fait que les restaurateurs et hôteliers avoisinant les stations de ski achètent le mobilier de leurs restaurants auprès des commerces de meubles traditionnels, nous pouvons considérer que le marché est constitué d'un grand nombre de clients et d'un grand nombre de fournisseurs de meubles. Le marché suisse semble donc être concurrentiel car les acheteurs ont la possibilité de se tourner vers un grand nombre d'entreprises pour acheter leurs chaises. En ce sens nous pouvons considérer que le pouvoir de négociation des acheteurs est élevé.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs, dans notre cas les menuiseries prêtes fabriquer les diverses composantes des chaises, sont nombreuses. Suite à un entretien avec Monsieur Grenard, il ressort que les menuiseries prêtes à travailler pour Izysit Sàrl en Bosnie-Herzégovine, mais aussi en Serbie sont multiples. De par la faible concentration des fournisseurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs semble peu élevé car aucun d'entre eux ne détient le monopole sur les produits et les prestations proposés.

Le rôle des pouvoirs publics

Les pouvoirs publics n'interfèrent généralement que peu sur le marché du meuble. Dans notre cas l'influence de ces derniers peut être considérée comme négligeable.

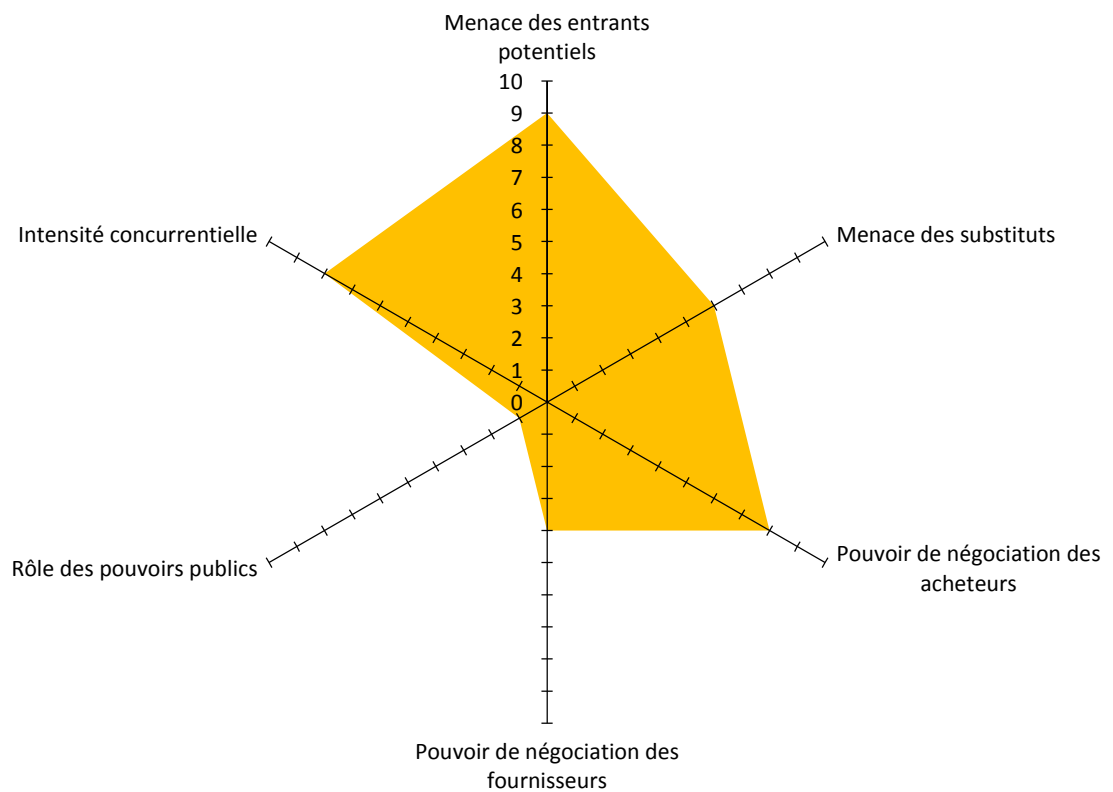
L'intensité concurrentielle

La différenciation entre les offres n'étant que peu élevée, les barrières à l'entrée relativement faibles, la menace de substituts bien réelle, le rôle des pouvoirs publics quasiment inexistant et le pouvoir de négociation des acheteurs plutôt élevé, il en résulte que l'intensité concurrentielle dans l'industrie du meuble s'avère globalement élevée, qu'il s'agisse de meubles destinés au grand public ou de meubles destinées aux restaurateurs et

hôteliers de montagne.

La figure 7 permet de représenter les forces en question sur six axes gradués, la valeur dix signifiant une menace de niveau maximum et zéro une menace nulle. Les valeurs mentionnées sont purement subjectives et servent à donner une vision globale du marché en question.

Figure 7 : Hexagone sectoriel du marché du meuble pour restaurateurs et hôteliers de montagne



Source : adapté de Lerville-Anger V., Fréry F., Gazengel A. et Ollivier A., *Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle*, Editions d'Organisation, 2001. (Johnson, et al., 2014, p. 59)

7.2.1. Concurrence, segmentation et positionnement

Dans la configuration actuelle du marché romand, nous retiendrons quatre concurrents directs à Izycom Sàrl sur le marché :

- Les Meubles Pesse (Monthey, VS)
- Trisconi Meubles (Vionnaz, Monthey, VS)
- Anthamatten Meubles SA (Vétroz, VS)
- Les Meubles Descartes SA (Saxon, VS)

Les grandes structures telles que Conforama, Fly, ou encore IKEA ne seront pas considérées comme des concurrents car il s'agit de structures bien trop grandes, pour certaines internationales, et que la mise en concurrence avec Izycom ne semble pas pertinente tant le public cible que la palette de produits et prestations proposés divergent de ce qu'Izycom propose.

Néanmoins, concernant les quatre concurrents retenus, un point commun les lie tous les quatre : tous ont une structure bien plus grande qu'Izycom Sàrl et disposent d'un ou de plusieurs points d'exposition. Tous proposent une palette complète de meubles, allant de la décoration d'intérieur aux canapés de salon en cuir, en passant par des meubles en bois massif ou des meubles de jardin. La gamme des produits vendus varie du meuble moyen de gamme au mobilier très haut de gamme, les prix variant en conséquence. Cependant, certains des meubles proposés, et plus particulièrement les chaises destinées aux salles à manger, bien que ne disposant pas de l'espace de rangement breveté, peuvent être admis comme une réelle concurrence tant la qualité des bois utilisés, la qualité des finitions, et sur certains modèles les prix pratiqués, se rapprochent de l'offre d'Izycom.

7.2.2. Les facteurs clés de succès

Johnson et al. définissent les facteurs clés de succès dans leur ouvrage *Stratégique* comme étant « les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence. » (Johnson, et al., 2014, p. 69).

Le tableau 1 propose une liste non exhaustive de facteurs clés de succès potentiels pour la société de Monsieur Grenard en fonction du type de menace :

Tableau 1 : Liste de facteurs clés de succès potentiels

Forces de la concurrence	Facteurs clés de succès
Menace des substituts	Protection des innovations (brevets, secrets des processus) Optimisation du rapport qualité / prix
Menace des entrants potentiels	Fixation de prix non rentables pour les entrants Entretien de son réseau de partenaires (fournisseurs – clients) Construction et entretien d’une solide réputation
Pouvoir de négociation des acheteurs	Fidélisation de la clientèle par le maintien sur la durée d’une qualité de produit optimale Apport de solutions adaptées à des besoins très spécifiques
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Multiplication des sources d’approvisionnement Mise en concurrence des fournisseurs lors de grosses commandes
Intensité concurrentielle	Innovation, développement de nouveaux produits Proposer des chaises « standard » telles que celles proposées par les concurrents

Source : Adapté de Johnson G. et al. (Johnson, et al., 2014, p. 71)

Relevons qu’à ce stade du travail, les facteurs clés de succès seront dits « potentiels » car la suite de ce travail aura pour but de proposer des actions plus concrètes et spécifiques à Izycor Sàrl. Ce tableau, bien qu’applicable à Izycor, peut aussi être utilisé par d’autres entreprises, contrairement aux recommandations qui seront destinées uniquement à Izycor Sàrl.