



! ANNE-SOPHIE

EXECUTIVE 3

CLAUDEL MARIE

DUTT BENJAMIN
MARPEAUX YANN

DOSSIER MARKETING STRATEGIQUE

HEINEKEN



I. ANALYSE DE L'OFFRE

A. Marché global

1. Quelles sont les questions stratégiques à se poser pour optimiser le court terme ?

Quel marché à identifier ?

Nous pouvons distinguer plusieurs marchés :

- Le marché principal : il correspond à l'ensemble des produits semblables aux bières HEINEKEN, c'est-à-dire l'ensemble du marché des bières.
- Le marché environnant : il correspond à l'ensemble des produits de nature différente du produit principal mais satisfaisant les mêmes besoins dans les mêmes circonstances ; à savoir le marché des bières et des soft drinks.
- Le marché générique : ce sont tous les produits liés au genre du besoin satisfait par les bières HEINEKEN, dans ce cas il correspond plus largement au marché des boissons.
- Le marché support : il correspond à l'ensemble des produits dont la présence est nécessaire à la consommation d'une bière HEINEKEN : dans le cas étudié, nous pouvons citer le marché des bouteilles (canettes), des verres à bière, des capsules et du houblon (agriculture), le malte, la levure de bière, les conservateurs, en bref tous les produits nécessaires à la fabrication de la bière.

Depuis une vingtaine d'années nous assistons à une régression de la consommation. A l'inverse de nos homologues européens qui consomment de plus en plus de bière, le marché français est en déclin.

Ce déclin est dû notamment aux mesures prises par le gouvernement telles que l'ordonnance du 15 juin 2000 relative aux débits de boissons et à la lutte contre l'alcoolisme mais aussi au durcissement des mesures relatives au code de la route.

Les Brasseries Heineken s'attachent à proposer des produits de qualité afin de réhabiliter l'image de la bière aux yeux des français. Pour ceci la firme diffuse chaque trimestre le magazine « culture bière », dont le concept est développé plus loin.

2. Positionnement de l'entreprise par rapport à son marché ?

HEINEKEN a opté pour un marketing diffus vis-à-vis des consommateurs de bières. Il s'intéresse à un segment large, à savoir tous les consommateurs adultes.

HEINEKEN a aussi opté pour un marketing construit à partir de l'histoire du groupe. L'entreprise nous vend donc une bière traditionnelle réalisée grâce à un savoir faire se transmettant de « père en fils ». Nous pouvons constater que dans leurs slogans (« HEINEKEN, j'aime sa finesse » ou « HEINEKEN, la bière qui fait aimer la bière ») comme dans leurs innovations, il existe un caractère omniprésent de qualité et de tradition.

HEINEKEN se positionne sur un marché doté d'une histoire, d'expériences, de savoir-faire et de notoriété.

HEINEKEN vise la qualité quelque soit ses produits. Même les innovations qui pourraient être différentes des produits d'origine respectent cette identité de marque de qualité.

La bière HEINEKEN 33cl Aluminium qui semble rompre avec l'idée de tradition est le meilleur exemple. En effet cette dernière est destinée aux bars de nuit et discothèques. HEINEKEN réussit à suivre les évolutions du marché et sa demande imputable par des innovations respectant le caractère primaire de la marque, la qualité. La bouteille en aluminium reste distinguée et souligne la notoriété du groupe.

Cependant la marque HEINEKEN reste présente sur la commercialisation de masse de bière avec l'exemple des canettes pour faire face aux évolutions du marché mais aussi pour être compétitif vis-à-vis de ses concurrents (KRONENBOURG,...).

Le positionnement est un élément important dans le processus de choix des consommateurs, il n'est donc pas à négliger. Pour cela, il est donc nécessaire d'identifier et de différencier ce positionnement.

D'après nos travaux du premier semestre, l'univers de référence de notre produit est le marché de la bière. Dans ce marché où la concurrence est rude, il convient de se positionner clairement au vue du consommateur. Le positionnement de notre produit est simple : « Proposer une bière de qualité à un prix abordable ». La voie de différenciation choisie par l'entreprise est donc de proposer à son consommateur une « bière haut de gamme ».

3. Quel est le marché potentiel ?

En France depuis quelques années, la consommation de bière est en régression et contrairement à ce que l'on pourrait croire, la France est un pays où l'on consomme encore peu de bière : 34,7 litres en moyenne par an et par habitant (source : <http://www.brasseriesheineken.fr/>) et où la connaissance de ce produit reste limitée. Cependant, il serait faux de penser que ce marché est statique. Il se vend en France environ 20 300 000 hectolitres de bière par an. 16% sont des bières de spécialité, un segment qui a enregistré une progression de 7% en 2005 (source IRI fin juin 2006). Et cette tendance semble continuer de s'affirmer.

Chiffre d'affaires global du marché de la bière : 1 milliard, 218 millions d'euros.

L'offre d'une entreprise ne peut satisfaire l'ensemble du marché. Il convient donc à la société d'élaborer une offre spécifique pour répondre aux divers besoins du consommateur (la cible) et de définir pour cette offre la place particulière que celle-ci occupera sur le marché par rapport aux concurrents (le positionnement).

La cible visée par HEINEKEN est l'ensemble des consommateurs de bière de plus de 16 ans (âge minimum légal pour la consommation de bière). Auparavant cette entreprise visait plus particulièrement une clientèle d'hommes, mais elle s'est aujourd'hui recentrée sur une clientèle plus jeune et davantage féminine (bouteille de 15cl).

La stratégie utilisée par HEINEKEN est une stratégie de marketing dite de « différencier », cela signifie que pour un segment de clientèle donné, HEINEKEN associe une offre spécifique. L'offre est donc adaptée à la demande afin de répondre au mieux aux besoins du consommateur. Un élargissement de la gamme est donc indispensable.

Nous pouvons l'illustrer avec deux exemples :

- la bouteille en aluminium réinventé en 2006 vise les jeunes en les invitant à boire d'avantage de la bière Heineken dans les « établissements nuits et prestige »
- et le nouveau format HEINEKEN small de 15cl vise davantage la population féminine

Mais nous pouvons également identifier depuis quelques, une nouvelle forme de bière, ces dernières sont commercialisées avec des saveurs différentes comme la cerise, la pêche (La Bécasse cerise,...). Cela a pour but de se différencier des bières traditionnelles afin de trouver de nouveaux consommateurs. Cependant le marché de la bière traditionnelle représente la part majoritaire du marché de référence. Ses spécificités sont la tradition du houblon et du malt, référence indispensable pour une bière de qualité et de saveurs naturelles avec le moins d'additifs possible.

Heineken tente également de capter le marché américain et Latino-Américain. Avec l'achat des activités de brasserie du groupe mexicain FEMSA, le néerlandais Heineken prend position sur le marché de la bière en Amérique latine face à ses grands rivaux, l'Anglo-Sud-Africain SabMiller et le Belgo-Brésilien Anheuser-Busch InBev.

(Source: <http://www.lepays.fr/fr/permalien/article/2571216/Biere-Heineken-a-l-assaut-du-marche-latino-americain.html>)

B. Analyse de la concurrence

1. Bière standard

- ⇒ *Produit porteur* : bières standard, blondes, blanches
- ⇒ *Marché stable* : la consommation de bière diminue en France entre autre à cause des réglementations mises en place pour la sécurité routière, mais ce type de bières attire toujours et est encore une consommation importante.

CONCURRENTS	COMPARAISON
Kronenbourg	-Premier brasseur de France, grande entreprise -Marque de référence, connue de tous

	- Brasseur d'expérience : une des plus anciennes entreprises de France -Forte communication
Interbrew	-Grand groupe en France avec Heineken et Kronenbourg qui détiennent à eux trois 85% du marché en France -Quatre principales bières proposées de différents pays: fruit défendu de couleur rouge, Loburg une bière blonde, Vézélise aux arômes fleuris, et Vieux Temps qui est ambrée -Pas un concurrent direct dans sa gamme de produit mais au niveau des ventes en France

- Heineken à une stratégie d'innovation pour se différencier, une fabrication avec de nouvelles techniques comme la fermentation basse.
- En 2008, Heineken dépasse Kronenbourg qui est le leader en France dans le domaine de la bière depuis des siècles.

2. Bières spécialisées

- ⇒ Produits porteurs : bières aromatisées, bières spéciales
- ⇒ Produit en perte de vitesse : les bières aromatisées attirent moins qu'il y a quelques années.

CONCURRENT	COMPARAISON
Lindemans	-La bière Kriek, bière aromatisée à la cerise -Cherche à se différencier avec de nouveaux produits comme le fait Fisher avec la kriska qui est une bière à la vodka

3. Bières légères

- ⇒ Produits porteurs : les bières sans alcool ou avec un taux d'alcool inférieur à 1,2% sont appréciées pour avoir le goût de la bière sans consommer de l'alcool.
- ⇒ Marché constant pour les jeunes, les femmes enceintes, les personnes qui ne recherchent pas une boisson trop alcoolisée.



CONCURRENTS	COMPARAISON
Kronenbourg	-Bière sans alcool pur malt, même goût que la bière
Celta	-Bière sans alcool au goût d'une vraie bière

- Heineken propose la bière sans alcool avec sa marque Buckler, avec un format de 10 + 5 x 25 cl qui est plus petit que le pack de Kronenbourg.
Pour les Panach', Heineken fait sa communication en étant présent sur les caravanes du Tour de France.

C. Analyse du concurrent principal : Kronenbourg

- **Première entreprise française dans ce domaine**
- **Ses marques phares :**
 - Kronenbourg

- Grimbergen
 - Kanterbraü
 - Guinness et Carlsberg sont commercialisés par Kronenbourg en France.
- **Ses domaines**
- Les différentes gammes de bières : Kronenbourg, Kronenbourg 7°2, Kronenbourg Extra Fine, Kronenbourg Pur Malt, Force 4, Grimbergen, Carlsberg...
 - Les produits Kronenbourg (fûts, bouteilles, verres...)
- **Notoriété et image**
- Image de référence, de qualité, et d'expérience : prouvée par les nombreuses années où Kronenbourg était leader du domaine de la bière en France. La marque de fabrique est dite comme une « authenticité, convivialité, et une qualité ». En 1998, Kronenbourg à Obernai est la première brasserie dans le monde certifiée ISO 14001, c'est-à-dire qui prend en compte l'environnement. En effet elle avait déjà installé une station d'épuration, un système de collecte de verre, et recherché des moyens pour réduire la consommation de gaz pour fabriquer la bière. Améliorer les conditions de productions pour protéger l'environnement est une particularité qui contribue à son image de leader, et l'entreprise a encore des objectifs pour 2010 dans ce domaine.
- **Ressources humaines**
- Proposer des formations
 - Développer les contacts entre les collaborateurs
 - Former des liens avec les partenaires externes et internes

II. ANALYSE DE LA DEMANDE

A. Facteurs relatifs à l'individu qui influencent l'achat

- Plusieurs segments
- Bière standard
Heineken, Pelforth, Edelweiss, Murphy's
 - Bière spécialisée
Desperados, Despe Mas, Despe Red
 - Bière sophistiquée
Fischer, Affligen, George Killian's
 - Bière économique, légère, sans alcool
Panach'

1. Stimuli internes

- Facteurs socio-démographiques

→ L'âge

Selon l'âge, les attentes sont différents, tout comme les goûts.

~ Bière standard : correspond à tous les âges dès que les personnes sont en âge de boire donc vers 15 ans

~ Bière spécialisée : cible plutôt une clientèle jeune cherchant à se démarquer de la simple bière que boivent leurs parents.

~ Bière sophistiquée : cible les personnes après 25-30 ans qui ont leurs préférences dans leurs choix de bières

~ Bière légère : cible tous les âges dès 15 ans

→ Le sexe

Selon le sexe, les attentes ne sont pas les mêmes

~ Hommes : les hommes n'auront pas de choix précis et apprécieront toutes sortes de bières

~ Femmes : ayant tendance à moins boire que les hommes (tendance venant à diminuer), les femmes vont plus s'orienter vers des goûts légers apportés par les bières spécialisées ou celles sans alcool.

→ L'origine

Selon l'origine, les motivations et attentes sont différentes

~ Bière standard: les personnes peuvent avoir une religion leur interdisant de boire de l'alcool

~ Bière spécialisée : idem que pour les bières

~ Bière sophistiquée : les personnes habitant des régions productrices de bière auront tendance à privilégier celle-ci

~ Bière légère, sans alcool : les gens ne buvant pas d'alcool à cause de leur origine pourront se rabattre sur ce type de bière

→ Composition des ménages

La composition va jouer un rôle sur les achats.

~ Personne seule : elle aura tendance à plus faire la fête et voir des amis et consommera un peu plus de bières

~ Couple avec enfants : consommera moins de bières au domicile

L'étude des facteurs sociodémographiques nous permet d'établir les cibles pour chacun des produits proposés par la marque :

	AGE	SEXE	ORIGINE	COMPOSITION DES MÉNAGES
BIÈRE STANDARD	De 15 ans à 70 et plus	Plus d'hommes	Ne joue pas exception faite si l'origine interdit la consommation d'alcool	Personne seule
BIÈRE SPÉCIALISÉE	De 15 à 30 ans	Hommes et femmes	Idem que la bière	-
BIÈRE SOPHISTIQUEÉE	30 ans et plus	Plus d'hommes	Idem que la bière	-
BIÈRE LÉGÈRE	De 15 ans à 70 et plus	Plus de femmes	Privilégier par les personnes ne consommant pas d'alcool	Consommées par tous types de ménages

- Facteurs psychologiques

→ Les besoins

Selon le niveau ou l'intérêt du consommateur à l'information, il sera plus ou moins renseigné sur les produits. On peut caractériser ces besoins en cinq niveaux selon la pyramide de Maslow :

~ Besoins primaires : simple besoin de boire pour survivre

~ Besoins de sécurité : recherche de boissons non dangereuses pour la santé

- ~ Besoins d'appartenance : recherche d'appartenance à un groupe social
- ~ Besoin d'estime : recherche de reconnaissance dans le groupe social par la consommation de produits haut de gamme.
- ~ Besoin d'auto expression : relatif à l'accomplissement de soi

A partir de là, nous pouvons déduire les besoins pour chaque produits :

	BIÈRE STANDARD	BIÈRE SPÉCIALISÉE	BIÈRE SOPHISTIQUEE	BIÈRE SANS ALCOOL
BESOIN PRIMAIRE	Besoin de boire pour vivre	Besoin de boire pour vivre	Besoin de boire pour vivre	Besoin de boire pour vivre
BESOIN DE SÉCURITÉ	-	-	-	Boire une bière sans le danger de l'alcool
BESOIN D'APPARTENANCE	Boire une bière spécifique pour se sentir dans un groupe	Boire une bière spécifique pour se sentir dans un groupe	Boire une bière spécifique pour se sentir dans un groupe	Boire une bière spécifique pour se sentir dans un groupe
BESOIN D'ESTIME	Boire une bière au prix élevé pour se démarquer du groupe	Boire une bière au prix élevé pour se démarquer du groupe	Boire une bière au prix élevé pour se démarquer du groupe	-
BESOIN D'AUTO EXPRESSION	-	-	-	-

→ Les motivations

Elles représentent les pulsions positives qui incitent à l'achat et se déclinent en différents types :

- ~ Hédonistes : recherche du plaisir par la boisson d'une bière
- ~ Rationnelles : recherche d'une réponse aux besoins nécessaires comme la soif
- ~ Ethiques : liées à un sentiment de moral ou de devoir
- ~ Oblatives : chercher à faire plaisir aux autres
- ~ Auto-expression : affirmer sa personnalité

AGE	MOTIVATION	EXPLICATIONS
18-24 ans Adolescents	Hédonistes	Boire une bière pour se faire plaisir
	Auto-expression	Désir de reconnaissance Volonté de consommer des produits « adultes »
	Ethiques	Vouloir faire comme les autres
<i>Adultes</i>		
~ Hommes	Hédonistes	82% se font plaisir en buvant une bière et passent un bon moment
	Rationnelles	56% l'utilisent pour se désaltérer = contre la soif
	Auto-expression	Choix de la bière selon son caractère
~ Femmes	Hédonistes	De plus en plus de femmes aiment et consomment de la bière
	Oblatives	Chercher à faire plaisir à son conjoint, aux amis...

Seniors	Hédonistes	Se faire un petit plaisir
	Ethiques	Acheter et consommer les meilleures bières
	Oblatives	Acheter pour en faire cadeaux

- Facteurs sociaux



2. Stimuli externes

- Produits

La marque représente un gage de qualité.

Le packaging permet de démarquer le produit par rapport aux autres, d'attirer le client mais il facilite aussi le transport.

- Prix

Il dépend de la segmentation : bière blonde, brune, ambrée... Ainsi a=que de la qualité de bière.

- Communication

HEINEKEN utilise une communication offensive avec une image uniforme cohérente pour le consommateur.

La législation est très contraignante (Loi Evin 10/01/1991 qui limite fortement le droit de faire de la publicité aux boissons alcoolisées de protéger les jeunes des opérations de marketing) ce qui entraîne un mélange des genres : nom de marque et communication institutionnelle.

Inviter les consommateurs à modérer leur consommation d'alcool tout en encourageant

implicitement à acheter HEINEKEN grâce à une connexion émotionnelle.

1. L'individu
2. La famille : habitudes de consommation plus ou moins similaires dans une même famille ; présence de la confiance
3. Entourage immédiat : influence par besoin d'appartenance
4. Groupe de référence : groupe social qui représente un idéal de consommation
5. Groupes culturels : influencent selon la religion (les musulmans ne boivent pas d'alcool)
6. Culture

la

du

afin

- Distribution

Proximité avec les bars, les hôtels, les cafés et restaurants.

Grandes et moyennes surfaces.

Repérage fait dans les rayons.

3. Comportement du consommateur

- Attentes

→ Santé et sécurité

~ Information sur les produits avec un étiquetage précis (degré d'alcool, composition...)

- ~ Qualité du produit
- ~ La consommation d'alcool est dangereuse pour la santé : consommation responsable, soutenir l'achat responsable.
- Plaisir gustatif
- ~ Tradition : le consommateur connaît l'origine du produit
- ~ Saveurs nouvelles : de plus en plus de déclinaisons de bières existent, ce qui permet de nouvelles découvertes gustatives.

- Freins

- Peurs

La consommation d'alcool peut engendrer des problèmes médicaux, des accidents (coma éthylique, circulation...). Il faut donc être responsable.

- Inhibition

- ~ La religion : les musulmans n'ont pas le droit de boire de l'alcool.

- ~ Maladie : allergie aux compositions.

- ~ Majorité : les personnes mineures (-18ans en France) ne peuvent pas acheter de l'alcool.

- Actes et habitudes de consommation

- Fidélité

Certains consommateurs souhaitent acheter toujours la même marque, gage de qualité.

- Achats lors de courses

- ~ Le fait de passer dans le rayon bière d'une GMS peut éveiller l'envie d'en acheter et d'en consommer.

- ~ Certains consommateurs achètent de la bière pour tester et en faire une nouvelle expérience.

- ~ Bières de saison (Mars et Noël)

- Processus de prise de décision d'achat

- Utilisateur

Consommation lors de soirées (utiliser sans avoir acheté) de la majorité aux seniors.

- Acheteur

Se sont principalement les hommes, notamment dans les bars-café-restaurants. Cependant les femmes achètent aussi, pour elles-mêmes de plus en plus, et pour les autres.

- Décideur

Idem qu'acheteur

- Prescripteur

La bière est un produit uniquement orienté pour les consommateurs majeurs.

Les amis et connaissances peuvent recommander certaines bières.

- Leader d'opinion

Inexistant pour ce produit.

- Organisation de consommateurs

Peuvent modifier le comportement d'achat des consommateurs.

- Processus d'achat d'une bière

AVANT L'ACHAT	Stimuli	Stimuli interne et externe
	Prise de conscience d'un besoin	
	Recherche d'information	Phase la plus importante dans l'acte achat car le consommateur est de plus en plus exigeant
	Recensement des produits susceptibles de satisfaire aux besoins	

	Evaluation	Comparaison des produits selon des critères personnels (motivation, freins, attentes, influence interne et externe)
ACHAT	Décision d'achat	Souvent réalisé devant le rayon
	Réalisation de l'achat	
APRÈS L'ACHAT	Utilisation du produit	
	Sentiment post achat	Le consommateur devient ambassadeur du produit (satisfaction et fidélisation) ou le dénigre (mécontentement)

III. L'environnement

A. Le macro-environnement

Le macro-environnement est l'ensemble des grandes tendances de la société dans sa globalité. L'entreprise subit le macro-environnement mais elle ne peut pas l'influencer.

Grâce à l'analyse PEST, on peut étudier les influences environnementales :

Politique + juridique	Économique	Social	Technologique
Réglementation et protection environnementale	Croissance économique	Répartition des revenus	L'industrie se focalise sur l'effort technologique
Politiques fiscales	Taux d'intérêt et politiques monétaires	Démographie, taux de croissance de la population, distribution d'âge	Nouvelles inventions et développement
Réglementations et restrictions du commerce international	Dépenses du gouvernement	Mobilité du travail / sociale	Cycle de vie et vitesse d'obsolescence technologique

Loi d'application des contrats Protection des consommateurs	Politique du chômage	Changements de style de vie	Utilisation et coûts de l'énergie
Lois sur l'emploi	Imposition	Attitudes de travail / carrière et des loisirs Esprit entrepreneurial	(Impact du changement) technologies de l'information
Organisation / attitudes du gouvernement	Taux de change	Éducation	(Impact du changement) Internet
Réglementation sur la concurrence	Taux d'inflation	Mode, courants	(Impact du changement) technologie mobile
Stabilité Politique	Étape du cycle économique	Conscience de la santé et du bien-être social, sentiment de sécurité	
Réglementation de sécurité	Confiance du consommateur	Conditions de vie	

B. Le méso-environnement

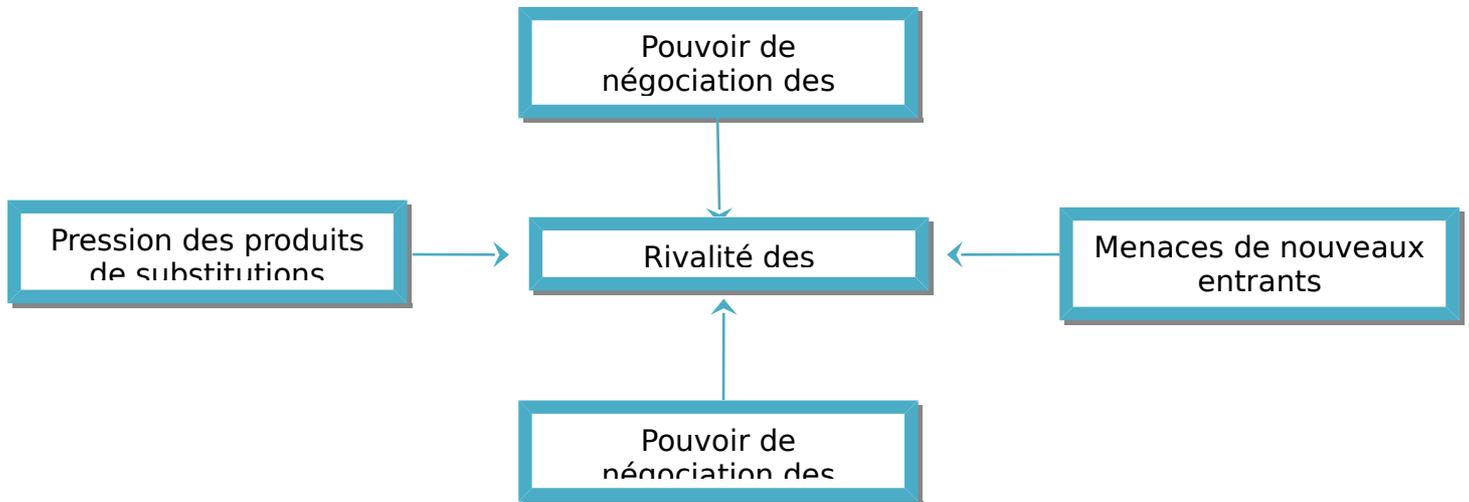
Le méso-environnement représente l'ensemble des acteurs qui, par leurs décisions, sont en mesure d'influencer spécifiquement les relations économiques dans un secteur, une branche ou une filière. L'entreprise peut influencer les branches d'activités par le lobbying.

Quatre forces constituent ce niveau :

- Les fournisseurs
Ce sont les consommateurs produisant des DEEE. Leur force est limitée car, d'une part, la collecte est déjà organisée, notamment pour les ménages, et, d'autre part, car la réglementation impose la reprise.
- Les clients
Ils auront plus de poids. En effet il s'agit de producteurs susceptibles de préférer des matières premières non recyclées si elles coûtent moins cher. Les stratégies mises en place devront donc prendre en compte cette force.
- Les entrants potentiels
Ils pourront être de deux types. Des nouvelles sociétés pourraient se créer pour profiter de l'effet d'aubaine suscité par la création de la filière. Des sociétés sous-traitantes ou ayant un DAS connexe pourraient être intéressées par un positionnement stratégique dans la filière. Des entreprises de transport sont susceptibles de se spécialiser dans la phase logistique dont l'importance a été démontrée.
- Les produits substituables
Ce sont les matières premières non recyclées évoquées précédemment et de nouvelles techniques de collecte ou de retraitement. Ces dernières devront donc elles aussi être prises en compte dans la définition des stratégies.

C. Le microenvironnement

Selon la logique de Porter, le microenvironnement est constitué par les concurrents.



1. Rivalité des concurrents

L'intensité est renforcée lorsque :

- Faible croissance des ventes
- Niveau élevé des coûts fixes car il n'y a pas de reconversion possible (trop cher)
- Nombreux concurrents de la même taille
- Secteur évoluant vers une concentration
- Absence de différenciation des produits rendant les consommateurs peu fidèles d'où un faible coût de changement
- Surcapacité intermittente

2. Menace de nouveaux entrants

Les menaces sont faibles quand il existe des barrières à l'entrée. C'est-à-dire d'un ensemble de facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement plus élevés à ceux des entreprises déjà en place. Il peut s'agir de barrières financières (liées à l'intensité capitalistique nécessaire à l'entrée sur un secteur et aux économies d'échelles), de barrières technologiques (liées aux ressources, existences de brevets, détention d'une ressource rare). On note aussi les barrières commerciales (réputation, image de marque, prestige) et les barrières réglementaires, légales...

3. Pouvoir de négociation des clients

Ce pouvoir est renforcé quand :

- Forte concentration relative des clients (centrales d'achats)
- Lorsque les clients actuels constituent des débouchés très importants pour le fournisseur
- Faibles coûts de changement pour les clients
- Importance de l'achat dans le budget du client
- Faible différenciation des produits
- Faible image de marque des produits proposés
- Capacité financière du client propice à une intégration vers l'amont (capacité d'acheter le fournisseur)

4. Pouvoir de négociation des fournisseurs

Il est renforcé quand :

- Le produit vendu est très spécifique et indispensable au client
- Il y a différenciation des produits vendus
- Pour le client, les coûts de changement de fournisseur sont élevés
- Il n'existe pas de produits substituables à ceux livrés par le fournisseur
- Les achats sont un enjeu stratégique pour le client
- Le fournisseur a des capacités financières suffisantes pour constituer une menace réelle d'intégration en aval.

5. Produits de substitutions

Un produit est qualifié de substitution quand il remplit une mission équivalente à travers des technologies différentes.

La pression concurrentielle est forte quand :

- Bon ratio prix / performance des substituts
- Faible coût de changement pour les clients
- Forte propension des clients à accepter les substituts

6. Le rôle de l'état

Ce n'est pas une force concurrentielle identifiée par Porter. Malgré tout, l'état peut avoir une forte influence. L'état a un rôle conséquent sur la concurrence dans un secteur notamment au travers des réglementations.

IV. Diagnostic marketing

A. Le diagnostic interne

FORCES		FAIBLESSES	
POSITION SUR LE MARCHÉ			
→ Groupe multinational	→	Uniquement le plus grand brasseur en Europe	
→ Un des plus grands brasseurs au monde (115 brasseries et 40 marques différentes)	→	Seulement 3 ^{ème} brasseur mondial	
→ Large présence internationale à travers un réseau mondial de distributeurs et les brasseries	→	Marché complexe de l'alcool avec de nombreuses restrictions	
→ Croissance constante de la marque			
NOTORIÉTÉ ET IMAGE			
→ Existe depuis 1863 donc ancrée dans l'esprit du consommateur et impose son savoir-faire	→	« L'alcool est dangereux pour la santé »	
→ Confiance des consommateurs : image de qualité et de plaisir	→	Présence limitée dans le segment à bas prix du marché (marque de qualité donc avec des prix assez chers)	
→ Fidélité grâce à une relation affective	→	Notoriété nulle chez les enfants	
RÈGLEMENTATION			

	→	Règlementation très contraignante
	→	La publicité des boissons alcoolisées est réglementée
	→	Loi Évin du 10/01/1991 qui limite fortement le droit de faire de la publicité aux boissons alcoolisées
	→	Interdiction de réaliser des messages publicitaires en faveur de la bière
STRATÉGIE		
→		Confronte directement les défis dans plusieurs de ses marchés pour assurer la croissance des bénéfices biologiques
→		Met l'accent sur la construction de l'avenir à long terme de ses marques et entreprises
GESTION		
→		Possède 5 régions d'exploitation : Europe occidentale, Europe centrale et orientale, Les Amériques, l'Afrique et le Moyen-Orient ainsi que l'Asie-Pacifique
→	→	Exigence importante au niveau de la gestion de la marque, notamment à cause d'une constante croissance
→	→	Équilibrer les différents portefeuilles de la marque
→		Composée d'un conseil de surveillance, d'un conseil exécutif et d'un conseil d'administration
→		Portefeuille solide de plus de 120 marques
RESSOURCES HUMAINES		
→	→	Repose sur 3 stratégies : Attirer, Développer, Fidéliser
→		Risque de difficulté de gestion au niveau du personnel
→		Politique d'intégration, de formation et de carrière
PRODUITS ET GAMME		
→	→	Innovations adaptées aux besoins évolutifs du consommateur
→	→	Segment de la bière économique peu présent sur le marché
→	→	Innovations en praticité
→		Un seul produit : la bière
→		Packaging de plus en plus attirant
→		Diversification des produits
→		4 segments de bière : standard, spécialisée, sophistiquée, légère et sans alcool
→		Gamme cohérente avec une certaine complémentarité
COMMUNICATION		
→	→	HEINEKEN utilise une communication offensive avec une image uniforme cohérente pour le consommateur
→		Loi Évin du 10/01/1991 limite fortement le droit de faire de la publicité aux boissons alcoolisées afin de protéger les jeunes des opérations de marketing
→		Inviter les consommateurs à modérer leur consommation d'alcool tout en encourageant implicitement à acheter HEINEKEN grâce à une connexion émotionnelle
PRIX		
→	→	Justification de la qualité du produit
		Le gage de qualité entraîne des prix élevés pas forcément accessible à tout le monde
DISTRIBUTION		

<ul style="list-style-type: none"> → Proximité avec les bars, les hôtels, les cafés et restaurants. → Présence au niveau des grandes et moyennes surfaces → Repérage fait dans les rayons 	
--	--

B. Le diagnostic externe

OPPORTUNITES	MENACES
MARCHÉ	
<ul style="list-style-type: none"> → La main mise des grands groupes brassicoles actuels sur le marché empêche l'entrée de nouveaux concurrents (marché verrouillé) 	<ul style="list-style-type: none"> → Menace des nouveaux entrants sur le marché → Baisse générale de la consommation d'alcool en France → Le marché de la bière a souffert des campagnes anti-alcool et des contraintes de la loi Évin
CONCURRENCE	
<ul style="list-style-type: none"> → Stratégie d'innovation efficace 	<ul style="list-style-type: none"> → Concurrence accrue entre une poignée de grands groupes brassicoles à une échelle mondiale → Fusion éventuelle des concurrents
PRODUITS	
<ul style="list-style-type: none"> → Adaptation à l'évolution du goût des consommateurs → Profiter de la marque en tant que gage de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> → Les alcools forts rencontrent de plus en plus de succès auprès des jeunes et cela au détriment des bières
DEMANDE	
<ul style="list-style-type: none"> → La tranche des 18-30 aiment les nouveautés et ont soif de nouvelles expériences → Recherche d'information sur le produit (origine, qualité...) → Consommateur fidèle à la marque 	<ul style="list-style-type: none"> → La tranche des 18-30 ans consomme de plus en plus d'alcools forts → Consommation règlementée → Consommateur exigeant au niveau de la qualité du produit → Consommateur fidèle à la marque donc difficile de le faire changer
ENVIRONNEMENT	
Politique	
	<ul style="list-style-type: none"> → Expansion du commerce extérieur sur le marché de la bière
Économique	
<ul style="list-style-type: none"> → Apparition de nouveaux marchés → Mondialisation du marché de la bière → Poids grandissant de la grande distribution dans le commerce de la bière → Fléchissement de la croissance des ventes dans les pays occidentaux 	
Socio Culturel	

→ Consommation plus qualitative	→ Les jeunes générations boudent de plus en plus souvent la bière au profit de boissons dites plus 'hot'
→ Augmentation de la consommation mondiale de bière	
→ Valorisation du produit au travers de la fête de la bière (la plus célèbre étant Munich)	
Technologique	
→ La diversité des NTIC favorise la communication et la commercialisation des marques de bière	
→ Industrialisation et investissements en recherche pour améliorer les pratiques de brassage	
Écologique	
	→ pression de plus en plus forte des consommateurs en matière de respect de l'environnement
Légale	
→ Les campagnes de prévention des dangers de	
→ L'alcool et les contrôles d'alcoolémie jouent contre	
→ La consommation des bières	
→ Interdiction de faire de la publicité télévisuelle pour un produit alcoolisé	
COMMUNICATION	
→ Packaging de mieux en mieux élaboré = support d'information	→ Complexe car la bière est un produit alcoolisé et donc très réglementé
→ Transparence permettant de créer un climat de confiance	
→ Exploitation de la qualité et de l'origine du produit	
PRIX	
→ Accepter un prix élevé pour une meilleure qualité	→ Un prix élevé ne permet pas de toucher une majorité de consommateurs
DISTRIBUTION	
→ Les circuits de distribution spécialisés et les CHR sont de plus en plus nombreux (en parti grâce aux NTIC)	→ Les GMS dominent le marché de la distribution de bière → Les coûts pour être présent auprès de ces distributeurs sont importants (pouvoir des distributeurs)

C. Le diagnostic de synthèse

FACTEURS CLEFS DE SUCCES	RISQUES A EVITER
---------------------------------	-------------------------

→ La marque HEINEKEN est gage de qualité	→ La diversification ne doit pas est trop importante → Se laisser distancer en termes d'image et de notoriété auprès des consommateurs comme des concurrents → Rester méfiant vis-à-vis de la réglementation pour ne pas donner une mauvaise image au consommateur
→ L'innovation et la diversité des produits permettent de rester au top	
→ Lien émotionnel et relation affective établit avec la marque, ce qui permet de fidéliser le consommateur	

V. Audit

A. OMEARA

CRITERES GENERAUX	CRITERES SPECIFIQUES	NOTE (SUR 5)	JUSTIFICATION
COMMERCIALISATION	<i>Circuit de Distribution</i>	4.5	Le réseau de distribution d'appel s'étend au marché national mais également international. Avec une envergure pareille, on peut dire qu'Heineken est présent sur l'ensemble des circuits.

	<i>Les gammes Existantes</i>	3.5	Heineken fait en sorte de mettre en place des offres de gammes ainsi que des packagings très attirant pour le consommateur. Aujourd'hui présent sur 4 segments, Heineken en perpétuelle croissance, tient une place important sur le marché. Heineken se doit d'être innovant et compétitif par rapport à la concurrence.
	<i>Rapport qualité Prix</i>	4	Prix élevé, qui justifie la qualité des produits du brasseur. Le souci étant que le produit n'est finalement pas accessible à un tout à chacun.
	<i>Valeur par rapport à la concurrence</i>	4.5	Heineken est très concurrencé sur le marché de la bière. (Un segment peu présent sur le marché, mais atomique). Chaque concurrent s'efforce d'innover pour capter de la clientèle. Toutefois Heineken reste solide sur le marché. Il est effectivement placé au premier rang européen et au 3 ^{ème} rang mondial.
MOYENNE		4.125	
POTENTIALITES COMMERCIALES A LONG TERME	<i>Durée de vie économique prévisionnelle</i>	4	Certaines bières dites anciennes sont très imprégnées sur le marché et possèdent une identité auprès de sa clientèle fidèle. D'autres plus ressentes, apparaissent pour répondre une clientèle de plus en plus segmentée et exigeante. Etant considéré aujourd'hui comme le 3 ^{ème} plus grand brasseur au monde, Heineken, répond jusqu'à présent, très bien financièrement, car le groupe est en croissance constante.
	<i>Taille globale du marché</i>	3	Le marché est vaste car il est international et il cible des segments allant des adolescents aux séniors.
	<i>Sensibilité à la conjoncture</i>	3.5	Ayant une gamme des produits, avec des prix parfois élevés, on peu identifier une variation de la consommation en fonction de la conjoncture au niveau des produits haut de gamme. En ce qui concerne les produits des gammes inférieurs, la conjoncture ne joue « pas trop » dessus.

	<i>Résistance aux fluctuations saisonnières</i>	2.5	Le marché de la bière est très dépendant des fluctuations saisonnières. Il s'accroît en période estivale et décroît fortement, en comparaison, en période hivernale. Plus les températures sont élevées, plus la consommation sera importante.
MOYENNE		3.25	
PRODUCTION	<i>Mise en valeur du savoir faire existant</i>	4	Image qualitative liée au prix, à l'innovation et au packaging.
	<i>Contrôle de la production</i>	3.5	Une capacité de production qui répond parfaitement aux marchés grâce à ses 5 régions d'exploitations.
	<i>Compétence technologique</i>	4	Le groupe Heineken, investit fortement dans la recherche et le développement pour améliorer les techniques de brassage. Cela permet de développer de nouvelles gammes.
MOYENNE		3.8	
POTENTIEL DE CROISSANCE A LONG TERME	<i>Place sur le marché</i>	4	Il y a une mondialisation du marché de la bière. Ce phénomène se traduit par une croissance constante de la marque, la plaçant aujourd'hui au 3 ^{ème} rang mondial.
	<i>Concurrence</i>	3.5	Marché très concurrencé avec plus de 115 grands concurrents. Afin de maintenir sa place sur le podium dans un premier temps et évoluer dans un second temps, Heineken doit garder un suivi constant sur la concurrence en perpétuelle mouvement, afin de garder son avance et son anticipation.
	<i>Potentiel à terme de la demande finale</i>	3.5	La clientèle se segmente de plus en plus, avec une exigence accrue. On peut comparer petit à petit le marché de la bière, au marché du vin. Le client compare de plus en plus les produits afin de trouver la marque qui va satisfaire ses besoins. La bière étant également un produit consommé par une clientèle de plus en plus jeune, le rapport qualité/prix est primordial.
MOYENNE		3.7	

B. RICHMAN

CRITERES GENERAUX	NOTE (SUR 5)	POIDS	NOTE PONDEREE	JUSTIFICATION
-------------------	--------------	-------	---------------	---------------

Marketing	4	0,2	0,8	Investissement publicitaire important, avec un développement marketing original. Les produits sont de qualités.
Recherche et développement	4	0,2	0,8	L'investissement en recherche et développement est très important afin qu'Heineken maintienne son avance et sa notoriété sur marche de la bière.
Finances	4	0,130	0,52	Heineken possède déjà de très bons résultats sur son marché. Elle reste cependant dépendante des saisons, mais aussi de la conjoncture par rapport à certain de ses produits. La rentabilité reste très importante et la santé financière n'a jamais été menacée.
Gestion des ressources humaines	3	0,06	0,18	Heineken peut parfois subir des difficultés au niveau de gestion du personnel (Beaucoup d'intérimaire). Mais le brasseur met de nombreuses politiques d'intégrations, de formations et de carrières
Production	4	0,12	0,48	Un savoir faire spécifique à Heineken. Un goût à part sur lequel elle fait la différence.
Réseau de distribution	3.5	0,17	0,595	Les circuits de distribution spécialisés et les CHR sont de plus en plus nombreux. Toutefois les GMS dominent le marché et les coûts pour être présent auprès des distributeurs sont très importants. On appel cela des sund coast.
Notoriété et image	3.5	0,09	0,315	Heineken voit apparaître une expansion du commerce extérieur sur le marché de la bière. Elle doit beaucoup investir pour garder l'avance sur l'image et la notoriété quelle possède sur la concurrence.
Note globale	3.7	1	3,7	

C. Pondération

CRITERES GENERAUX	COEFF (%)	JUSTIFICATION	NOTE FINALE
Commercialisation		Comme de nombreux produits pour la majorité des enseignes, la commercialisation est un facteur clé. Heineken doit continuer sur cette voie, qui le voit être toujours aussi novateur dans les goûts et dans son packaging. C'est comme ça qu'il maintiendra la concurrence à distance.	
Production		Le brasseur doit continuer à produire pour une demande et un marché toujours plus important. Toutefois, il faut faire attention à certains coûts d'entrée sur le marché qui peuvent être élevés et donc freiner à terme la production. Heineken doit continuer de diversifier ses gammes.	
Potentiel de croissance		Le marché ses dernières années s'est beaucoup agrandi et la demande s'est également beaucoup diversifiée. L'investissement dans la Recherche et le développement va être un facteur clé de la croissance futur de la firme.	
Potentialités commerciales à long termes		Certain produit des gammes Heineken peuvent avoir du potentiel commercial à long terme comme les bières dites « ancienne ». Par contre les bières aromatisées et de mélanges font partis d'une tendance à moyen terme. Dans l'ensemble effectivement Heineken a un bon potentiel commerciale « long terme ». Une bière n'est pas dépassé d'une année sur l'autre, au contraire de produits dans le milieu de l'informatique	
NOTE FINALE PONDEREE			

VII. La stratégie marketing

A. Produit

OBJECTIF	ACTIONS	JUSTIFICATION
Continuer à adapter ses gammes de produits en fonction de la cible et de la saison.		Cet objectif permet de maintenir l'avance sur la concurrence sur toutes les tranches d'âges pouvant consommer de l'alcool et surtout en toute saison. Cela permet également de se rapprocher des 2 concurrents leaders. Réduire la baisse des ventes hivernale.
Attirer une cible jeune (13-16 ans) non	Trouver des nouvelles déclinaisons de goûts et de	Attirer une cible adolescente non-touchée pour le moment. Le côté éthique

touchée actuellement. Attirer une cible féminine peut toucher.	nouvelles manières de brassage sans alcool (Panach') sans dénaturer le goût Heineken.	de la chose peut-être contesté car selon un sondage, pour 73% des gens interrogés, cela pourrait développer l'addiction de la jeunesse au goût de la bière. (le pas à franchir vers celle alcoolisé étant minime.)
Fidélisation de la clientèle	Décliner un produit en plusieurs saveurs. Les saveurs fruitées étant celle le plus en vogue actuellement, avec les mélanges avec d'autres alcools (tequila,...)	Rechercher de nouveaux plaisirs et de nouvelles sensibilités de goûts afin que la clientèle ne partent à la concurrence. L'investissement en Recherche et Développement est important sur l'ensemble du marché.
Développer les produits annexes,	Heineken Entreprise invente encore et toujours, à l'image de BeerTender, le premier système pression pour la maison. (Mini-bouteille de 15 cl, Bouteille d'aluminium, ...)	Faciliter la consommation des produits Heineken.

B. Communication

OBJECTIFS	ACTIONS	JUSTIFICATION
Promouvoir l'image sociétale de l'entreprise.	Présence d'Heineken dans les discothèques, bar, centres de loisirs, foire et salons pour des opérations de promotions. Développement de la publicité institutionnelle	Cette communication permet de véhiculer une image de brasserie ancienne et sûr de son savoir faire. Cela valorise l'image Heineken.
S'adresser à une cible non consommatrice d'alcool par volonté ou par législation.	De 13 à 77 ans. Forte communication pour montrer qu'il n'existe pas uniquement des bières avec alcool mais également des produits accès pour cette cible.	Agrandir la cible visée pour posséder un temps d'avance sur la concurrence.
Rassurer le consommateur	Packaging précisant la traçabilité ainsi que la DLC de façon clair et précis. Informé sur le bien être santé des produits.	Le besoin du consommateur de connaître les produits ainsi que leurs provenances est incontournable aujourd'hui. La transparence sur la traçabilité est très réglementée et Heineken se doit d'être un précurseur
Faire évoluer le packaging	Le design du packaging et l'esthétique de la bouteille son des éléments importants. La lisibilité de la marque ainsi que la traçabilité sont des éléments très important pour la cible sénior.	Permet de se démarquer de la concurrence et permet aussi une meilleur visibilité en linéaire.

C. Distribution

OBJECTIFS	ACTIONS	JUSTIFICATIONS
S'adapter aux besoins des distributeurs.	Réaliser des sur-conditionnements le plus pratique possible. Développer les opérations de communication directement sur le terrain.	Les distributeurs deviennent de plus en plus exigeants. En effet la concurrence devenant de plus en plus massive, les distributeurs peuvent se permettre d'être de plus en plus selectif.
Rendre les produits plus accessibles à la cible féminine, ainsi qu'aux jeunes.	Conditionnement pratique au transport manuel. Placer à la hauteur des yeux et facilement accessible aux mains.	
Consolider sa présence dans les circuits et développer sa visibilité dans les linéaires.	Développer d'avantage le Trade Marketing	Créer un lien de proximité et parfois même affectif, crée un climat plus favorable.

D. Prix

OBJECTIF	ACTION	JUSTIFICATION
Prix élevé	Justifier le prix par la qualité du produit, du packaging et de la communication	Se démarquer de la concurrence.

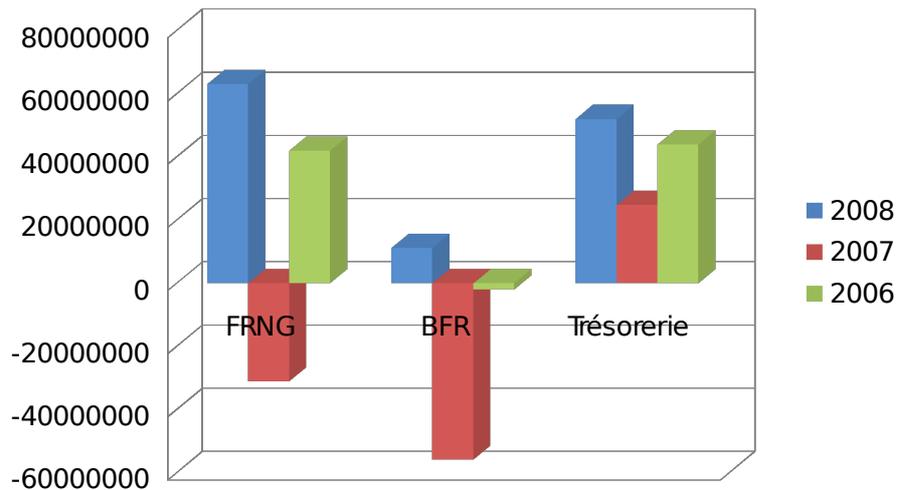
VIII. Audit financier

A. Évolution des grandes masses du bilan

1. Tableau

	2008	% du bilan	Evolution	2007	% du bilan	Evolution	2006	% du bilan
FRNG	63 081 879 €	9,92%	149,22 %	-31 046 274 €	5,05 %	234,83 %	41 859 953 €	7,34 %
BFR	11 134 340 €	1,75%	601,56 %	-55 845 552 €	9,09 %	- 96,33%	-2 048 226 €	0,36 %
Trésorerie	51 947 539 €	8,17%	52,26%	24 799 278 €	4,03 %	- 77,05%	43 908 179 €	7,70 %

1. Graphique



3. Analyse

FRNG : Augmentation entre 2006 et 2007 malgré une chute du fond de roulement en 2007. En d'autres termes, l'entreprise possède plus de ressources. La chute de 2007 provient de la baisse des fonds propres et de l'augmentation de l'emprunt auprès des établissements de crédits. La stratégie de l'entreprise coûte cher car les emprunts entraînent des intérêts, il vaudrait mieux faire appel aux actionnaires pour injecter de nouveaux fonds.

BFR : Le BFR suit l'évolution du FRNG, augmentation entre 2006 et 2008, ainsi qu'une chute en 2007. On constate ici que les emplois de l'entreprise sont largement financés par les ressources de celle-ci. La chute de 2007 est possible grâce au découvert réalisé par l'entreprise.

Résultat trésorerie : L'entreprise arrive à garder une trésorerie positive du fait de l'importance de ses ressources comparée aux emplois. Celle-ci augmente entre 2006 et 2008 mais en 2007, l'entreprise possède une trésorerie positive alors que celle-ci est en découvert. Cette stratégie est mauvaise car si l'entreprise possède des fonds, elle se doit de combler son découvert afin de ne pas payer d'intérêts trop importants.

B. Évolution des éléments du TSIG

1. Tableau

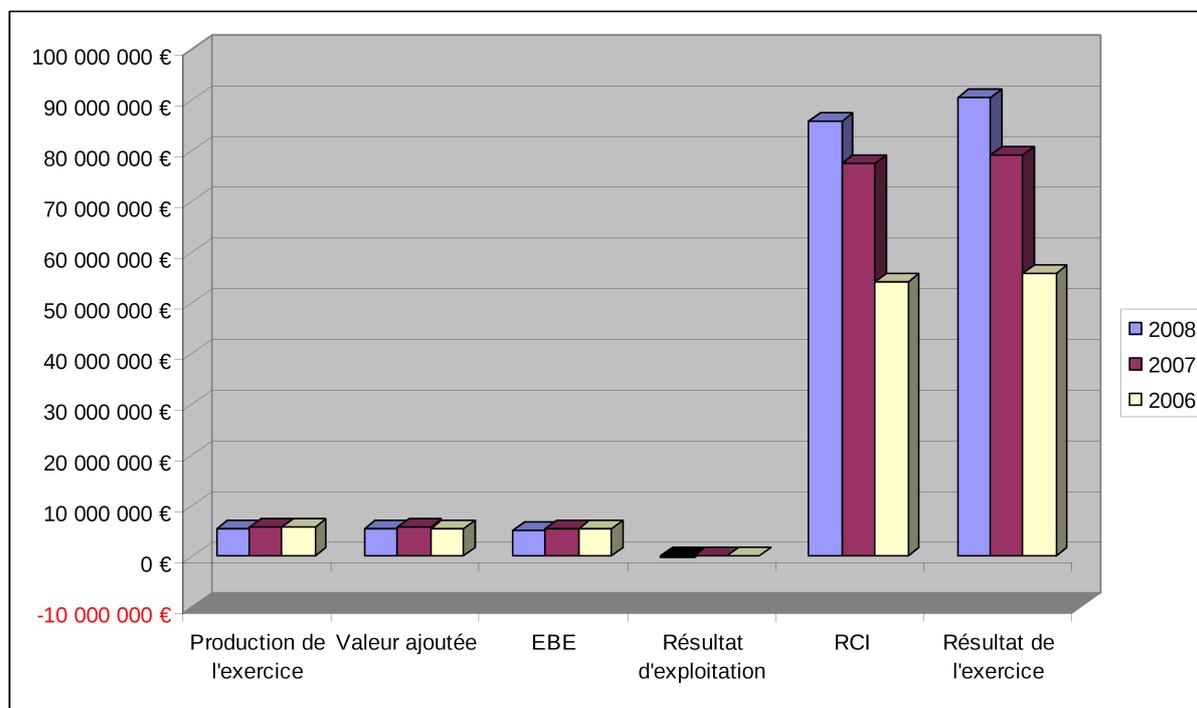
Voir le tableau en annexe

Récapitulatif des SIG

	2008	Évolution	2007	Évolution	2006
Production de l'exercice	5 470 581 €	-3,60%	5 674 664 €	0,25%	5 660 430 €
Valeur ajoutée	5 380 913 €	-4,70%	5 646 576 €	0,20%	5 635 311 €
EBE	5 129 092 €	-8,29%	5 592 756 €	0,69%	5 554 412 €
Résultat d'exploitation	-235 939 €	-236,82%	172 445 €	1314,64%	12 190 €

RCI	85 818 283 €	10,82%	77 440 830 €	43,10%	54 115 833 €
Résultat de l'exercice	90 475 510 €	14,33%	79 137 830 €	41,95%	55 749 963 €

2. Graphique



3. Analyse

On constate que la société Heineken France possède une production assez faible. Étant donné le manque d'informations quant à la nature des produits d'exploitation, nous avons déduit qu'il s'agissait de production.

La valeur ajoutée ainsi que l'excédent brut d'exploitation ne croît presque pas ou est en baisse. Cela s'explique par le manque des ventes qui ne peut faire augmenter ces soldes.

En revanche, le résultat avant impôt et par conséquent le résultat net sont en augmentation au fur et à mesure des années. Cela traduit la bonne santé de l'entreprise qui réussit à augmenter chaque année ses résultats. Les principales augmentations proviennent des produits financiers.

C. Les ratios

1. Ratios de rentabilité et performance économique

Étant donné le peu d'informations disponibles, nous avons établi que la production de l'exercice correspondait au chiffre d'affaires.

	2006	2007	2008	Évolution 06/08	Commentaires
Rentabilité économique	0,002	0,025	-0,036	-2102,68%	Faible rentabilité et énorme chute en 2008
Rentabilité financière	0,430	0,611	0,698	62,29%	Rentabilité fortement croissante

Productivité	0,996	0,995	0,984	-1,20%	Efficacité économique même si légère baisse
Gestion	0,820	0,824	0,784	-4,45%	Baisse de la gestion même si elle reste très bonne
Capacité bénéficiaire	-0,688	-1,219	-2,069	200,55%	Aucun potentiel de développement, grosse perte financière

2. Ratios d'endettement

	2006	2007	2008	Évolution 06/08	Commentaires
Mesure d'endettement	2,638	3,475	3,685	39,68%	Augmentation du risque financier
Appréciation endettements à terme	0,370	0,288	0,271	-26,71%	Quasiment pas de possibilités d'endettements
Capacité de remboursement	6,300	4,800	5,300	-15,87%	Très bon ratio bien que baisse en 2 ans. L'entreprise peut rapidement rembourser un emprunt

3. Ratio d'équilibre financier

	2006	2007	2008	Évolution 06/08	Commentaire
Autonomie financière	0,371	0,247	0,232	-37,47%	Chute de l'autonomie après 2006
Solvabilité	0,613	0,853	0,878	43,26%	Gains de solvabilité
Structure financière	0,41	0,26	0,26	-36,57%	Baisse des capitaux permanents qui à aucun moments ne peuvent couvrir m'actif immobilisé
Couverture trésorerie	-20,44	0,56	5,67	127,72%	Forte augmentation qui amène une bonne trésorerie

4. Ratio de trésorerie

	2006	2007	2008	Évolution 06/08	Commentaire
Liquidité générale	4,5	0,6	16,4	264,44%	Très bonne liquidité, Heineken peut assurer ses dettes à court terme

5. Ratios de gestion

	2006	2007	2008	Evolution 06/08	Commentaire
Rotation des stocks	-	-	-	-	Pas de stocks
Délais de paiement client	222	226	148	-33,28%	Baisse des délais
Délais de paiement fournisseur	-	-	-	-	Pas d'achats de marchandises

6. Conclusion

Points forts	Points faibles
FRNG couvre largement le BFR	Trésorerie trop importante
Capacité de remboursement importante	Baisse de soldes de gestion
Augmentation de la couverture de trésorerie	Baisse de la capacité de remboursement
Très bonne liquidité générale	Baisse de l'autonomie financière
Rentabilité financière en hausse	Baisse des capitaux permanents
Bonne gestion	Aucune rentabilité économique
	Aucun potentiel de développement
	Peu de possibilités d'endettements