

SOMMAIRE

1. DEFINITION DU PROBLÈME À TRAITER.....	2
2. ETUDE DU SECTEUR.....	3
2.1 IDENTIFICATION DU SECTEUR ET DE SES CARACTÉRISTIQUES.....	3
2.1.1 Délimitation du secteur.....	3
2.1.2 Type de secteur.....	3
2.1.3 Type de système concurrentiel.....	3
2.2 ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT.....	4
2.3 LES 5 FORCES CONCURRENTIELLES DE M. PORTER.....	5
2.3.1 Intensités de la rivalité entre concurrents directs.....	5
2.3.2 Menace de nouveaux entrants.....	5
2.3.3 Pression des produits de substitution.....	5
2.3.4 Pouvoir de négociation des fournisseurs.....	6
2.3.5 Pouvoir de négociation des clients.....	6
2.3.6 Opportunités et menaces principales.....	6
2.3.7 Facteurs clés de succès.....	6
3. ETUDE DE L'ENTREPRISE.....	7
3.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE.....	7
3.2 SEGMENTATION STRATÉGIQUE.....	15
3.3 ANALYSE FONCTIONNELLE.....	16
3.4 CONCLUSION SUR L'ENTREPRISE.....	17
4. DIAGNOSTIC ET SYNTHÈSE DU PROBLÈME.....	18
5. EVALUATION ET CHOIX D'UNE STRATEGIE.....	19
5.1 LA STRATÉGIE DE BIC.....	19
5.2 LA RECHERCHE DE RELAIS DE CROISSANCE.....	20

Problématique : Afin d'étendre son marché et de créer une nouvelle source de croissance, Bic doit-elle développer sa stratégie générique ou se lancer et se diversifier dans un domaine qui lui permettrait de changer son image de marque et de monter en gamme?

1. DEFINITION DU PROBLÈME À TRAITER

Le Groupe Bic est une société cotée en bourse fondée le 25 octobre 1944, dont le siège social se situe à Clichy en France. L'entreprise est principalement reconnue pour ses stylos qu'elle commercialise sous la marque Bic, Bic Kids ou Conté, mais elle produit aussi des rasoirs et des briquets.

Forme juridique :	Société anonyme
Slogan(s) :	« Bic fait, bien fait »
Siège social :	 Clichy
Actionnaires :	Famille Bich (40%)
Activité(s) :	Papeterie
Produit(s) :	Stylos, Briquets Rasoirs

Secteur d'activité : biens de grande consommation non durables

2. ETUDE DU SECTEUR

2.1 IDENTIFICATION DU SECTEUR ET DE SES CARACTÉRISTIQUES

2.1.1 Délimitation du secteur

- Description du secteur : C'est des produits jetables
- Produit : Briquet, rasoir jetable, papeterie, planche à voile (parfum)
- Fonction : offrir des produits simples, inventifs et fiables, pour tous, partout dans le monde. Simplifier la vie du consommateur. Offrir à tous la possibilité d'acheter des produits de haute qualité à un prix raisonnable est une priorité pour BIC
- Clients : B to B les produits sont commercialisés dans les petites moyennes et grande surface, les papeteries, les tabacs, stations essences. Et pour les équipements sportifs dans les magasins spécialisés. B to C les produits Bic sont adressés à une large clientèle, de tout âge, tout sexe.... L'ensemble de la population est susceptible de consommer des produits Bic
- Technologie : Bic se développe grâce à une diversification technique. A la base la croissance Bic était fondé sur un seul produit le Bic cristal. Afin de diversifier son activité elle s'est lancée dans les briquets et les rasoirs jetables. Après un échec avec le parfum jetable, l'entreprise décide d se lancer dans les équipements de sport puis dans la haute couture et le prêt à porter le budget r et d = 2% CA
- Espace géographique : International
- Niveau de la chaîne industrielle : Bic maîtrise de la conception jusqu'à l'emballage

2.1.2 Type de secteur

- Type d'activité : industriel et commerciale de biens
- Type d'environnement : déconcentré (beaucoup de concurrence dans le secteur), état de maturité : papeterie et rasoir jetable forte croissance. Exposition à la concurrence internationale : secteur très concurrentiel

2.1.3 Type de système concurrentiel

- Spécialisation : c'est la différenciation et l'originalité qui vont faire la différence entre les produits. Le marketing est ce qui va permettre à la marque de se démarquer.
- Conseil : changer son image de marque, maîtriser les coûts et investir d'avantages en recherche et développement.

2.2 ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT

Caractéristiques	Opportunités	Menaces
POLITIQUES <ul style="list-style-type: none"> • Risques pays • Juridique, réglementation 		
ECONOMIQUES <ul style="list-style-type: none"> • Croissance • Taux de change 	Réorganisations pour une maîtrise des coûts. Spécialisations des sites de production par catégorie de produit.	
SOCIOCULTURELLES <ul style="list-style-type: none"> • Evolution des besoins • Culturel • Démographique... 		Les briquets sont menacés par la loi anti tabac.
TECHNOLOGIQUES <ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux procédés • Standards, technologiques 	Recherche qualité de ses produits : investissement en recherche et développement.	
ECOLOGIQUES <ul style="list-style-type: none"> • Normes • ... 		Jetables et mouvements écologiques sont de moins en moins compatibles en Europe de l'ouest et Amérique du nord
LEGAL <ul style="list-style-type: none"> • Lois et règlements • ... 		

2.3 LES 5 FORCES CONCURRENTIELLES DE M. PORTER

2.3.1 Intensités de la rivalité entre concurrents directs

Nous pouvons constater que selon les marchés, Bic a plus ou moins de concurrents, nous allons donc classer les concurrents de Bic par branche de marché :

Marché n°1 : La papeterie.

Marché n°2 : Les briquets.

Marché n°3 : Les rasoirs jetables.

Marché n°1 : 5 concurrents : Gillette, Pilot, Newell, Reynolds, Schwan.

Marché n°2 : 3 concurrents : Swedish Match, Tockai, Rasoirs chinois.

Marché n°3 : 2 concurrents : Gillette, Warner Lambert.

L'intensité de rivalité sur ces marchés est donc forte.

Le Marché n°1 est en croissance forte dans les pays en voie de développement et en croissance faible dans les pays développés.

Marché n°2 est un marché stable.

Marché n°3 est un marché en forte croissance.

Il y a peu de barrières à la sortie étant donnée la diversification des marchés et des produits.

Donc soit on joue le jeu de la concurrence sur les prix soit sur la différenciation.

Sur ces marchés on optera pour la différenciation.

2.3.2 Menace de nouveaux entrants

Ces différents secteurs sont attractifs

Pour les 3 marchés, présence de barrières à l'entrée : Maîtrise de la fabrication des produits de ces marchés. Possession et achat de brevets ou licences ou création de partenariats. Les nouveaux entrants devront donc mettre au point une technologie susceptible de se substituer à celle des concurrents établis, ce qui n'est pas toujours possible.

Pour le marché n°3 menace de la part des associations anti-tabac qui est aussi une barrière à l'entrée pour les nouveaux entrants.

2.3.3 Pression des produits de substitution

Pour les 3 marchés, mise en place de veille concurrentielle et amélioration de la qualité.

2.3.4 Pouvoir de négociation des fournisseurs

Fournisseur de matière première : matière peu rare.

Les coûts de transferts : Ils sont moins chers car les produits sont fabriqués à l'étranger.

Capacité à s'intégrer vers l'aval : Non.

Le pouvoir des fournisseurs est faible.

2.3.5 Pouvoir de négociation des clients

Pouvoir de négociation faible.

Capacité de s'intégrer vers l'amont : Oui.

2.3.6 Opportunités et menaces principales

Principales opportunités : croissance des secteurs papeterie et rasoir jetable.

Principales menaces : renforcement de la concurrence ; le marché des briquets est menacé.

2.3.7 Facteurs clés de succès

Diversification de la gamme de produits.

Produits jetables.

Maîtrise du processus de fabrication des produits.

Maîtrise des coûts : gestion du budget.

3. ETUDE DE L'ENTREPRISE

3.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

LE PROFIL DU GROUPE

Bic fabrique et commercialise des articles de papeterie, des briquets et des rasoirs. L'entreprise est également diversifiée dans les articles de sports de glisse aquatique (filiale BIC Sport pour les planches de surf et les planches à voile notamment) et dans les objets promotionnels marqués (filiale BIC Graphic). C'est un groupe multinational implanté sur les 5 continents.

BIC est le premier fabricant mondial de stylos à bille et vend chaque jour 22 millions d'articles de papeterie. Il est aussi l'un des principaux acteurs mondiaux sur les marchés du briquet (4 millions de briquets BIC“ vendus par jour dans le monde) et du rasoir (11 millions de rasoirs BIC“ vendus par jour dans le monde).

Chiffres-clés 2003

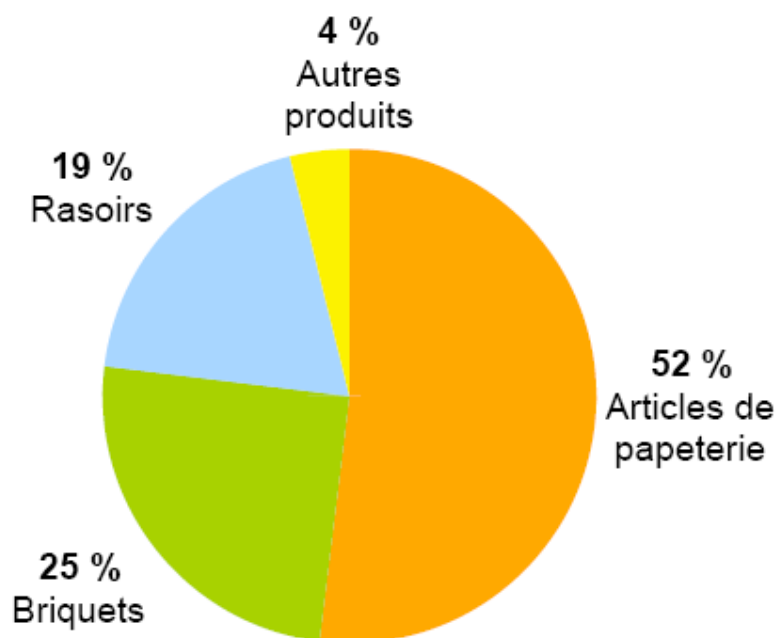
Chiffre d'affaires : **1 360 MÄ**

Résultat d'exploitation : **209 MÄ**

Résultat net part du Groupe : **110 MÄ**

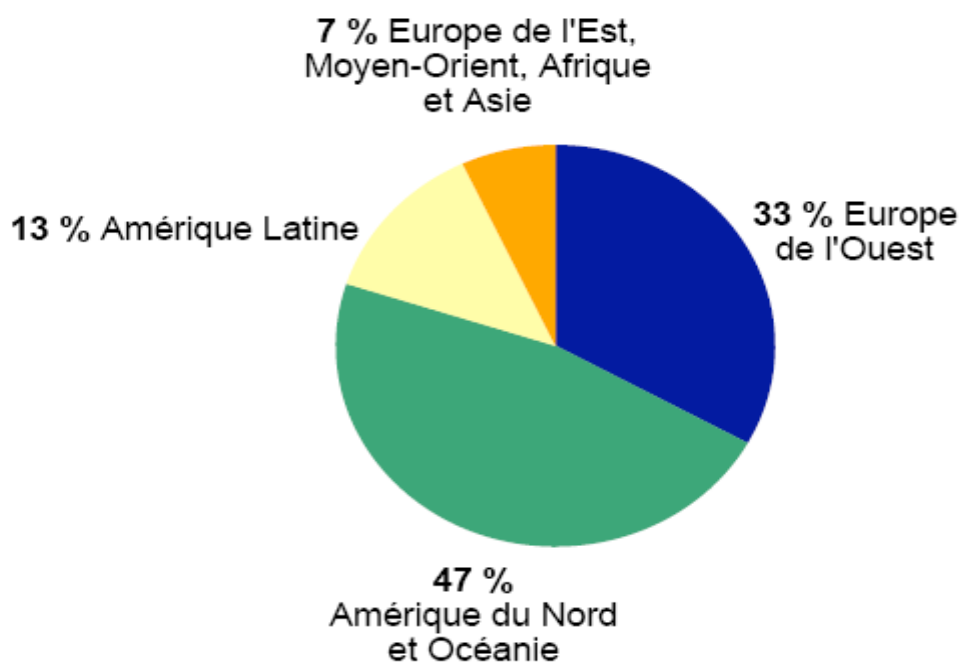
Effectifs : **8 800 personnes**

Répartition des ventes 2003 par catégorie



Une distribution mondiale ...

Répartition des ventes 2003 par zone géographique



Le Groupe commercialise ses produits dans plus de 160 pays dans le monde, à travers des filiales détenues en direct ou un réseau de distributeurs agréés.

Les produits BIC® sont proposés au consommateur à travers différents réseaux de distribution allant des papeteries, des débits de tabac, des magasins de proximité, des supermarchés et hypermarchés, aux distributeurs de fournitures de bureau, grossistes et « cash and carry ».

Le Groupe possède un portefeuille de marques renommées :

BIC®, SHEAFFER®, BIC® Kids, Conté®, Tipp-Ex®, Wite Out®, Stypen®



Carte de répartition des usines

Le groupe BIC est un groupe industriel, déployant 22 centres de production à travers le monde.



Sa stratégie :

«!Se fonder sur nos valeurs, inventer notre futur!»

I. Un positionnement fort, une marque unique

Pionniers dans leur secteur, instruments d'écriture, briquets et rasoirs, les produits BIC® simplifient la vie de millions de personnes depuis plus de 50 ans. Depuis sa création, BIC a construit son succès autour d'un principe stratégique simple : fabriquer des produits de grande qualité accessibles à tous. Tout en s'adaptant aux nouveaux besoins des consommateurs, les produits BIC® continuent de remplir leur mission dans le respect de trois valeurs fondamentales :

- **Fonctionnalité.** Avant tout, un produit BIC® est conçu pour remplir une fonction bien précise – tracer une ligne, produire une flamme, couper un poil. Son design et sa technologie reflètent l'efficacité avec laquelle il remplit cette fonction. Chaque produit BIC® se doit de simplifier la vie du consommateur.
- **Accessibilité.** Offrir à tous la possibilité d'acheter des produits de haute qualité à prix raisonnable est une priorité pour le Groupe BIC. L'optimisation de la conception du produit, du choix des matières premières, et des différents modes de distribution mis en place contribuent à réaliser cette promesse.
- **Qualité.** Le Groupe, depuis sa création, a placé la qualité au coeur de sa stratégie.

Par leur qualité, le contrôle continu des produits (à titre d'exemple : 100% des briquets produits par le Groupe sont testés et font l'objet de plus de 50 contrôles qualité automatisés), une collaboration étroite avec ses sous-traitants, les produits BIC® ont su se faire apprécier dans le monde entier. Stylos à bille, briquets et rasoirs, ces objets font désormais partie de la vie quotidienne de millions de consommateurs et font de BIC® une marque internationale gage de qualité parmi les plus reconnues.

II. Stratégie de croissance :

L'innovation : premier vecteur de croissance

En 2003, 23% des ventes ont été réalisées par de nouveaux produits*. L'innovation est stratégique et a représenté un investissement équivalent à environ 2% du chiffre d'affaires 2003 : elle permet non seulement de maintenir les positions concurrentielles du groupe sur ses trois marchés, mais aussi de gagner des parts de marché sur des marchés de grande consommation aux rythmes de croissance «organique» faibles. La force du Groupe a toujours été de comprendre les besoins et de trouver les solutions techniques permettant d'offrir un vrai bénéfice au juste prix aux consommateurs. L'objectif de BIC est d'assurer la pérennité de ses produits classiques en les améliorant continuellement et en adaptant son offre aux besoins des différents marchés tout en proposant sans cesse de nouveaux produits à plus forte valeur ajoutée.

La croissance externe : une expansion sélective

BIC procède à des acquisitions autour de deux grands axes stratégiques :

- l'acquisition d'une technologie, non encore détenue au sein du groupe : c'est récemment l'exemple de STYPEN, fabricant de stylos plume rechargeables, dédié notamment au marché des écoliers ;
- l'entrée ou le renforcement des positions du Groupe dans une zone géographique : ainsi BIC a fait l'acquisition en avril 2004 de KOSAIDO, son distributeur japonais depuis plus de 30 ans, afin d'accélérer sa présence sur le marché nippon.

A ce jour, seule la catégorie papeterie semble offrir des opportunités de croissance externe, le marché étant plus fragmenté et détenu par des acteurs locaux. Sur la catégorie briquets, où le groupe est déjà leader mondial des briquets de marque, BIC déploie de telles exigences de qualité internes qu'il est moins pertinent d'envisager l'acquisition d'un autre fabricant. La catégorie rasoir quant à elle présente un paysage concurrentiel dominé par deux autres grands groupes (Gillette et Schick) et offre ainsi peu de possibilités de croissance externe.

III. Rentabilité et compétitivité

Le troisième axe stratégique du groupe vise à améliorer en permanence sa compétitivité sur des marchés mondiaux et très concurrentiels. Le groupe a ainsi réduit son nombre d'unités de production de 46 en 1997 à 22 fin 2003. Certaines de ces unités avaient été acquises lors d'opérations de croissance externe, d'autres ont été centralisées sur des sites plus modernes comme l'usine de Marne La Vallée inaugurée en 2000.

La modernisation et la rationalisation continue des outils de production permettent à BIC de maintenir sa compétitivité mondiale au plus haut niveau, et de pérenniser son positionnement : un produit de qualité à un prix juste.

Le marché mondial des articles de papeterie est évalué à 7 milliards d'euros et à environ 40 milliards d'unités vendues par an.

BIC est le premier fabricant mondial de stylos à bille et occupe la deuxième place mondiale des articles de papeterie avec 9 % de parts de marché en valeur, derrière le leader Newell Rubbermaid. BIC vend 3,8 milliards d'unités d'articles de papeterie par an. Le marché est très fragmenté, caractérisé par un nombre important d'acteurs, souvent locaux. Seuls quatre acteurs (Newell Rubbermaid, BIC, Pilot et Pentel) détiennent chacun plus de 5 % de parts de marché.

L'Amérique du Nord et l'Europe de l'Ouest, régions dans lesquelles BIC détient des positions fortes, représentent près de 60% du marché mondial des articles de papeterie.

Aujourd'hui le Groupe est présent au travers de marques reconnues dans les segments suivants :

- Les instruments d'écriture (stylos à bille, rollers, stylos plume rechargeables, feutres, crayons et porte-mines) et les marqueurs (permanents, surligneurs et effaçables à sec) sous les marques BIC®, STYPEN® et SHEAFFER®.
- Le coloriage et le dessin (feutres de coloriage, crayons de couleur, craies de coloriage) sous les marques BIC KIDS® et CONTE®.
- Les produits de correction (flacons, stylos et rubans correcteurs et gommes) sous les marques WITE OUT® et TIPP EX®.

Plus de 3/4 des ventes en volume sont faites sous la marque BIC®.

Historique

Le premier stylo à bille BIC®

A Clichy en 1950, Marcel BICH reprend et améliore le procédé d'un stylo à bille inventé par le hongrois Laslo BIRO. Associé depuis 1945 avec Edouard BUFFARD dans une société de porte-plumes, Marcel BICH décide alors de lancer ce produit d'écriture révolutionnaire sur le marché français. Il le nomme « pointe BIC® » en une version raccourcie et facilement mémorisable de son propre nom. En 1953, il crée la SOCIÉTÉ BIC pour fabriquer et commercialiser les stylos à bille BIC®.

La conquête des marchés étrangers

Dès l'année suivante, la société BIC entreprend la conquête des marchés étrangers en créant des filiales, en prenant le contrôle de sociétés étrangères, ou en établissant des accords avec des agents ou avec des licenciés fabriquant une partie du produit. C'est ainsi qu'ont été créées en 1954 BIC Italie et en 1956 BIC Brésil. En 1957, la société BIC acquiert en Angleterre BIRO Swan et s'ouvre ainsi tout le marché de la zone sterling. En 1958, la société rachète la Waterman Pen Company et part à la conquête du marché nord-américain. En 1959, elle reprend Ballograf, leader en Scandinavie de stylos-bille et crayons de haute qualité, tout en continuant à se développer parallèlement en Afrique et au Moyen Orient.

A partir de 1995, BIC renforce de façon significative sa présence en Europe de l'Est et Centrale, puis à partir de 1997 en Asie.

LA DIVERSIFICATION DE PRODUITS

Les articles de papeterie

Le stylo à bille BIC " CRISTAL " a rapidement révolutionné les habitudes d'écriture de millions de consommateurs à travers le monde. Outre ce modèle, BIC a toujours cherché à développer d'autres produits d'écriture et à constituer une gamme complète d'articles de papeterie. C'est ainsi que le groupe s'est porté acquéreur en 1979 de la société Conté, une marque renommée de produits de dessin et de coloriage. Dans la même logique, elle s'est introduite sur le marché des produits de correction en reprenant en 1992 aux Etats Unis la marque Wite-Out " et en 1997 en Europe la marque Tipp-Ex ". La même année, le groupe BIC acquiert également la marque SHEAFFER®, fabricant et distributeur mondial d'instruments d'écriture haut de gamme et en 2004, la société française STYPEN, leader sur le marché des stylos plume scolaires.

Les briquets

En 1973, BIC entreprend une diversification de son activité en lançant le briquet BIC " à flamme réglable. De taille "maxi", la qualité de son allumage et sa forme spécialement conçue pour une bonne prise en main lui assurent rapidement un succès croissant. La gamme est agrandie par des lancements progressifs de modèles différents (tailles mini et "slim%"), des briquets décorés, des briquets à allumage électronique. En 2000, BIC développe une gamme de briquets utilitaires pour cheminées, barbecues, bougies, et en 2002 des étuis pour briquets.

Les rasoirs

BIC entreprend dès 1975 une autre diversification en lançant le rasoir BIC“ mono lame. C’est le premier rasoir non rechargeable du marché et BIC révolutionne ainsi les habitudes de rasage.

L’entreprise développe ensuite toute une gamme de rasoirs : mono lames ou bilames, pour hommes et pour femmes, avec ou sans bandes lubrifiantes, à tête fixe ou pivotante. En 2003, elle lance un rasoir 3-lames, le BIC Comfort 3™ et en 2004 le BIC“ Soleil™ 3-lames pour femmes.

Les articles publicitaires

Dès 1969 aux Etats Unis, BIC a l’idée de proposer une sélection de produits de sa gamme (particulièrement les articles de papeterie et les briquets) comme supports publicitaires à d’autres marques. En 1997, cette activité est étendue dans toute l’Europe et au Moyen Orient. Ce service de marquage est effectué dans des usines BIC spécialisées.

Les sports de glisse aquatique

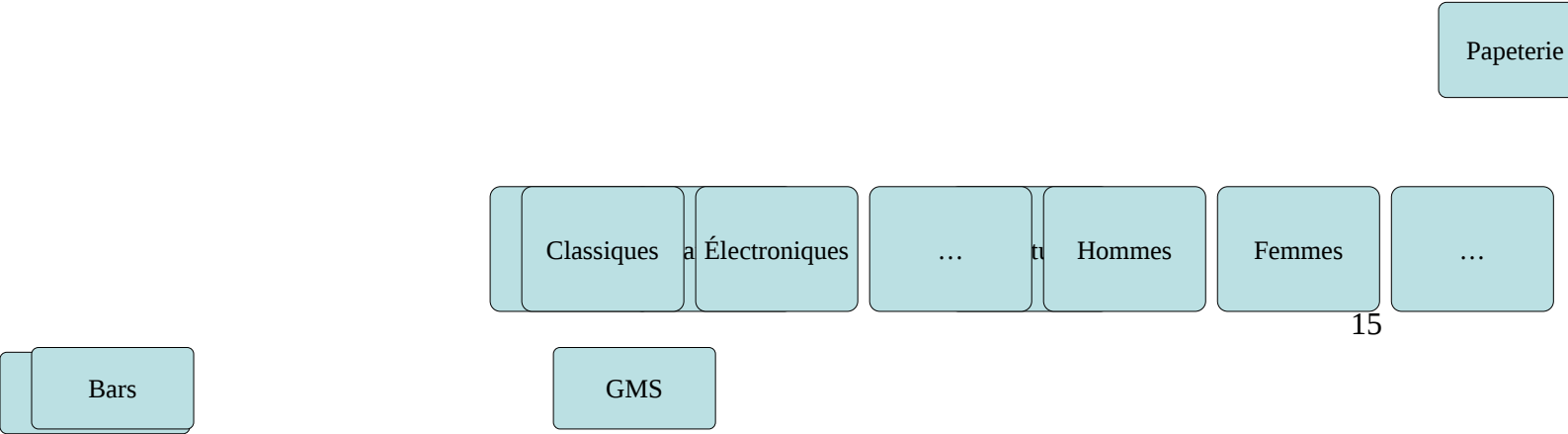
En 1981 le groupe se diversifie dans la fabrication et la vente de planches à voile.

Aujourd’hui sa filiale BIC Sport propose une gamme complète de planches à voile, planches de surf et kayaks.

3.2 SEGMENTATION STRATÉGIQUE

Nos données sont insuffisantes pour effectuer une segmentation par zone géographique c'est à dire l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord et Centrale, l'Amérique du Sud et le reste du monde.

D'où le choix d'un segment stratégique constitué d'une gamme de produits, d'une clientèle spécifique et de concurrents clairement identifiés car si la segmentation trop est fine, le segment se confond avec le segment marketing ; si elle trop globale, le segment se confond avec une branche ou un secteur industriel. D'où ce choix car la synergie doit être nulle entre deux segments différents.



Fonctions	Forces	Faiblesses
Approvisionnement		Dépendance aux matières premières
Production	Maîtrise de la production avec une production de masse et par catégorie de produits. Diversification des produits. Externalisation des produits de petites séries.	
Technologie	Produits à durée de vie limitée.	Pose problème quand BIC souhaite changer d'image ou commercialiser un produit d'un autre genre.
R & D	2% du CA est consacré à la R&D. Innovations perpétuelles. Universalité des produits.	
Logistique	Contrôle de la production jusqu'à la commercialisation.	
Finance	BIC réalise de nets bénéfiques avec des évolutions positives.	
Ressources humaines		
Commercialisation	Pionnier dans son secteur. Internationalisation/Création de filiales (160 Pays). Distribution dans les GMS et dans les magasins de proximité.	Apparition d'une contrefaçon conséquence de sa renommée mondiale.
Service		
Organisation	Faire des partenariats avec d'autres grandes marques. Exigence de qualité au prêt des sous-traitants.	

3.3 ANALYSE FONCTIONNELLE

3.4 CONCLUSION SUR L'ENTREPRISE

Avec près de 9.000 collaborateurs sur cinq continents, BIC est un groupe multiculturel, riche depuis sa création de compétences et de différences.

BIC est une entreprise très importante qui occupe une grande place sur le marché mondial : Deuxième mondial en articles d'écriture et premier mondial en briquets jetables

Le fait qu'elle soit une grande marque internationalement connue et son occupation de territoires divers constituent sa principale force, cependant sa dépendance aux matières premières et son image d'entreprise commercialisant des produits jetables représentent sa faiblesse d'où son échec suite au lancement de son parfum BIC jetable et du prêt à porter.

4. DIAGNOSTIC ET SYNTHÈSE DU PROBLÈME

La matrice BCG1 :

La matrice BCG1 croise le taux de croissance d'un domaine d'activité d'une entreprise avec sa part de marché relative (c'est-à-dire sa part de marché par rapport à son concurrent principal). Le taux de croissance permettra d'identifier le degré de besoin financier qu'exige le segment d'activité. La part de marché relative, en marquant le positionnement concurrentiel de l'entreprise, identifie le degré de rentabilité du segment d'activité.

Lorsqu'une entreprise intervient sur plusieurs marchés, la segmentation de ses activités en DAS (Domaine d'Activité Stratégique) lui permet d'obtenir une vision synthétique de ses activités. A partir d'une meilleure compréhension de l'existant, l'entreprise est en mesure d'effectuer ses choix stratégiques et de procéder à des arbitrages en termes d'allocations de ressources.

L'objectif de la matrice BCG1 est de bien équilibrer le portefeuille d'activité. Il sera nécessaire de disposer de suffisamment de vache à lait afin d'obtenir une rentabilité qui nous permette de réinvestir dans la recherche et le développement de nouvelles activités. Cela nous permettra également de bien gérer la présence sur leur marché des activités vedettes et y renforcer une position de domination. En gérant correctement le cycle d'activité, ces segments peuvent, à termes, devenir des vaches à lait. On pourra reconfigurer les conditions d'exploitation des dilemmes pour rendre plus favorable la position concurrentielle. Enfin, cela nous permettra d'abandonner les poids morts lorsque ces activités ne se situent plus en phase de lancement.

Pour le cas de l'entreprise Bic, nous avons déterminé 9 DAS :

- DAS 1 → rasoir en Europe
- DAS 2 → briquet en Europe
- DAS 3 → papeterie en Europe
- DAS 4 → rasoir en Amérique
- DAS 5 → briquet en Amérique
- DAS 6 → papeterie en Amérique
- DAS 7 → rasoir en Amérique du Sud et reste du monde
- DAS 8 → briquet en Amérique du Sud et reste du monde
- DAS 9 → papeterie en Amérique du Sud et reste du monde

Toutefois, par manque de données, nous allons concentrer notre attention sur trois DAS :

- DAS 1 → papeterie
- DAS 2 → rasoir
- DAS 3 → briquet

5. EVALUATION ET CHOIX D'UNE STRATEGIE

5.1 LA STRATÉGIE DE BIC

Suite aux échecs qu'a connu Bic, cette dernière a décidé de changer de stratégie générique et la réorganisation qu'a connu BIC en 2000 a pour but d'offrir à tous la possibilité d'acheter des produits de haute qualité à prix raisonnable. On assiste ici à une volonté de domination par les coûts. L'optimisation de la conception du produit, du choix des matières premières, et des différents modes de distribution mis en place contribuent à réaliser cette mission.

La réorganisation du domaine industriel avec l'amélioration constante des lignes de production et la spécialisation des sites de production par catégorie de produits ont permis la maîtrise des coûts.

On assiste également à une stratégie de différenciation sur un marché qui arrive à maturité avec une volonté de monter en gamme. BIC souhaite développer des concepts novateurs qui vont lui assurer une meilleure rentabilité.

Non seulement l'entreprise cherche à avoir un avantage par les prix mais elle cherche également à avoir un avantage sur les acheteurs : elle veut s'adresser à tous les acheteurs potentiels du secteur en s'appuyant sur différents aspects du produit : caractéristiques propres, design, fiabilité ...

Les principaux avantages de ces stratégies sont que BIC va pouvoir couvrir les parts de marché les plus grandes possibles en visant une clientèle nouvelle et relancer le marché. Par contre, l'entreprise s'expose également à des risques car le fait de vouloir monter en gamme et dominer par les coûts risque de déclencher une guerre des prix. De plus elle sera confrontée à risque d'imitation de la part des concurrents conjugué à un risque d'un écart trop important entre les prix de l'entreprise et ceux de la concurrence. Sans citer bien sûr le risque du changement du goût du consommateur.

5.2 LA RECHERCHE DE RELAIS DE CROISSANCE

BIC étudie deux propositions :

La première concerne soit d'effectuer un apport ou racheter la société EMBALTOU spécialisée dans les emballages alimentaires.

La deuxième est un partenariat avec des entreprises du monde de l'automobile identique à celui qu'elle a réalisé avec Citroën.

Nous avons opté pour la deuxième solution car la société EMBALTOU propose des produits spécialisés et très restreint sur le marché. Il n'y a pas de possibilité de différenciation en cas d'apparition de concurrents nouveaux. Et donc l'investissement de BIC dans ce genre de société n'améliorera pas plus sa situation, le CA de EMBALTOU n'est que de 1 525 000€ alors que celui de BIC est d'environ 100 fois plus.

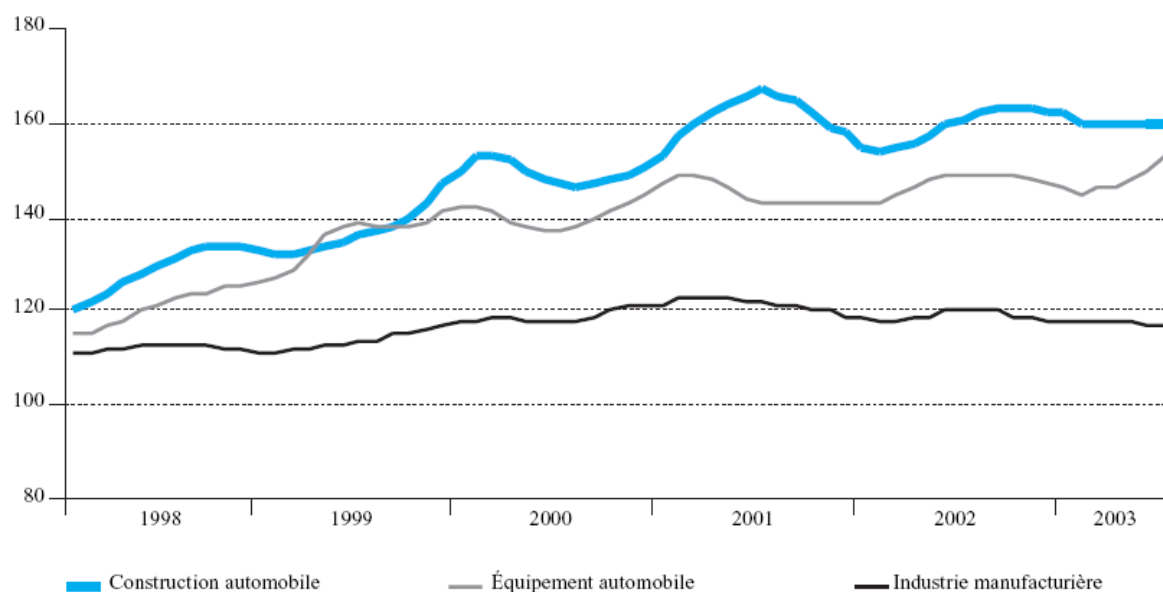
D'où notre choix, sachant également, après une étude de la conjoncture automobile, que l'industrie automobile européenne a connu une année 1999 exceptionnelle, avec plus de 15 millions de ventes de voitures neuves.

La croissance économique retrouvée au sein des principaux pays de l'Union Européenne et l'amélioration du marché de l'emploi favorisent un niveau élevé de confiance des ménages, qui se retrouve dans leurs comportements d'achats. Le marché de l'automobile bénéficie donc actuellement d'un contexte macro-économique particulièrement favorable. Par contre, l'offre de nouveaux produits s'est considérablement réduite en ce début d'année, alors qu'elle avait contribué à stimuler les ventes en 1998 et en 1999. Néanmoins, la fin de l'année 2001 devrait être propice à la sortie de nouveaux modèles : le marché automobile européen devrait donc être redynamisé à ce moment. Pour l'année 2000, le marché européen est malgré tout attendu à un niveau record de 15,3 millions de véhicules neufs vendus (soit une progression de + 1,5 %), grâce aux moteurs de croissance que vont représenter la France et l'Espagne, dont les progressions sont respectivement estimées à + 6,4 % et + 5,5 %.

Toutes ses données sont encourageante ce qui nous laisse penser que la stratégie choisie est bonne.

De plus la croissance de l'équipement automobile est en nette augmentation, en même temps que la construction automobile.

CROISSANCE DE L'ÉQUIPEMENT



FABRICATION D'ÉQUIPEMENTS AUTOMOBILES DANS L'UNION EUROPÉENNE

(NAF 34.3Z, non compris électronique automobile et sièges)

		Union Européenne	Allemagne	France	Italie	Espagne
Personnel occupé	<i>en milliers</i>	680	280	95	73	67
Chiffres d'affaires	<i>en milliards €</i>	122	54	20,9	12,1	10,5
Valeur de la production	<i>en milliards €</i>	113	46,6	19,9	12	10,3
Valeur ajoutée aux coûts des facteurs	<i>en milliards €</i>	33	16,1	4,7	3,3	3
Montant des achats de biens et services	<i>en milliards €</i>	78	38,4	16,2	9	7,6
Dépenses de personnel	<i>en milliards €</i>	27	13,1	3,6	2,3	1,9

Les chiffres dans ce secteur sont en milliards d'euros ce qui représente un énorme marché comparé à celui d'EMBALTOU.

LE PALMARÈS DES ÉQUIPEMENTIERS MONDIAUX

Rang	Groupe	Pays	Chiffres d'affaires automobiles en milliards de \$	Part réalisée en Europe
1	Delphi Corp.	États-Unis	25,5	18 %
2	Robert Bosch	Allemagne	19,1	62 %
3	Visteon Corp.	États-Unis	16,9	17 %
4	Denso Corp.	Japon	15,3	13 %
5	Lear	États-Unis	14,4	31 %
6	Johnson controls	États-Unis	13,7	35 %
7	Magna International	Canada	12,1	30 %
8	Aisin Seiki	Japon	10,7	6 %
9	Trw	États-Unis	9,9	42 %
10	Faurecia	France	9,9	66 %
11	Valeo	France	9,8	61 %

Enfin pour couronner le tout, BIC aura la possibilité de devenir le fournisseur spécial de Valeo, un groupe classé 11^{ème} mondialement avec un CA de 9.8 Milliards de dollars.

En se lançant sur ce marché, non seulement BIC va continuer à être présente dans le monde entier sous des images différentes et positives, mais elle va également renforcer sa notoriété auprès du grand public à travers un quatrième DAS qui lui permettra de se différencier et de partir à la conquête d'un nouveau marché mondial en plein essor.