

CHAPITRE 12 : Les stratégies des entreprises

Introduction



Avant de définir une stratégie, une entreprise doit d'abord prendre du recul sur sa situation. Elle doit comprendre à la fois son environnement et ses ressources internes pour faire les bons choix.

C'est là qu'intervient le **diagnostic stratégique**, qui repose sur deux grandes analyses complémentaires :

- **Le diagnostic externe**, qui vise à identifier les opportunités et menaces présentes dans l'environnement de l'entreprise. Il s'appuie sur des outils comme PESTEL (pour analyser les facteurs macroéconomiques) ou les 5 forces de Porter (pour comprendre la dynamique concurrentielle du marché).
- **Le diagnostic interne**, qui permet d'évaluer les forces et faiblesses de l'entreprise en examinant ses ressources, ses compétences et ses avantages concurrentiels.

Ces deux dimensions sont ensuite synthétisées dans la matrice **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), qui aide à dégager les orientations stratégiques possibles.

Une entreprise ne peut pas être partout ni tout faire en même temps. Elle doit faire des choix stratégiques structurants :

1. **Déterminer son positionnement** : Dans quels domaines d'activité stratégique (DAS) veut-elle se concentrer ? Tous les marchés ne sont pas pertinents pour elle.
2. **Choisir une stratégie** : Veut-elle se différencier par l'innovation et la marque, se positionner sur des prix compétitifs ou combiner plusieurs approches ?
3. **Définir sa trajectoire de croissance** : Son développement passera-t-il par la diversification, l'internationalisation, l'intégration verticale ?

Ces décisions ne sont jamais anodines : elles façonnent l'identité de l'entreprise et conditionnent sa réussite future.

“À votre avis, pourquoi Apple ne vend-il pas de voitures... alors que Tesla vend des logiciels ?”

Cette question met en lumière un enjeu fondamental : **une entreprise doit choisir où elle veut jouer et comment elle veut gagner**. Qu'est-ce qui guide ces choix ? Pourquoi certaines entreprises s'étendent dans de nouveaux marchés tandis que d'autres restent focalisées sur leur cœur de métier ?

C'est précisément ce que nous allons explorer ensemble.

I. Identifier et comprendre les Domaines d'Activités Stratégiques (DAS)

1. Définition et importance des Domaines d'Activité Stratégiques (DAS)



Une entreprise qui propose plusieurs produits ou services ne peut pas adopter la même stratégie pour tous. Prenons l'exemple de L'Oréal, qui vend à la fois :

- Des shampoings grand public (Garnier, Elsève), disponibles en supermarché.
- Des cosmétiques haut de gamme (Lancôme, Yves Saint Laurent Beauty), vendus en parfumerie ou boutiques spécialisées.
- Des produits capillaires professionnels (Kérastase, Redken), destinés aux salons de coiffure.

Ces trois activités sont **très différentes en termes de clients, de prix, de distribution et de communication**. C'est pourquoi L'Oréal ne les gère pas comme un tout, mais les regroupe en Domaines d'Activité Stratégiques (DAS).

QU'EST-CE QU'UN DAS ?

Un Domaine d'Activité Stratégique (DAS) est une sous-partie de l'entreprise qui regroupe des produits ou services ayant :

- Les mêmes clients (B2B ou B2C).
- Les mêmes concurrents (L'Oréal ne rivalise pas avec Chanel sur le marché du shampoing, mais bien sur les cosmétiques de luxe).
- Une même logique stratégique (distribution, prix, marges, communication, etc.).



- Pneus pour voitures particulières (DAS grand public).
- Pneus pour avions et camions (DAS professionnel).
- Guides et cartes Michelin (DAS services touristiques).



- Vente en ligne de produits (DAS e-commerce).
- Services de cloud computing (AWS), avec des clients entreprises.

POURQUOI DÉCOUPER L'ENTREPRISE EN DAS ?

Clarifier la stratégie à adopter pour chaque activité

- Michelin ne peut pas vendre ses pneus d'avions comme ses pneus de voiture : les cycles d'achat, la clientèle et les prix sont différents.
- L'Oréal adapte son marketing : publicité de masse pour Garnier, exclusivité et image haut de gamme pour Lancôme.

Différencier DAS, métier et activités opérationnelles

- Le métier de L'Oréal, c'est la beauté et les cosmétiques.
- Ses DAS sont distincts : produits grand public, luxe et professionnels.
- Les activités opérationnelles concernent la fabrication, la recherche en laboratoire, la distribution...



L'Oréal vend des shampoings, du maquillage et des soins pour la peau. Tous ces produits appartiennent-ils au même DAS ? Pourquoi ?

2. Critères pour identifier un Domaine d'Activité Stratégique (DAS)

Toutes les activités d'une entreprise ne relèvent pas du même DAS. Par exemple, Michelin vend à la fois :



- Des pneus pour voitures (clients : grand public, concurrents : Bridgestone, Goodyear).
- Des pneus pour avions (clients : compagnies aériennes, concurrents : Dunlop Aircraft Tyres).
- Des guides et cartes touristiques (clients : voyageurs, concurrents : Le Routard, Lonely Planet).

Ces trois activités sont très différentes : elles n'ont pas les mêmes clients, ne reposent pas sur les mêmes technologies et ne font pas face aux mêmes concurrents. C'est pourquoi elles sont gérées comme trois DAS distincts.

Mais comment savoir si deux activités appartiennent au même DAS ? On utilise trois critères clés.

TROIS CRITÈRES CLÉS POUR IDENTIFIER UN DAS

Critère 1 : Les technologies utilisées

Un DAS regroupe des produits ou services qui reposent sur le même savoir-faire technologique ou industriel.



Les avions de ligne (Boeing 787) et les avions militaires (Boeing F-15) n'utilisent pas les mêmes technologies. Les contraintes de sécurité, d'ingénierie et de production sont très différentes. Ces deux activités appartiennent donc à des DAS distincts.



Critère 2 : Les besoins des clients ciblés



Deux activités qui répondent à des besoins différents doivent être considérées comme des DAS séparés.

Chez Décathlon, les vêtements de sport (T-shirts, shorts, chaussures) et le matériel de camping (tentes, sacs de couchage, réchauds) ne ciblent pas les mêmes besoins. Bien que vendus dans les mêmes magasins, ces produits appartiennent à deux DAS différents car les attentes des clients, les cycles d'achat et les critères de choix sont différents.

Critère 3 : La concurrence spécifique



Si un produit ou service affronte des concurrents bien distincts, il appartient généralement à un DAS différent.

Chez Renault, les voitures thermiques (Clio, Mégane) concurrencent Peugeot et Volkswagen.

Tandis que les voitures électriques (Zoé, Mégane E-Tech) sont plutôt en compétition avec Tesla et BYD.

Même si les deux segments relèvent de l'automobile, ils ont des règles différentes (infrastructures de recharge, politique environnementale, prix des batteries), ce qui pousse Renault à les traiter comme deux DAS séparés.



Selon vous, Amazon et AWS sont-ils dans le même DAS ? Pourquoi ?

MINI CAS - IDENTIFIEZ LES DAS DE MERCEDES



Mercedes-Benz est un constructeur automobile mondialement reconnu, mais il ne se limite pas à la simple production de voitures.

Quels sont, selon vous, les principaux DAS de Mercedes ? Justifiez votre réponse en vous basant sur les trois critères clés :

- ✓ Technologies utilisées (savoir-faire, production, innovation).
- ✓ Besoins des clients ciblés (types de clients, usages, attentes).
- ✓ Concurrence spécifique (qui sont les rivaux sur chaque segment ?).

- 1
- 2
- 3
- 4

II. Déterminer les options stratégiques globales et spécifiques par DAS

1. OPTIONS STRATÉGIQUES GLOBALES (OÙ L'ENTREPRISE VEUT ALLER ?)

Une entreprise doit choisir une orientation stratégique claire pour assurer son développement. Elle peut se concentrer sur son cœur de métier ou explorer de nouvelles opportunités.

Il existe cinq grandes stratégies globales, chacune avec des avantages et des défis spécifiques :

1-Spécialisation

L'entreprise choisit de se concentrer sur un seul domaine d'activité pour y exceller. Plutôt que de s'éparpiller, elle investit toutes ses ressources pour renforcer son expertise et son image de marque.



Ferrari ne produit que des voitures de luxe et de sport haut de gamme. Contrairement à d'autres constructeurs comme BMW ou Mercedes, il ne vend ni SUV grand public, ni véhicules utilitaires, ni motos. Cette stratégie lui permet de maintenir une image d'exclusivité et de prestige.

- Avantages : Forte différenciation, marges élevées, fidélité des clients.
- Inconvénients : Dépendance à un marché de niche, forte sensibilité aux crises économiques.

Pourquoi Ferrari ne se diversifie-t-il pas ?

Car sa valeur repose sur la rareté et l'image de performance. S'il commençait à fabriquer des voitures accessibles à tous, il risquerait de diluer son prestige.

2-Diversification

L'entreprise développe de nouvelles activités, soit proches de son activité d'origine (diversification liée), soit dans des secteurs totalement différents (diversification conglomerale).



À l'origine, Amazon vendait des livres en ligne. Puis, il s'est diversifié dans le e-commerce généraliste, la logistique, le divertissement (Prime Video, Twitch) et surtout, le cloud computing avec Amazon Web Services (AWS). AWS est aujourd'hui plus rentable que le e-commerce d'Amazon !

- Avantages : Réduction des risques (si un marché ralentit, un autre peut compenser), expansion des sources de revenus.
- Inconvénients : Complexité de gestion, dilution de la marque si les activités sont trop différentes.

Pourquoi Amazon s'est diversifié dans le cloud computing ?

Parce qu'il gérait déjà des serveurs à très grande échelle pour son propre site. AWS est donc né d'un savoir-faire existant, mais appliqué à un marché différent.

3-Intégration verticale

L'entreprise décide d'internaliser certaines étapes de sa chaîne de valeur plutôt que de dépendre de fournisseurs ou de distributeurs externes. Elle peut :

- S'intégrer en amont : Produire ses propres matières premières ou composants.
- S'intégrer en aval : Contrôler la distribution ou la vente de ses produits.



Plutôt que d'acheter ses batteries à des fournisseurs comme Panasonic ou LG, Tesla a construit ses propres Gigafactories pour produire ses batteries.

Avantages :

- Réduction des coûts à long terme (pas d'intermédiaire).
- Sécurisation de l'approvisionnement (évite la pénurie de composants).
- Meilleure maîtrise de la qualité et de l'innovation.

Inconvénients :

- Investissements initiaux très élevés.
- Plus de complexité dans la gestion.

Pourquoi Tesla ne dépend pas de fournisseurs externes ?

Car les batteries sont le cœur de la performance des véhicules électriques. En les produisant lui-même, Tesla garde une avance technologique et évite d'être pris en otage par les prix ou les retards des fournisseurs.

4-Externalisation

L'entreprise choisit de ne pas produire certains composants ou services elle-même et fait appel à des partenaires spécialisés.



Nike conçoit ses modèles, investit dans le marketing, gère la distribution... mais ne possède pas d'usines !
La production est confiée à des sous-traitants asiatiques (Vietnam, Indonésie, Chine).

Avantages :

- Flexibilité (peut changer de fournisseur si besoin).
- Réduction des coûts (pas d'usines à gérer).
- Concentration sur le cœur de métier : marketing et design.

Inconvénients :

- Dépendance aux fournisseurs (délais, qualité, prix).
- Risques éthiques (conditions de travail chez les sous-traitants).

Pourquoi Nike ne fabrique pas ses propres chaussures ?

Parce que son expertise est dans la marque, le marketing et l'innovation, pas dans la fabrication. Il est plus rentable pour Nike de se focaliser sur la valeur perçue plutôt que sur la production.

5-Internationalisation

L'entreprise cherche à se développer à l'étranger pour toucher un marché plus large.



Présent dans plus de 100 pays, McDonald's adapte ses menus aux habitudes alimentaires locales :

- Inde : Pas de bœuf, mais un "McPaneer" à base de fromage indien.
- France : "McBaguette" pour séduire les amateurs de pain.
- Japon : "Ebi Burger" à la crevette.

Avantages : Expansion du chiffre d'affaires, optimisation des coûts grâce aux volumes.

Inconvénients : Complexité de gestion, adaptation nécessaire aux cultures locales.

Pourquoi McDonald's s'adapte-t-il autant selon les pays ?

Parce que les goûts et les attentes des consommateurs varient énormément d'un marché à l'autre. Un produit universel ne fonctionnerait pas partout.



“Pourquoi Netflix ne fabrique-t-il pas ses propres téléviseurs alors que Tesla produit ses propres batteries ?”

2. STRATÉGIES SPÉCIFIQUES PAR DAS

Avant d'entrer dans le détail des stratégies spécifiques, il est essentiel de bien distinguer les stratégies globales des stratégies spécifiques :

- Stratégie globale : Détermine l'orientation générale de l'entreprise. Elle répond à la question “Où veut-elle aller ?” (ex. diversification, spécialisation, intégration verticale...).
- Stratégie spécifique (ou concurrentielle) : S'applique à chaque DAS de l'entreprise et définit comment elle veut être compétitive sur ce marché. Elle répond à la question “Comment l'entreprise veut-elle se positionner face à la concurrence ?”



- Stratégie globale : Diversification (marques variées comme Volkswagen, Porsche, Audi, Lamborghini...).
- Stratégie spécifique pour Volkswagen (marque principale) : Domination par les coûts (produire des voitures abordables en grande série).
- Stratégie spécifique pour Porsche : Différenciation (offrir des voitures sportives haut de gamme et exclusives).

Une entreprise peut ainsi adopter plusieurs stratégies spécifiques selon ses différents DAS.

Les trois stratégies concurrentielles de Porter

Michael Porter a identifié trois stratégies génériques qu'une entreprise peut adopter pour être compétitive sur un marché donné :

1-Domination par les coûts

L'objectif est de réduire au maximum les coûts pour proposer des prix plus bas que la concurrence et capter un large marché.



- Utilisation de pièces Renault plus anciennes et éprouvées.
- Voitures basiques sans options superflues.
- Production dans des pays à faible coût (Roumanie, Maroc).

Avantages :

- Attire une clientèle large et sensible au prix.
- Barrière à l'entrée pour les nouveaux concurrents (difficile de rivaliser sur les prix).

- Économies d'échelle importantes (plus de volume, donc moins de coûts unitaires).

Inconvénients :

- Marges faibles : il faut vendre en grande quantité pour être rentable.
- Dépendance aux fournisseurs et aux coûts des matières premières.
- Peut donner une image "low-cost" et rebuter certains clients.

2-Différenciation

L'objectif est de se démarquer par une proposition de valeur unique, en mettant en avant des éléments comme l'innovation, la qualité, l'expérience client ou l'image de marque.



- Expérience client différenciée avec une ambiance cosy et personnalisable.
- Café de qualité supérieure, avec une offre variée et locale selon les pays.
- Forte identité de marque et engagement sociétal (commerce équitable, écologie).

Avantages :

- Permet de vendre à un prix plus élevé (marges plus élevées).
- Fidélité des clients grâce à l'image de marque.
- Moins sensible à la concurrence sur les prix.

Inconvénients :

- Coût élevé (R&D, marketing, matériaux de qualité).
- Risque si l'innovation devient dépassée ou copiée.
- Forte dépendance à l'image de marque (scandale ou perte de prestige = danger).

3-Focalisation (niche)

L'entreprise choisit de cibler un segment très précis du marché et d'y être la meilleure plutôt que de viser le grand public.



- Spécialisation dans les montres de luxe mécaniques, contrairement à Seiko qui couvre plusieurs segments.
- Production limitée et très contrôlée.
- Stratégie d'exclusivité et de rareté.

Avantages :

- Peu de concurrence (marché très ciblé).
- Marges élevées grâce au positionnement exclusif.
- Clientèle fidèle et prête à payer plus cher.

Inconvénients :

- Marché limité (peu de clients potentiels).
- Dépendance à la niche (si la demande baisse, l'entreprise souffre).
- Difficile d'élargir son offre sans perdre son ADN.

III. Choisir les modalités de croissance pour atteindre les objectifs stratégiques

1. LES 4 MODES DE CROISSANCE POSSIBLES

Avant d'expliquer les modes de croissance, il est essentiel de bien différencier ces trois notions stratégiques :

Stratégies globales → Orientation générale de l'entreprise

- Exemple : Apple est spécialisé dans la technologie (stratégie de spécialisation). Amazon s'est diversifié dans le cloud avec AWS (stratégie de diversification).

Stratégies spécifiques → Positionnement concurrentiel sur chaque DAS

- Exemple : McDonald's adopte une stratégie de domination par les coûts, tandis que Rolex mise sur la différenciation haut de gamme.

Modes de croissance → Comment l'entreprise se développe concrètement

- 4 options : Croissance interne, croissance externe, alliances stratégiques, internationalisation.
- Exemple : Tesla croît en développant ses propres technologies (croissance interne), tandis que Microsoft achète des entreprises comme Activision (croissance externe).

Une entreprise combine souvent ces stratégies.

Ex : Disney applique une stratégie globale de diversification, utilise une différenciation spécifique sur le marché du streaming, et se développe via croissance externe (rachat de Pixar, Marvel, Lucasfilm).

LES 4 MODES DE CROISSANCE

1-Croissance interne (ou organique)

L'entreprise se développe par elle-même, en investissant dans ses propres ressources et innovations.

Exemples :

- Netflix : Développe son propre catalogue en produisant des séries originales (Stranger Things, The Crown).
- Airbus : Investit en R&D pour concevoir de nouveaux avions plus performants.

Avantages :

- Contrôle total du développement.
- Moins risqué que les acquisitions.
- Renforce l'expertise et la culture d'entreprise.

Inconvénients :

- Processus plus long et coûteux.
- Nécessite des capacités d'innovation fortes.
- Risque d'échec si le marché évolue vite (ex. Google Glass).

2-Croissance externe (fusion/acquisition)

L'entreprise rachète ou fusionne avec une autre entreprise pour accélérer sa croissance.

Exemples :

- Facebook (Meta) rachète Instagram et WhatsApp : Pour capter de nouveaux utilisateurs et éliminer des concurrents.

- Disney rachète Pixar, Marvel et Lucasfilm : Pour diversifier son catalogue de films et dominer le marché du divertissement.

Avantages :

- Gain de temps : permet d'accéder immédiatement à de nouveaux marchés ou technologies.
- Réduction de la concurrence.
- Synergies possibles (réduction des coûts, partage de savoir-faire).

Inconvénients :

- Très coûteux (Meta a payé 19 milliards \$ pour WhatsApp).
- Intégration difficile (différences culturelles, résistances internes).
- Risque d'échec si la synergie ne fonctionne pas (ex. fusion ratée AOL-Time Warner).

3-Alliances stratégiques (coopération sans fusion)

Deux entreprises restent indépendantes mais collaborent pour partager des ressources, des technologies ou des réseaux de distribution.

Exemples :

- BMW et Toyota : Collaboration pour développer des voitures à hydrogène.
- Renault-Nissan-Mitsubishi : Partage de plateformes et de technologies automobiles.

Avantages :

- Partage des coûts et des risques.
- Accès à des compétences complémentaires.
- Flexibilité (pas besoin de fusionner).

Inconvénients :

- Dépendance à l'autre entreprise.
- Risque de conflits d'intérêts ou divergence stratégique.
- Alliances parfois instables (ex. fin du partenariat entre Adidas et Kanye West).

4-Internationalisation (expansion à l'étranger)

L'entreprise se développe en exportant, en ouvrant des filiales ou en adaptant son offre aux marchés étrangers.

Exemples :

- IKEA en Chine : Adaptation des produits aux petits espaces urbains chinois.
- Zara en Amérique du Sud : Développement de magasins pour conquérir le marché de la mode.

Avantages :

- Accès à de nouveaux marchés et clients.
- Diversification des sources de revenus.
- Réduction de la dépendance au marché national.

Inconvénients :

- Nécessite une adaptation aux cultures locales.
- Forte concurrence locale (Amazon a échoué en Chine face à Alibaba).
- Risques géopolitiques (ex. sanctions contre Huawei).

 Quiz rapide : Associez chaque entreprise à sa stratégie de croissance

Question : Quel mode de croissance correspond aux stratégies suivantes ?

Lidl ouvre des magasins aux États-Unis et adapte son offre aux consommateurs américains.

- a) Croissance interne
- b) Croissance externe
- c) Alliance stratégique
- d) Internationalisation

Ferrari ouvre un département interne de design sur mesure pour ses clients VIP.

- a) Croissance interne
- b) Croissance externe
- c) Alliance stratégique
- d) Internationalisation

Spotify et Waze s'associent pour permettre aux passagers de choisir leur musique pendant les trajets.

- a) Croissance interne
- b) Croissance externe
- c) Alliance stratégique
- d) Internationalisation

Meta rachète Oculus VR pour se positionner sur le marché du métavers.

- a) Croissance interne
- b) Croissance externe
- c) Alliance stratégique
- d) Internationalisation

Exercice



1. Après avoir établi un diagnostic externe de l'environnement dans lequel évolue La Cornue, identifiez les FCS
2. Montrez les forces des ressources et compétences de l'entreprise constitutives de son ou ses avantage(s) concurrentiel(s)
3. Présentez les options stratégiques globales de l'entreprise et ses modalités de croissance
4. Identifiez les DAS
5. Présentez la stratégie de domaine mise en oeuvre par La Cornue pour ses pianos de cuisson

DOCUMENT 1 La carte d'identité de l'entreprise La Cornue

La Cornue est une entreprise familiale créée en 1908 à Saint-Ouen-l'Aumône (95), connue dans le monde entier et spécialisée dans la fabrication d'appareils de cuisson haut de gamme.

Cette société par actions simplifiée (SAS), au capital social de 333 120 euros, emploie sur son site de 2 200 m² pas moins de 62 salariés. Quarante d'entre eux sont affectés dans l'atelier d'où sortent 900 fourneaux par an.

La Cornue a réalisé, en 2019, un chiffre d'affaires de près de 20 millions d'euros et un résultat net de 1 885 360 euros.

Chaque piano est réalisé à la commande avec des matériaux nobles (laiton, cuivre), par des compagnons suivant une méthode artisanale. Les modèles fabriqués sur le site de Saint-Ouen sont disponibles en 29 couleurs et 12 finitions, soit 30 000 combinaisons possibles. La réputation de La Cornue, qui a obtenu

le label EPV (Entreprise du patrimoine vivant), a dépassé les frontières de l'Hexagone. Présente dans 70 pays, grâce à son actionnaire The Middleby Corporation, la société réalise aujourd'hui 75 % de son chiffre d'affaires à l'étranger : les États-Unis, qui représentent près de la moitié du chiffre d'affaires, le Moyen-Orient, Séoul, Hong Kong, le Brésil, la Chine...

« Depuis 1908, de génération en génération, nous partageons le feu sacré qui fait le prestige de chacune de nos cuisinières. Savoir-faire de nos compagnons, choix des matériaux, beauté de chaque détail, performance des techniques, amélioration permanente – la qualité de notre travail et notre désir d'excellence sont les moteurs qui nous animent et nous conduisent chaque jour à fabriquer artisanalement des produits exceptionnels et personnalisés qui donneront vie à vos rêves culinaires ».

© Delagrave, 2023.



DOCUMENT 2 Le marché de l'électroménager en 2018 et son secteur des appareils de cuisson

Avec 63,2 millions d'appareils électroménagers vendus qui ont généré un chiffre d'affaires de 8,2 milliards d'euros, en 2018, le marché de l'électroménager en France est globalement stable. Dans le détail, c'est le secteur du GEM (gros électroménager) qui connaît un net repli alors que le secteur du PEM (petit électroménager) augmente de 0,5 % contre 2,8 % en 2017.

Les raisons sont les suivantes, selon Brigitte Petit, présidente du GIFAM (Groupement des marques d'appareils pour la maison) : « *repli des achats de produits manufacturés, augmentation des prix à la consommation, coup de frein de la construction et, en fin d'année, fréquentation des magasins impactée par les mouvements sociaux* ».

Le secteur du gros électroménager, tout en se valorisant à 5,2 milliards d'euros, enregistre un léger ralentissement (- 0,9 %) par rapport à 2017. Sur le marché du GEM, le secteur de la cuisson, qui représente 34 % du marché, affiche un recul de - 2,1 %.

L'étude conjointe menée en 2018 par le GIFAM et Toluna dévoile les leviers d'avenir en électroménager. Cette étude a permis de dégager les tendances majeures en termes d'attentes des consommateurs français :

- trouver des alternatives pour consommer mieux (consommer du « fait maison », limiter la consommation d'énergie, durabilité des appareils...);
- améliorer la facilité d'utilisation des appareils (les consommateurs veulent des équipements électroménagers qui s'insèrent parfaitement dans leur quotidien et leur facilitent la vie... Cela peut être l'enjeu, entre autres, du connecté et de la digitalisation des appareils);
- disposer d'appareils « professionnels » à la maison;
- avoir plus de possibilités, pour différents usages (les consommateurs sont à la recherche de modularité et d'appareils multifonctions, multi-usages).

C'est probablement pour ces raisons que depuis 2017, en matière d'appareil de cuisson, une part croissante des consommateurs se tourne vers cette tranche dite « Premium ». Elle satisfait en effet cette forte volonté d'investir dans un bien durable, de qualité professionnelle, intégrant les dernières évolutions technologiques et avec une empreinte carbone réduite.

© Delagrave, 2023.

**DOCUMENT 3 La conquête du marché français par les pianos de cuisson**

Méconnus du grand public il y a encore dix ans, les pianos de cuisson ont conquis le marché français. Avec leur côté rétro, ils séduisent même les amateurs d'intérieurs contemporains. En une décennie, le piano de cuisson a réussi à mettre les amateurs des arts culinaires au diapason. Longtemps réservé à une élite en raison de son positionnement haut de gamme (il n'était pas rare de trouver des modèles à plus de 10 000 euros, comme chez La Cornue), il s'est peu à peu démocratisé. L'arrivée sur le marché français du britannique Falcon, qui propose des modèles à 3 000 euros, n'y est pas pour rien. « *On estime qu'il se vend aujourd'hui environ 15 000 pianos par an en France* », indique Julie Guichaoua, responsable marketing international pour Aga et Falcon. L'engouement est là.

Les raisons qui poussent à adopter cet équipement : outre son prix, un piano de cuisson est le compagnon idéal des amateurs de cuisine. Avec le développement des émissions télévisées, des sites Internet culinaires,

de l'ouverture de la cuisine sur le reste du logement, la place d'un piano est toute trouvée, même dans un intérieur des plus contemporains.

L'esthétique n'est pas le seul critère des amateurs de piano de cuisson. En effet, la possibilité de le personnaliser en fonction des goûts, de l'espace disponible (certains modèles font 60 cm de large) et des fonctionnalités attendues est tout aussi déterminante. Les fourneaux, désormais, sous leur belle carrosserie, cachent des équipements de pointe. Brûleurs gaz ultrapuissants, plaque vitrocéramique cinq foyers, feu extensible spécial grands ustensiles ou plaque à induction, four géant accueillant des pièces volumineuses (60 litres minimum) forment des ensembles à composer sur mesure. Sans oublier la connectivité : fours connectés ou tables de cuisson reliées aux hottes pour un meilleur fonctionnement commun.

© Delagrave, 2023.

DOCUMENT 4 Piano de cuisson : un marché très concurrentiel

Depuis plus de 10 ans, le piano de cuisson s'est introduit dans nos cuisines : autrefois réservé aux professionnels ou aux riches amateurs éclairés, il est désormais accessible à presque tous les particuliers. Pour satisfaire les amateurs de bonne cuisine, le secteur des pianos de cuisson peut être divisé en plusieurs segments :

- un segment « ultra premium » qui propose des pianos dits « de prestige » dont les prix, pour certaines marques, peuvent dépasser les 10 000 euros (La Cornue, Lacanche en Bourgogne, Aga...). Sur ce segment très haut de gamme, on trouve également des marques qui proposent des produits à moins de 10 000 euros (Godin, Smeg, Steel...);

- un segment « premium » qui propose également des marques de prestige mais dont le prix des pianos de cuisson pour particuliers ne dépasse pas 7 000 à 8 000 euros (Falcon, De Dietrich, Glem...);
- un segment « haut de gamme », plus accessible, avec des marques qui proposent des fourneaux entre 1 000 euros et moins de 5 000 euros (Leisure, Delonghi, Bertazzoni...);
- les marques distributeurs, comme Boulanger (marque EssentielB), proposent, quant à elles, des pianos entre 700 et 900 euros.

© Delagrave, 2023.

DOCUMENT 5 Extraits de l'entretien accordé par Benoît Favier, directeur général de La Cornue à Forbes**Quel est le nouvel élan de votre Maison pour la création ?**

[...] Cyril Kongo [artiste-designer] a créé pour La Cornue une série originale et limitée, représentant les cinq continents et la France, qui s'intègre parfaitement dans des univers culinaires modernes. [...] Nous collaborons également avec de grands chefs français : Jean-François Piège et Alain Passard. Ils se sont équipés à titre personnel d'un fourneau La Cornue. Ils nous permettent d'améliorer les performances et les fonctionnalités de nos fourneaux et de rendre l'expérience client encore plus unique. Nos clients sont sources d'inspiration en tant qu'amateurs passionnés [...].

Quelles sont les synergies que vous avez développées entre La Cornue et votre actionnaire américain, le Groupe Middleby Corporation dirigé par Selim Bassoul ?

The Middleby Corporation [...] est le leader mondial dans l'industrie de l'équipement de la restauration professionnelle. [...] Notre société représente [...] le segment de l'ultra premium en termes de visibilité, de savoir-faire et d'excellence française. Nous avons identifié quatre synergies :

- La Cornue bénéficie des nouvelles technologies qui ont été mises au point par le groupe pour les cuisines professionnelles ;
- Middleby nous a permis de devenir propriétaire de nos locaux et de faire l'acquisition d'une machine de précision pour poinçonner les tôles inox [...];
- quant à la distribution, elle a été renforcée aux États-Unis ;

[...]

Quelles sont les attentes de vos clients ?

[...] Quand nos clients deviennent propriétaires d'une La Cornue, ils achètent un objet patrimonial et un réservoir à mémoire culinaire. Ils transmettent de génération en génération un fourneau unique et atemporel, et des recettes de famille [...].

Ils sont également sensibles à l'absence d'obsolescence programmée de nos fourneaux compte tenu des matériaux nobles que nous avons sélectionnés pour leur qualité et leur longévité, à l'engagement Responsabilité sociétale de l'entreprise, à l'égalité homme-femme, au salaire des collaborateurs et au respect de l'environnement.

Quelle est votre politique de Recherche et Développement ?

Nous consacrons 10 % de notre chiffre d'affaires à la R&D et nous bénéficions des innovations créées par notre actionnaire. En étant présent dans 70 pays, le respect des contraintes réglementaires et environnementales est un véritable défi, notamment en ce qui concerne la consommation d'énergie. [...] La Cornue a déposé un brevet en 2014 pour son four-voûte électrique G4 de dernière génération, classé A [...].

En tant qu'Entreprise du patrimoine vivant, comment transmettez-vous votre savoir-faire d'exception ?

Chaque « Château » La Cornue est fabriqué à l'unité par un compagnon qui est seul responsable devant son client. Chaque fourneau est une œuvre originale numérotée. En travaillant en binôme, son savoir-faire de fabrication est transmis à un junior.

Nous sommes également très sensibles à la féminisation des savoir-faire. Le management de notre atelier de production est confié à une femme. La transmission est la priorité de notre société. [...] Nous souhaitons présenter un candidat au concours des Meilleurs Ouvriers de France en 2020.

Quelle est votre actualité ?

[...] Nous allons commercialiser une nouvelle table de cuisson à induction de 150 cm dotée de 4 foyers ayant une puissance exceptionnelle. [...] Enfin, après deux ans de démarches administratives, nous avons obtenu les homologations pour commercialiser nos fourneaux en Australie. Plusieurs showrooms vont ouvrir en juin à Melbourne puis d'ici la fin de l'année à Sydney. [...]

Christian Razel, www.forbes.fr, 19 juin 2018.

