

Question 1

Cher M. Hubert de Castel,
Cher directeur,

Je vous remercie de me confier cet avant-projet sur une opportunité qui amène des questions stimulantes au sein de notre établissement.

En effet, le marché du luxe change avec l'apparition de nouveaux produits, en particulier ceux destinés aux animaux de compagnie. Ces petits « êtres » ont indéniablement pris une place importante dans la vie de nos clients et clientes. Cette évolution apparaît suffisamment profonde dans leur style de vie pour ne pas être à l'écoute...

En ce sens, nous devons y répondre mais l'enjeu est d'être en accord avec les valeurs de la maison Pompadour et son image de marque. La Maison Pompadour doit rester fidèle à ses valeurs : élégance, distinction et discrétion...mais il y aussi de l'originalité voire d'innovation dans l'esprit de la Pompadour... Aurait-elle eu un chien ou plusieurs ? Aurait-elle aimé qu'ils portent nos produits ?

La question d'une nouvelle ligne de produits pour les chiens se pose clairement. Elle permettrait de conquérir des nouvelles parts sur ce marché croissant du luxe pour chiens où les concurrents sont déjà implantés. Cependant, il y a un risque de déprécier notre image de marque auprès d'une clientèle, qui n'a pas forcément envie de voir les produits « classiques » de la Pompadour associé à des produits d'une animalerie...Comment instruire cette question ?

- Premièrement, il faudrait préciser les attentes de nos clients, d'une part en analysant les « nombreuses » lettres de réclamation. Quelles sont les attentes non satisfaites ? Peut-on les traduire en terme de gamme de produits, de prix, de modes de distribution et de promotion ? Cette analyse est peut-être déjà en cours ou est-elle déjà effectuée par la direction Marketing.
- Deuxièmement, sur la base de cette analyse, il faudrait réaliser une enquête auprès des « 20 % » de clients qui font des commandes personnalisées ? Sont-ils intéressés par une ligne de produits en cuir « plus standardisés » ou courants ? Peut-être qu'une partie de ces clients font des commandes spécialisées par défaut ? Mais, il est aussi probable qu'une frange de cette clientèle veut avoir des produits exclusifs pour leurs chiens ?

Ces analyses devraient nous permettre de mieux évaluer les hypothèses suivantes :

1. Le statu quo

Rester sur des commandes personnalisées sans prendre en compte les demandes de nos clients. Cette position est tenable si l'analyse des réclamations et l'enquête auprès de nos clients font ressortir que les besoins ne sont pas clairement affirmés pour la création d'une nouvelle ligne. L'avis du directeur marketing va dans le sens contraire. Pour lui, il y a une vraie demande. Dans ce cas, s'agit-il d'une tendance

de fond liée à des nouveaux comportements d'achat de la clientèle. Si la réponse est positive, il faudra la prendre en compte.

A priori, le statu quo n'est pas tenable à moyen terme.

2. Une ligne de produits intégrés

La ligne de produits sera partie intégrante des lignes d'accessoires « classiques ». Autrement dit, la dame distinguée, qu'est notre cliente type, pourrait tout aussi bien acheter un nouveau collier pour son bichon qu'une porte carte pour son mari dans la collection accessoires. Cette approche présente l'avantage de commercialiser ces produits par les mêmes circuits de distribution. Il s'agit simplement d'élargir les gammes existantes à un coût moindre. Il en va de même pour la production dont les adaptations seraient mineures pour fabriquer ces produits.

A mon sens, le risque est élevé pour l'image de marque. Même si certains clients ne verraient pas d'un mauvais œil, le port d'un produit Pompadour par des chiens. Qu'en est-il de la clientèle, peut-être majoritaire, qui n'achètent pas ce type de produits pour leurs chiens ou qui n'en ont pas ? Sont-ils enclins à acheter ces produits au même titre que les autres produits ? A mon sens, cette option présente trop de risques. Avec beaucoup de réserves, il est possible de tester une édition limitée dans le magasin et proposer un présentoir distinct voire qui permettrait d'apprécier l'engouement pour ces produits et la réaction de nos clients.

3. Une ligne de produits distincts

La ligne de produits pour les chiens serait développée de manière séparée des produits classiques de la Pompadour avec une marque et une conception différente comme le suggère le designer avec « les toutous de la Pompadour ». Cette nouvelle gamme permettrait de développer toute une série de produits selon les besoins exprimés par les clients et les commandes réalisées. La production de cette ligne ne devrait pas poser de problèmes puisque l'entreprise est en capacité de le faire comme l'a rappelé la direction industrielle. La commercialisation de cette ligne de produit serait aussi différenciée pour bien marquer la ligne de démarcation entre produits classiques et produits pour chiens. Le seul risque est de développer une ligne de produits trop étendue au risque de « confondre » la maison Pompadour avec une « Animalerie ». A mon sens, la vente de ces produits devrait se faire dans un espace séparé, distinct mais avec le même esprit de service de haute qualité pour ses clients.

En résumé, la troisième hypothèse doit être envisagée. Etant donné les coûts d'un tel développement, il vaut mieux lancer progressivement des gammes complémentaires sur la base des savoir-faire de la maison plutôt que de lancer hâtivement des gammes qui seraient trop « excentriques » et coûteuses comme les bottes pour chiens.

Question 2

J'opérai pour le lancement d'une nouvelle gamme complémentaire avec le plan d'action suivant.

Actions à conduire	Moyens mobilisés	Déai
Analyse des lettres de réclamation	Direction Marketing	1 semaine ou moins si déjà fait
Enquête par téléphone auprès des clients qui font des commandes spécialisées	Direction Marketing, Design et Production	2-3 semaines
Analyse des retours clients	Direction Marketing, Design et Production	1-2 semaines
Conception des nouvelles gammes de produits sur la base des commandes réalisées et de l'analyse du marché	Design, Production et Marketing	1 mois
Production de la nouvelle gamme	Design et Production	1 mois
Lancement de la nouvelle gamme (invitation des clients à un évènement par ex.)	Marketing	1 mois
Commercialisation	Marketing et Vente	2 mois
Analyse des résultats des ventes et enquête de satisfaction	Marketing, Design et Production	1 mois
Adaptation/Renouvellement de la gamme	Marketing, Design et Production	1 mois

Arguments pour convaincre les directeurs.

La plupart des directeurs sont déjà convaincus de la nécessité de développer cette gamme. Cependant, il faudra peut-être tempérer les enthousiasmes de chacun. Par exemple, il ne faudrait pas tomber dans l'excès d'une gamme trop étendue. D'une part cela risquerait de poser problème au niveau de la production. L'entreprise est-elle en capacité de fabriquer des accessoires tels des bottes ou encore des vêtements pour chiens ?

D'autre part, si elle en a la capacité, ces produits sont-ils en accord avec l'image de marque de l'entreprise ? Un comportement suiviste des effets de modes ne serait peut-être pas en accord avec l'image « sereine » et sérieuse de la maison.

De même, il faudrait faire attention à la cannibalisation les commandes spécialisées. Ces commandes correspondent probablement à une demande spécifique de certains clients « très haut de gamme » qui souhaitent avoir des produits réellement exclusifs pour leurs chiens. Le lancement d'une nouvelle gamme d'accessoires pour les chiens ne doit pas entraîner la disparition de ces commandes.

Aussi, il faudrait une attention particulière pour cette clientèle très importante et lucrative pour l'entreprise. Cela passe probablement par le renforcement de l'offre des services (personnalisation, matériaux, etc.) pour ces commandes.

En espérant que cet avant-projet retienne votre attention,

Votre dévoué

.....