



Chapitre 1 Quels produits ou quels services pour quels besoins ?

Chapitre 2 Comment créer de la valeur et la mesurer ?

Corrigé du devoir de management
Mardi 14 octobre 2025 (2 heures)

Etude de cas sur Ikéa



Situation

Pour répondre aux attentes des clients qui réclamaient des meubles de style et de qualité, à un prix raisonnable et aisément disponibles, Ikea a développé un concept innovant qui incite les clients à participer eux-mêmes à la création de leurs meubles, en leur confiant des tâches traditionnellement dévolues au fabricant ou au distributeur, comme l'assemblage et la livraison des produits.

I. A l'aide des documents répondez aux questions suivantes : **15 pts**

1. À quel besoin répond le nouveau meuble robotique Rognan d'Ikea ? **2 pts**

Ikea présente un nouveau robot baptisé **Rognan**, ou plus exactement ce qui est qualifié de meuble robotique. **Il se destine aux espaces de vie dont la taille a tendance à diminuer afin de faire face à l'accroissement de la population dans les villes.** Dans le cadre de cette problématique d'urbanisation galopante, Rognan ambitionne de proposer une solution multifonctionnelle et confortable. Un meuble de rangement, un lit, un canapé ou encore un bureau, c'est un peu tout cela à la fois.

Ainsi, le **nouveau meuble robotique Rognan d'Ikea répond au besoin de créer un logement de rêve avec de nombreuses fonctionnalités dans des espaces de plus en plus réduits.**

2. Montrez que le nouveau meuble robotique Rognan est le résultat d'une démarche marketing. **2 pts**

La démarche marketing consiste à identifier des besoins, puis à y répondre.

Pour concevoir son nouveau meuble Rognan, Ikea est parti du constat que de plus en plus de personnes vivaient dans des logements de petite taille. Dès lors, les consommateurs sont plus sensibles aux meubles petits et fonctionnels, étant donné que la taille des appartements diminue. **Ikea s'adresse aujourd'hui à une cible citadine**

Le nouveau meuble est **le résultat d'une démarche marketing, car il répond à un besoin détecté chez de nombreux consommateurs.**

3. Identifiez-la ou les approches marketing mises en œuvre par Ikea. Justifiez votre réponse. **3 pts**

Avec le meuble robotique Rognan, Ikea propose une solution pour répondre à un besoin existant. La société suédoise est partie du fait que de plus en plus de personnes vivent ou vont vivre dans des espaces réduits et vont avoir besoin d'optimiser leur logement.

Deux réponses possibles :

- l'approche marketing mise en œuvre par Ikea est réactive, car elle permet de satisfaire un besoin existant qu'elle a détecté ;
 - cette approche peut également être qualifiée d'anticipatrice, car elle appréhende une tendance du marché qui va se développer.
- Remarque : l'approche marketing d'Ikea peut également être qualifiée de médiatrice, car l'entreprise fait participer ses clients à la création de valeur en les impliquant dans l'assemblage final des meubles.

4. Identifiez l'avantage concurrentiel d'Ikea. 3 pts

Au cœur du succès d'Ikea se trouve **la valeur de ces produits** (large gamme de produits qualitatifs : Salle de bain, cuisine, salon...). Sa stratégie, qu'on pourrait qualifier de **stratégie de différenciation par les coûts**, consiste à proposer simultanément un **surcroît de valeur** et une **réduction de prix**, par rapport aux offres concurrentes.

Un avantage concurrentiel est un **facteur de réussite** qui va permettre à une entreprise d'être plus compétitive que ses concurrents. L'avantage concurrentiel d'Ikea réside dans **sa capacité à réduire les coûts pour maintenir des prix bas**. Pour réussir ce pari, Ikea propose aux clients de prendre en charge la livraison et l'assemblage des meubles, ce qui réduit les coûts.

5. Quelles sont les finalités de l'entreprise Ikea ? 2 pts

L'entreprise a pour **finalité d'améliorer le quotidien du plus grand nombre** en proposant des meubles de qualité à des **prix bas**. L'aspect **environnemental**, les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux **produits eco-friendly**. La transparence sur la fabrication des produits, les matériaux utilisés sont aujourd'hui des critères d'achats pour les consommateurs.

6. La nouvelle offre d'Ikea est-elle cohérente avec ses finalités et son avantage concurrentiel ? Justifiez votre réponse. 3 pts

La nouvelle offre d'Ikea consiste à **proposer un meuble multifonctionnel pour les personnes qui vivent dans des espaces réduits**.

Cette nouvelle offre correspond à l'ambition de la firme suédoise **d'améliorer le quotidien des clients**.

Grâce à son **avantage concurrentiel**, l'objectif d'Ikea est de **baissier le prix du produit pour le rendre accessible à des clients** qui ont un budget limité. Si Ikea y parvient, **cette nouvelle offre sera cohérente avec ses finalités** et son avantage concurrentiel. **L'image du magasin** est aussi un élément déterminant dans les achats des consommateurs. C'est un outil clé pour atteindre un avantage concurrentiel, qui peut aider Ikea à devancer ses concurrents. Enfin, la majorité **des clients** viennent chez Ikea car ils savent qu'ils vont **trouver chaussures à leurs pieds** parmi des milliers de références et de produits innovants.

Document 1

Ikea lance un meuble robotique pour les petits espaces



La population se concentre de plus en plus dans les villes, où les logements sont généralement plus petits. En 2020, Ikea lance en collaboration avec la jeune entreprise Ori, le meuble robotique Rognan, qui permettra de condenser dans dix mètres carrés les fonctionnalités de lit, de bureau, de canapé et d'espace de rangement. L'idée du groupe suédois est de permettre à de nombreuses personnes de créer le logement de leur rêve en optimisant la place dans des espaces de plus en plus réduits. Le prix de ce meuble révolutionnaire qui va intéresser de nombreux étudiants au budget limité n'a pas été communiqué. Partenaire d'Ikea dans cette création, Ori commercialise une solution similaire à partir de 17 000 \$. Ikea devra faire baisser la note.

Document 2

La dimension stratégique des choix marketing

Les choix marketing déterminent l'offre de l'entreprise et engagent l'ensemble de l'organisation pour produire et commercialiser l'offre définie. Du fait de leur importance et de leur influence sur l'organisation, ces choix doivent être cohérents avec les finalités de l'entreprise et avec ses orientations stratégiques, en particulier avec ses avantages concurrentiels.

Document 3

Les secrets d'Ikea

Ikea vend des canapés, des fauteuils et des tables pour environ la moitié de ce que font ses concurrents. Mais compte tenu du prix [...], la qualité est étonnamment élevée. [...] Ikea choisit le prix auquel il veut vendre un produit avant de le concevoir et de le fabriquer, et les designers et fournisseurs travaillent ensemble pour s'assurer que le produit final corresponde à ce prix. Ikea est également en mesure de réduire les coûts et de maintenir les prix bas en raison de la façon dont sont vendus les produits. [...] Assembler des meubles vous-même peut sembler pénible, mais cela permet à Ikea de facturer moins cher.



Jessica Tyler, « Voici les secrets d'Ikea pour proposer des prix aussi bas », www.businessinsider.fr, 15 octobre 2018.

Contrôle des connaissances : Répondez aux questions suivantes 25 pts

1. En quoi consiste la démarche marketing pour les organisations ? 2 pts

Une démarche marketing est l'ensemble des champs d'actions marketing prises dans le but de répondre aux besoins des consommateurs, mais aussi de les anticiper et les stimuler. Elle part d'une étude des attentes du marché et prend en compte la réaction du marché avant de lancer une offre. La démarche marketing est ainsi, un ensemble de procédés qui fait intervenir le marketing stratégique et le marketing opérationnel. Pour conclure, La démarche marketing a pour but de détecter des besoins, puis d'y répondre.

2. Quelles sont les différentes étapes de la démarche marketing ? 6 pts

La démarche marketing permet d'orienter l'entreprise quant aux décisions stratégiques à prendre. Ces décisions stratégiques sont risquées, portent sur le long terme, et sont irréversibles. Elles mettent en jeu la pérennité de l'entreprise ; la performance commerciale et financière de l'entreprise.

La démarche marketing consiste à détecter les besoins et les tendances du marché pour y répondre en élaborant une offre adaptée. La démarche marketing comprend plusieurs étapes :

- 1. Connaître le marché : études de marché, veille commerciale, Big data
- 2. Identifier des besoins
- 3. Concevoir une offre qui satisfait les besoins repérés



3. Après avoir donné une définition du diagnostic stratégique externe (4 pts), présenter le micro environnement (5 pts)

Le diagnostic stratégique externe concerne l'environnement des organisations. Il permet d'identifier et de distinguer, parmi les éléments de l'environnement de l'organisation, ceux qui **constituent des opportunités** et ceux qui constituent **pour elle des menaces**. On distingue : **2 pts**

- Le **micro-environnement** est donc constitué **des acteurs qui entretiennent des relations de proximité** avec l'organisation. **1 pt**
- Le **macro-environnement** désigne **l'environnement au sens large de l'organisation**. On l'analysera à travers ses composantes politique, économique, socioculturelle, technologique, écologique et légale (PESTEL). **1 pt**

Le **modèle des 5 forces** de Porter permet **permet de dresser un état des lieux** de la concurrence au sein d'un marché :

- **Intensité concurrentielle** : Ce facteur analyse la concurrence directe présente sur le marché. Le nombre de concurrents sur le marché (plus ils sont nombreux, plus le marché est saturé et la concurrence féroce) **1 pt**
- **Pouvoir de négociation des clients** : Le marché est dépendant de ses clients, plus ils sont versatiles et susceptibles de partir sur des marchés voisins, plus la menace est importante. **1 pt**
- **Pouvoir de négociation des fournisseurs** : Le pouvoir de négociation des fournisseurs est tout aussi conséquent que celui des clients. Lorsque les fournisseurs sont nombreux, il est bien plus aisé de négocier et de changer de fournisseur défaillant. Et inversement face à un oligopole, ils sont plus à même de fixer leurs prix et leurs conditions, ce qui peut avoir un impact très important sur le marché. **1 pt**
- **Menace des nouveaux entrants** : Les nouveaux entrants sont une menace pour les acteurs du marché existant, car ils peuvent prendre des parts de marché. Pour contrer cette menace, le marché peut mettre des barrières à l'entrée, sous différentes formes (Breveter, innover constamment) **1 pt**
- **Les produits de substitution** : La menace des produits de substitutions se traduit par une offre apportée par un acteur qui n'appartient pas au marché, mais dont le produit satisfait le même besoin que celui du marché et est donc susceptible de détourner les clients du marché vers cet autre marché. Ce produit de substitution doit proposer une valeur ajoutée et un avantage concurrentiel suffisamment fort pour entraîner une perte de clients significative. **1 pt**

4. Le marketing crée-t-il le besoin ou y répond-il ? Expliquez. 4 pts

Selon les approches adoptées, le marketing peut répondre ou créer un besoin.

Dans l'approche réactive, le marketing va **proposer une offre qui répond à un besoin existant**.

Dans l'approche anticipatrice, le marketing répond à un **besoin non encore exprimé**.

Dans l'approche créative, le marketing propose une **solution innovante qui crée un nouveau besoin**.

5. Quels sont les différentes approches marketing des organisations à l'aide d'exemples ? 4 pts

On distingue alors les approches réactive, anticipative, proactive ou médiatrice :

- **L'approche réactive** : l'entreprise identifie **un besoin exprimé**, puis le satisfait. L'offre est conçue en réaction aux offres concurrentes ou en réaction aux demandes exprimées par le consommateur. Exemple : le yaourt nature. **1 pt**
- **L'approche anticipative** : l'entreprise **détecte un besoin non encore exprimé** par le

consommateur et conçoit une offre de nature à favoriser l'émergence, le développement et la commercialisation d'un produit pour répondre à ce besoin latent. Exemple : le smartphone. **1 pt**

- **L'approche proactive** : l'entreprise recherche une solution à proposer aux clients afin de créer un nouveau besoin (forcément non exprimé) sur un nouveau marché (innovation radicale).

Exemple : la montre connectée. **1 pt**

- **L'approche médiatrice** : L'entreprise recherche la participation du client dans la création de la valeur de l'offre, soit en impliquant directement le client, soit en observant ses

comportements. Exemple : les sneakers personnalisés. . **1 pt**