

Illustrations supplémentaires chapitre 2

La numérotation fait référence à la deuxième édition de Stratégique (2003)

Illustration 3.4 : Un nouveau chapitre pour Pearson

La convergence de certaines industries peut offrir de nouvelles opportunités.

En 2001 – quatre ans après que Marjorie Scandino en soit devenue P-DG – Pearson connaissait une profonde mutation, censée transformer une maison d'édition jusqu'alors traditionaliste en un intervenant global dans le secteur des médias et de l'éducation. Cette réorientation avait commencé avec la cession de toute une série d'actifs plus ou moins hétéroclites, dont le célèbre musée de cire Tussaud de Londres et diverses participations dans des banques d'affaires. La deuxième étape s'était orchestrée autour d'une centaine d'opérations d'absorption, afin de construire un empire focalisé sur une vision clairement affichée : devenir « une organisation apprenante du 21^{ème} siècle, capable de diffuser ses produits et services à n'importe quel public, que ce soit sur papier ou sur Internet ». La logique qui sous-tendait cette ambition était de répondre aux attentes d'un marché de l'éducation en pleine évolution, sur lequel les individus avaient non seulement tendance à allonger la durée de leurs études, mais aussi à retourner fréquemment en formation tout au long de leur vie.

Saisir les opportunités offertes par cette convergence entre l'édition, l'éducation et Internet impliquait des acquisitions majeures. Cela commença avec l'achat, pour 4,6 milliards de dollars, de l'activité éducation de Simon & Shuster, qui propulsa immédiatement Pearson à la position de leader mondial de l'édition scolaire et universitaire, avec 27 % du marché clef, celui des écoles et universités américaines. Trois autres milliards de dollars furent consacrés au rachat de toute une série de cibles, dont l'éditeur britannique Dorling Kindersley Holdings, fragilisé après une série de décisions commerciales peu pertinentes. Cependant, l'opération la plus osée et la plus controversée fut l'acquisition, pour 2,5 milliards de dollars, de National Computer Systems (NCS), une entreprise d'évaluation et d'enseignement à distance quasiment inconnue. Suite à ces rachats, Pearson se réorganisa en trois divisions :

- **Pearson Education**, comprenant les maisons d'édition Prentice Hall, Scott Foresman, Addison Wesley et Longman ainsi que National Computer Systems et Learning Network, pour un chiffre d'affaires total de 3,3 milliards de dollars en 2000.
- **Penguin Group**, comprenant les éditeurs Penguin, Putnam, Dorling Kindersley et Viking, pour un chiffre d'affaires total de 1,1 milliard de dollars.
- **Financial Times Group**, comprenant les journaux *Financial Times* et *Les Échos* et leurs diverses activités Internet, ainsi que le groupe de presse espagnol Recoletos.

Après cette frénésie d'achat, il restait à prouver que ce nouvel ensemble était susceptible de dégager des synergies rentables. Les analystes admettaient que la stratégie de Pearson dans l'édition était cohérente – même si des concurrents de taille comparable commençaient à émerger, à l'image de Vivendi Publishing (voir l'illustration 1.1) – mais ils s'inquiétaient de la vitesse d'introduction des technologies Internet dans les écoles et universités, qui serait vraisemblablement ralentie par les arbitrages bureaucratiques, les habitudes des enseignants et les restrictions budgétaires. Certains concurrents soulignaient que Pearson avait eu les yeux plus gros que le ventre en sous-estimant les difficultés inhérentes à la notion d'apprentissage électronique.

Source : adapté de Business Week, 22 janvier 2001.

Questions

1. Quelles sont les tendances structurelles qui conduisent à l'émergence de l'apprentissage électronique ?
2. Quels sont les dangers qu'encourt Pearson en voulant transformer de manière proactive ces deux industries (l'édition et l'éducation) ?
3. Comment modifieriez-vous leur approche ?

Illustration 3.9 : Les critères de segmentation des marchés

Les marchés peuvent être segmentés de plusieurs manières mais la segmentation doit toujours être fondée sur les besoins des clients.

Triumph

Jusqu'à la fin des années 1960, le marché britannique de la moto était dominé par Triumph et quelques autres constructeurs locaux. Cependant, grâce à des machines plus élaborées et surtout plus fiables, les Japonais – tels que Honda – s'emparèrent du marché, poussant à la faillite la plupart des concurrents établis. En 1991, Triumph fut racheté par un investisseur immobilier, John Bloor, qui pensait que la marque était encore synonyme de performance, notamment du fait d'un prestigieux héritage, tel que son apparition dans le film de 1954 « L'équipée sauvage » avec Marlon Brando. Sous l'impulsion de Bloor, l'entreprise cibra les riches passionnés de plus de quarante ans qui achetaient des motos puissantes et mythiques telles que les Harley Davidson. Grâce à ce positionnement, le renouveau de Triumph fut spectaculaire. En 2000, la production dépassa les 30 000 unités, exportées à 80 % vers les États-Unis, l'Allemagne, la France et le Japon.

Saga

Fondée en 1951, l'entreprise Saga se spécialisa au départ dans les séjours et vacances à bon marché pour les retraités britanniques, en proposant notamment des départs hors saison. Le succès de cette formule permit à Saga de devenir un tour opérateur complet pour les plus de 50 ans, qui selon son slogan étaient « d'âge mur mais jeunes d'esprit ». La première filiale étrangère fut implantée à Boston aux États-Unis en 1979.

L'entreprise étendit progressivement son portefeuille d'activités au fur et à mesure de sa croissance et de la disponibilité de ses ressources financières. En 2000, Saga proposait ainsi, à côté de ses activités de voyage, une gamme d'assurances, une carte de crédit, du conseil en investissement et des informations sur divers produits et services liés à la santé, notamment les compléments alimentaires et les assurances médicales.

Volkswagen

Pour de nombreuses entreprises occidentales, l'effondrement du mur de Berlin en 1989 constitua une formidable opportunité de développement vers les marchés de l'Europe de l'Est. Cependant, beaucoup considéraient que les offres déjà proposées en Europe de l'Ouest ne pouvaient pas être exportées telles quelles sur ces nouveaux marchés. Le niveau de revenu y était trop faible et les clients, les distributeurs et les producteurs avaient des attentes très différentes de celles de leurs homologues de l'ouest en termes de qualité et de prix.

Dans le marché automobile, Volkswagen s'empara rapidement du constructeur tchèque Skoda. Cette tête de pont permit à VW de devenir leader sur les marchés de l'Europe de l'Est, avec une part de marché pour l'année 2000 de 23,7 % (soit 275 000 véhicules), loin devant le second, Fiat (14,8 %). Plus de 60 % des ventes du groupe VW dans la région étaient représentées par la marque Skoda, ce qui constituait une approche très différente de celle utilisée par ses concurrents.

Source : Financial Times, 27 et 28 février 2001.

Questions

1. Quelles ont été les critères de segmentation utilisés dans ces trois exemples et en quoi ont-ils été utiles ?
2. Quels étaient les risques liés à chacune de ces trois approches ?