

Introduction à la gestion

Les voies de développement stratégique

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Exercice

La stratégie de diversification de Ladurée

Attention : ceci est la version corrigée de l'exercice.

Consigne

Après lecture de l'article proposé ci-dessous, répondez aux questions suivantes :

Quel type de diversification l'entreprise Ladurée a-t-elle adoptée ?

Quels sont les pivots de la stratégie de diversification de l'entreprise Ladurée ?

Le confiseur Ladurée s'attaque à la beauté

Par Valérie Leboucq pour Les Echos.

Ladurée, la marque qui a remis le macaron à la mode, ne fixe aucune limite à ses projets de développement. Sans complexe, elle passe du chocolat au... rouge à lèvres.

Ladurée, la marque qui a remis le macaron à la mode, ne fixe aucune limite à ses projets de développement. Sans complexe, elle passe du chocolat au... rouge à lèvres.

Les experts de l'« ADN » de marque ne manqueront pas d'étudier le cas Ladurée. Vingt ans après son rachat par le groupe Holder, le petit salon de thé de la rue Royale s'est transformé en machine de guerre du « sweet power » français. Arme de gourmandise massive, elle a converti le monde entier aux délices du macaron fourré. Présent dans une vingtaine de pays avec **une quarantaine de boutiques et salons de thé, le « fabricant de douceurs » compte réaliser**

125 millions de chiffre d'affaires cette année hors licences. Non content d'exporter ses bonbonnières dans les grandes capitales, Ladurée ne fixe aucune limite à sa soif de conquête.

Après l'ouverture à Noël dernier de sa première boutique parisienne 100 % chocolat, Les Marquis de Ladurée, qui a bien sûr, vocation à essaimer à l'étranger, la marque négocie son entrée chez... Séphora.

La ligne de maquillage et de soins Les Merveilleuses

Déjà lancée au Japon où elle est fabriquée par le groupe Albion, sa ligne de maquillage et de soins Les Merveilleuses est en effet prête à se mesurer aux Chanel et Dior sur le marché européen. Et finalement quoi de plus ressemblant à un macaron framboise qu'un fard à joues pétales de rose ! « **A mes yeux, Ladurée n'a jamais été une maison pâtissière, mais une marque représentative de l'art de vivre à la française** », explique son président, David Holder. Le fils du fondateur des Boulangeries Paul a pourtant été bercé par les effluves de la pâtisserie de ses grands-parents et a même été apprenti chez son père. Mais c'est à Dauphine et à Berkeley qu'il a appris la gestion et la finance. Retour sur deux décennies de passion sucrée.

L'histoire de France en toile de fond

David Holder le dit lui-même, il y eut un avant et un après « Marie-Antoinette ». Le film de Sofia Coppola fit beaucoup pour la renommée de Ladurée. Il montre une reine ado en Converse, « macaron addict ».

« Anachronique c'est vrai, puisque la maison créée en 1862 sous le Second Empire est bien postérieure à l'Ancien Régime, mais j'ai compris que, vue d'ailleurs, **l'histoire de France formait un tout que nous symbolisions.** » Le décor était planté à l'image des anges pâtissiers, des dorures et de ce certain vert (entre l'Empire et le céladon) de la rue Royale que David Holder a reproduit ailleurs. Contrairement à nombre de maisons centenaires qui cherchent à rendre plus contemporaine leur image, Ladurée en rajoute dans le **style boudoir et les teintes pastel**. Les touristes adorent : ils représentent la moitié de la clientèle des huit Maisons françaises (dont celle du château de Versailles).

Les femmes en source d'inspiration

C'est Jeanne, la femme du pâtissier Ernest Ladurée, qui eut l'idée d'un salon de thé, fréquentable par les dames qui n'auraient jamais passé la porte d'un café. Cette inspiration féminine constitue le fil rouge des diversifications et créations maison. Avant de s'attaquer au maquillage, **Ladurée avait lancé comme dans la mode, l'idée des collections en pâtisserie**. A côté des dix parfums « permanents » des macarons, une **vingtaine de saveurs différentes sortent chaque année**.

Du côté des produits dérivés, tout est fait aussi pour séduire la gent féminine : des bougies parfumées aux foulards en soie, en passant par la papeterie et les « shopping bags » imprimés romantiques... L'objectif est le même : « Prolonger l'expérience gustative forcément éphémère par un objet à utiliser chez soi ou à offrir », explique David Holder.

La marque mise en avant, pas le chef

À l'heure des pâtisseries stars, Ladurée cultive l'anonymat de ceux qui oeuvrent à sa réussite. David Holder qualifie d'« ambassadeurs » les chefs (toujours français) qui à chaque ouverture d'une Maison Ladurée font tourner le « laboratoire » chargé de la fabrication sur place. Deux ateliers sont dédiés aux seuls macarons : l'un situé à Morangis, près de Paris (180 personnes), fournit le marché français tandis que celui de Gruyère en Suisse (100 salariés) alimente les points de vente à l'international.

Source : Les Echos.fr, <http://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/0202670606521-diversification-le-confiseur-laduree-s-attaque-a-la-beaute-6210.php>

Correction

Question 1

Ladurée était positionnée historiquement sur le secteur de la pâtisserie haut de gamme en commercialisant notamment des macarons dans des boutiques de luxe.

En cherchant à se diversifier sur les produits de beauté (rouge à lèvres, etc.) Ladurée met en place une stratégie de diversification liée.

Question 2

Cette stratégie de diversification liée s'appuie principalement sur un pivot commercial. L'image de marque de l'entreprise lui permet d'entrer dans un nouveau secteur d'activité. En effet, David Holder exprime clairement que le groupe cultive « de l'art de vivre à la française ».

Par ailleurs, la connaissance de l'industrie du luxe, de sa culture, du comportement de ses consommateurs, sont également des pivots commerciaux qui vont permettre à l'entreprise de réussir sa diversification. La maîtrise de ces pivots commerciaux permettront à l'entreprise de faciliter la commercialisation et la distribution de ces produits.

En revanche, l'entreprise ne maîtrise a priori pas spécialement ni les compétences, ni les technologies nécessaires pour cette diversification.

Elle devra par conséquent développer par elle-même les compétences nécessaires ou acquérir les technologies utiles à la fabrication de produits cosmétiques.

Le succès de la stratégie de diversification repose sur la mobilisation de différentes formes de pivots. Ces pivots ne sont pas exclusifs et peuvent se compléter pour garantir la réussite de la diversification.

Références

Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.