

1. CAS D'ÉTUDE DE MARCHÉ INTERENTREPRISES

Philippe LETREGUILLY / Frédéric BRUNET

Le cas TOCAR

La société TOCAR, (Tours et Outils de Coupe Ardéchois), crée en 1952 a une activité de fabrication et de commercialisation de machines pour l'industrie.

Pour faire face à une demande de certains de ses clients, l'entreprise a par opportunité développé une gamme d'outils de coupe destinés aux tours. Cette gamme d'outils standard couvre un très large spectre des besoins de l'industrie mécanique

Il s'agit d'outils de coupe pour tronçonner, percer, tourner ou encore préréglé. *(A titre d'exemple les produits fabriqués et commercialisés par TOCAR peuvent être des poinçons matrices, découpeuses de rondelles, filières pour filetage, matrices à détourer, matrices à perforer, matrices oscillantes à tronçonner...)*

Les clients potentiels de ces outils de coupe étant très nombreux, la commercialisation passe par un réseau de distributeurs spécialisés.

Cette activité, sans lien avec les autres activités de l'entreprise, est regroupée au sein d'un département spécialisé, dont le chiffre d'affaires s'érode de manière légère mais constante depuis plusieurs années. Le chiffre d'affaire est en 2002 de 3.9 millions d'euros, sur un total de 25 millions pour l'entreprise TOCAR.

L'essentiel de l'effort de recherche et de développement de l'entreprise est consacré à la création de nouvelles machines pour l'industrie, et le département « Outils de coupe » n'a pas commercialisé de nouveaux produits depuis 8 ans.

Le directeur de ce département explique la décroissance du chiffre d'affaires par la combinaison de trois facteurs :

1. Une mauvaise conjoncture industrielle, liée à la baisse de l'activité en France,
2. L'inefficacité du système de distribution (la commercialisation des outils de coupe fabriqués par TOCAR s'effectue uniquement par le canal de grossistes et distributeurs sans exclusivité),
3. Les 3 concurrents de TOCAR ont développé récemment de nouveaux outils qui semblent mieux adaptés aux attentes des clients, sans supplément de prix.

Travail demandé : pour redresser la situation, le Président de la société fait appel à un cabinet de conseil auquel il demande :

1. **Données chiffrées** : en tenant compte des particularités du contexte industriel dans lequel évolue TOCAR, il vous est demandé d'estimer le marché potentiel accessible et la part de marché de TOCAR sur cette activité.
2. **Etude qualitative** : afin de mieux cerner les besoins du marché des outils de coupe pour Tours et de ses différents clients, il est décidé d'organiser des entretiens ou réunions de groupes. Il vous est demandé de définir les différentes typologies des catégories de personnes susceptibles d'être interrogées dans ce cadre, puis d'opérer des choix parmi celles-ci afin de définir un groupe « contrasté » sachant que le budget alloué ne permet pas d'interroger plus de 18 personnes. Définissez également le type d'étude qualitative le plus adapté.

3. **Guide d'entretien** : définissez un guide d'entretien adapté issu des choix précédents, comportant une quinzaine de questions ouvertes, abordez les grands thèmes qui seront évoqués lors de l'entretien, dans cette phase d'exploration des attentes de la clientèle. Par la suite, imaginez les postures possibles de l'intervieweur face à ce type d'entretien et déterminez les différentes méthodes permettant d'interpréter les diverses réponses collectées.

Annexe 1

Exemple d'outils de coupe



Annexe 2

Livraison de Tours sur le marché français

Année	Quantité	Année	Quantité
1985	1450	1994	1860
1986	1720	1995	2000
1987	1830	1996	1700
1988	1700	1997	1800
1989	1950	1998	2500
1990	1800	1999	2300
1991	1930	2000	2200
1992	2960	2001	1989
1993	2000	2002	2000

Durée de vie théorique d'un Tour : 16 ans

Taux d'utilisation : un Tour consomme en moyenne environ 50 outils de coupe par an. Au-delà de 10 ans, il n'en consomme plus que la moitié, soit environ 25 outils de coupe par an.

Annexe 3

Répartition du parc de Tours par taille d'entreprise

Nombre de machines / entreprise	< 5	5-9	10-19	20-49	50-99	> 100
% nombre d'entreprises	55 %	10 %	8 %	12 %	10 %	5 %

Nombre d'entreprises utilisatrices : 14000

Annexe 4

Prix de l'outil de coupe

- ✓ Prix de cession unitaire aux distributeurs 12 €
- ✓ Marge brute moyenne des distributeurs25 %

Quantités commandées	1 à 99	> 100	> 500	> 1000	> 5000
Pourcentage de réduction	0	5	10	15	20

Ces taux peuvent être exceptionnellement modulés.

Annexe 5 : La distribution

- ✓ Nombre de distributeurs grossistes : 400
- ✓ Un grossiste commercialise en moyenne deux marques d'outils de coupe
- ✓ Stock : 3 mois de vente dans chaque marque

Les outils de coupe représentent environ 10 % du chiffre d'affaires des grossistes en valeur après les outils à main et les abrasifs.