

UNIVERSITÉ PALACKÝ d'OLOMOUC

FACULTÉ DES LETTRES

Département des Études romanes



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

**Porcelaine de Limoges et le diagnostic stratégique de
l'Entreprise CARPENET**

Auteur : Michaela Lučová

Directeur de mémoire : Ing. Michel Viland

Anotace

Jméno autora:	Michaela Lučová
Instituce:	Univerzita Palackého v Olomouci Filozofická fakulta Křížkovského 10, 771 80 Olomouc
Obor:	Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii
Název práce francouzsky :	Porcelaine de Limoges et le diagnostic stratégique de l'Entreprise Carpenet
Název práce česky:	Porcelán z Limoges a strategická analýza firmy Carpenet
Název práce anglicky :	Porcelain of Limoges and the analysis of Carpenet's strategy
Vedoucí práce:	Ing. Michel Viland
Počet stran:	66 + vložené přílohy
Počet volných příloh:	1
Počet vložených příloh :	4
Rok obhajoby:	2010

V centru zájmu celé bakalářské práce je francouzský porcelán vyráběný ve městě Limoges. Zatímco teoretická část práce osvětluje čtenáři postup výroby a vývoj postavení tohoto porcelánu na trhu, praktická část je zaměřena na studii firmy Carpenet, která je výrobcem a prodejcem užitečného a dekorativního porcelánu. V textu je kladen důraz na zhodnocení celkové situace firmy, čehož je dosaženo prostřednictvím marketingového mixu a celkové strategické analýzy. Cílem práce je odpovědět na otázku, zdá tato firma disponuje dostatečně silným potenciálem na to, aby mohla dále rozvíjet svou aktivitu, a to prostřednictvím vývozu produktů na český trh.

Déclaration

Je déclare que le présent mémoire est le résultat de mon propre travail et que toutes les sources bibliographiques utilisées sont citées.

Olomouc, le 5 mai 2010

Signature

Remerciement

Je voudrais remercier Ing. Michel Viland, directeur de mon mémoire, de m'avoir encouragée tout au long de mon travail et d'avoir ensuite surveillé soigneusement la rédaction de la présente étude.

Je remercie également Véronique Carpenet, directrice administrative et financière de l'entreprise Porcelaine Carpenet, de m'avoir fourni les informations sur l'entreprise utilisées dans le présent mémoire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	11
1. PORCELAINE	9
1.1. COMPOSITION DES TERRES CÉRAMIQUES	9
1.2. PROCÉDÉS DE FABRICATION	9
1.2.1. Coulage.....	9
1.2.2. Finissage	10
1.2.3. Cuisson à 980°C.....	10
1.2.4. Emaillage	10
1.2.5. Deuxième cuisson à 1400°C	11
1.3. DIFFÉRENTS DÉCORS	11
1.3.1. Dorure	11
1.3.2. Décor fait à la main.....	11
1.3.3. Incrustation	12
1.3.4. Bleu de four sur porcelaine	12
1.3.5. Décor de petit feu.....	12
1.3.6. Décor de grand feu.....	13
1.3.7. Décalcomanie.....	13
1.3.8. Technique du pâte sur pâte.....	14
1.3.9. Technique de la lithophanie	14
1.3.10. Biscuit	14
2. PORCELAINE DE LIMOGES.....	15
2.1. ÉVOLUTION DE LA PORCELAINE DE LIMOGES	15
2.1.1. Porcelaine de Limoges au XVIII ^e siècle	16
2.1.2. Porcelaine de Limoges au début du XIX ^e siècle.....	17
2.1.3. Limoges vers 1830.....	18
2.1.4. Porcelaine de Limoges vers 1830-1850	18
2.1.5. Limoges et l'art nouveau.....	19
2.1.6. Porcelaine et l'art déco.....	20
2.1.7. Porcelaine après 1945	20
2.1.8. Limoges à l'époque contemporaine 1950-1980	20
3. PORCELAINE CARPENET	22
3.1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE.....	22
3.1.1. Forme juridique de l'entreprise.....	22
3.1.2. Analyse financière de l'entreprise.....	24
3.2. STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE / MARKETING MIX	25

3.2.1. Produit.....	25
3.2.2. Prix.....	27
3.2.3. Communication.....	28
3.2.4. Distribution	30
3.3. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA FIRME	31
3.3.1. Diagnostic stratégique externe	32
3.3.2. Diagnostic stratégique interne.....	42
3.4. SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE	49
3.4.1. Matrice SWOT	49
3.4.2. Croissance internationale	51
3.4.3. Pays d'exportation	52
3.4.4. Avantages de l'internationalisation.....	60
3.4.5. Inconvénients de l'internationalisation	61
CONCLUSION	62
RÉSUMÉ	63
RÉSUMÉ	64
BIBLIOGRAPHIE.....	65
ANNEXES	67

Introduction

La porcelaine est une marchandise qui a fait l'objet des échanges commerciaux déjà au VIII^e siècle ap. J.-C. Sa popularité a augmenté surtout pendant l'époque de la Renaissance et elle est restée dans le centre d'intérêt d'un certain groupe de consommateurs jusqu'à aujourd'hui.

Ayant une opportunité de travailler pour l'entreprise française fabricant des pièces en porcelaine, j'ai voulu profiter de mon expérience acquise dans ce domaine pour l'appliquer dans une étude économique. C'est pour cette raison-là que la porcelaine a été choisie comme le sujet du présent mémoire.

En France ainsi qu'en République tchèque la fabrication de la porcelaine a une longue tradition. Néanmoins dans les paragraphes suivants on va traiter le thème de la fabrication et l'évolution de la porcelaine française, plus précisément de celle de Limoges. Cette ville qui se trouve dans le Massif Central est le berceau de la porcelaine européenne.

L'étude va également avoir pour but de présenter l'entreprise française de porcelaine, dont le dénomination est Porcelaine Carpenet, et surtout de faire l'analyse de son fonctionnement. Le diagnostic stratégique de la firme va nous permettre de déterminer ses forces et faiblesses et il va nous fournir le résultat concernant les opportunités de son prochain développement.

Pour relier le thème traité avec la République tchèque, le mémoire va tenter de répondre à la question de l'exportation de l'entreprise Carpenet sur le marché de ce pays post-communiste. Il va donc être nécessaire de relever et analyser les points essentiels concernant le débouché et la concurrence tchèque.

Le plan de la présente étude est composé de trois grandes parties. La première partie donne l'explication de la fabrication et de la décoration de la porcelaine tandis que la deuxième décrit l'évolution de la porcelaine de Limoges. Les deux parties ont un caractère théorique. La troisième grande partie est la plus vaste, car elle est consacrée à la présentation de l'entreprise Carpenet ainsi qu'au diagnostic stratégique de son domaine d'activité. Cette dernière partie a un caractère pratique.

Dans la première partie le lecteur va apprendre le processus de la fabrication de porcelaine, il s'agit d'une succession des étapes de coulage, finissage, cuisson et émaillage. Il va également découvrir tous les procédés de décoration possibles tels que la dorure, décor fait à la main, incrustation, bleu de four, décalcomanie, décor de petit et de grand feu et la technique du pâte sur pâte et celle de la litophanie.

La deuxième grande partie nous parle de l'évolution de la porcelaine de Limoges depuis des années 70 du 18^{ème} siècle jusqu'aux années 90 du 20^{ème} siècle. Les sous-parties citent les entreprises les plus importantes de la région Limousin, expliquent l'importance des expositions universelles pour le développement du secteur et présentent les techniques de fabrication propres à la région. Chaque époque de l'évolution est accompagnée des photos reproduisant les pièces en porcelaine de la période donnée.

La troisième partie présente tout d'abord l'entreprise Carpenet dans son ensemble, c'est-à-dire qu'elle parle de sa localisation, de son statut judiciaire et du nombre de personnel dont la composition est désignée à l'aide de l'organigramme. Le lecteur peut ensuite observer l'analyse de la situation financière et surtout le marketing mix de l'entreprise. La première sous-partie traite le sujet concernant le diagnostic stratégique. Celui-ci est composé du diagnostic stratégique externe qui fait l'analyse de la demande, de l'offre et de l'intensité concurrentielle et d'autre part du diagnostic stratégique interne qui fait l'analyse des ressources et des compétences de la firme. A la fin de cette partie le diagnostic stratégique est abouti par l'analyse SWOT. La deuxième sous-partie s'occupe de la possibilité de l'internationalisation de l'entreprise Carpenet. Elle évalue la pertinence du marché tchèque pour l'exportation de la porcelaine et informe sur les avantages et inconvénients de la croissance internationale. Toute la troisième partie est accompagnée de graphiques et de tableaux bien clairs.

1. PORCELAINE

La porcelaine est une pâte composée de kaolin, de feldspath et de quartz, vitrifiée par une cuisson à haute température (1400°). Il en résulte une matière imperméable blanche et translucide. Elle fut découverte par les chinois à l'époque Tang (VIII^e siècle ap. J.-C.).

Connue en Europe dès le Moyen Age, on chercha son secret de fabrication jusqu'à la découverte de kaolin à Aue (Saxe) en 1709 et à Saint-Yrieix (Limousin) en 1768. On distingue la porcelaine dure faite à base de kaolin de la porcelaine tendre. Cette dernière est le fruit de longues recherches des chimistes européens en l'absence de kaolin.

1.1. COMPOSITION DES TERRES CÉRAMIQUES

POTERIE	FAIENCE	GRES	PORCELAINE	PORCELAINE TENDRE
Argile 100%	Argile 60% Silice 10% Dolomie 30%	Argile 60% Feldspath 20% Quartz 20%	Kaolin 50% Quartz 25% Feldspath 25%	Argile 25% Silice 70% Sel, soude, plâtre ou alun 5%

1.2. PROCÉDÉS DE FABRICATION ¹

1.2.1. Coulage

Le coulage consiste à remplir de barbotine² un moule en plâtre. L'eau contenue dans la barbotine est absorbée par le plâtre. Après un premier temps de prise de 10 minutes, une croûte régulière se forme sur toute la surface du moule. Il est alors procédé au revidage de l'excédent de barbotine.



¹ Source: Usine de l'entreprise Porcelaine Carpenet

² Mélange de kaolin, quartz, eau et de feldspath

La suite à un second temps de prise d'une durée de 1 heure 30 minutes est appelé raffermissement. La croûte a séché, elle a pris du retrait et s'est donc détaché du moule. La pièce obtenue est alors mise à sécher durant 24 heures.

1.2.2. Finissage



La finition est effectuée à l'éponge humide. Cette opération consiste à enlever les coutures laissées par le moule et à éliminer toutes les aspérités sur la surface de la pièce.

1.2.3. Cuisson à 980°C

Les pièces sont placées dans un four pour une première cuisson à 980°C appelée cuisson dégourdi qui dure entre 6 et 7 heures. A leur sortie les pièces sont appelées biscuit. Cette opération permet d'obtenir une pièce dont la résistance mécanique et la porosité permettent sa manipulation et son émaillage.



1.2.4. Emaillage

Cette opération consiste à plonger le biscuit dans un bain d'émail où on le laisse pendant 2 secondes, ensuite on le ressort. Le bain d'émail est composé de feldspath, de quartz et de kaolin, chacun dosé avec des proportions différentes. Pour la décoration au bleu de four, il faut rajouter à ce bain de l'oxyde de cobalt avant de tremper le biscuit.



L'émaillage permet l'imperméabilisation de la pièce qui remédie au problème de porosité du biscuit incompatible avec l'utilisation finale de l'objet. Il est nécessaire après l'émaillage d'enlever l'émail qui s'est déposé sur des parties de la pièce qui peuvent être en contact.

1.2.5. Deuxième cuisson à 1400°C

La pièce est placée dans un four pour une deuxième cuisson à 1400°C appelée cuisson émail. Après cette dernière cuisson qui dure entre 7 et 8 heures la pièce a un aspect vitrifié, plus agréable et plus pratique.



1.3. DIFFÉRENTS DÉCORS ³

1.3.1. Dorure

La technique de dorure a peu changé au cours des siècles. L'or est employé sous forme de poudre, obtenue par la dissolution du métal dans l'eau régale⁴. La poudre obtenue est mélangée à un fondant et à des liants organiques : essence de fenouil, romain ou lavande. L'or après la cuisson est mat. Il faut alors le « brunir » pour le rendre brillant. Il faut pour cela le frotter fortement pour naître une surface également polie sur toutes ses parties et sans rayure. Les brunissoirs sont des agathes pour dégrossir et des hématites pour figoler.

1.3.2. Décor fait à la main

Le décor peut être appliqué simplement par une peinture à la main ce qui était le cas général jusqu'à la fin du XVIII^e siècle. Le dessin était posé sur la pièce grâce à un ponctif. Puis on appliquait la couleur avec des pinceaux souvent en poil de petit gris. Pour égaliser de grandes plaques de couleur on utilisait le putois.



Aujourd'hui la technique de décoration à la main toujours utilisée est l'application du filet or sur les pièces. On dispose l'objet sur une tournette et on applique le filet or au pinceau avec délicatesse. Les pièces passent alors à la troisième cuisson, la cuisson du décor, entre 800 et 900°C.

³ Gaston M.-F.: The Collector's Encyclopedia of Limoges Porcelain, Clothbound, 2001

⁴ Mélange d'acide nitrique et d'acide chlorhydrique

1.3.3. Incrustation

Il s'agit d'un procédé utilisé à partir de 1880 qui consiste à dorer une frise en relief gravée à l'acide. On enduit la pièce totalement de vernis (bitume de judée) à l'exception du motif qui doit être attaqué et qu'on laisse en réserve. On plonge la pièce dans un bain d'acide fluorhydrique qui attaque la partie non recouverte par le vernis. On passe la dorure qui, lorsque'elle sera polie, laissera mate la partie creuse tandis que la partie en relief sera brillante. Ce travail est minutieux et coûteux à cause des nombreuses manipulations qu'il implique. Il est le plus souvent utilisé pour des services d'apparat et de prestige.



1.3.4. Bleu de four sur porcelaine



Ce décor est cuit au grand feu, puisque la couleur bleu est cuite à la même température que la porcelaine (1400°). Au XIX^e siècle, la couleur était mise « sous émail », c'est-à-dire sur l'émail cru. Au XX^e siècle, on la met plus souvent sur l'émail cuit et on recuit la pièce une seconde fois à 1400°. La fusion de l'oxyde et de la matière procure une belle intensité de la couleur caractéristique de cette technique.

1.3.5. Décor de petit feu

On employait ce procédé pour les faïences dites de petit feu et la plupart des porcelaines. Comme on utilisait souvent sur une même pièce des couleurs qui ne pouvaient pas supporter les mêmes feux, on posait en premier lieu celles qui cuisaient à la plus haute température et on continuait en ordre décroissant, avec autant de passage au feu de mouffle qu'il se révélait nécessaire. Les couleurs étaient cuites à des températures diverses entre 780°C et 900°C ce qui permettait d'utiliser leur grande variété.

1.3.6. Décor de grand feu

Le décor est appliqué sur l'émail cru et cuit avec celui-ci en une seule fois. On ne peut alors utiliser que des oxydes supportant la même température. Les pièces ainsi décorées présentent donc un nombre de couleurs réduit. Par ailleurs, la pose du décor sur l'émail cru encore pulvérulent demande une main très habile car on ne peut pas porter de correction. On emploie ce procédé pour les faïences dites de grand feu et les porcelaines dites sous émail.

1.3.7. Décalcomanie

La décalcomanie est un procédé de transposition sur une surface, d'une image dessinée sur un support calque en papier ou plastique. L'image est appliquée à l'envers sur la surface choisie.

Aujourd'hui on utilise les décalcomanies réalisées d'après une maquette originale. Un scanner analyse les différentes couleurs. Celles-ci sont retranscrites sur des films, un pour chaque couleur. On imprime ensuite le décor selon deux procédés : soit la sérigraphie qui consiste à reproduire le décor grâce à l'impression des couleurs céramiques au travers d'écrans de soie très fine, soit l'impression offset.



Le décor est imprimé sur un papier enduit de gomme. Les couleurs sont ensuite recouvertes de collodion qui permettra le transfert. En effet, plongé dans l'eau, le décor accroché au vernis, se détache du papier pour être posé sur la pièce à décorer. A la cuisson, le vernis se volatilise et le décor adhère à la céramique.

1.3.8. Technique du pâte sur pâte

Cette technique consiste à dessiner les décors non avec l'oxyde métallique⁵, mais avec de la pâte à porcelaine plus ou moins liquide, posée en couches successives (selon épaisseur et l'intensité recherchée) sur un fond de couleur. En cuisant au grand feu, la porcelaine obtenait la translucidité qui lui est propre, procurant aux décors de subtils dégradés.



1.3.9. Technique de la lithophanie



Les vraies lithophanies sont faites selon une technique longue et raffinée. On pose une plaque de cire sur une plaque de verre horizontale et éclairée par en-dessous. Un graveur habile grave le motif décoratif dans la cire qui, très malléable, permet d'obtenir finesse et précision des modelés. Une fois la gravure effectuée, on a obtenu le prototype de la lithophanie. On coule alors du plâtre sur la cire afin d'obtenir un moule dans lequel on pourra couler les plaques en porcelaine. Il s'agit donc avant tout d'un art de graveur. Aujourd'hui le plus souvent on incise directement une forme ou une plaque en plâtre sans passer par l'étape de la cire. Rares sont les manufactures qui pratiquent encore la technique ancienne.

1.3.10. Biscuit

La décoration est faite grâce à la couleur, mais fait également appel à la sculpture. Dans ce domaine, les modèles orientaux ont également servi de référence, comme par exemple pour les statuettes monochromes en porcelaine tendre.



Vers 1751, Jacques Bachelier à Vincennes réalisa des biscuits sans émail. Incapable de rivaliser avec la finesse de modelé des figures de Meissen parce que l'émail épais de la pâte tendre avait tendance à s'accumuler dans les creux en amollissant les contours, Bachelier eut l'idée de renoncer carrément à l'émailler les sculptures, réalisant ainsi un biscuit, c'est-à-dire une porcelaine non émaillée.

⁵ L'étain pour obtenir le blanc

2. PORCELAINE DE LIMOGES

La ville de Limoges a acquis au sein de la porcelaine française une célébrité qu'elle conserve encore aujourd'hui. Dans le monde entier le nom de Limoges évoque celui de la porcelaine. Chaque année des milliers de touristes viennent à Limoges pour visiter des usines et pour agrandir leur collection de la porcelaine de qualité unique.

2.1. ÉVOLUTION DE LA PORCELAINE DE LIMOGES ⁶

À l'issue de la découverte des gisements de kaolin en 1768 à Saint-Yrieix-la-Perche près de Limoges, l'intendant du Limousin Turgot, incita à l'ouverture d'une manufacture de porcelaine à Limoges en 1771. Ce fut après Sèvres la première manufacture française de porcelaine dure. Cette industrie connut un véritable engouement puisqu'en 1830 il y avait en Haute-Vienne 30 usines parmi lesquelles on peut citer Tharaud, Coussac-Bonneval ou Alluaud. Leur production consistait essentiellement en services de table et vases décoratifs.

À partir de 1830, grâce à deux bronziers parisiens, Michel Aaron et Jean-Baptiste Valin, les entreprises élargirent leur production vers des objets purement décoratifs, en particulier des statuettes, des pendules, des corbeilles, etc.

Les industriels de la seconde moitié du XIX^e siècle furent stimulés par les expositions universelles, et la porcelaine de Limoges fut particulièrement influencée par ces manifestations internationales. Pour y être remarqués et pour prouver leurs savoir-faire technique, les porcelainiers de Limoges développèrent les fameux « blancs de Limoges » tant pour les arts de table que pour les objets décoratifs en biscuit – une porcelaine cuite à 1400° sans émail et sans décor. Ces expositions furent un support de communication efficace qui contribua à la renommée mondiale de la porcelaine de Limoges. La manufacture de Pouyat fut particulièrement remarquée pour son service *Cérès riche* présenté à l'exposition universelle tenue à Paris en 1855 et réalisé sur les modèles du sculpteur animalier Paul Comoléra. Elle obtint une récompense en 1878 – lors de la troisième exposition universelle qui se tint à Paris – pour le service *Grain de riz* réalisé par Alexandre Schonwerck sur un modèle d'Albert Dammouse.

⁶ Source: Musée national de la porcelaine Adrien Dubouché, Limoges

L'entreprise Haviland, grâce à la grande culture de son directeur Charles-Edouard Haviland, permit le renouvellement des décors à Limoges en y introduisant le japonisme.

L'Art Nouveau donna l'opportunité aux entreprises de Limoges de mettre en valeur une autre de leur spécialité, les décors de grand feu. Reconnaisant les talents de l'entreprise GDA dans ce domaine, Siegfried Bing – l'initiateur de l'Art Nouveau – lui commanda les porcelaines destinées à être vendues dans son magasin du même nom.

Les porcelainiers surent plus tard répondre aux exigences esthétiques de l'Art Déco en présentant à l'exposition des Arts Décoratifs les oeuvres d'artistes tels que René Crevel, Suzanne Lalique ou Jean Dufy. Cette collaboration entre porcelainiers et artistes contemporains se poursuit aujourd'hui occasion d'une émulation fructueuse entre des artistes de talent et des techniciens habiles.

2.1.1. Porcelaine de Limoges au XVIII^e siècle

La première manufacture fut fondée en 1771 dans l'ancienne manufacture de faïence. Le savoir-faire fut apporté par le chimiste Fournérat, et les capitaux par les frères Grellet. On attribue à cette société quelques médaillons et des objets aux couleurs restreintes et non rehaussées d'or. Les filets sont donc orangés ou pourpres.

Le Comte d'Artois accorda sa protection en 1774. Les objets furent alors systématiquement revêtus de la marque CD. Les décors sont essentiellement constitués de petits bouquets de fleurs polychromes, reprenant en cela les décors de la porcelaine tendre. On trouve très souvent un filet doré appelé en 1784 « petite dentelle d'or ». Ce filet doré est lui-même communément doublé d'un filet bleu. Les formes sont peu nombreuses, comme on peut le voir sur les terrines qui sont réalisées selon le même moule.



Terrines, Manufacture du Comte d'Artois, Limoges après 1784

La manufacture dirigée par Gabriel Grellet connaît des difficultés financières. Seul le commerce des matières premières lui permet de survivre. On sait en effet que le kaolin était non seulement vendu à Sèvres, mais aussi exporté dans toute l'Europe.

C'est pourquoi la manufacture royale accepte de racheter l'entreprise espérant profiter des matières premières que l'on trouve dans le sous-sol limousin : kaolin, quartz, feldspath, et divers oxydes métalliques. Les décors s'enrichissent alors de bouquets beaucoup plus épanouis et de motifs typiques de la production parisienne : hachures dorées, guirlandes de fleurs, médaillons. La production de sculptures en biscuit recense plus de trente sujets, tirés de la vie quotidienne ou de la mythologie.

2.1.2. Porcelaine de Limoges au début du XIX^e siècle

La révolution française de 1789 eut raison de la manufacture royale de Limoges qui fut vendue pour une somme symbolique à trois ouvriers. Dès 1789, réalisant sans doute les difficultés persistantes de l'entreprise, le meilleur ouvrier de celle-ci Baignol cadet la quitta et reprit celle de La Seynie qui eut des difficultés sous la direction du Comte de la Seynie. En 1797 il s'installa à Limoges. Grâce au savoir-faire acquis à la manufacture royale, Baignol put produire dès les premières années une porcelaine de qualité.



Porcelaine dure, Manufacture Baignol, Limoges début XIX^e siècle

On remarque sur ces pièces des décors raffinés abondamment rehaussés d'or. Paysages en grisaille, barbeaux ou oeillets (mis à la mode au XVIII^e siècle), rébus amoureux, correspondaient aux goûts du marché parisien auquel ils étaient en grande partie destinés.

2.1.3. Limoges vers 1830

Le rôle des bronziers parisiens Jean-Baptiste Valin et Michel Aaron fut novateur à Limoges. Achetant en 1832 une manufacture dans la région, ils confirmèrent Limoges dans son rôle d'éditeur de porcelaine décorative et non plus seulement d'objets pour la table. Il leur apparut sans doute qu'il était meilleur marché de produire des statuettes décoratives en porcelaine plutôt qu'en bronze.

C'est dans ce courant qu'il faut sans doute situer les bustes reproduisant des personnages « politiques ». La plupart furent réalisés pour des commémorations.



Le buste du Duc de Bordeaux, Limoges

2.1.4. Porcelaine de Limoges vers 1830-1850

On comptait en 1830 environ 30 manufactures à Limoges. Leur production était très diversifiée. Il s'agissait des objets destinés à un marché local qui s'étendit rapidement à la France et à l'étranger.



Veilleuse

Les vases cornet, par leur forme en V permettaient des arrangements floraux. Il semble que les plus petits servaient de porte-allumettes. Les veilleuses ou tisonnières permettaient de conserver un liquide au chaud. Les paniers décoratifs prouvent le goût de l'époque romantique pour les objets très décorés, sur lesquels or et relief sont abondamment utilisés.



Vase cornet manufacture Baignol, Limoges XIX^e siècle

2.1.4.1. Blanc de Limoges

A partir des années 1850, Limoges développa la notion de blanc. En effet les professionnels de la porcelaine bénéficiaient d'un kaolin d'une qualité excellente, qui, allié avec une excellente technique, leur permettait de produire des services d'un blanc étonnant. C'est pour attirer l'attention des amateurs sur leurs remarquables capacités dans ce domaine que les fabricants osèrent présenter des objets sans décor, à une époque où l'on aimait les décors chargés et chamarrés. Par ailleurs les décors permettaient de camoufler habilement les imperfections soit de fabrication, soit de cuisson.



Blanc de Limoges

2.1.5. Limoges et l'art nouveau

L'art Nouveau qui s'épanouit aux alentours de 1900 s'adapta admirablement à la porcelaine de Limoges. Le jeu des courbes décoratives et des couleurs pastel de grand feu subliment la blancheur de la matière. Le principal initiateur de ce courant en France, Siegfried Bing, remarqua la qualité de la production limousine à l'Exposition universelle de Chicago en 1893. La manufacture CFH-GDM y présentait le vase *Normandy*, modèle qui allie l'esthétique romantique du XIX^e siècle à des formes sinueuses en relief annonçant l'Art Nouveau. Devenue GDA en 1900, la manufacture illustra cette nouvelle tendance.



Vase Normandy

L'exposition universelle de 1900 révéla la créativité des entreprises limousines. Les objets courants élaborés d'une façon plus raffinée : jeux de lignes, décors de végétaux revêtent un caractère esthétique conforme aux souhaits de l'époque : « l'art dans tout ».

2.1.6. Porcelaine et l'art déco



C'est l'exposition internationale des arts décoratifs et industriels modernes, présentée à Paris en 1925 qui donna son nom à la période Art Déco. Pour décorer le pavillon limousin l'architecte Pierre Chabrol conçut six vases de grande taille. A l'issue de cette manifestation pour laquelle ils regroupèrent leur production dans un pavillon portant l'inscription « Limoges, capitale porcelainière du monde », les porcelainiers de Limoges adoptèrent le nouveau style à la fois très architecturé, et aux décors simplifiés dans leurs traits et dans leurs couleurs.

2.1.7. Porcelaine après 1945

Les porcelainiers de Limoges souffrirent beaucoup de la guerre et contrairement à leurs concurrents allemands qui bénéficièrent du plan Marshall, ils durent faire appel à leur propre financement. A partir des années 1970 les porcelainiers firent appel à des designers de renom international qui leur permirent de renouveler les formes. Cette collaboration avec des artistes de renom permit à Limoges de sortir des difficultés de l'après-guerre et de reprendre sa place dans la concurrence internationale.

2.1.8. Limoges à l'époque contemporaine 1950-1980

Les investissements industriels d'après guerre : modernisation des installations, renouvellement du matériel, nouvelles techniques contribuèrent au maintien d'une renommée internationale de la porcelaine de Limoges. A cela s'ajouta l'adaptation aux nouvelles tendances artistiques.

Les entreprises ayant acquis un outil performant se consacrèrent à la recherche de formes et de décors nouveaux. Jean Burkhalter, lui même membre de l'Union des artistes modernes, a sans doute influencé la politique des entreprises dans leur recherche d'artistes contemporains oeuvrant au renouvellement des décors.

De la forme classique, pratiquement unique pendant des siècles, l'assiette adopte des formes géométriques variées. L'aile évolue de façon radicale pour disparaître quelquefois. Jean-Jacques Prolongeau joua un rôle important dans ce domaine. La collaboration avec des artistes tels que Salvador Dalí et Jean Duffy confirma l'excellence de la production de Limoges.



2.1.8.1. Association Art Feu Entreprise / Esprit Porcelaine

Créée en 1984, l'association Art Feu Entreprise devenue Esprit Porcelaine en 1991, puis Transparente en 2000, regroupe des artistes



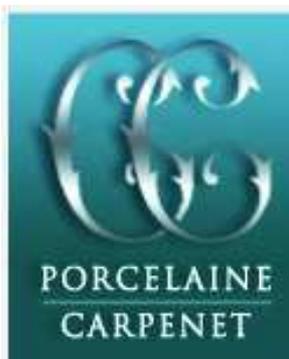
céramistes créateurs de modèles pour la porcelaine. Leur but, créer des oeuvres d'art dans le domaine des arts du feu et des arts de la table afin de constituer un pôle de créativité pour les entreprises.



Confrontés de près aux exigences du marché, ils ont une vision plus objective de leurs propres créations. Cette initiative fut couronnée de succès de nombreux modèles ont été édités par les porcelainiers de Limoges ainsi Bernardaud, Chastagner, Raynaud ou Haviland.

3. PORCELAINE CARPENET

3.1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE



La société Porcelaine Carpenet est établie depuis plus d'un demi-siècle au coeur de la cité médiévale de Saint-Léonard de Noblat située à 30 km de Limoges. Les produits Carpenet sont tout d'abord vendus dans le magasin d'usine à Saint-Léonard de Noblat et d'autre part dans le magasin situé à Limoges. L'entreprise a également pour clients des professionnels des arts de la table, de la décoration intérieure et des distributeurs de produits haut de gamme qui revendent les pièces en porcelaine en France entière. Ce réseau commercial national représente aujourd'hui 56% du chiffre d'affaire de l'entreprise, le reste est réalisé grâce à l'exportation dans le monde entier.

Cette entreprise de taille moyenne a une importance régionale, nationale et donc internationale. Elle participe à différents salons de porcelaine tant en France qu'à l'étranger. Depuis l'année dernière la Manufacture de Porcelaine Carpenet a obtenu le label "Entreprise du Patrimoine Vivant". Cette distinction met en avant son savoir-faire artisanal.



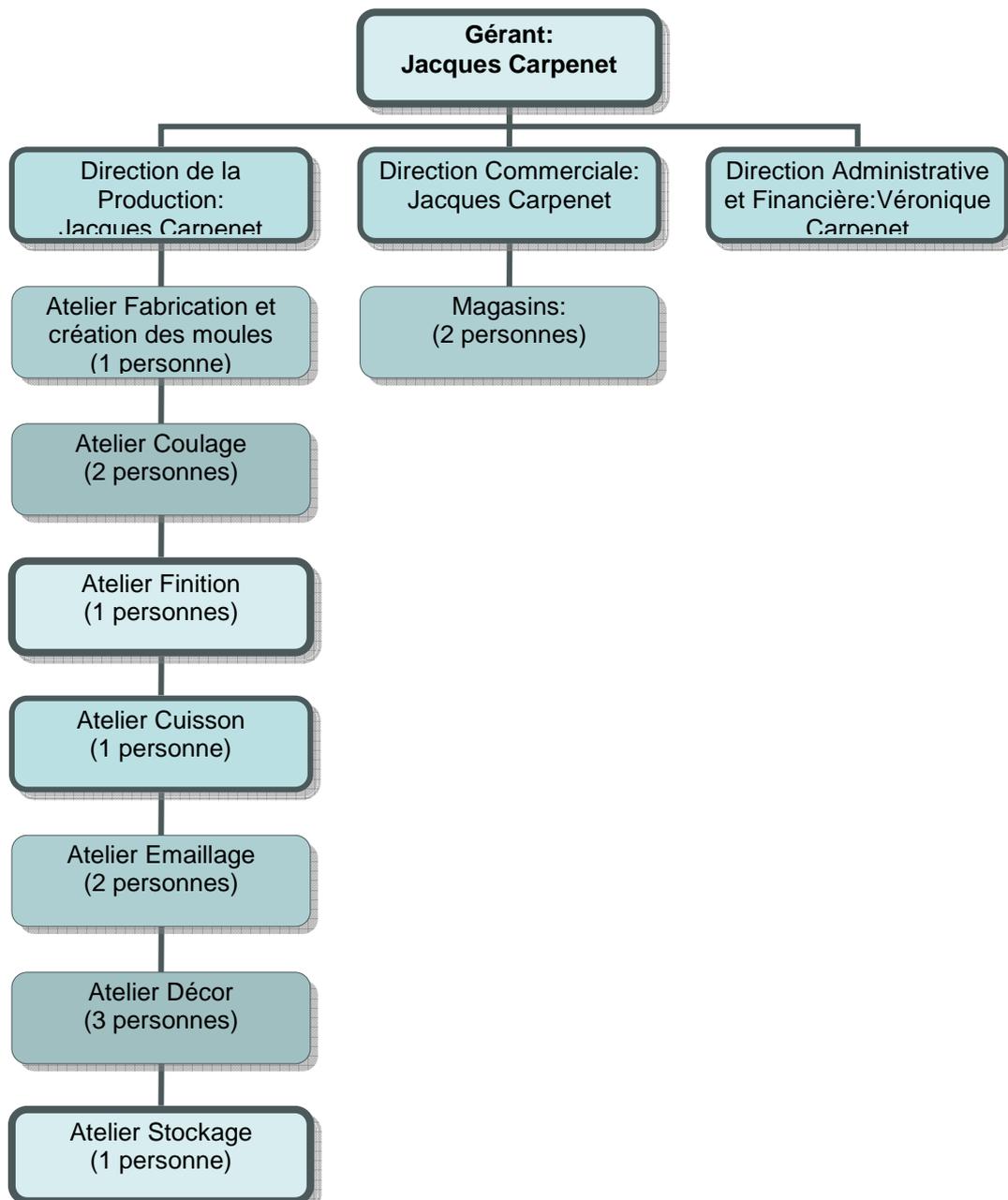
3.1.1. Forme juridique de l'entreprise

Il s'agit d'une société commerciale à responsabilité limitée (SARL) dans laquelle la responsabilité des associés est limitée aux apports, cependant elle présente des

caractéristiques de la société de personnes, notamment parce que les parts détenues dans le capital ne sont pas librement cessibles sans accord de tous ou partie des associés. La SARL correspond bien à la société Carpenet car cette forme est particulièrement adaptée pour les petites et moyennes entreprises.

La société est gérée par Jacques Carpenet, le fils du fondateur de l'entreprise Carpenet. Les membres de la famille Carpenet, Jacques Carpenet, Claude Carpenet et Jean-Michel Carpenet, font partie de l'assemblée qui prend des décisions importantes concernant la stratégie de l'entreprise qui emploie actuellement 15 salariés. Ceux-ci s'occupent du bon fonctionnement de l'usine et des magasins.

3.1.1.1. Organigramme



3.1.2. Analyse financière de l'entreprise

Au cours des dix dernières années, l'entreprise Carpenet ainsi que d'autres entreprises de porcelaine ont marqué des changements financiers négatifs. Ce fait est dû à la baisse des ventes de la marchandise dont le secteur est en déclin. Néanmoins la firme Carpenet a décidé de rester sur le marché de la porcelaine et depuis l'année 2005 sa situation est plus au moins stable. Le commentaire suivant va décrire non seulement l'évolution de la situation financière mais aussi les mesures prises par l'entreprise afin de maintenir son activité.

Le tableau 3.1. et le graphique 3.1. nous montrent l'évolution des chiffres-clé de l'entreprise Carpenet entre les années 2001 et 2008. On peut observer que la variation la plus marquante concerne le chiffre d'affaires qui a connu la baisse globale de 46%. Le CA à l'export a reculé de 36% tandis que le CA des ventes en France a chuté de 51%. C'est-à-dire que l'exportation est devenue la source la plus stable du revenu de l'entreprise et elle représente aujourd'hui 45% du CA global. Avec la chute du CA l'entreprise a été obligée de prendre des mesures pour stabiliser sa situation financière et elle a donc diminué le nombre d'employés de 30 à 15 personnes entre les années 2001 et 2005.

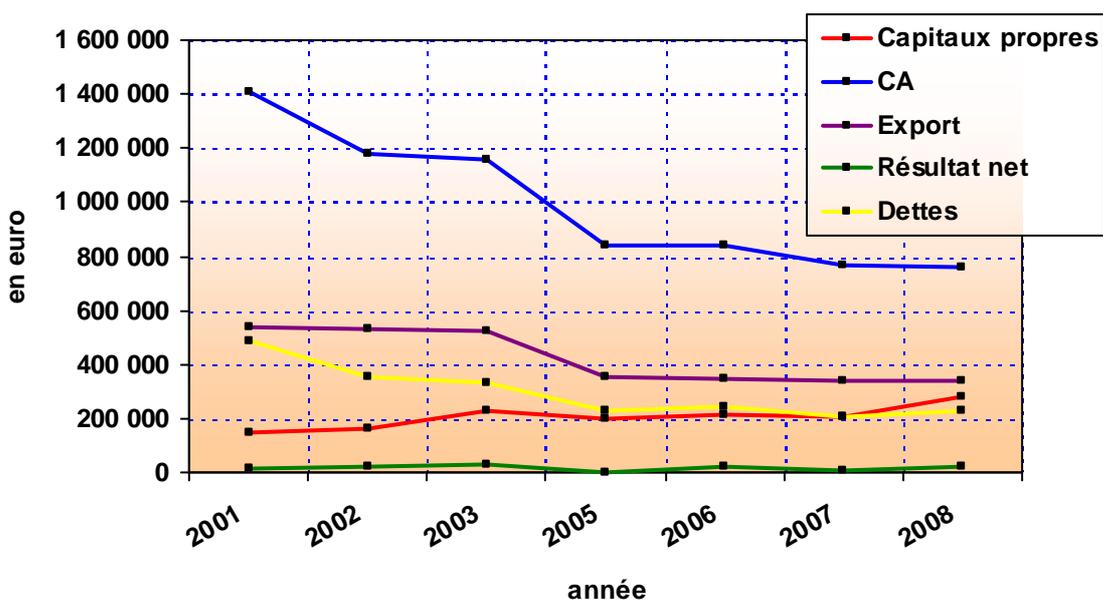
Le tableau 3.1. L'extrait des bilans et des comptes de résultat⁷

année	2001	2002	2003	2005	2006	2007	2008
Actif	647.000	532.000	574.000	447.000	473.000	429.000	527.000
Capitaux propres	146.000	163.000	228.000	201.000	211.000	209.000	279.000
Dettes	486.000	353.000	330.000	230.000	245.000	204.000	232.000
CA	1.410.000	1.180.000	1.160.000	844.000	842.000	766.000	760.000
Export	539.000	0	522.000	356.000	349.000	340.000	336.000
Résultat net	17.625	20.650	31.900	2.000	19.000	6.000	22.000
Effectif moyen	25-30	20-25	20-25	15	16	16	14

⁷ Voir la partie A. dans les annexes

En ce qui concerne l'actif total, il a légèrement diminué à cause de la baisse des disponibilités de 90%. Celles-ci ont été utilisées pour payer les dettes qui ont été réduites de 53%. Cette réduction des dettes a enfin causé l'augmentation des capitaux propres de 47%. L'entreprise annonce régulièrement un résultat net positif, c'est-à-dire qu'elle réussit à faire un bénéfice. Celui-ci a connu de nouveau une hausse importante en 2008 quand il est passé de 6.000 € en 2007 à 22.000 € en 2008.

Le graphique 3.1. L'évolution des chiffres-clé de l'entreprise



3.2. STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE / MARKETING MIX⁸

La stratégie d'entreprise est une discipline à part entière qui permet à la société de gagner une partie importante sur le marché d'activité concernée. Dans les paragraphes suivants nous allons découvrir et observer les stratégies adoptées par l'entreprise Carpenet qui lui permettent de positionner les produits sur le marché par rapport à ses concurrents.

3.2.1. Produit

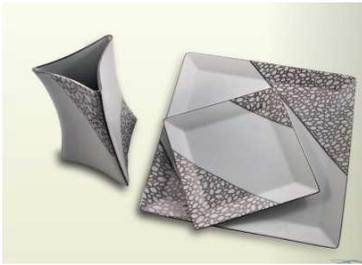
3.2.1.1. Spécialisation

Etant une entreprise de taille moyenne, la société Carpenet concentre tous ses efforts sur une activité unique, la fabrication des pièces en porcelaine. Cette stratégie lui

⁸ Source: Kotler P., Armstrong: Marketing, Grada, 2003

permet d'éviter une dispersion des ressources et simplifie la gestion de l'entreprise, car chaque fonction est destinée à une seule activité. Elle essaie de faire concurrence à de grandes usines de porcelaine en apportant une différence qui repose sur une combinaison de facteurs centrés sur la qualité, la performance, l'innovation et un prix concurrentiel.

3.2.1.2. Savoir-faire



Le savoir-faire est issu des méthodes de fabrication élaborées depuis la création de l'entreprise. Artisanale, la fabrication l'est restée pour réaliser les formes en coulage manuel telles que boîtes de collection, potiches, vases, bonbonnières et coupes. Moderne, elle l'est aussi devenue pour concevoir les formes contemporaines telles que assiettes carrées, rectangles, triangles etc.

La collection est réputée pour la qualité et l'originalité de ses décors. Grâce à l'expérience acquise par son personnel, l'entreprise propose aussi bien des décors anciens, tels que le bleu de four avec les célèbres reproductions de Fragonard, les décors peints à la main, que des décors très contemporains correspondant aux attentes d'aujourd'hui.

3.2.1.3. Diversité des pièces

L'entreprise Carpenet est en ce moment capable d'offrir aux consommateurs une grande collection qui est constituée de produits destinés à:

- ⇒ La décoration d'intérieur : lampes, potiches, pots
- ⇒ L'ornementation de la table : services de table, sets de table
- ⇒ L'évènementiel : tout produit pour célébrer des événements, ou les fêtes comme la Saint-Valentin, la fête des mères ou les naissances
- ⇒ La collection: boîtes à pilules, boîtes de collection peintes à la main, les cadeaux d'affaires
- ⇒ Les événements familiaux : bonbonnières, boites à dragées, coupelles pour les fêtes de famille (baptême, communion, mariage, anniversaire)



3.2.1.4. Adaptabilité à de nouvelles tendances

La richesse de la collection tient au nombre important de formes. La création de nouvelles formes a toujours été une des forces de l'entreprise. L'entreprise est capable d'offrir un renouvellement régulier de sa collection. Une dizaine de nouvelles formes vient compléter chaque année.

La collection est aujourd'hui constituée de plusieurs milliers de modèles. Un atelier interne de réalisation de formes lui permet non seulement d'être indépendante, mais aussi très réactive aux attentes de la dernière mode.

3.2.1.5. Produits adaptés aux besoins des clients

Grâce à sa structure très familiale, l'entreprise se caractérise par sa forte réactivité pour répondre aux besoins de ses clients. Elle propose aux clients de personnaliser leur porcelaine pour des événements spécifiques tels que les mariages, les baptêmes, les naissances, les cadeaux d'entreprise ou pour tout autre occasion d'offrir un cadeau unique. L'entreprise se laisse inspirer par des thèmes proposés.

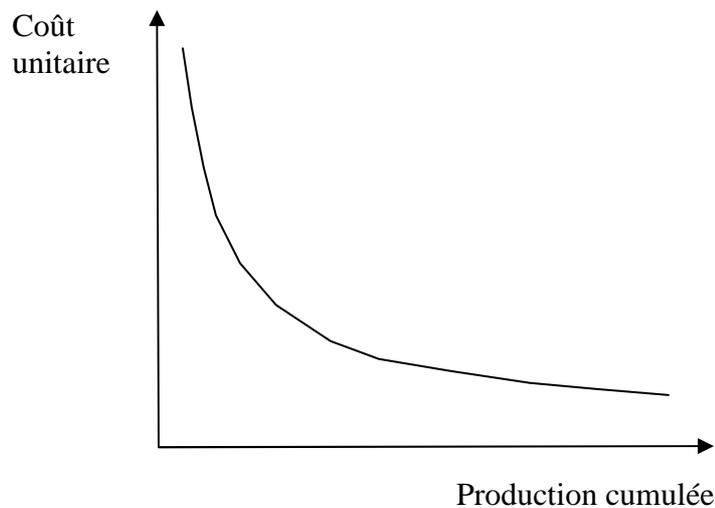
3.2.2. Prix

3.2.2.1. Stratégie des prix

Grâce aux effets d'expérience et la stratégie de spécialisation, le coût unitaire de production de la porcelaine a diminué, cela a permis à l'entreprise d'offrir à ses clients des pièces de très bonne qualité pour un prix intéressant.

Le figure 3.1. nous montre le lien entre le coût unitaire et la production. Cette droite constate que plus une entreprise produit de biens, plus le coût unitaire de ces biens diminue. Un des mécanismes qui expliquent la relation décroissante entre coût unitaire et production cumulée est, dans le cas de l'entreprise Carpenet, l'effet d'apprentissage.

Figure 3.1. La droite d'expérience



3.2.2.2. Prix d'usine

Le magasin d'usine ne propose pas aux visiteurs les prix inférieurs à ceux de tous les autres points de vente de la firme. Pourtant les clients peuvent bénéficier de la réduction de prix sur les pièces déclassées dont la qualité est moins bonne. La quantité plus importante des pièces achetées présente également une source de la réduction de prix de 5 %.

3.2.2.3. Réduction sur les prix

Les grossistes, les professionnels et les acheteurs en gros peuvent bénéficier de la réduction de prix jusqu'à 30%. Les facteurs déterminant le prix sont ici la quantité et la qualité. Cependant la position de l'entreprise vis-à-vis de grands consommateurs reste individuelle. C'est donc le caractère des relations commerciales établies avec de différents clients qui influence les tarifs grossistes déterminés pour chaque client séparément.

3.2.3. Communication

3.2.3.1. Point de vente stratégique

Le magasin situé dans le centre ville de Limoges sert à l'entreprise d'une vitrine et dirige les visiteurs à Saint-Léonard de Noblat où ils peuvent profiter des visites gratuites de

l'usine. Ces visites mettent en valeur l'expérience et le savoir-faire acquis depuis la création de la société et incitent des clients à l'achat.

3.2.3.2. Salons de porcelaine

Pour se faire connaître dans d'autres régions de France ainsi qu'à l'étranger l'entreprise participe à des salons de porcelaine nationaux et internationaux. Comme exemple on peut citer le salon « Maison et objets » qui a lieu à Paris. L'entreprise Carpenet y présente régulièrement ses nouvelles collections.

3.2.3.3. Internet

La société possède un site internet⁹ qui est grâce à sa récente actualisation très bien organisé. Ce site, disponible en français, informe les intéressés sur les actualités, la fabrication et sur une partie de la collection des pièces offertes à la clientèle. L'internet présente pour l'entreprise une des plus importantes sources de publicité.

Les informations sur l'entreprise peuvent être également transmises au public par le site internet « Label Entreprise du Patrimoine Vivant¹⁰ » dont elle fait partie depuis l'année dernière et par d'autres sites, tels que Google et Google maps.

3.2.3.4. Panneaux publicitaire, prospectus

Pour mieux se faire connaître dans la région, l'entreprise Carpenet distribue des prospectus dans les offices de tourisme, les hôtels et campings. Ces dépliants montrent les photos des produits offerts à la clientèle et informent sur les visites gratuites de l'usine. Ils expliquent également l'accès à l'usine dont l'indication est soutenue par des panneaux publicitaires étalés à proximité de Saint-Léonard de Noblat.

⁹ <http://www.porcelaincarpenet.fr>

¹⁰ Le label Entreprises du Patrimoine Vivant est une marque du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, mise en place pour distinguer des entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence.

3.2.3.4. Média

Actuellement les médias jouent un rôle important dans la propagation des entreprises. Cependant la firme Carpenet n'utilise que la publicité dans le journal local et régional pour attirer la clientèle. Elle estime que d'autres sources de publicité tels que le radio et la télévision sont coûteuses et pas rentables et elle ne projette pas de les utiliser dans un proche avenir.

3.2.4. Distribution

3.2.4.1. Magasin d'usine

Le magasin placé directement à l'usine à Saint-Léonard de Noblat présente aux consommateurs de milliers des pièces en porcelaine de différents décors et formes. Les visiteurs adoptent l'ambiance familiale et agréable de cet endroit ce qui permet au magasin de tirer parti de cet avantage pour inciter les clients à l'achat. Ce magasin est destiné aux touristes et aux clients réguliers tout comme aux professionnels achetant une quantité plus importante. Ces derniers utilisent de la porcelaine blanche pour leur propres techniques de décoration.

3.2.4.2. Magasin de centre ville

Situé dans le centre ville de Limoges, le magasin permet d'accueillir des clients qui ne possèdent pas de moyen de transport ou qui préfèrent faire leur achat dans un endroit plus calme et intime.

Bien que ce point de vente ne dispose pas de stock complet, il est possible de commander toutes les pièces dont les consommateurs ont besoin.



3.2.4.3. Exportation

Pour se développer et pour augmenter son chiffre d'affaire, l'entreprise Carpenet a commencé à exporter à l'étranger depuis sa création en 1965. Pendant plus de trente ans l'exportation a présenté entre 30-45% du chiffre d'affaire de l'entreprise.

La firme exporte les produits aussi bien en Europe que sur d'autres continents tels que l'Amérique, l'Asie ou l'Australie. Parmi les pays d'exportation les plus importants appartiennent la Grèce, la Belgique, le Canada, le Japon, l'Égypte et surtout l'Italie. L'exportation à l'étranger se caractérise par un seul type de clients, les grossistes importateurs.

3.2.4.4. Vente sur l'internet

La vente en ligne présente une opportunité pour augmenter le profit de chaque entreprise. Cependant dans le secteur de la fabrication de la porcelaine la vente sur l'internet pose certaines difficultés. Dans le cas de l'entreprise Carpenet les coûts sont trop importants par rapport à la taille de cette firme. Le logistique, le coût de logiciel ainsi que d'autres facteurs augmenteraient le prix total d'une somme importante. L'entreprise donc ne projette pas ce type de distribution. Pourtant les clients peuvent passer des commandes via le mail ou le téléphone. Les frais de transport sont dans ce cas remboursés directement pas les acheteurs.

3.3. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE DE LA FIRME ¹¹

Le processus d'analyse stratégique que nous allons effectuer dans les paragraphes suivants va consister à identifier, évaluer et comparer les forces et faiblesses de l'entreprise Carpenet par rapport à celles de ses concurrents. Une fois le diagnostic stratégique réalisé, on va savoir dans quelles directions la société doit mener ses efforts : saisir les opportunités et se protéger des menaces, en se fondant sur ses forces et en palliant ses faiblesses. Ces orientations vont se concrétiser, de différentes manières, dans les stratégies.

¹¹ Source: Plachu V.: Méthodologie du diagnostic stratégique, L'Harmattan, 2008

Dans le diagnostic stratégique de l'entreprise Porcelaine Carpenet on va identifier :

- Les opportunités et les menaces de l'environnement (c'est le diagnostic externe)
- Les forces et les faiblesses de l'entreprise (c'est le diagnostic interne)

3.3.1. Diagnostic stratégique externe

Le diagnostic stratégique externe permet de détecter les opportunités et les menaces sur chaque domaine d'activité. L'enjeu, pour l'entreprise, est alors de saisir les opportunités et de se prémunir contre les menaces.

Le diagnostic stratégique externe se fait pour chaque domaine d'activité de l'entreprise. Dans le cas de Porcelaine Carpenet, pour la simplification, on va mener un diagnostic pour deux activités parallèle: la fabrication de la porcelaine et la vente.

3.3.1.1. Analyse de la demande

L'objectif est ici de mettre en évidence les opportunités et les menaces provenant de la demande qui ne cesse pas de modifier. L'entreprise doit donc disposer d'indicateurs lui permettant de recenser les transformations de la demande. Les indicateurs principaux de cette modification sont pour l'entreprise Carpenet ses deux magasins et les grossistes nationaux et internationaux.

La société surveille des variables ci-dessous :

⇒ Fréquence des achats

Ces dernières années, l'entreprise a réussi à accroître et surtout à maintenir la clientèle fidèle qui participent activement à l'augmentation de la fréquence des achats dans les deux magasins appartenant directement à la famille Carpenet. Néanmoins la fréquence totale des achats a diminué. Cela est dû à l'affaiblissement de l'exportation de 36%¹² et surtout à la baisse de l'importation des produits dans d'autres magasins en France de 51%¹³.

^{12, 13} La baisse du CA entre les années 2001–2008, voir la partie A dans les annexes

⇒ **Montant moyen d'un achat** ¹⁴

La hausse des prix et l'augmentation de la fréquence des achats dans les magasins ont participé à l'accroissement du montant moyen d'un achat à environ 100 €. Les services de tables, les pièces peintes à la main ou les formes de taille plus importante comme vases, lampes ou pots à pharmacie sont des articles qui augmentent vite le prix total d'un achat. Certains clients préfèrent plutôt acheter des pièces moins chères en plus grande quantité.

⇒ **Nature de l'acheteur**

Dans les magasins de l'entreprise les français représentent 80% des clients, les anglais 10% et d'autres nationalités 10% des clients. Dans le cas des français, il s'agit surtout de la clientèle fidèle qui vient faire des achats réguliers pour compléter sa collection ou acheter des cadeaux pour des amis ou la famille. Les étrangers viennent plutôt visiter l'usine et ils achètent des souvenirs tels que les petites boîtes peintes à la main ou d'autres pièces décoratives qui démontrent l'origine française. La diversité des pièces et décors ainsi que les prix raisonnables permettent à l'entreprise d'attirer une clientèle variée.

⇒ **Lieu d'achat**

Comme on pouvait voir dans la partie concernant la distribution, le réseau de distribution est assez large et suffisant pour l'entreprise. Les possibilités d'accéder aux produits Carpenet sont nombreuses : la vente aux grossistes et aux professionnels qui revendent les pièces en porcelaine quelquefois modifiées partout en France, l'exportation à l'étranger, deux propres magasins en Limousin et la possibilité de commander des produits par mail ou téléphone de chaque coin de France.

L'entreprise mène une bonne stratégie de distribution car elle essaie d'englober une grande partie du marché français sans devoir faire des investissements importants (p.e. l'établissement d'autres magasins en France, la publicité au niveau national et international etc.).

¹⁴ L'évolution du montant moyen dans les deux points de vente appartenant à l'entreprise Carpenet, les grossistes et professionnels exclus

⇒ **Motivations d'achat**

La réduction de prix en fonction de la qualité, la quantité et la fréquence de l'achat ; l'adaptabilité des produits aux besoins des clients ; la publicité et surtout l'ambiance familiale de l'entreprise l'aident à inciter les clients à l'achat. La porcelaine Carpenet cultive l'approche individuelle auprès des clients avec le but de satisfaire et de fidéliser la clientèle existante et d'acquérir de nouveaux clients. Cependant l'entreprise pourrait être plus active et utiliser de nouvelles façons de motiver les clients, tel que le mailing, par lequel elle pourrait informer tous ses clients sur les collections et offres spéciales.

⇒ **Freins à l'achat**

Les conséquences financières de la crise économique mondiale sur les ménages ainsi que l'affaiblissement globale de la demande de porcelaine constituent le facteur négatif qui empêche l'entreprise Carpenet d'augmenter son chiffre d'affaires. Bien que le pouvoir d'achat des ménages français ait affaibli, l'entreprise ne marque que la baisse de la quantité des produits vendus aux grossistes.

Fréquence des achat	MENACE
Montant moyen d'un achat	OPPORTUNITÉ
Nature de l'acheteur	OPPORTUNITÉ
Lieu d'achat	OPPORTUNITÉ
Motivations d'achat	OPPORTUNITÉ
Freins à l'achat	MENACE

3.3.1.2. Analyse de l'offre

L'analyse de l'offre a le même objectif que l'analyse de la demande. On va alors chercher à trouver les opportunités et les menaces qui peuvent provenir de l'offre.

Les indicateurs principaux permettant à l'entreprise de suivre l'offre et ses transformations sont suivants :

⇒ **Niveau de saturation du secteur**

Le secteur de la production et de la vente de la porcelaine en France est en surcapacité. La situation est encore plus accentuée dans la région Limousin où la fabrication a une longue tradition. Avec l'arrivée de la crise financière et la baisse de la demande de porcelaine de nombreuses usines ont été obligées d'arrêter la production et de se reorienter vers les secteurs sous-capacitaires. Les entreprises survivantes, la société Carpenet comprise, cherchent à trouver une stratégie marketing efficace qui leur permettrait de conserver l'activité et faire face aux concurrents.

L'entreprise Carpenet essaie de se différencier de ses concurrents et de modifier la structure de l'offre. Sa stratégie consiste à baisser des prix, exporter et à offrir à ses clients la plus vaste collection des pièces et de bijoux en porcelaine qui conviendrait à leur goût. Malgré tout, pendant la crise toujours actuelle, le niveau de saturation présente une menace pour cette entreprise.

⇒ **Importance de la technologie dans l'offre**

La technologie présente un facteur essentiel dans la fabrication de porcelaine. Les fours, les machines de coulage, la technologie nécessaire pour la création de nouvelles formes ainsi que d'autre équipement de l'usine constituent le coût d'investissement initial le plus important.

Après plus de 50 ans d'existence et plusieurs renouvellements des machines effectués au cours des années, l'entreprise Carpenet bénéficie de l'équipement existant qui lui permet de faire profit et donc investir régulièrement dans la création de nouvelles formes. Elle essaie de renouveler au moins une machine ou un four tout les dix ans.

L'entreprise tire également avantage de la coopération avec les fabricants des services de table en porcelaine blanche. La firme Carpenet achète ces services à la place de les fabriquer elle même. Cette stratégie lui permet de se concentrer sur la fabrication des formes plus raffinées tels que vases, bonbonnières et potiches et d'économiser des finances sur l'équipement qui serait nécessaire pour la fabrication des assiettes et des tasses.

⇒ **Existence de barrières à l'entrée**

L'entreprise Carpenet est présente sur le marché de la porcelaine depuis plus de 50 ans, elle dispose donc d'un avantage sur des entrants potentiels car elle a déjà réussi à baisser son coût de production unitaire, ce qui lui permet de vendre à un prix inférieur. Elle a appris à produire plus efficacement et d'autre part, elle bénéficie d'économie d'échelle¹⁵.

Niveau de saturation du secteur	MENACE
Importance de la technologie dans l'offre	OPPORTUNITÉ
Existence de barrières à l'entrée	OPPORTUNITÉ

3.3.1.3. Analyse de l'intensité concurrentielle : Modèle de 5 forces de Porter ¹⁶

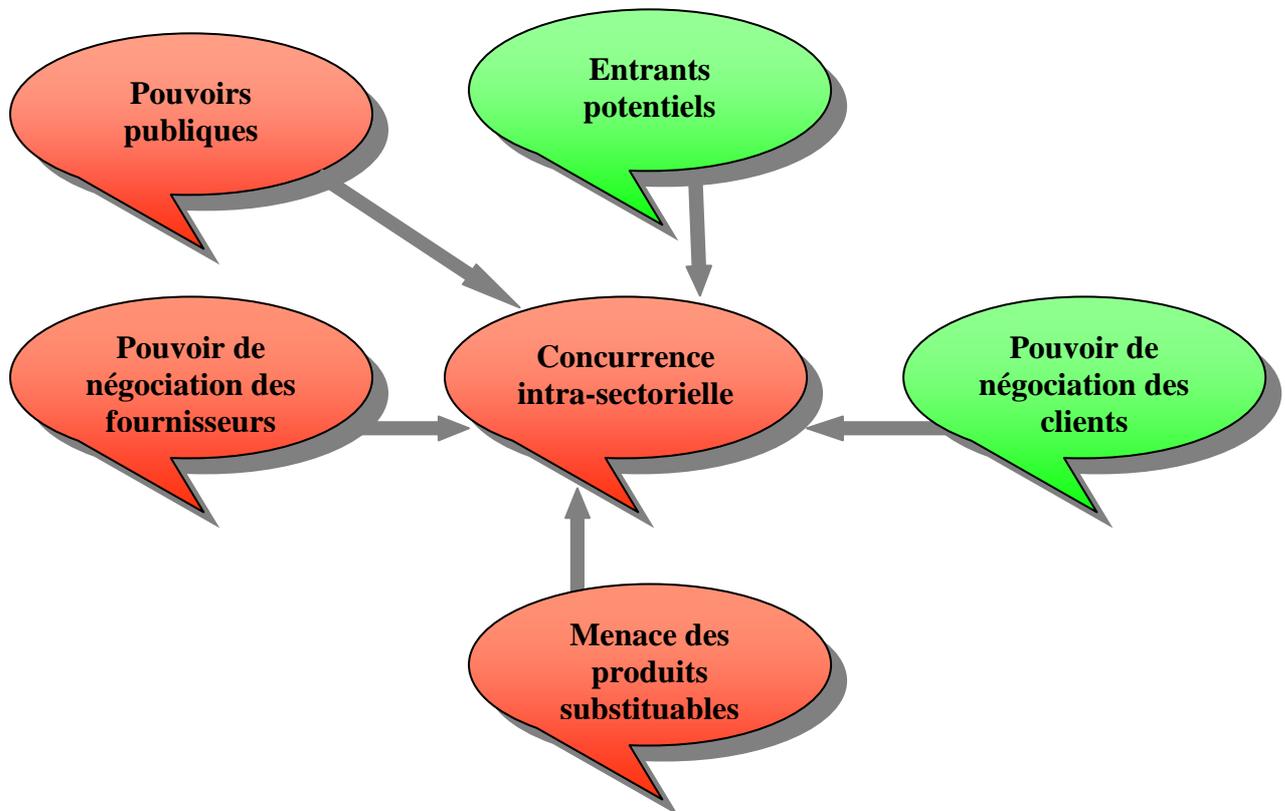
Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter est un outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel d'une entreprise. La performance de l'entreprise dépend de sa capacité à affronter, influencer et résister aux pressions de son environnement concurrentiel. Ce modèle permet de juger si l'activité de la firme Carpenet est source d'opportunités ou de menaces et il nous permet d'adapter la stratégie de la firme pour obtenir un avantage concurrentiel et ainsi, de réaliser des profits supérieurs à la moyenne du secteur.

Le Figure 3.2. nous montre les forces s'exerçant sur la firme Carpenet, les forces en vert représentent les opportunités pour l'entreprise, les forces en rouge constituent une menace pour son fonctionnement.

¹⁵ Elle amortise les coûts fixes sur des quantités produites plus grandes

¹⁶ Porter P.: L'avantage concurrentiel, Dunod, 2003

Figure 3.2. Cinq plus une force de Porter



⇒ Concurrence intra-sectorielle

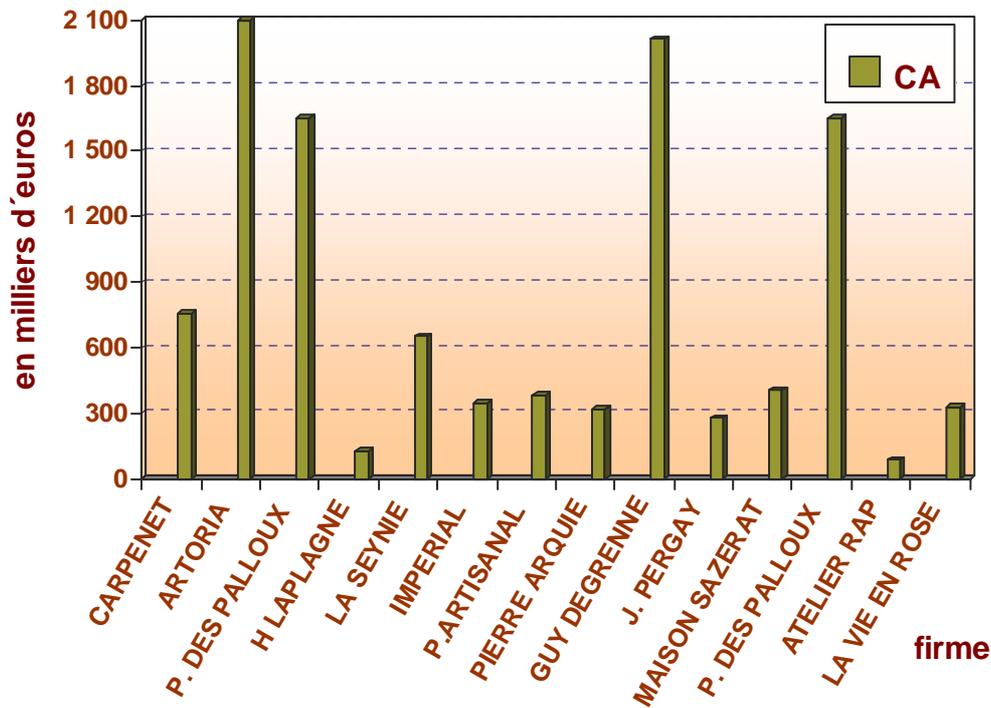
La rivalité intra-sectorielle dans le domaine de la fabrication et de la vente de la porcelaine dans la région Limousin est forte. Ce fait est lié à la tradition de cette région où la production de la porcelaine a une longue histoire. Dans cette région on compte jusqu'à trente usines de porcelaine de taille moyenne¹⁷, en France, il s'agit d'une centaine d'usines.

Le graphique 3.2. nous montre la concurrence intra-sectorielle en région Limousin. Il s'agit des entreprises de taille moyenne qui ont des conditions de production semblables à celles de la firme Carpenet. Ce sont des concurrents directs qui dégagent le chiffre d'affaires entre 100 000 € et 2 millions d'euros. On peut observer que la firme Carpenet appartient au groupe des producteurs dont le chiffre

¹⁷ Source: <http://www.societe.com/cgi-bin/liste>

d'affaires reste important en tenant compte le nombre de salariés qui est de 10 à 100 personnes. Les plus grands fabricants de la région, Haviland et Bernardaud, dégagent le chiffre d'affaires de 9 millions d'euros avec presque 500 employés¹⁸.

Le graphique 3.2. La Concurrence en région Limousin



La crise financière ainsi que la baisse de la clientèle intéressée par la porcelaine ont provoqué une diminution du chiffre d'affaires de toutes les sociétés de porcelaine, il est alors difficile de se maintenir sur le marché sans une bonne stratégie marketing tout en faisant face aux concurrents.

⇒ Pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs qui procurent l'entreprise Carpenet des matériaux nécessaires pour la fabrication et décoration de porcelaine siègent dans la région Limousin. Les pâtes céramiques ainsi que l'émail sont livrées par la firme internationale Imerys. Les entreprises Ferro et Ceradel Socor représentent les fournisseurs des métaux précieux, couleurs et chromos qui servent pour la décoration des pièces.

¹⁸ Source: <http://www.societe.com/cgi-bin/haviland>

Toutes les entreprises citées disposent d'une importance nationale, voire internationale et dans la région Limousin elles occupent une partie déterminante sur le marché de leur domaine d'activité. Leur taille leur permet de leur imposer les conditions à l'entreprise Carpenet dont le pouvoir de négociation se limite à influencer le prix des matériaux en fonction de la quantité achetée. Dans le domaine de l'approvisionnement l'entreprise ne bénéficie pas d'avantages particuliers par rapport à la concurrence.

⇒ **Pouvoir de négociation des clients**

Le pouvoir de négociation des clients par rapport à toutes les usines de porcelaine est très fort. Les clients parviennent à exiger beaucoup de leurs fournisseurs. Dans le cas de la porcelaine les clients essaient d'influencer les décors, les formes et surtout les prix. Suivant la dernière mode ils demandent également de pouvoir faire leurs achats directement en ligne grâce à la vente sur l'internet.

La crise financière joue aussi un rôle important dans le comportement et les exigences des clients. La baisse du pouvoir d'achat des ménages influence leur choix. Ils préfèrent acheter des produits moins chers d'une qualité convenable.

L'entreprise Carpenet propose aux clients de personnaliser leur porcelaine et elle se laisse inspirer par les thèmes proposés. Les clients sont alors libres de leur choix. De la même façon elle réagit aux exigences sur les prix qui se positionnent parmi les plus bas.

⇒ **Menace des entrants potentiels**

Le phénomène des barrières à l'entrée signifie qu'il serait difficile pour un nouvel entrant de s'imposer sur le marché de la porcelaine en raison d'obstacles spécifiques pour ce domaine. Il s'agit des barrières financières, car les coûts fixes sont ici importants. La firme devrait investir beaucoup avant même d'avoir commencé à exercer son activité. D'autre part la porcelaine n'apporte pas en ce moment le profit souhaité par les investisseurs.

⇒ **Menace des biens ou produits substituables**

Dans le cas de la porcelaine il ne s'agit pas d'un produit substituable, mais plutôt d'une matière concurrentielle. Le cristal et le verre représentent la forte concurrence à la porcelaine décorative tandis que les services de table en porcelaine peuvent être remplacés par les pièces en plastique. Ce dernier est une matière plus résistante et accessible à tous les consommateurs grâce à son prix bas.

Une autre menace peut être mise en place par les fabricants de la porcelaine d'une qualité moyenne provenant de la Chine. La marchandise chinoise est souvent distribuée aux clients par les grandes surfaces et supermarchés qui proposent des prix inférieurs.

⇒ **Pouvoirs publiques**

Finances versées à l'état :

La somme totale versée à l'état représentent environ 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise qui paie des impôts et des charges sociales au trésor public. Les impôts sont calculés selon : l'impôt société sur les bénéfices, la taxe professionnelle sur la valeur des machines et des salaires, la taxe foncière sur la valeur des immeubles et des terrains, la TVA sur la valeur du chiffre d'affaires réalisé, taxe sur la formation continue et l'impôt sur les taxes d'apprentissage.

Les charges sociales de l'entreprise sont des charges calculées sur les salaires bruts. Elles sont payées à l'URSSAF (retraite, maladie), l'ASSEDIC (chômage), l'IJIRCA (caisse de retraite) et la Caisse de prévoyance (pour longue maladie).

Finances recues de l'état :

L'entreprise n'obtient pas de subventions régulières de l'état, de la région ou de l'Union européenne. Elle profite plutôt des aides exceptionnelles destinées à soutenir des projets d'innovation. La dernière subvention accordée à l'entreprise l'aidait à la création des nouveautés, notamment à la création de nouvelles formes.

Elle était versée par l'établissement public OSEO¹⁹ qui a soutenu l'investissement de la technologie nécessaire pour cette innovation.

Concurrence intra-sectorielle	MENACE
Pouvoir de négociation des fournisseurs	MENACE
Le pouvoir de négociation des clients	OPPORTUNITÉ
La menace des entrants potentiels	OPPORTUNITÉ
La menace des biens ou produits substituables	MENACE
Les pouvoirs publiques	MENACE

3.3.1.4. Analyse des groupes stratégiques

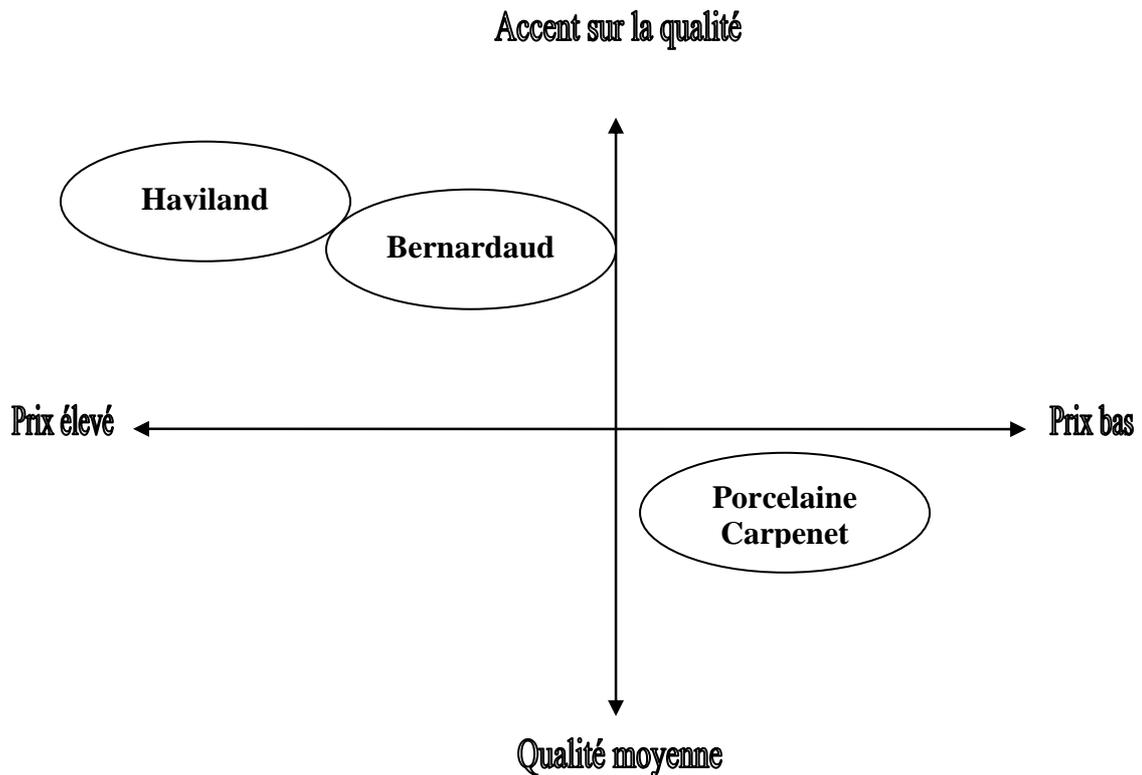
Au sein du domaine de l'activité stratégique, toutes les firmes fabricant de la porcelaine ne font pas les mêmes choix stratégiques. Les entreprises qui ont une stratégie similaire et qui sont, par conséquent en concurrence frontale, appartiennent à un group stratégique.

Comme le montre la figure 3.3. dans le domaine de la fabrication et la vente de la porcelaine il existe quatre types des groupes stratégiques. L'entreprise Carpenet appartient à un groupe ayant pour l'objectif de fabriquer la porcelaine de bonne qualité qui serait accessible à toutes les classes sociales. Les entreprises concurrentielles, comme Haviland et Bernardaud, constituent un groupe fabricant la porcelaine de qualité et de prix supérieurs à ceux de Carpenet. Le chiffre d'affaires de chaque de ces deux principaux producteurs de la région est onze fois plus élevé que celui de l'entreprise Carpenet.²⁰

¹⁹ OSEO innovation a pour objet de promouvoir et de soutenir le développement industriel et la croissance par l'innovation, notamment technologique (www.oseo.fr).

²⁰ Source: <http://www.societe.com/bilan/haviland>

Figure 3.3. Quatre types des groupes stratégiques existants



3.3.2. Diagnostic stratégique interne

Le diagnostic stratégique va nous servir à faire le bilan des forces et des faiblesses de l'entreprise Carpenet et à illustrer quelles sont ses compétences utiles ou manquantes. Il consiste à analyser, d'une part, la chaîne de valeur, et d'autre part, les ressources et les compétences.

3.3.2.1. Analyse de la chaîne de valeur

Cette analyse appréhende la firme comme un ensemble d'activités créant de la valeur pour les clients. Ces activités contribuent à la marge totale de l'entreprise lorsque la valeur qu'elles apportent est supérieure aux coûts qu'elles provoquent. Représenter la chaîne de valeur permet d'identifier les activités les plus créatrices de valeur. C'est ce que l'entreprise fait le mieux, ce qui la distingue de ses rivales.

⇒ **Logistique amont** ²¹

La logistique amont est assumée par la société IMERYS qui fournit à l'entreprise de l'émail et de la barbotine dont la quantité est importante. De l'autre côté la firme Carpenet utilise ses propres moyens de transport pour assurer l'approvisionnement des métaux précieux, couleurs et chromos qui servent pour la décoration des pièces et qui s'achètent en quantité réduite. C'est une stratégie efficace car tous les fournisseurs siègent directement à Limoges et il est donc plus facile et moins coûteux pour l'entreprise de s'approvisionner elle-même plutôt que de payer le prestataire externe.

⇒ **Production**

Au cours des dix dernières années la production a diminué de 43% ²², cependant le résultat net de l'entreprise reste positif, voire égal à celui de 2001. Cette stabilité financière est due à la baisse des frais de personnel qui ont également diminué de 50% ²³. La firme donc produit aujourd'hui une quantité suffisante de produits pour pouvoir faire du profit, mais sans avoir trop de stocks.

⇒ **Logistique aval** ²⁴

En ce qui concerne l'exportation à l'étranger, c'est à chaque client d'assurer et de payer le transport de la marchandise dans le pays de la consommation finale. L'entreprise ne fait que fabriquer la marchandise commandée. En France cette fonction a été confiée à un prestataire externe. L'entreprise Carpenet accorde des commandes à deux grandes entreprises logistiques ALLOIN et UPS qui sont capables de livrer la porcelaine partout en France. Ici c'est encore une fois une stratégie efficace car si la logistique aval était assumée par l'entreprise même, le coût de cette activité serait trop élevé par rapport au profit qu'elle fait.

²¹ La logistique liée aux approvisionnements

^{22, 23} L'Extrait des bilans et des comptes de résultat de l'entreprise Carpenet, voir partie A des annexes

²⁴ La logistique qui se préoccupe des produits finis

⇒ Commercialisation

Pour se faire mieux connaître dans la région Limousin, l'entreprise utilise plusieurs moyens de publicité. Il s'agit des panneaux publicitaires, prospectus, internet ainsi que la publicité dans le journal local.²⁵

En ce qui concerne la création du design de la publicité et la fabrication finale des panneaux et des prospectus, ces activités étaient confiées à des professionnels externes. L'entreprise ne fait que proposer des données et des idées initiales ce qui lui permet de se concentrer sur son activité primaire et de ne plus avoir à assumer le coût des autres fonctions qui ne lui apportent la valeur supérieure aux coûts qu'elles provoquent.

Logistique amont	FORCE
Production	FORCE
Logistique aval	FORCE
Commercialisation	FORCE

3.3.2.2. Analyse des ressources et des compétences

Cette analyse nous permet de faire ressortir les ressources stratégiques et les compétences fondamentales de l'entreprise Carpenet. Elles représentent autant de forces sur lesquelles la société peut s'appuyer. Les ressources sont constituées des actifs de l'entreprise et les compétences sont des processus permettant à la firme de déployer ses ressources.

²⁵ Voir partie 3.2.3. Communication

A) Ressources :

⇒ Ressources humaines

L'entreprise estime suffisant le nombre de ses employés qui disposent des formations nécessaires pour exercer effectivement leur métier. La division du travail permet de concentrer les efforts de chacun sur une activité concrète et donc d'assurer efficacement les tâches de fabrication, gestion et administration. L'entreprise déploie tous les efforts pour former et garder les 15 salariés, dont les compétences acquises sont importantes. Dans les périodes de l'augmentation de la demande la firme souhaiterait embaucher d'autres personnes, mais malheureusement les coûts salariaux restent trop élevés.

⇒ Ressources financières

Toute l'activité de l'entreprise Carpenet est entièrement financée par ses capitaux propres. Elle n'a aucun sponsor du secteur privé et elle bénéficie très peu des aides financières de la région Limousin.

Etant une entreprise de taille moyen elle pourrait profiter de ce fait pour obtenir des subventions de la part de l'Union européenne concernant l'innovation ainsi que d'autres aides de la région et du groupe OSEO qui ont pour but de soutenir la création, le développement et le renforcement de la structure financière des entreprises régionales. Il s'agit de l'Aide à la Recherche & Développement, Aide à l'innovation, Aide au recrutement, Aide aux projets d'innovation stratégique et d'autres.

⇒ Equipements

L'équipement technique de l'usine assure la production en quantité et qualité suffisante. Au cours des années l'entreprise a acheté toutes les machines nécessaires pour la fabrication, décoration, stockage et la vente des produits. Elle n'a pas donc besoin d'autres types d'équipement, à l'exception du renouvellement des machines existantes. Le prochain investissement technologique portera sur l'achat d'un nouveau four à porcelaine.

⇒ **Réputation**

L'entreprise exerce son activité depuis plus d'un demi-siècle. Pendant ce temps elle a réussi à faire reconnaître la marque de porcelaine Carpenet dans la région Limousin ainsi qu'en France entière. Elle se révèle forte et stable sur le marché de porcelaine. Sa bonne réputation résulte de la capacité d'offrir les produits adaptés à la clientèle diversifiée et de sa stratégie d'entreprise familiale. La réputation lui permet de fidéliser les clients qui retournent dans les magasins au moins une fois par an.

⇒ **Brevets**

L'entreprise n'a déposé aucun brevet pour un procédé de fabrication ou décoration des pièces en porcelaine. Elle suit la production traditionnelle, cependant elle garde le secret sur la composition précise de la pâte.

Ressources humaines	FORCE
Ressources financières	FAIBLESSE
Equipements	FORCE
Réputation	FORCE
Brevets	FAIBLESSE

B) Compétences :

Les compétences détenues par les individus :

⇒ **Savoirs**

Dans la société Carpenet on peut distinguer deux types de savoirs. Le personnel qui participe directement à la fabrication de la porcelaine, à sa décoration ainsi qu'à son stockage dispose d'un savoir technique acquis à travers des formations professionnelles. Le personnel technique possède des diplômes en arts appliqués, notamment CAP Peintre, fileur, décorateur industriel en céramique. Il est également possible de former les employés en interne.

Un autre savoir qui est de nature administrative est détenu par le personnel assumant la vente, le fonctionnement et la gestion de l'entreprise. Dans le cas de

porcelaine Carpenet il s'agit d'un savoir acquis au cours des années grâce à l'expérience, car le personnel administratif constitué des membres de la famille Carpenet ne possède pas de diplômes universitaires. L'expérience est parfois plus importante que la théorie, cependant pour pouvoir faire des stratégies marketing efficaces il serait mieux d'avoir certains employés diplômés.

⇒ **Savoir-faire**

Les savoir-faire jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'entreprise. Aujourd'hui grâce à l'expérience acquise, le personnel technique assure la fabrication des pièces en porcelaine de très bonne qualité et en même temps il participe à l'innovation et à la création de nouveaux décors et formes. Les savoir-faire résultent de l'expérience des individus dans leur travail et donc il prendrait beaucoup de temps pour les transmettre à de nouveaux employés. Pour cette raison la société Carpenet tente de garder son personnel et de lui permettre d'évoluer.

⇒ **Savoir-être**

Les savoir-être concernent de différents savoirs de l'individu. Les travailleurs de l'entreprise Carpenet ont une capacité à interpréter un nouveau besoin des clients et ils sont capables d'apporter une solution sous forme d'un nouveau décor ou une nouvelle forme pour répondre à ce besoin et satisfaire les consommateurs.

Les compétences détenues par l'entreprise ²⁶ :

⇒ **Maîtrise des processus de contrôle**

L'entreprise Carpenet ainsi que tout son personnel respecte des règles de fabrication, d'hygiène et de sécurité. Les machines utilisées correspondent aux normes de sécurité et sont régulièrement vérifiées par des bureaux spécialisés (p.e. APAVE pour les fours).

En ce qui concerne les maladies professionnelles, par exemple la silicose, maladie qui détermine des lésions pulmonaires irréversibles provoquées par les inhalations prolongées de poussière de silice, contenue dans la poudre pour faire la pâte, l'entreprise se soumet au contrôle du bureau C.E.P. (Contrôle et Prévention).

²⁶ Il s'agit des compétences collectives

⇒ Maîtrise de la gestion de qualité

La gestion de qualité des produits fabriqués constitue une des priorités de l'entreprise. Les normes de contrôle sont déterminées par l'entreprise même, elle ne respecte donc aucune des normes internationales ISO 9000²⁷ qui visent une certification du système de qualité et qui lui permettraient de se différencier de ses concurrents. Les normes ISO participeraient également à bâtir une image rassurante de l'entreprise et à renforcer la confiance spontanée que lui accordaient les clients. De plus, la nature internationale des normes étend ces avantages aux autres marchés, car la qualité est définie selon des critères communs.

Néanmoins, en 2009, l'entreprise Carpenet a obtenu le label "Entreprise du Patrimoine Vivant" qui est une marque du Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, mise en place pour distinguer des entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence. Malheureusement cette marque n'est pas reconnue au niveau international et elle n'assure pas le contrôle direct et régulier de la qualité.

⇒ Maîtrise des processus d'innovation

L'entreprise Carpenet investit régulièrement dans le processus d'innovation qui lui permet de maintenir l'avantage concurrentiel. Des créateurs ainsi que tous les membres du personnel participent à l'élaboration de nouvelles formes et motifs de décoration. Grâce à leur travail et motivation les clients peuvent découvrir de nouvelles collections chaque année.

Savoirs	FORCE	FAIBLESSE
Savoir-faire	FORCE	
Savoir-être	FORCE	
Maîtrise des processus de contrôle	FORCE	
Maîtrise de la gestion de qualité	FAIBLESSE	
Maîtrise des processus d'innovation	FORCE	

²⁷ A l'heure actuelle, l'ISO concerne 157 pays membres

3.4. SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

L'enjeu de la synthèse du diagnostic stratégique est de mettre en perspective les quatre composantes du diagnostic, il s'agit des opportunités, menaces, forces et faiblesses de l'entreprise. Elle nous donc permet d'obtenir l'image globale de la firme par rapport à son environnement concurrentiel.

3.4.1. Matrice SWOT ²⁸

La matrice SWOT est la base sur laquelle seront déterminées les stratégies adaptées à la situation de l'entreprise dans ses environnements. Cette matrice présente quatre composantes du diagnostic : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. En y apportant tout les résultats reçus au cours de l'analyse de la firme, elle représente également l'étape finale du diagnostic stratégique.

²⁸ Bouglet J.: Stratégie d'entreprise, Gualino, 2009

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE EXTERNE

FORCES

FAIBLESSES

OPPORTUNITÉS

Montant moyen d'un achat
Nature de l'acheteur
Lieu d'achat
Motivations de l'achat
Importance de la technologie dans l'offre
Existence de barrières de l'entrée
Pouvoir de négociation des clients
Menace des entrants potentiels
Logistique amont
Production
Logistique aval
Commercialisation
Ressources humaines
Équipement
Réputation
Savoirs
Savoir-faire
Savoir-être
Maîtrise des processus de contrôle
Maîtrise des processus d'innovation

Montant moyen d'un achat
Nature de l'acheteur
Lieu d'achat
Motivations de l'achat
Importance de la technologie dans l'offre
Existence de barrières de l'entrée
Pouvoir de négociation des clients
Menace des entrants potentiels
Ressources financières
Brevets
Savoirs
Maîtrise de la gestion de qualité

A

B

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE INTERNE

MENACES

Logistique amont
Production
Logistique aval
Commercialisation
Ressources humaines
Équipement
Réputation
Savoirs
Savoir-faire
Savoir-être
Maîtrise des processus de contrôle
Maîtrise des processus d'innovation
Fréquence des achats
Freins à l'achat
Niveau de saturation du secteur
Concurrence intra-sectorielle
Pouvoir de négociation des fournisseurs
Menace des biens ou produits substituables
Pouvoirs publics

Ressources financières
Brevets
Savoirs
Maîtrise de la gestion de qualité
Fréquence des achats
Freins à l'achat
Niveau de saturation du secteur
Concurrence intra-sectorielle
Pouvoir de négociation des fournisseurs
Menace des biens ou produits substituables
Pouvoirs publics

C

D

3.4.1.1. Résultat de l'analyse SWOT

Les tableaux A et C représentent le mieux l'image de l'entreprise Carpenet qui reste quasi idéale en prenant compte la situation actuelle de l'économie touchée par la crise financière. La situation A nous montre qu'il existe une opportunité qui se présente et l'entreprise a la capacité de la saisir. Le tableau C signifie qu'il existe pourtant une menace, mais que l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour y faire face.

Si on compare les résultats de ces deux tableaux de l'analyse SWOT, on peut constater que l'entreprise n'est pas assez forte pour pouvoir diversifier son activité. Ici la réponse idéale peut être apportée par une stratégie de croissance ou de partenariat qui permettrait de faire face à la saturation du marché de porcelaine française. Cependant dans ce type de secteur d'activité le partenariat n'apporte pas un véritable avantage à l'entreprise et c'est pourquoi on va s'orienter vers la stratégie de croissance internationale.

3.4.2. Croissance internationale ²⁹

Le développement international est envisagé pour beaucoup de petites et moyennes entreprises comme le développement naturel. Elles préfèrent souvent l'internationalisation à la diversification. En s'internationalisant, la firme reste au coeur de son métier. Mais en se diversifiant, elle prend le risque d'avoir sur chaque domaine d'activité des concurrents plus performants. L'entreprise Carpenet se rend compte de cette menace et elle aussi préfère la stratégie de la croissance internationale qu'elle pratique depuis sa création. Néanmoins depuis quelques années, durant lesquelles le chiffre d'affaires a diminué, l'entreprise n'a plus cherché à pénétrer sur d'autres marchés mondiaux.

En observant le compte de résultat de l'entreprise³⁰ on peut voir qu'entre les années 2001 et 2008 le chiffre d'affaires concernant les ventes en France a baissé de 51% alors que le chiffre d'exportation a diminué seulement de 36%. C'est-à-dire que l'exportation est devenue la source la plus stable du revenu de l'entreprise qui représente aujourd'hui presque la moitié du chiffre d'affaires. Puisque l'analyse stratégique de la firme Carpenet

²⁹ Lemaire J.-P.: Stratégies d'internationalisation, Dunod, 2003

³⁰ Voir partie A. dans les annexes (source : www.societe.com)

nous montre qu'elle dispose d'un potentiel pour élargir son réseau d'exportation, elle pourrait profiter de ce fait pour augmenter ses ventes à l'étranger ainsi que son résultat final.

Etant une entreprise siégeant en région Limousin elle pourrait également bénéficier du programme de développement des entreprises géré par la Chambre de commerce et d'industrie de Limoges³¹. Ce programme assure un accompagnement technique à moyen et long terme aux entreprises dans le cadre de leur développement international. Il propose par exemple le diagnostic export et l'aide au montage de dossiers de financement des actions internationales.

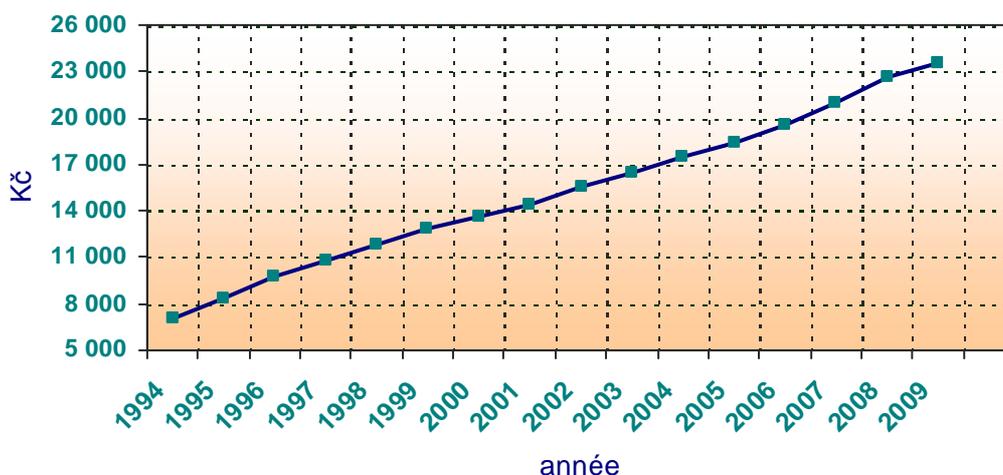
3.4.3. Pays d'exportation

Après la révolution de 1989, les pays de l'Europe de l'est se révèlent les plus favorables pour devenir des débouchés importants pour la firme Carpenet. Ce fait est dû à l'existence des niches et de l'accroissement de la demande globale sur le marché des pays post-communistes. Parallèlement à la hausse du niveau de vie, les habitants ont envie d'acheter les produits importés de l'étranger ce qui n'était pas aussi facile pendant la période du communisme où l'importation a été strictement régulée. La République tchèque est un des pays post-communistes dont la position géographique et les conditions de vie correspondent le mieux aux exigences d'internationalisation. C'est pourquoi on va se concentrer sur ce pays dans les paragraphes suivants.

Le graphique 3.3. nous montre l'évolution du salaire brut en République tchèque. De 1994 à 2008, le salaire mensuel moyen (exprimé en Kč) est passé de 7 000 Kč à 23 500 Kč. Autrement dit, il a été multiplié par 3,3 en 14 ans. La hausse du salaire a été spontanément accompagné par le renforcement du pouvoir d'achat des ménages.

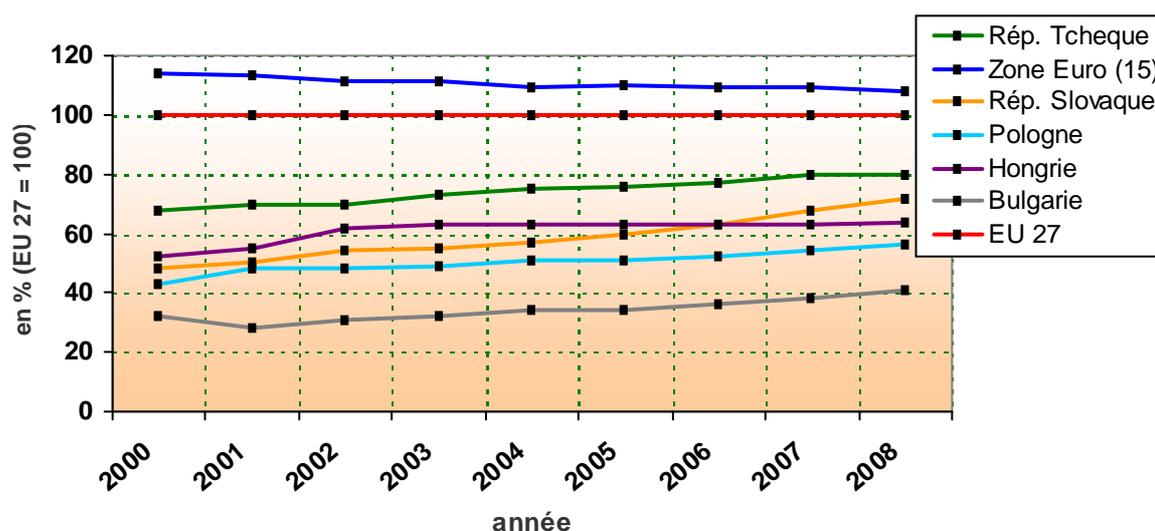
³¹ Source: <http://www.limoges.cci.fr/accueilcci/international>

Graphique 3.3. L'évolution du salaire brut en République tchèque³²



Le graphique 3.4. compare l'évolution du pouvoir d'achat des ménages en République tchèque avec l'évolution dans d'autres pays de l'Europe de l'est. Ceux-ci sont également des pays membres de l'Union européenne. On peut observer que le pouvoir d'achat des ménages tchèques se révèle le plus fort et il s'approche le plus au niveau du pouvoir d'achat de toute l'Union européenne (27 pays). Plus précisément il se trouve à 80% de la moyenne européenne.

Graphique 3.4. L'évolution du pouvoir d'achat dans les pays de l'Europe de l'est



³² Source: <http://www.czso.cz>

3.4.3.1. Situation sur le marché tchèque

Dans les années 1990 le secteur de la porcelaine tchèque a eu un grand échec commercial. Ce fait est dû à l'ouverture des frontières et l'expansion de l'importation globale de l'étranger. La clientèle tchèque n'était pas habituée à avoir un aussi grand choix de produits et elle a donc vite commencé à orienter sa consommation vers de nouveaux produits émergés et des marques étrangères tout en oubliant la marchandise tchèque. En même temps la privatisation du secteur public a rendu les entreprises tchèques plus faibles. Elles n'étaient pas assez fortes pour faire face à des concurrents étrangers dont la stratégie marketing et la stratégie de vente étaient plus efficaces. Ne connaissant pas le marché mondial, les firmes tchèques avaient des difficultés pour y pénétrer. La plupart de ces firmes habituées à un certain niveau de revenu assuré par le régime socialiste et sa politique protectionniste ont déposé le bilan.

Aujourd'hui le marché de la porcelaine reste stable. Il y a au moins huit entreprises tchèques de taille moyenne qui continuent à produire la porcelaine qu'elles vendent dans les grandes villes tchèques et à l'étranger. L'importation de la porcelaine de l'étranger occupe aujourd'hui environ 15% ³³ du marché. Il s'agit des firmes allemandes, japonaises, suisses, chinoises, autrichiennes et belgiques qui importent principalement la porcelaine de luxe dont le prix est généralement supérieur à celui de la porcelaine tchèque. En même temps il n'y a aucun importateur français présent sur le marché ce qui constitue une opportunité pour l'entreprise Carpenet.

3.4.3.2. Concurrence

De nos jours la fabrication de la porcelaine en République tchèque ainsi qu'en France n'appartient pas aux activités les plus créatrices de valeur. La baisse de la demande de porcelaine et l'orientation de la clientèle vers de nouveaux produits émergés présentent un obstacle qui empêche la création de nouvelles entreprises. La demande est donc aujourd'hui satisfaite par les firmes existantes qui se sont révélées les plus fortes et qui ont battus la concurrence pendant la période de récession.

En République tchèque on compte environ huit entreprises tchèques de taille moyenne qui seront en concurrence directe avec l'entreprise Carpenet. Il s'agit surtout des

³³ Source: <http://www.dumporcelanu.cz>, <http://www.eporcelan.cz>

firmes siégeant dans la région de Karlovy Vary (Carlsbad) où la fabrication de la porcelaine a une longue tradition. Ces grands fabricants vendent leur marchandise tout d'abord à Carlsbad, une station balnéaire très fréquentée par des touristes étrangers, à Prague et dans d'autres grandes villes du pays. Parmi les marques les plus vendues appartiennent : Český porcelán a.s. ; HAAS & CZJZEK - První porcelánová manufaktura v Čechách, spol. s r.o.; LEANDER, Porcelán Loučky, s.r.o.; Porcelánová manufaktura, a.s. et Thun 1794 a.s.³⁴

En ce qui concerne la concurrence étrangère, elle est aussi présente sur le sol tchèque et occupe environ 15% du marché. Toutes les entreprises importatrices vendent leur marchandise par l'intermédiaire des magasins qui se spécialisent dans la vente de la porcelaine. Il n'y a donc aucune firme étrangère qui fabrique la porcelaine directement sur le sol tchèque ou qui y possède son propre magasin. Parmi les marques étrangères les plus connues appartiennent : Porzellanfabriken Christian Selmann GmbH (Allemagne), Nikko (Japon), Bopla et Langenthal (Suisse) et Lilien (Autriche)³⁵. Les consommateurs peuvent accéder à des produits des entreprises citées aussi bien dans les magasins que sur les sites internet proposant la vente en ligne³⁶.

Généralement on peut considérer l'offre de la porcelaine en République tchèque comme assez restreinte. Les entreprises tchèques ainsi que les entreprises étrangères proposent aux clients des services de table composées des tasses, assiettes, coupelles, théières, cafetières ou encore des jattes. La seule différence entre les pièces offertes repose sur la variété des décors, des formes et des prix qui sont habituellement plus élevés pour la porcelaine étrangère. Il existe très peu de firmes fabricant des pièces cadeaux ou encore des pièces de décoration intérieure telles que les vases ou lampes. L'offre incomplète de ce type de marchandise crée une niche sur le marché que l'entreprise Carpenet pourrait remplir. A la place des services de table elle va proposer à la clientèle tchèque des pièces cadeaux telles que les bonbonnières en bleu de four, coffrets, oeufs en porcelaine, boîtes de collection peintes à la main, vases, lampes et les pots à pharmacie³⁷ qu'on ne trouve nulle part en République tchèque. Ceux-ci sont des produits que l'entreprise Carpenet exporte dans le monde entier depuis des années et qui lui ont apporté le plus de profit. Grâce à

³⁴ Source: http://cz.kompass.com/profile_CZ015136_cs, l'extrait des collections de la porcelaine tchèque dans la partie C. des annexes

³⁶ Source: <http://www.dumporcelanu.cz>, <http://www.eporcelan.cz>

³⁷ L'extrait de la collection de l'entreprise Carpenet dans la partie B. des annexes

l'expérience acquise avec l'exportation l'entreprise sait bien choisir la marchandise destinée à être vendue sur le sol tchèque. En même temps elle met l'accent sur la qualité et l'origine française de ces produits qui sont vendus pour un prix raisonnable et intéressant.

3.4.3.3. Lieu de vente

Etant une entreprise de taille moyenne il serait désavantageux pour elle d'implanter en République tchèque une filiale de vente ou encore produire sur le sol tchèque. Elle va se contenter avec l'exportation régulière par l'intermédiaire d'un agent tiers qui connaît bien la clientèle tchèque. Cette coopération va permettre à la firme de proposer des produits tenant compte des préférences des consommateurs tchèques tout en réduisant la durée de l'apprentissage de la culture étrangère.

Pour pouvoir commencer son internationalisation il faut que la firme détermine le lieu de vente qui sera le plus sûr pour lui apporter du profit initial et faire connaître l'image de la marque au public plus large. Le figure 3.2. nous propose les résultats de la décision multicritère qui nous a permis d'analyser la situation dans les cinq plus grandes villes de la République tchèque où la concentration de la population est importante. Il s'agit de Prague, Brno, Ostrava, Olomouc et Carlsbad. Pour obtenir un résultat objectif, l'analyse a utilisé deux méthodes de la décision multicritère, la méthode de la variante basique et la méthode de la standardiation universelle. Celles-ci ont permis d'évaluer les critères donnés dans leur ensemble et de choisir le lieu de vente le plus pertinent. L'analyse a traité cinq critères : le nombre d'habitants qui représente le nombre de clients potentiels, le salaire moyen qui est important du point de vue de pouvoir d'achat, la distance de Limoges qui joue un rôle important dans le coût de transport, l'infrastructure qui est déterminant pour l'accessibilité et enfin la concurrence qui représente une menace pour l'entreprise.

Le tableau 3.2. nous montre que la ville de Prague a été désignée par la décision multicritère comme la ville la plus rassurante pour l'exportation. Cette ville dispose d'un grand potentiel pour devenir un débouché important de l'entreprise Carpenet, car elle remplit le mieux toutes les conditions d'exportation citées dans le paragraphe précédent. Après avoir fait cette analyse il nous reste à trouver un agent tiers qui assure la publicité et la vente des produits Carpenet.

Tableau 3.2. Le résultat de la décision multicritère ³⁸

variante méthode	Prague	Carlsbad	Ostrava	Olomouc	Brno
Méthode de la variante basique	1	5	4	3	2
Méthode de la standardiation universelle	1	5	4	3	2
Résultat final	1	5	4	3	2

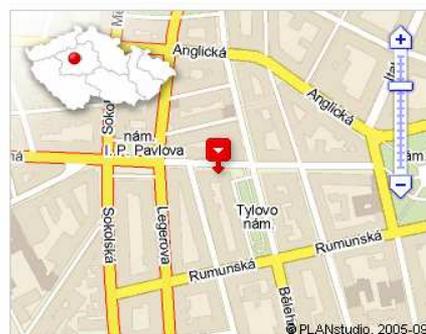
La location d'un magasin à Prague se révèle très couteuse pour une entreprise qui commence à exporter dans le pays et qui ne peut pas être sûre du succès de sa marchandise. Il est alors conseillé de trouver un point de vente déjà existant qui vend les produits comparables, voire similaires avec la porcelaine. Celui-ci se mettra d'accord avec l'entreprise Carpenet pour vendre ses produits. En ce qui concerne la ville de Prague il y a deux possibilités qui se proposent. Soit la firme peut coopérer avec les points de vente situés dans les centres commerciaux, soit avec les magasins situés sur les boulevards fréquentés aussi bien par les touristes que par les habitants.

Après avoir fait l'analyse³⁹ de la situation des points de vente à Prague qui concentrent leur activité sur la vente de la porcelaine ou encore du cristal, on a repéré un magasin qui répond le mieux aux exigences de la firme Carpenet. Il s'agit de la maison de porcelaine située dans le centre de la Nouvelle-Ville qui est un quartier fréquemment visité par les touristes. C'est le seul magasin à Prague qui ne s'oriente que sur la vente de la porcelaine et des bijoux en cristal. Il propose des pièces tchèques ainsi que des marques allemandes, chinoises, autrichiennes et japonaises. L'entreprise Carpenet pourrait saisir cette opportunité pour occuper la place de l'importateur français et tirer avantage de la renommée du magasin. La firme ne sera obligée d'investir des sommes importantes ni dans la location et le personnel ni dans la publicité pour attirer la nouvelle clientèle. Le coût principal à payer comprendra la location de l'espace de vente et la provision de l'achat versée directement au magasin. La vente s'effectuera sous la forme de vente en

³⁸ Le calcul complet de la décision multicritère dans la partie D. des annexes

³⁹ L'analyse effectuée dans le centre ville de Prague

commission ce qui est acceptable pour une firme qui commence à exporter et dont le nom n'est pas encore connu parmi les producteurs et commerçants tchèques.



Le magasin « Maison de la porcelaine »

3.4.3.4. Clientèle

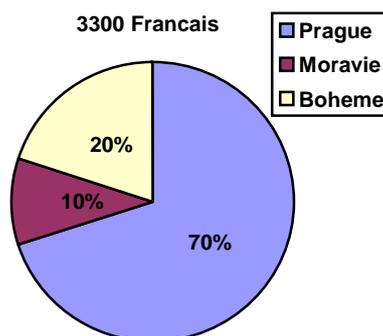
La porcelaine représente aujourd'hui un article de luxe qui n'est pas accessible à toutes les classes sociales. La clientèle disposant d'un revenu important préfère acheter les services de table et les collections entières de la porcelaine tchèque. Elle est également prête à payer des prix élevés pour des pièces en porcelaine d'origine étrangère. De l'autre côté les touristes ainsi que la classe moyenne achètent généralement des pièces en porcelaine séparément pour pouvoir l'offrir comme cadeau ou pour compléter leur collection existante. Ces derniers ne se servent pas de la porcelaine pour l'utilisation quotidienne.

L'entreprise Carpenet pourrait tirer avantage de la grande diversité de sa collection pour attirer la plus vaste clientèle. La segmentation des clients potentiels va nous permettre de connaître leur nature et de repérer les pièces qui pourraient être dans le centre d'intérêt de chaque groupe. Néanmoins la segmentation ne nous sert que d'hypothèse, il faut alors prendre en compte que les goûts varient d'une personne à l'autre.

Segmentation de la clientèle potentielle de l'entreprise Carpenet

- ⇒ Pragois - La ville de Prague comprend plus d'un million d'habitants dont le niveau de vie est le plus élevé de la République tchèque. La plupart des Pragois mettent l'accent sur l'originalité de la décoration intérieure et c'est pourquoi ils pourraient être intéressés par les pièces d'origine française telles que les lampes, bonbonnières et vases créés selon la dernière mode.
- ⇒ Touristes - Chaque année, plus de 4 millions⁴⁰ de touristes viennent visiter Prague. Il s'agit surtout des japonais, italiens, espagnols, anglais et russes. Ces derniers préfèrent faire des achats plutôt que de visiter la ville. Connaissant le goût de la nation russe qui aime bien le décor abondant, cette clientèle pourrait acheter des oeufs, des boîtes et des coffrets peints à la main qui sont également dans le centre d'intérêt des collectionneurs.
- ⇒ Français habitant à Prague - Comme le montre le graphique 3.5. il y a 2300 français⁴¹ qui résident dans la capitale de la République tchèque. La porcelaine française va leur servir d'un cadeau original qu'ils vont pouvoir offrir à des amis ou des collègues tchèques ou encore ils vont l'acheter pour s'entourer des objets qui vont leur rappeler le pays natale.

Graphique 3.5. Le nombre officiel des français en République tchèque



⁴⁰ Source: <http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/home>

⁴¹ Source: <http://www.france.cz>

3.4.4. Avantages de l'internationalisation

⇒ Répartition des risques

S'internationaliser permet de soutenir la demande d'un pays en récession grâce à la demande dans les autres pays. C'est une hypothèse qui peut devenir la réalité même en France. C'est bien pour cette raison-là que l'entreprise Carpenet devrait commencer à s'internationaliser dès maintenant. Le vaste réseau d'exportation pourrait lui assurer les ventes et le profit suffisant pendant la crise sur le territoire français.

⇒ Accès à de nouveaux marchés

Etant une entreprise qui exporte depuis presque un demi-siècle, elle va profiter de l'effet d'apprentissage pour utiliser la stratégie d'internationalisation qui s'est révélée la plus efficace. Elle va alors accéder à un nouveau marché européen en évitant les dépenses élevées.

⇒ Prolongation du cycle de vie d'un domaine de l'activité

En France la fabrication de la porcelaine appartient aux activités qui sont en déclin. Les consommateurs sont de moins en moins intéressés par ce type de marchandise et le secteur de la porcelaine devient surcapacitaire. Pour survivre, les entreprises essaient de profiter de la renommée mondiale de la porcelaine française et elles dirigent une grande partie de la production sur les marchés européens, voire mondiaux.

⇒ Apparition d'économie d'échelle

En augmentant le volume de la production de porcelaine, le coût unitaire de cette production va diminuer. En même temps l'entreprise ne sera pas obligée d'investir des frais d'innovation car les pièces en porcelaine n'ont pas besoin d'être adaptées aux attentes du marché tchèque. C'est leur authenticité et l'origine française qui va attirer les consommateurs.

3.4.5. Inconvénients de l'internationalisation

⇒ **Augmentation des coûts de transport**

Plus l'entreprise propose ses produits dans des pays éloignés et plus les coûts de transport augmentent. Le risque sera d'autant plus élevé dans le cas de l'entreprise Carpenet qui va exporter la marchandise sans installer la production directement sur le sol tchèque.

⇒ **Législation locale**

L'entreprise va devoir prendre en compte les législations locales. Cependant ces dernières ne constituent pas les lois primordiales pour des échanges commerciaux effectués à l'intérieur de l'Union européenne. Le fonctionnement du marché unique européen des biens est régularisé par la loi commerciale commune⁴² et la libre circulation des produits se fait grâce à l'union douanière. Le marché intérieur élimine les obstacles au commerce entre les États membres et il contribue également à simplifier l'environnement des entreprises européennes.

⇒ **Coûts commerciaux**

L'internationalisation augmente les coûts commerciaux de l'entreprise. Les dépenses principales de la firme Carpenet vont porter sur le transport, la taxe sur la valeur ajoutée, la location d'un espace de vente et la participation aux salaires. De l'autre côté, les dépenses de marketing vont rester inchangées car la firme n'est pas obligée d'adapter la porcelaine aux attentes des consommateurs locaux. En même temps l'entreprise va profiter de la renommée du lieu de vente pour se faire une clientèle sans les dépenses importantes de publicité.

⁴² La législation européenne : <http://ec.europa.eu/entreprise/policies/single-market-goods>

Conclusion

L'étude réalisée sur les pages précédentes nous a procuré une image fidèle de l'entreprise Porcelaine Carpenet. Tout à fait consciente de la situation surcapacitaire sur le marché de la porcelaine en France elle tente de maintenir son activité en s'appuyant sur sa longue expérience dans ce domaine. Ses points forts tels que l'adaptabilité aux nouvelles tendances, la capacité à répondre aux besoins du marché et la forte réactivité contribuent en grande partie à garder sa part du marché et à faire face à la concurrence.

Le diagnostic stratégique nous a montré que cette firme mène une stratégie marketing performante. La production est caractérisée par une grande variété des pièces offertes à la clientèle qui sont vendues pour des prix concurrentiels et très raisonnables. La publicité au niveau régional, voire national, permet ensuite à l'entreprise de se faire connaître par le grand public, et la distribution dépasse le sol français pour aboutir aux marchés les plus éloignés. Le personnel joue également un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de l'entreprise car il dispose des savoirs et des savoir-faire utiles.

En observant tous les aspects de l'entreprise, on peut constater qu'elle est assez forte pour saisir l'opportunité qui se présente sous la forme de l'internationalisation. C'est le marché tchèque qui s'est révélé le plus convenable pour l'élargissement de son réseau d'exportation et c'est pourquoi on a tenté de comprendre la situation actuelle sur le marché de la porcelaine en République tchèque et de trouver les niches que l'entreprise Carpenet pourrait remplir.

Bien que le secteur de la fabrication de porcelaine en République tchèque n'appartienne pas parmi les plus performants, l'entreprise va quand même pouvoir gagner une partie du marché grâce à des pièces uniques qui se différencient de celles des concurrents tchèques. En outre, elle va bénéficier des aides destinées à soutenir son développement international ainsi que de bonnes relations entre la France et la République tchèque facilitant des échanges commerciales.

La porcelaine est une marchandise dont le secteur est en déclin sur tout les marchés mondiaux, pourtant elle ne va jamais disparaître. Cette matière souple qui permet à des créateurs d'inventer des formes éblouissantes va toujours garder ses amateurs.

Résumé

Le présent mémoire a traité le sujet de la fabrication ainsi que de l'évolution de la porcelaine française. Il avait également pour but de présenter l'entreprise française de porcelaine, dont le dénomination est Porcelaine Carpenet, et surtout de faire l'analyse de son fonctionnement. Le diagnostic stratégique de cette firme a permis non seulement de déterminer ses forces, faiblesses et ses opportunités mais aussi de répondre à la question de l'exportation potentielle sur le marché tchèque.

Dans la première partie le lecteur a appris le processus de la fabrication de porcelaine, il s'agit d'une succession des étapes de coulage, finissage, cuisson et émaillage. Il a également découvert tous les procédés de décoration possibles tels que la dorure, décor fait à la main, incrustation, bleu de four, décalcomanie, décor de petit et de grand feu et la technique du pâte sur pâte et celle de la litophanie.

La deuxième grande partie a décrit l'évolution de la porcelaine de Limoges depuis des années 70 du 18^{ème} siècle jusqu'aux années 90 du 20^{ème} siècle. Les sous-parties ont nommé les entreprises les plus importantes de la région Limousin, expliqué l'importance des expositions universelles pour le développement du secteur et présenté les techniques de fabrication propres à la région.

La troisième partie a présenté tout d'abord l'entreprise Carpenet dans son ensemble, c'est-à-dire qu'elle a parlé de son activité principale, de son statut judiciaire et du nombre de personnel. Le lecteur a pu ensuite observer l'analyse de la situation financière ainsi que le marketing mix de l'entreprise. La première sous-partie a traité le sujet concernant le diagnostic stratégique. Celui-ci est composé du diagnostic stratégique externe qui a fait l'analyse de la demande, de l'offre et de l'intensité concurrentielle et d'autre part du diagnostic stratégique interne qui a réalisé l'analyse des ressources et des compétences de la firme. A la fin de cette partie le diagnostic stratégique a été abouti par l'analyse SWOT dont le résultat a proposé à l'entreprise des possibilités de son prochain développement. La deuxième sous-partie a été consacrée à l'internationalisation potentielle de l'entreprise Carpenet. Elle a évalué la situation sur le marché tchèque qui s'est enfin révélé pertinent pour l'exportation de la porcelaine. La dernière sous-partie nous a informé sur les avantages et inconvénients de la croissance internationale.

Résumé

Tato bakalářská práce se zabývá tématem výroby a vývoje francouzského porcelánu, a zejména pak strategickou analýzou firmy Carpenet, která je výrobcem a prodejcem dekorativního a užitkového porcelánu. Cílem práce bylo odpovědět na otázku, zdá tato firma disponuje dostatečně silným potenciálem na to, aby mohla dále rozvíjet svou aktivitu, a to například prostřednictvím vývozu produktů na český trh.

První část práce je věnována popisu výroby porcelánových objektů. Jedná se o sled navzájem na sebe navazujících činností, kterými jsou odlévání, upravování, vypalování a glazurování. Dále je zde také uvedeno množství aplikovatelných dekorů jako například zlacení, ruční malování, potisk či zdobení pomocí rozličných druhů kyselin.

Druhá část nám přibližuje vývoj výroby porcelánu z Limoges, která započala již v 70. letech 18.století. Jsou zde představeny nejznamější firmy kraje včetně jejich spolupráce s vrcholovými umělci a stejně tak i množství technik výroby, které jsou specifické právě pro porcelán tohoto regionu. Na rozvoj porcelánového průmyslu měla velký vliv i účast daných firem na světových výstavách, jejichž důležitost je v textu také zmiňována.

Třetí a nejdůležitější část, která se od předešlých liší svou praktickou stránkou, nám úvodem představuje celkový obraz firmy Carpenet, tzn. její hlavní činnost, právní formu, finanční situaci a také počty zaměstnanců včetně jejich kvalifikací. Strategii firmy nám poté přibližuje analýza marketingového mixu, na kterou navazuje celková strategická analýza rozdělená na dvě části. První část studuje vnější prostředí firmy, a to nabídku, poptávku a konkurenční prostředí; druhá část se pak soustředí na vnitřní prostředí firmy, a to na schopnosti a dovednosti. Strategická analýza je zakončena SWOT analýzou, jejíž výsledek nabízí firmě další možnosti rozvoje. Rozvojem je v tomto případě míněn potenciální vývoz firmy na český trh. Poslední studie se tedy zabývá posouzením vhodnosti tohoto trhu pro dovoz zahraničního porcelánu. Hodnotí se jak celková situace na trhu, tak také jeho jednotlivé složky, jako například konkurence, nasycenost trhu či potenciální zákazníci. Protože se český trh jeví pro vývoz jako vhodný, konečná část nám nabízí možná místa a formy prodeje. Závěr poté shrnuje výhody a nevýhody vývozu na zahraniční trhy.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

1. Lemaire J.-P.: Stratégies d'internationalisation, Dunod, 2003
2. Bouglet J.: Stratégie d'entreprise, Gualino, 2009
3. Porter M.: L'avantage concurrentiel, Dunod, 2003
4. Plauchu V.: Méthodologie du diagnostic stratégique, L'Harmattan, 2008
5. Kotler P., Armstrong G.: Marketing, Grada, 2003
6. Gaston M.-F.: The Collector's Encyclopedia of Limoges Porcelain, Clothbound, 2001

NETOGRAPHIE

1. La législation européenne:
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods>
2. La statistique européenne:
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>
3. La statistique tchèque:
<http://www.czso.cz>
4. La Chambre de commerce et d'industrie de Limoges :
<http://www.limoges.cci.fr/accueilcci/international>
5. Le registre des entreprises françaises en ligne:
<http://www.societe.com>
6. Le site officiel de l'entreprise Porcelaine Carpenet:
<http://www.porcelainecarpenet.fr>
7. Le registre des entreprises tchèques en ligne :
<http://www.podnikatel.cz/firmy>
8. L'établissement public OSEO innovation:
http://www.oseo.fr/votre_projet/innovation/aides_et_financements/aides

9. La vente en ligne de la porcelaine tchèque et étrangère :
<http://www.dumporcelanu.cz>, <http://www.eporcelan.cz>

10. Le site de l'ambassade de France en République tchèque
<http://www.france.cz>

AUTRES SOURCES

1. Musée national de la porcelaine Adrien Dubouché, Limoges
2. Usine de l'entreprise Porcelaine Carpenet

ANNEXES

A. BILANS ET COMPTES DE RÉSULTAT DE L'ENTREPRISE CARPENET (2001-2008)

LA PORCELAINE BLANCHE BLANDECOR
RCS Limoges B 763 500 386

Comptes sociaux	Au 31-12-2001 12 mois - EU	Au 31-12-2000 12 mois - FR
-----------------	-------------------------------	-------------------------------

Actif

Actif immobilisé*	160.000	1.100.000
- Incorporel / immobilisé %	13,00	12,25
- Corporel / immobilisé %	83,50	84,25
- Financier / immobilisé %	3,75	3,50
Actif circulant*	482.000	2.690.000
- Stocks / actif circulant %	10,25	15,00
- Créances / actif circulant %	71,25	75,50
- Disponibilités / actif circulant %	18,50	9,50
Cpte régul. actif / Total actif %	1,00	0,75
TOTAL ACTIF*	647.000	3.820.000

Passif

Capitaux propres*	146.000	870.000
Provisions*	15.000	50.000
Dettes*	486.000	2.900.000
- Financières / dettes %	26,75	36,50
- Fournisseurs / dettes %	34,25	18,75
- Fiscales et sociales / dettes %	37,75	42,00
- Autres dettes / dettes %	1,50	2,50
Cpte régul. passif / Total passif %	0,00	0,00
TOTAL PASSIF*	647.000	3.820.000

Compte de résultat

Chiffre d'affaires*	1.410.000	9.100.000
CA export / CA %	38,25	56,25
Production*	1.410.000	9.000.000
Valeur ajoutée / CA %	50,50	57,00
EBE / CA %	5,00	5,75
Résultat d'exploitation / CA %	1,75	2,25
RCAI / CA %	1,25	1,25
Résultat net / CA %	1,25	0,75
Effectif moyen*	De 25 à 30	De 25 à 30

* Valeur arrondie



© Société S.A.S.
Sources privées et INPI, service privé distinct du RNCS
Reproduction interdite

LA PORCELAINE BLANCHE BLANDECOR
RCS Limoges B 763 500 386

Comptes sociaux	Au 31-12-2003 12 mois - EU	Au 31-12-2002 12 mois - EU
-----------------	-------------------------------	-------------------------------

Actif

Actif immobilisé*	145.000	159.000
- Incorporel / immobilisé %	14,25	13,00
- Corporel / immobilisé %	81,75	83,25
- Financier / immobilisé %	4,00	3,75
Actif circulant*	427.000	369.000
- Stocks / actif circulant %	10,00	13,25
- Créances / actif circulant %	81,00	76,75
- Disponibilités / actif circulant %	9,00	10,00
Cpte régul. actif / Total actif %	0,25	0,75
TOTAL ACTIF*	574.000	532.000

Passif

Capitaux propres*	228.000	163.000
Provisions*	16.000	16.000
Dettes*	330.000	353.000
- Financières / dettes %	26,50	25,75
- Fournisseurs / dettes %	20,75	22,00
- Fiscales et sociales / dettes %	52,50	48,50
- Autres dettes / dettes %	0,00	3,75
Cpte régul. passif / Total passif %	0,00	0,00
TOTAL PASSIF*	574.000	532.000

Compte de résultat

Chiffre d'affaires*	1.160.000	1.180.000
CA export / CA %	45,00	0,00
Production*	1.160.000	1.180.000
Valeur ajoutée / CA %	59,25	58,00
EBE / CA %	5,25	5,75
Résultat d'exploitation / CA %	2,75	2,00
RCAI / CA %	2,50	1,25
Résultat net / CA %	2,75	1,75
Effectif moyen*	De 20 à 25	De 20 à 25

* Valeur arrondie



© Société S.A.S.
Sources privées et INPI, service privé distinct du RNCS
Reproduction interdite

LA PORCELAINES BLANCHE BLANDECOR
RCS Limoges B 763 500 386

Comptes sociaux	Au 31-12-2006 12 mois - EU	Au 31-12-2005 12 mois - EU
-----------------	-------------------------------	-------------------------------

Actif

Actif immobilisé	118.000	123.000
- Incorporel	21.000	21.000
- Corporel	92.000	97.000
- Financier	6.000	6.000
Actif circulant	351.000	322.000
- Stocks	41.000	43.000
- Créances	295.000	255.000
- Disponibilités	16.000	25.000
Cpte régul. actif	3.000	2.000
TOTAL ACTIF	473.000	447.000

Passif

Capitaux propres	211.000	201.000
Provisions	16.000	16.000
Dettes	245.000	230.000
- Financières	51.000	53.000
- Fournisseurs	90.000	64.000
- Fiscales et sociales	102.000	110.000
- Autres dettes	2.000	3.000
Cpte régul. passif	0	0
TOTAL PASSIF	473.000	447.000

Compte de résultat

Chiffre d'affaires	842.000	844.000
Dont export	349.000	356.000
Production	842.000	842.000
Valeur ajoutée	482.000	481.000
EBE	28.000	16.000
Résultat d'exploitation	4.000	- 4.000
RCAI	2.000	- 7.000
Résultat net	19.000	2.000
Effectif moyen	16	15



© Société S.A.S.
Sources privées et INPI, service privé distinct du RNCS
Reproduction interdite

LA PORCELAINE BLANCHE BLANDECOR
RCS Limoges B 763 500 386

Comptes sociaux	Au 31-12-2008 12 mois - EU	Au 31-12-2007 12 mois - EU
-----------------	-------------------------------	-------------------------------

Actif

Actif immobilisé	179.000	102.000
- Incorporel	21.000	21.000
- Corporel	152.000	76.000
- Financier	6.000	6.000
Actif circulant	347.000	323.000
- Stocks	59.000	41.000
- Créances	279.000	272.000
- Disponibilités	9.000	11.000
Cpte régul. actif	1.000	3.000
TOTAL ACTIF	527.000	429.000

Passif

Capitaux propres	279.000	209.000
Provisions	16.000	16.000
Dettes	232.000	204.000
- Financières	82.000	44.000
- Fournisseurs	64.000	67.000
- Fiscales et sociales	84.000	92.000
- Autres dettes	1.000	1.000
Cpte régul. passif	0	0
TOTAL PASSIF	527.000	429.000

Compte de résultat

Chiffre d'affaires	760.000	766.000
Dont export	336.000	340.000
Production	801.000	766.000
Valeur ajoutée	465.000	454.000
EBE	20.000	14.000
Résultat d'exploitation	0	1.000
RCAI	- 4.000	- 1.000
Résultat net	22.000	6.000
Effectif moyen	14	16



© Société S.A.S.
Sources privées et INPI, service privé distinct du RNCS
Reproduction interdite

Collections



C. PRINCIPALES ENTREPRISES TCHEQUES

Concurrence tchèque



D. LA DÉCISION MULTICRITÈRE

⇒ **Problématique réalisée:** Choix de la ville tchèque pour l'exportation

⇒ **Variantes proposées:**

V ₁	Prague
V ₂	Karlovy Vary
V ₃	Ostrava
V ₄	Olomouc
V ₅	Brno

⇒ **Critères:**

K ₁	Le nombre d'habitants
K ₂	La distance de Limoges
K ₃	Le montant du salaire moyen
K ₄	L'infrastructure
K ₅	La concurrence

⇒ **Évaluation des critères par la méthode de Saaty**

$$\begin{array}{l}
 K_1 \\
 K_2 \\
 K_3 \\
 K_4 \\
 K_5
 \end{array}
 \quad
 S =
 \begin{pmatrix}
 1 & 3 & 3 & \frac{1}{3} & \frac{1}{5} \\
 \frac{1}{3} & 1 & \frac{1}{5} & 3 & \frac{1}{5} \\
 \frac{1}{3} & 5 & 1 & 7 & 3 \\
 \frac{1}{3} & 3 & \frac{1}{7} & 1 & \frac{1}{5} \\
 5 & 5 & \frac{1}{3} & 5 & 1
 \end{pmatrix}$$

Le nombre d'habitants..... $w_2 = \sqrt[5]{1 \cdot 3 \cdot 3 \cdot \frac{1}{3} \cdot \frac{1}{5}} = \sqrt[5]{0,6} = 0,91$

La distance de Limoges..... $w_3 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} \cdot 1 \cdot \frac{1}{5} \cdot 3 \cdot \frac{1}{5}} = \sqrt[5]{0,04} = 1,26$

Le montant du salaire moyen..... $w_4 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} \cdot 5 \cdot 1 \cdot 7 \cdot 3} = \sqrt[5]{35} = 2,03$

L'infrastructure. $w_5 = \sqrt[5]{\frac{1}{3} \cdot 3 \cdot \frac{1}{7} \cdot 1 \cdot \frac{1}{5}} = \sqrt[5]{0,028} = 0,5$

La concurrence..... $w_5 = \sqrt[5]{5 \cdot 5 \cdot \frac{1}{3} \cdot 5 \cdot 1} = \sqrt[5]{41,6} = 2,1$

$$w_1 + w_2 + w_3 + w_4 + w_5 = 0,91 + 1,26 + 2,03 + 0,5 + 2,1 = 6,8$$

Les critères standardisés

$$v_1 = 0,91 \div 6,8 = 0,13 = 13\%$$

$$v_2 = 1,26 \div 6,8 = 0,19 = 19\%$$

$$v_3 = 2,03 \div 6,8 = 0,3 = 30\%$$

$$v_4 = 0,5 \div 6,8 = 0,08 = 8\%$$

$$v_5 = 2,1 \div 6,8 = 0,3 = 30\%$$

$$v_1 + v_2 + v_3 + v_4 + v_5 = 0,13 + 0,19 + 0,3 + 0,08 + 0,3 = 1$$

⇒ Valeur des critères pour les variantes données

variante critère	Prague V ₁	Carlsbad V ₂	Ostrava V ₃	Olomouc V ₄	Brno V ₅	v _j
Population ¹	1 246 406	117 783	336 874	102 112	404 605	0,13
Distance ²	1413	1346	1794	1693	1637	0,19
Salaire brut ³	28 958	18 991	20 813	19 615	22 013	0,3
Infrastructure	développée	satisfaisante	satisfaisante	développée	développée	0,08
Concurrence	forte	forte	moyenne	moyenne	moyenne	0,3

1,3 Informations acquises sur le site internet <http://www.czso.cz>

2 Informations acquises par le programme Google maps

⇒ L'évaluation multicritère des variantes proposées

Méthode de la variante basique

variante critère	Prague V ₁	Carlsbad V ₂	Ostrava V ₃	Olomouc V ₄	Brno V ₅	v _j	Baz.
Population	1 246 406	117 783	336 874	102 112	404 605	0,13	1 246 406
Distance	1413	1346	1794	1693	1637	0,19	1346
Salaire brut	28 958	18 991	20 813	19 615	22 013	0,3	28958
Infrastructure	développée	satisfaisante	satisfaisante	développée	développée	0,08	développée
Concurrence	forte	forte	moyenne	moyenne	moyenne	0,3	faible

⁴ développée – 0,5, satisfaisante – 0,3, peu satisfaisante – 0,1

⁵ faible – 0,5, moyenne – 0,3, forte – 0,1

$$u_1(x_1) = \frac{1246406}{1246406} = 1$$

$$u_4(x_4) = \frac{0,5}{0,5} = 1$$

$$V_1 \dots \text{Prague} \quad u_2(x_2) = \frac{1413}{1346} = 0,8$$

$$u_5(x_5) = \frac{0,1}{0,5} = 0,2$$

$$u_3(x_3) = \frac{28958}{28958} = 1$$

$$u(V_1) = 0,13 \times 1 + 0,19 \times 0,8 + 0,3 \times 1 + 0,08 \times 1 + 0,3 \times 0,2 = 0,13 + 0,152 + 0,3 + 0,08 + 0,06 = 0,72$$

$$u_1(x_1) = \frac{117783}{1246406} = 0,09$$

$$u_4(x_4) = \frac{0,3}{0,5} = 0,6$$

$$V_2 \dots \text{Carlsbad} \quad u_2(x_2) = \frac{1346}{1346} = 1$$

$$u_5(x_5) = \frac{0,1}{0,5} = 0,2$$

$$u_3(x_3) = \frac{18991}{28958} = 0,66$$

$$u(V_2) =$$

$$0,13 \times 0,09 + 0,19 \times 1 + 0,3 \times 0,66 + 0,08 \times 0,6 + 0,3 \times 0,2 = 0,0117 + 0,19 + 0,198 + 0,048 + 0,06 = 0,51$$

$$u_1(x_1) = \frac{336874}{1246406} = 0,27$$

$$u_4(x_4) = \frac{0,3}{0,5} = 0,6$$

$$V_3 \dots \text{Ostrava} \quad u_2(x_2) = \frac{1346}{1794} = 0,75$$

$$u_5(x_5) = \frac{0,3}{0,5} = 0,6$$

$$u_3(x_3) = \frac{20813}{28958} = 0,72$$

$$u(V_3) = 0,13 \times 0,27 + 0,19 \times 0,75 + 0,3 \times 0,72 + 0,08 \times 0,6 + 0,3 \times 0,6 = 0,0351 + 0,1425 + 0,216 + 0,048 + 0,18 = 0,59$$

$$u_1(x_1) = \frac{102112}{1246406} = 0,08$$

$$u_4(x_4) = \frac{0,5}{0,5} = 1$$

V₄ ... Olomouc

$$u_2(x_2) = \frac{1346}{1693} = 0,8$$

$$u_5(x_5) = \frac{0,3}{0,5} = 0,6$$

$$u_3(x_3) = \frac{19615}{28958} = 0,68$$

u(V₄) =

$$0,13 \times 0,08 + 0,19 \times 0,8 + 0,3 \times 0,68 + 0,08 \times 1 + 0,3 \times 0,6 = 0,0104 + 0,152 + 0,204 + 0,08 + 0,18 = 0,63$$

$$u_1(x_1) = \frac{404605}{1246406} = 0,32$$

$$u_4(x_4) = \frac{0,5}{0,5} = 1$$

V₅ ... Brno

$$u_2(x_2) = \frac{1346}{1637} = 0,82$$

$$u_5(x_5) = \frac{0,3}{0,5} = 0,6$$

$$u_3(x_3) = \frac{22013}{28958} = 0,76$$

u(V₅) =

$$0,13 \times 0,32 + 0,19 \times 0,82 + 0,3 \times 0,76 + 0,08 \times 1 + 0,3 \times 0,6 = 0,0416 + 0,1558 + 0,228 + 0,08 + 0,18 = 0,69$$

variante critère	Prague V ₁	Carlsbad V ₂	Ostrava V ₃	Olomouc V ₄	Brno V ₅	v _j
Population	1 246 406	117 783	336 874	102 112	404 605	0,13
Distance	1413	1346	1794	1693	1637	0,19
Salaire brut	28 958	18 991	20 813	19 615	22 013	0,3
Infrastructure	développée	satisfaisante	satisfaisante	développée	développée	0,08
Concurrence	forte	forte	moyenne	moyenne	moyenne	0,3



variante critère	Prague V ₁	Carlsbad V ₂	Ostrava V ₃	Olomouc V ₄	Brno V ₅	Baz.	v _j
Population	0,13	0,0117	0,0351	0,0104	0,0416	1 246 406	0,13
Distance	0,152	0,19	0,1425	0,152	0,1558	1346	0,19
Salaire brut	0,3	0,198	0,216	0,204	0,228	28958	0,3
Infrastructure	0,08	0,048	0,048	0,08	0,08	développée	0,08
Concurrence	0,06	0,06	0,18	0,18	0,18	faible	0,3
TOTAL	0,72	0,51	0,59	0,63	0,69		
ORDRE	1	5	4	3	2		

Méthode de la standardiation universelle

variante critère	Prague V ₁	Carlsbad V ₂	Ostrava V ₃	Olomouc V ₄	Brno V ₅	v _j	x _j ⁰	x _j ¹
Population	1 246 406	117 783	336 874	102 112	404 605	0,13	102 112	1 246 406
Distance	1413	1346	1794	1693	1637	0,19	1794	1346
Salaire brut	28 958	18 991	20 813	19 615	22 013	0,3	18 991	28958
Infrastructur ⁴	développée	satisfaisante	satisfaisante	développée	développée	0,08	peu satisfaisante	développée
Concurrence ⁵	forte	forte	moyenne	moyenne	moyenne	0,3	forte	faible

⁴ développée – 0,5, satisfaisante – 0,3, peu satisfaisante – 0,1

⁵ faible – 0,5, moyenne – 0,3, forte – 0,1

$$u_1(x_1) = \frac{1246406 - 102112}{1246406 - 102112} = \frac{1144294}{1144294} = 1$$

$$u_4(x_4) = \frac{0,5 - 0,1}{0,5 - 0,1} = \frac{0,4}{0,4} = 1$$

$$V_1 \dots \text{Prague} \quad u_2(x_2) = \frac{1413 - 1794}{1346 - 1794} = \frac{-381}{-448} = 0,85$$

$$u_5(x_5) = \frac{0,1 - 0,1}{0,5 - 0,1} = 0$$

$$u_3(x_3) = \frac{28958 - 18991}{28958 - 18991} = \frac{9967}{9967} = 1$$

$$u(V_1) = 0,13 \times 1 + 0,19 \times 0,85 + 0,3 \times 1 + 0,08 \times 1 = 0,13 + 0,1650 + 0,3 + 0,08 = 0,68$$

$$u_1(x_1) = \frac{117783-102112}{1246406-102112} = \frac{15671}{1144294} = 0,14 \quad u_4(x_4) = \frac{0,3-0,1}{0,5-0,1} = \frac{0,2}{0,4} = 0,5$$

V₂ ... Carlsbad

$$u_2(x_2) = \frac{1346-1794}{1346-1794} = \frac{-448}{-448} = 1 \quad u_5(x_5) = \frac{0,1-0,1}{0,5-0,1} = 0$$

$$u_3(x_3) = \frac{18991-18991}{28958-18991} = 0$$

$$u(V_2) = 0,13 \times 0,14 + 0,19 \times 1 + 0,08 \times 0,5 = 0,0182 + 0,19 + 0,04 = 0,25$$

$$u_1(x_1) = \frac{336874-102112}{1246406-102112} = \frac{234762}{1144294} = 0,21 \quad u_4(x_4) = \frac{0,3-0,1}{0,5-0,1} = \frac{0,2}{0,4} = 0,5$$

V₃ ... Ostrava

$$u_2(x_2) = \frac{1794-1794}{1346-1794} = 0 \quad u_5(x_5) = \frac{0,3-0,1}{0,5-0,1} = \frac{0,2}{0,4} = 0,5$$

$$u_3(x_3) = \frac{20813-18991}{28958-18991} = \frac{1822}{9967} = 0,18$$

$$u(V_3) = 0,13 \times 0,21 + 0,3 \times 0,18 + 0,08 \times 0,5 + 0,3 \times 0,5 = 0,0273 + 0,054 + 0,04 + 0,15 = 0,27$$

$$u_1(x_1) = \frac{102112-102112}{1246406-102112} = 0 \quad u_4(x_4) = \frac{0,5-0,1}{0,5-0,1} = \frac{0,4}{0,4} = 1$$

V₄ ... Olomouc

$$u_2(x_2) = \frac{1693-1794}{1346-1794} = \frac{-101}{-448} = 0,26 \quad u_5(x_5) = \frac{0,3-0,1}{0,5-0,1} = \frac{0,2}{0,4} = 0,5$$

$$u_3(x_3) = \frac{19615-18991}{28958-18991} = \frac{624}{9967} = 0,06$$

$$u(V_4) = 0,19 \times 0,26 + 0,3 \times 0,06 + 0,08 \times 1 + 0,3 \times 0,5 = 0,0409 + 0,018 + 0,08 + 0,15 = 0,29$$

$$u_1(x_1) = \frac{404605 - 102112}{1246406 - 102112} = 0,26$$

$$u_4(x_4) = \frac{0,5 - 0,1}{0,5 - 0,1} = \frac{0,4}{0,4} = 1$$

$$V_5 \dots \text{Brno} \quad u_2(x_2) = \frac{1637 - 1794}{1346 - 1794} = \frac{-157}{-448} = 0,35$$

$$u_5(x_5) = \frac{0,3 - 0,1}{0,5 - 0,1} = \frac{0,2}{0,4} = 0,5$$

$$u_3(x_3) = \frac{22013 - 18991}{28958 - 18991} = \frac{624}{9967} = 0,3$$

$$u(V_5) = 0,13 \times 0,26 + 0,19 \times 0,35 + 0,3 \times 0,3 + 0,08 \times 1 + 0,3 \times 0,5 = 0,034 + 0,066 + 0,09 + 0,08 + 0,15 = 0,42$$

⇓

variante critère	Prague V ₁	Carlsbad V ₂	Ostrava V ₃	Olomouc V ₄	Brno V ₅	v _j	x _j ⁱ
Population	0,13	0,0182	0,0273	0	0,034	0,13	1 246 406
Distance	0,1650	0,19	0	0,0409	0,066	0,19	1346
Salaire brut	0,3	0	0,054	0,018	0,09	0,3	28958
Infrastructure	0,08	0,04	0,04	0,08	0,08	0,08	développée
Concurrence	0	0	0,15	0,15	0,15	0,3	faible
TOTAL	0,68	0,25	0,27	0,29	0,42		
ORDRE	1	5	4	3	2		

⇒ **Résultat final acquis**

méthode variante	Prague	Carlsbad	Ostrava	Olomouc	Brno
Méthode de la variante basique	1	5	4	3	2
Méthode de la standardiation universelle	1	5	4	3	2
Résultat final	1	5	4	3	2

