

## **TD 5– Synthèse + Marketing mix**

### **Cas de synthèse : HP - (lecture et préparation en groupes avant la séance)**

Après un cursus exemplaire, vos connaissances et votre jeune expérience vous ont permis de décrocher le poste convoité d'assistant(e) marketing.

Votre directrice marketing, talentueuse mais très exigeante, vous confie une première mission. Elle vous confie « quelques articles, non exhaustifs faute de temps, afin de vous familiariser avec l'entreprise » et « faire le tour de la question ».

Votre cahier des charges pour cette mission est simple, il s'agit de :

1) Commenter la stratégie marketing (segmentation – ciblage – positionnement) suivie par HP. Que pensez-vous du positionnement choisi par les responsables d'HP?

2) Décrire et commenter le **mix marketing**\* (produit – prix – communication – distribution) adopté par HP.

### **Conseils méthodologiques**

La quantité d'informations dont vous disposez est assez importante ; par conséquent, prenez connaissance des questions avant de lire les documents ; lisez rapidement les textes (maximum 30 minutes) en prenant quelques notes en rapport avec chaque question ; essayez ensuite de prendre du recul puis rédigez.

\* Dans un souci de bonne présentation, vous pouvez identifier les forces et les faiblesses de chaque élément du mix marketing.

## Extraits du site hp.fr



# Hewlett-Packard passe du ronron au rebond

*L'informatique a un nouveau champion, HP. Et la Bourse le salue. Après des années de léthargie, malgré une série de démissions à un haut niveau, le constructeur a fait de 2006 l'année de tous les records.*

C'est jour de fête sur le campus de Hewlett-Packard, à Palo-Alto, en plein cœur de la Silicon Valley californienne, le rez-de-chaussée du building 20 a été transformé en vaste plateau de télévision : en cette matinée du 25 novembre, Mark Hurr, le PDG, fait un speech qui doit être diffusé à l'ensemble des 150 000 salariés du groupe dans le monde. Seuls les employés sont conviés. Un gros gâteau les attend pour célébrer dignement cette glorieuse année 2006, celle de tous les records.

## Réurrection manifeste

Les profits ont grimpé de 158% durant l'exercice 2005-2006, à 4,7 milliards d'euros, et son chiffre d'affaires de 69 milliards (91,7 milliards de dollars) fait de HP le leader mondial de l'industrie informatique, devant IBM. Une première historique. Au troisième trimestre 2006, la vieille dame de la Valley s'est même payée le luxe de contester la suprématie de Dell sur les ventes mondiales d'ordinateurs. Les actionnaires eux aussi peuvent sabler le champagne : le cours de Bourse a progressé de plus de 40% depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Pour un peu, on en célébrerait l'écarte scandale qui a frappé HP. Plusieurs de ses dirigeants ont dû démissionner après avoir été accusés d'avoir fait espionner des membres du conseil d'administration et des journalistes pour identifier la source de fuites sur la stratégie du groupe (*lire encadré page 56*). Une entreprise normale aurait été déstabilisée, la valeur de son action se serait effondrée. Pas HP. On pardonne beaucoup à un miracle.

À la fin des années 90, Hewlett-Packard était en pleine léthargie, réagissant mollement aux déferlantes d'Internet, de la numérisation des données et de l'agressive rivalité des concurrents asiatiques. « La société s'était embourgeoisée », estime un capital-risqueur de la Silicon Valley. La rupture s'imposait.

En 1999, Carly Fiorina est nommée à la tête du groupe pour opérer le changement, conduisant la fusion avec un autre géant malade, Compaq. La suppression de 15 000 emplois – 10% des effectifs – qui s'ensuivit marqua en profondeur la culture maison, le très paternaliste « HP way », imaginé par les deux fondateurs, William Hewlett et David Packard. « C'était la fusion la plus compliquée de l'industrie informatique », explique Carly Fiorina. Le groupe a failli ne jamais s'en remettre. Atrochie des résultats, chute du cours de Bourse...

La présidente Fiorina est remerciée en janvier 2005. « Longue j'ai été viciée, tout le monde a cru que la

## LES GRANDES HEURES DE HP

### 1939

Création par William Hewlett et David Packard de Hewlett-Packard, qui fabrique des oscilloscopes audio de précision.

### 1978

Retour des fondateurs.

### 1984

Invention de l'imprimante à jet d'encre.

### 1999

Carly Fiorina, PDG.

### 2002

Fusion de HP et de Compaq.

### 2005

Mark Hurr, PDG.

### 2006

HP, numéro un mondial de l'informatique.

société allait être reléguée en troisième », se souvient l'ex-PDG. Les analystes multiplient les recommandations sécessionnistes : il faut se débarrasser au plus vite de la division PC, vendre l'activité imprimante au plus haut, se concentrer sur les services, à l'instar d'IBM dans les années 90. Mais le nouveau patron, Mark Hurr, ne change rien à la stratégie. Et, comme par miracle, HP retrouve la tête.

## Design salvateur

Dans cet étonnant come-back, c'est le design qui a joué le rôle-clé. Il y a quatre ans, juste après la fusion avec Compaq, les gammes de produits maison ressemblaient à un catalogue de La Redoute avec ses milliers d'appareils bizarres. Aucune logique de marque : les paramètres de commandes n'étaient pas les mêmes d'une imprimante à une autre ; les boutons marche-arrêt étaient différents selon les machines – PC, imprimantes, appareils photo... Même le logo se déclinait, parfois, selon l'honneur des ingénieurs.

En réalité, HP ne s'était jamais vraiment soucié de design jusqu'à l'arrivée, en janvier 2002, de Sam Licorice, styliste reconnu de l'industrie informatique ayant officié à IBM, Netscape ou Nokia. Travaillant dans les couloirs sa carcasse de chanteur country, engoncé dans son éternel costume gris anthracite et coiffé d'une longue queue de cheval, il entreprend de traquer les gènes de cette entreprise d'ingénieurs.

En quatre ans, avec ses 300 designers de haut vol, il rebatit entièrement les gammes de produits – des milliers de PC, d'imprimantes, d'ap-



Le siège à Palo Alto, en Californie. En 2006, HP détrône IBM de sa place de leader de l'informatique, une première.

pareils pièces...», cherchant les processus de fabrication, rationalisant sévèrement les coûts de manière drastique et dotant la firme d'une nouvelle identité. « Jusqu'à présent, les fabricants d'informatique ne se souciaient que de puissance et de vitesse, explique Sam Laurent. Pour rester dans la course, nous avons dû produire les mêmes efforts en matière de design que les constructeurs informatiques dans les années 90 ».

Il a formé des groupes de consommateurs témoins qui, un peu partout dans le monde, testent les produits et aident à faire évoluer leurs formes. Certains sont de véritables experts technologiques, d'autres sont des Monsieur et Madame Tout-le-monde. « Il ne s'agit plus de se contenter de dire "ma mère doit pouvoir utiliser ce produit". Les consommateurs sont de plus en plus exigeants et impatientes : désormais, ce sont souvent les enfants qui jouent le rôle de prescripteurs », souligne Sam Laurent.

Ses services ont mis en place dans le groupe le programme One Voice, destiné à faire parler d'une seule voix les équipes dont le travail touche le client final. L'une des réalisations les plus visibles en est le HP Q Control, un panneau de contrôle en forme de Q inversé, utilisé sur les imprimantes, les appareils photo et les télécommandes de télé- le groupe possède un business d'écrans plats aux États-Unis. « Le plupart des entreprises n'utilisent le design que pour se différencier, nous l'utilisons aussi pour simplifier nos produits », souligne Laurent.

#### Rationalisations en cascade

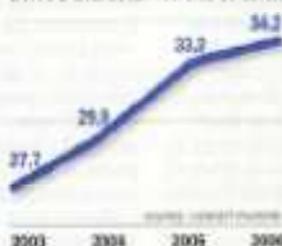
Ce travail de simplification a eu un énorme impact sur la structure de coûts du groupe. En 2002, HP travaillait avec une centaine d'entreprises de design industriel : elles ne sont plus que dix aujourd'hui. L'ensemble des processus de conception et de fabrication a été soumis à cette expression des sous-traitants, contribuant ainsi aux milliards d'euros annuels d'économie revendiqués par le fabricant.

Les crises d'inf des équipes de recherche n'ont pas échappé à la transformation. Elles aussi sont amenées à rationaliser leurs tâches, à ▶▶▶

## Les trois business qui ont relancé la machine

### LES SOLUTIONS POUR LES ENTREPRISES (SERVICES, MATÉRIELS, LOGICIELS)

Croissance d'affaires (en milliards de dollars)



Hewlett-Packard offre une nouvelle panoplie de services inspirés du succès de sa politique de réduction de coûts – plusieurs milliards d'euro par an. Objectif : aider les entreprises à abaisser leurs coûts informatiques, qui représentent en moyenne la moitié de leurs dépenses totales.



### L'IMPRESSION ET LES IMAGES

Croissance d'affaires (en milliards de dollars)



L'inventeur du jet d'encre domine toujours le marché mondial de l'impression avec une part qui avoisine les 50%. Hewlett-Packard est aussi le numéro un mondial de l'impression numérique – un marché en croissance de 30% par an – avec une part de 40%.

### LES SYSTÈMES PERSONNELS (PC, PORTABLES...)

Croissance d'affaires (en milliards de dollars)



Les dirigeants du groupe n'ont pas suivi les recommandations des analystes qui leur suggèrent de vendre cette activité à trop faibles marges. HP est aujourd'hui leader mondial du PC, devant Dell. Restructuré, ce business doit pouvoir supporter une nouvelle guerre des prix.



## Stratégie

►►► travailler un peu plus avec le design et le marketing tout en écoutant les vœux des consommateurs. Mais les choses ne se sont pas faites sans mal : « Certains chercheurs étaient inquiets lorsque nous leur avons demandé de collaborer avec les clients », observe Dick Lampman, une figure de la Silicon Valley, qui dirige les HP Labs, un groupe d'environ 600 ingénieurs engagés sur des programmes de recherche très pointus. La plupart sont en effet habitués à travailler en solo sur des travaux de longue haleine.

Depuis onze ans, par exemple, l'une des équipes de Lampman planche sur un projet de nanotechnologies, dont les applications dans le domaine de l'ADN devaient voir le jour d'ici cinq ans. Récemment, des chercheurs des Labs se sont rapprochés de leurs homologues du finlandais Nolda et du japonais NTT DoCoMo, dans le secteur des communications mobiles de troisième génération. « C'est très motivant pour nous de rechercher ce que veut le consommateur », s'exclame un Lampman guilleret et dopé aux séances de *media training*, répétant toutes les trois phrases que cela est « *fun* ».

### Coûts sous haute surveillance

Le patron des Labs, qui prend sa retraite cette année après trente-cinq ans de bons et loyaux services, reconnaît que HP s'était endormie : « On ne bougeait plus assez vite », confie-t-il. Désormais, ses équipes travaillent main dans la main avec le marketing et la production : « Si on invente des produits qui ne peuvent pas être fabriqués, autant laisser tomber », rigole-t-il.

Ces rationalisations en cascade apportent un précieux avantage compétitif. « Nous sommes très attentifs à nos structures de coûts à travers toute l'organisation, et nous sommes désormais capables de tenir en cas de guerre des prix », affirme Mark Hudson, directeur marketing responsable des services.

L'activité PC est particulièrement performante dans ce domaine. HP y joue gros dans un marché en forte croissance, notamment en Inde et en Chine, où la concurrence est agressive, et les marges très faibles. « Dans ce milieu, nous devons être très efficaces, contrôler nos coûts...

## L'épilogue du « drame de la salle du conseil » de HP

Hewlett-Packard a fini par payer. Le groupe informatique est parvenu à un accord avec le procureur général de Californie, Bill Lockyer, et versera 11 millions d'euros à un fonds mis en place pour aider à lutter contre les violations de la vie privée et de la propriété intellectuelle. Il s'engage aussi à réformer sa *corporate governance*. Conclu le 7 décembre, cet accord devrait clore le feuilleton judiciaire qui secoue le premier groupe mondial d'informatique depuis près de trois mois. L'affaire, baptisée « le drame de la salle du conseil » par les médias américains, a coûté leur place à plusieurs dirigeants du groupe, dont

l'ex-présidente du conseil d'administration, Patricia Dunn. Elle a été passée à la moulinette par les juges – elle a plaidé non coupable – et par une commission parlementaire pour avoir couvert des pratiques d'espionnage sur plusieurs administrateurs et neuf journalistes. L'affaire a éclaté début septembre 2006 quand la justice californienne a ouvert une enquête sur les coûteuses méthodes de HP, accusé de s'être procuré illégalement des listings téléphoniques pour identifier la source des fuites sur la stratégie du groupe. Le scandale a donné lieu à une série comme en rêvent tous les scénaristes de

Hollywood, avec moult rebondissements et personnages hauts en couleur. Patricia Dunn, 53 ans, était jusqu'alom réputée pour sa droiture et son habileté à rendre plus transparent le fonctionnement du conseil d'administration. Ancienne PDG de Wells Fargo, où elle avait commencé comme secrétaire, frappée par le cancer à deux reprises, Patricia Dunn s'est forgé une réputation d'irrépressible en business.

Dans sa chute, elle éblouissait Larry Sonsini, avocat vedette de la Silicon Valley et protecteur des intérêts de HP. Il aurait conseillé au groupe de prendre quelques libertés avec la loi. Même Tom Perkins, administrateur du groupe et *venture capitalist* renommé de la Silicon Valley, en ressort avec une image ternie. Il s'était opposé aux pratiques, mais ne les avait pas ouvertement dénoncées. Licencié il y a deux ans, Carly Fiorina, qui a précédé Patricia Dunn, juge sévèrement cette affaire : « Certains personnels ont perdu le sens de l'éthique et des réalités. Le procureur Lockyer s'est cependant autorisé à donner son avis personnel en relevant le dossier : « HP n'est pas Enron. »

Patricia Dunn, ex-présidente du conseil d'administration de HP. Accusée d'avoir couvert des pratiques d'espionnage.



ARND BRONKHORST

C'est devenu un modèle pour tous les *business* de HP », estime Olivier Hellebois, vice-président chargé des solutions technologiques.

Un homme a été très actif dans cette chasse au gaspi : Randy Mott, 50 ans. L'homme a bâti les systèmes d'information de Wal-Mart, puis de Dell. En juillet 2005, Mark Hurd lui a demandé de s'attaquer aux coûts informatiques, qui pèsent pour la moitié des dépenses du groupe... Et d'en faire un cas d'école. Dans son cofort : les 85 centres de données, ces vastes salles qui servent de système nerveux aux entreprises et qui représentaient 80% des dépenses informatiques du groupe. Mott est en train de ramener leur nombre à six et prévoit d'abaisser les coûts de

maintenance à 20% des dépenses. Sa recette : il pousse l'automatisation au maximum – ferret humaine est à l'origine de neuf palettes sur dix dans les systèmes informatiques –, réduit de 30% la facture énergétique de ces centres, et remplace les gros serveurs par des *blades* (des lames), des ordinateurs très fins et ultra-puissants qui permettent de gagner de l'espace.

A force de comprimer ses coûts, HP s'est trouvé un nouveau business. Le succès de sa transformation est un outil dont les 70 000 consultants de sa division services usent pour convaincre leurs clients d'adopter leur modèle. Une version moderne du « HP way ».

Gilles Fontaine  
(envoyé spécial en Californie)

# Le Père Noël se déchaîne pour HP

Par Aurélie CHARPENTIER, 22/11/2008

**HP lance une campagne signée Publicis Dialog qui joue la carte de l'humour, avec un Père Noël déchaîné.**

A partir du 24 novembre, HP lance sur le Net un Père Noël déchaîné, vedette d'un webfilm déjanté, qui sera diffusé sur le site [hp.com/fr/lesnoelsnumeriques](http://hp.com/fr/lesnoelsnumeriques). Le relais se fera via une campagne d'e-mailing diffusée vers tous les clients de la marque, des bannières promo et teasers. Pour amplifier le buzz, une "extra news amis" sera mise en place ainsi qu'un dispositif viral conséquent. Cette campagne on line vient soutenir l'opération promotionnelle in-store "Les noëls numériques HP". Une sélection de produits de la gamme HP (appareils photo numériques, imprimantes photo et multifonction, PC et PC portables...) sont à prix réduit du 13 novembre au 31 décembre 2008. L'accroche "Devinez qui a sélectionné tout ça pour vous ?" sera présente sur tous les supports de la campagne : PLV (totems, podiums, kakemonos), leaflets, porte-leaflets, stickers au sol, argumentaires vendeurs. L'objectif est d'émerger en magasins, pris d'assaut par la concurrence à partir de mi-novembre. Cette campagne est signée Publicis Dialog.



# HP s'engage et le fait savoir

Par Aurélie CHARPENTIER, 04/06/2007

**Publicis Dialog signe la première campagne d'HP dédiée à l'engagement de la marque pour le développement durable.**



Si HP a entamé depuis 1993 une démarche écologique basée sur la maîtrise des filières en amont et en aval de ses produits consommables (cartouches, jet d'encre et toners), la **marque** décide aujourd'hui de prendre la parole sur son engagement. HP fait donc connaître cet engagement pour le développement durable via une nouvelle campagne de **communication** réalisée par Publicis Dialog. HP a choisi d'orienter sa communication sur les consommables, car ce sont les produits qui sont à la fois les plus utilisés par les entreprises et les particuliers, et qui illustrent directement les actions mises en place par HP dans le cadre du développement durable. L'agence Publicis Dialog signe la réflexion stratégique, la création et la mise en œuvre de la campagne autour de la signature "HP responsable par nature". La campagne s'adresse à une cible large, avec comme cœur de cible, les cadres, plus enclins à posséder une imprimante personnelle. A travers deux visuels, déclinés sur l'ensemble des outils de la campagne, on découvre les efforts de la marque pour mettre au point des produits consommables qui polluent moins (réduction de la taille de l'emballage = réduction de l'émission de CO2), et une gestion des déchets maîtrisée, avec le recyclage des cartouches d'encre en matériau constructible (la cartouche devient un banc public). La campagne a débuté le 5 juin dernier, date de la Journée Mondiale de l'Environnement. Le dispositif comprend de l'affichage dans les aéroports et les gares, deux annonces presse dans la presse économique (Capital, Management), voyage et scientifique grand public (Géo, Natural Geographic, Ça m'intéresse), des bannières web (sur les sites AlloCiné, Au féminin, Boursorama, 01 Net) et un mini site dédié, ainsi qu'un mailing à destination de la presse ciblée et des leaders d'opinion.

## Publicis Dialog et HP militent pour le développement durable

Par Céline OZIEL, 04/06/2007

**Dans sa campagne on et off line, la marque d'informatique HP souhaite démontrer qu'elle s'engage dans l'écologie.**

Depuis 1993, la marque d'informatique HP mène une politique écologique basée sur la maîtrise des filières en amont et en aval de ses produits consommables (cartouches, jet d'encre et toners). Aujourd'hui, la société a décidé d'aller plus loin en communiquant dès le 5 juin sur cet engagement. Publicis Dialog, en charge de la réflexion stratégique, la création et la mise en œuvre, a mis au point une campagne on et off line autour de

l'engagement fort de la marque : "HP responsable par nature". Le dispositif comprend des bannières web (sur les sites Allociné, Au féminin, Boursorama, 01 Net), un minisite dédié, un mailing original à destination de la presse ciblée et des leaders d'opinion ainsi que de l'affichage dans les aéroports et les gares et deux annonces presse à paraître dans la presse économique (Capital, Management), voyage et scientifique grand public (Géo, Natural Geographic, Ça m'intéresse). L'objectif de l'opération est de mettre en avant les efforts de la marque pour mettre au point des produits consommables qui polluent moins mais aussi une gestion des déchets maîtrisée, avec le recyclage très concret des cartouches d'encre en matériau constructible.

## **HP éduque les PME à l'utilisation de la couleur**

Action Commerciale N°269 - 01/12/2006 -

HP fait le choix d'éduquer clients et prospects à l'utilisation des impressions couleurs au travers de cours disponibles en ligne. Un nouvel outil de fidélisation pour la marque. Afin de doper l'utilisation de la couleur sur les matériels d'impression, HP a lancé des cours en ligne pour les PME. « Si la couleur est une évidence, la crainte de coûts prohibitifs reste forte et constitue un frein à l'équipement en solutions d'impression couleur, indique Nathalie Chamblain, responsable Marketing PME pour les systèmes d'impression HP France. Voilà pourquoi nous avons voulu éduquer clients et prospects à une bonne utilisation de la couleur sur tous types de documents afin qu'il n'y ait pas une explosion des budgets d'impression dans les entreprises. » Au total, 1 500 personnes se sont inscrites sur le site en ligne. L'opération, lancée au niveau européen, permet ainsi de suivre des formations sur différents logiciels standard du marché (Word, Publisher, Illustrator) et cela, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Les cours sont gratuits et seul un enregistrement avec une adresse mail est demandé. En plus, différents modèles de brochures, de PLV, ou de cartes de visite sont disponibles. L'opération a bénéficié, pour son lancement, d'une campagne de bannières sur des sites Web et est aujourd'hui relayée sur chaque publicité produit.

