 Humanités UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 e-mail <prénom.nom>@utbm.fr http://www.utbm.fr	**GX01** **Fondements de la Gestion** **Médian groupe TD2** **Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de sujet**
Christian GIRARDOT	**Mercredi 4 novembre 2009**

Consignes :

- ***Les documents de cours, les documents de TD, les calculatrices et les téléphones mobiles ne sont pas autorisés.***
- ***Vous utiliserez (au moins) une copie pour les questions de cours et (au moins) une copie pour l'étude des documents.***
- ***Vous signerez chaque copie.***
- ***Vous veillerez à la présentation de la copie (lisibilité, orthographe, grammaire).***
- ***Vos réponses seront toujours rédigées et justifiées.***
- ***Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.***

Questions de cours et de TD (deux points par question)

Travail à faire : Parmi les sept questions suivantes, vous en développerez **cinq au choix**.

1. La typologie des entrepreneurs selon la typologie de Ludwig Lachmann.
2. La typologie des entreprises selon Colin Clarck (critère sectoriel) et le Système Élargi de Comptabilité Nationale (critère institutionnel).
3. Les critères de choix d'un fournisseur.
4. Les avantages des externalisations.
5. Les stratégies génériques selon la typologie de Michael Porter.
6. La courbe de cycle de vie du produit.
7. Les attributs « supports de communication média » et « supports de communication hors média » du *marketing mix*.

Étude de documents. Toutes les questions sont indépendantes.

« La bataille mondiale des batteries », extrait, Ludovic Dupin, *L'Usine Nouvelle* n° 3162, jeudi 1er octobre 2009

Travail à faire :

1. Préciser à quel type d'innovation – selon la typologie d'Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau – correspond le véhicule électrique Bluecar qui sera commercialisé en 2010 par le groupe français Bolloré [**1 point**].
2. Relever deux opportunités de marché pour les fabricants d'accumulateurs de batteries ion-lithium [**1 point**].
3. Relever une barrière à l'entrée sur le marché mondial des batteries toutes technologies confondues [**0,5 point**].
4. Relever un comportement stratégique adopté par plusieurs fabricants de batteries, caractéristique du fonctionnement d'un marché oligopolistique [**0,5 point**].

« Le marché des équipements sportifs des clubs français de football de Ligue 1 pour la saison 2008/2009 », in « Mercato agité pour les équipementiers sportifs », Adrien Cahuzac, *L'Usine Nouvelle* n° 3158, jeudi 3 septembre 2009
« Décathlon : Le colosse qui écrase tous ses rivaux », extrait, Gilles Tanguy, *Capital* n° 213, juin 2009

Travail à faire :

1. Préciser la relation de marché – au sens de la typologie d'Heinrich von Stackelberg – entre les équipementiers sportifs et les clubs français de football du championnat de Ligue 1 lors de la saison 2008/2009 [**0,5 point**].
2. Préciser la position concurrentielle des groupes Décathlon et Sport 2000 sur le marché français des articles sportifs en 2008 [**0,5 point**].
3. Préciser à quel type d'innovation – selon la typologie d'Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau - correspond le gilet de sauvetage SL900 de Décathlon [**1 point**].
4. Relever les forces du groupe Décathlon [**3 points**].
5. Préciser les choix stratégiques du groupe Décathlon [**1,5 point**].
6. Préciser la politique de prix pratiqué par le groupe Décathlon [**0,5 point**].

La bataille mondiale des batteries

Ludovic Dupin, *L'Usine Nouvelle* n° 3162, jeudi 1er octobre 2009

Jeudi dernier [le 24 septembre 2009, Ndr], Vincent Bolloré inaugurait en grande pompe une usine hautement stratégique. Implanté à Ergué-Gabéric (Finistère), le site de sa filiale BatScap, qui représente un investissement de plus de 60 millions d'euros, produira en 2010 des batteries lithium-métal polymère. Ce sont elles qui équiperont la Bluecar, la voiture électrique assemblée par le carrossier Pininfarina, près de Turin. Le groupe Bolloré revendique d'ors et déjà 6 400 précommandes, essentiellement de la part d'entreprises utilisant des flottes, car un véhicule électrique se rentabilise pour l'instant sur cinq heures d'utilisation quotidienne (alors qu'un conducteur personnel roule en moyenne quarante-cinq minutes par jour). Bolloré n'est pas le seul groupe français à postuler au club très fermé des fabricants de batteries. Saft, l'ancienne division batteries du groupe français Alcatel, s'est associé au groupe américain Johnson Controls (38 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2008) pour ouvrir en juin, à Nersac (Charente), un site (15 millions d'euros d'investissement) qui équipera la Mercedes Classe S hybride et future BMW Série 7 hybride. Quant à Carlos Ghosn, le patron de Renault, il promet une usine de batteries lithium d'au moins 50 000 unités par an à Flins (Yvelines).

Le marché de l'automobile du futur, que de nombreux professionnels imaginent hybride ou tout électrique, suscite les convoitises. Mais, bien au-delà de la voiture, le marché du stockage de l'électricité profite déjà de l'explosion de la mobilité : téléphones, baladeurs, micro-ordinateurs portables... La bataille est lancée depuis longtemps. Ceux qui sauront produire des batteries *high-tech* au lithium alliant coût acceptable, capacité élevée et temps de charge réduit décrocheront « la timbale ».

Dans cette guerre souterraine, émaillée d'alliances et de percées technologiques, le combat paraît inégal. Les fabricants asiatiques, tels les groupes japonais Sanyo et Sony ou le groupe chinois BYD, fournissent déjà 95 % de la production mondiale des batteries lithium et nickel. Les américains, dont Johnson Controls, livrent les 5 % restants. Les industriels chinois, japonais ou coréens bénéficient de leur avance historique en matière d'équipements nomades. Les batteries lithium-ion équipent la totalité des consoles de jeux, des micro-ordinateurs portables et des téléphones mobiles, 95 % des caméras numériques, 85 % des appareils photos, 80 % des baladeurs MP3... Fort de son avance industrielle, le groupe chinois BYD, l'un des tout premiers fabricants mondiaux de batteries pour appareils électroniques se lance d'ailleurs dans l'automobile.

La France ou les États-Unis veulent répondre par le volontarisme politique. Le 5 août, le président américain Barack Obama a annoncé 2,4 milliards de dollars de crédits à la filière des véhicules électriques dont 1,5 milliard pour les seules batteries. « *Je veux que les voitures du futur et les technologies qui les propulsent soient développées aux États-Unis* », a-t-il affirmé. Le premier bénéficiaire sera la société commune entre la société française Saft et le groupe américain Johnson Controls, qui recevra 299 millions de dollars pour implanter une usine dans l'état du Michigan. Premier fabricant mondial de batteries plomb pour voitures, Johnson Controls veut étendre son leadership au lithium-ion. Mieux, Saft recevra 95,5 millions de dollars supplémentaires pour fabriquer en Floride des batteries lithium-ion destinées aux véhicules militaires, avions, réseaux intelligents et solutions de stockage des énergies renouvelables.

En France, le gouvernement promet 1,5 milliard d'euros de financement public. Il accompagnera notamment le projet de Renault à Flins, mené en collaboration avec le CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique) et AESC (co-entreprise entre les groupes japonais Nissan et NEC). Il financera aussi un centre de recherche à Grenoble. L'investissement total, réalisé à travers le Fonds stratégique d'investissement (FSI), atteindra 1,5 milliard d'euros, dont la moitié avant 2014.

Mais n'est-il pas trop tard ? En 2008 au Japon, Sanyo, le leader mondial toutes technologies confondues, a investi 190 millions de dollars, Mitsubishi Heavy Industries 100 millions, Sony 369 millions et Matsushita 950 millions. Des chiffres à donner le vertige, tout comme la succession d'alliances. Le groupe Sanyo est en passe d'être racheté par Panasonic (filiale grand public du groupe Matsushita), le groupe allemand Bosch et le groupe sud-coréen Samsung se sont alliés. La société française SVE (filiale de Dassault), après plusieurs revirements stratégiques, va finalement s'associer avec le groupe sud-coréen Dow Kokam. Cette effervescence est motivée par l'explosion attendue du marché. Cette année, la production mondiale d'accumulateurs, estimée à plus de 3,2 milliards, a stagné (+ 1 %), crise oblige. Mais cela fait suite à deux années de fièvre : + 13 % en 2008 et + 22 % en 2007. Et le marché devrait passer de dix milliards d'euros aujourd'hui à quinze milliards d'ici à 2015, voire 27 milliards. Les investissements nécessaires s'élèveraient à quelque trente milliards de dollars d'ici à 2020.

Sans surprise, les véhicules électriques et hybrides alimenteront largement cette croissance. L'électromobilité pourrait compter pour 40 % de la demande de batteries lithium-ion en 2018. Mais pas seulement. « *Le prochain grand marché est celui du stockage des énergies renouvelables. Les accumulateurs devront avoir une durée de vie de vingt ans* », relate John Searle, président du directoire de Saft.

[...]

Le marché des équipements sportifs des clubs français de football du championnat de Ligue 1 pour la saison 2008/2009

(Source : « Mercato agité pour les équipementiers sportifs », Adrien Cahuzac, *L'Usine Nouvelle* n° 3158, jeudi 3 septembre 2009)

Équipementiers	Clubs
Adidas (Allemagne)	Marseille, Saint-Etienne
Airness (France)	Auxerre, Toulouse
Baliston (France)	Nancy
Canterbury (Nouvelle-Zélande)	Lille
Duarig (France)	Lorient
Kappa (Italie)	Le Mans
Lotto (Italie)	Nice, Sochaux
Nike (États-Unis)	Grenoble, Montpellier, Paris, Valenciennes
Puma (filiale du groupe français PPR)	Bordeaux, Monaco, Rennes
Reebok (filiale du groupe allemand Adidas)	Lens
Uhlsport (Allemagne)	Boulogne
Umbro (Grande-Bretagne)	Lyon

Chaque saison, les équipementiers sportifs versent aux clubs une dotation en produits (maillots, shorts, chaussettes, survêtements…) à laquelle s'ajoutent une subvention de plusieurs millions d'euros (revue à la baisse pendant l'intersaison) et une redevance sur les ventes d'articles aux emblèmes des clubs.

Décathlon : Le colosse qui écrase tous ses rivaux

Extrait, Gilles Tanguy, *Capital* n° 213, juin 2009

Le marché français des articles sportifs en 2008

Distributeurs	Part de marché en volume
Décathlon (France)	43 %
Intersport (Suisse)	16 %
Go Sport (France)	11 %
Sport 2000 (Allemagne)	8 %
Autres	22 %

Fin avril, depuis son bureau d'Hendaye (Pyrénées-Atlantiques), Arnaud Gauquelin, responsable de Tribord, une des marques de Décathlon, scrutait quotidiennement le site Internet du magazine « Voiles et Voiliers ». Quel accueil la « Bible » des marins allait-elle réserver à sa dernière trouvaille, le gilet de sauvetage SL900 (79,90 euros, prix de vente conseillé) ? Le verdict est tombé le 29, sur le coup de midi : mention bien ! Avec des félicitations particulières pour la grande astuce du produit : une coupe en « goutte d'eau », au lieu du classique rectangle. Ce simple détail permet de libérer les bras et les jambes. « *Les plaisanciers vont nous dire merci* », sourit Arnaud Gauquelin, un ancien vendeur devenu manager. Une fois de plus, Décathlon a mis dans le mille. Presque une habitude, depuis la création de la chaîne en 1976, à Villeneuve-d'Ascq, près de Lille (Nord), par Michel Leclercq, un des nombreux enfants de la famille Mulliez (actionnaire notamment d'Auchan, Leroy Merlin, Flunch...).

L'enseigne s'est développée sur une idée audacieuse : Fabriquer elle-même des articles de sport et les vendre bien moins cher que ceux de Nike ou d'Adidas. Ce qui implique qu'elle prenne à sa charge les investissements de recherche et développement. Aujourd'hui, les marques de distributeur (MDD) représentent les deux tiers des ventes de Décathlon, contre 15 % chez ses concurrents Go Sport ou Intersport.

Ajoutez une couverture millimétrée du territoire national et des méthodes de vente musclées, et vous obtenez une victoire par KO : La part de marché en volume de la chaîne en France (hors grandes surfaces) a encore progressé de 1 % l'année dernière, pour atteindre 43 %. Appliquée dans quatorze autres pays, la formule fait même du géant nordiste le numéro trois mondial du secteur, avec cinq milliards d'euros de chiffre d'affaires. Ses bénéfices ? Top secret. Mais, d'après les comptes de la société que *Capital* s'est procurés, ils s'élèveraient à 6,3 % du chiffre d'affaires, soit le triple de son meilleur rival. « *Franchement, on ne voit pas ce qui peut les arrêter* », admet un dirigeant d'une chaîne concurrente.

Le comble, c'est que Michel Leclercq n'avait pas du tout prévu, à l'origine, de lancer des marques propres. Pendant dix ans, il a même tout fait pour attirer les grands noms du secteur. En vain. L'enseigne était jugée « pas assez chic ». Lacoste livrait en retard et Peugeot refusait de fournir des cycles. Finalement, Michel Leclercq a décidé de créer sa propre marque, « Décathlon », en 1986. Au début, elle ne concernait que les produits entrée de gamme. Et la « sauce a pris ». En 1994, ces derniers représentaient déjà un tiers des ventes. Flairant le filon, Leclercq a transformé ce choix par défaut en un avantage concurrentiel décisif. Ses produits

ont commencé à défier les grands fabricants dans tous les rayons. Il a aussi segmenté son offre par disciplines sportives, en créant des marques spécialisées à la place du nom unique Décathlon : Quechua pour le matériel de montagne et Tribord pour les articles nautiques sont nées en 1996. Ensuite, il y a eu Domyos (fitness), Kipsta (sports collectifs), Geologic (chasse et pêche), Inesis (golf), Artengo (tennis), etc. Les petites dernières s'appellent Nabaiji, pour la natation et Newfeel, pour la randonnée. Pour les promouvoir, le groupe nordiste met le paquet sur la publicité : en 2008, selon l'institut Yacast, il lui a consacré près de 60 millions d'euros. Soit six fois le budget d'Adidas en France et dix fois celui de Nike. Du coup, parmi les clients qui ne fréquentent que Décathlon, beaucoup croient que ces marques sont indépendantes. Certains jurent même les avoir achetées ailleurs !

Ensuite, pour plaire autant au débutant qu'au sportif accompli, l'enseigne a habilement divisé chaque linéaire. Un petit tour dans le magasin de Villeneuve-d'Ascq permet de comprendre l'astuce. Au rayon tennis, le débutant s'arrêtera forcément devant la chaussure Décathlon… pardon Artengo. D'après sa fiche technique, elle offrirait, pour quinze euros, le même confort que le modèle Adidas à 39,90 euros ou le modèle Nike à cinquante euros. Dans le haut de gamme, c'est pareil, le modèle Artengo à 70 euros en promet autant que les modèles Asics ou Babolat à plus de cent euros. Face aux marques de distributeur, les grandes marques mettent souvent en avant leurs innovations et leur *design*. Or, sur ce terrain aussi, Décathlon en remontre à Nike et consorts. À l'image du gilet de sauvetage Tribord, la chaîne débite de nombreux produits innovants. La tente qui se déploie en deux secondes, le filet de ping-pong à poser n'importe où, les buts de foot portables, le cube de fitness… tous sont devenus des best-sellers quelques semaines après leur lancement. Preuve de sa créativité, Décathlon a déposé quinze brevets en 2008 et récolté 44 prix de design depuis sa création. Pour tenir ce rythme en R&D, l'enseigne a abondamment recruté. Elle emploie aujourd'hui 620 ingénieurs, deux fois plus qu'il y a dix ans.

Et son bureau de style, chapeauté par Philippe Picaud, une pointure débauchée chez Philips, compte 120 créatifs, soit le plus gros bataillon de France après ceux de PSA Peugeot Citroën et Renault. La direction a demandé à ses stylistes de quitter le siège de Villeneuve-d'Ascq pour se rapprocher des lieux où se pratiquent les sports. Les équipes de Quechua sont ainsi parties à Sallanches (Savoie), au pied du Mont Blanc. La Marque Geologic s'est installée à Cestas, à un tir de carabine des chasseurs girondins. Et Tribord mouille à Hendaye. « *Avant, nous devions expédier nos prototypes à des testeurs qui nous les renvoyaient plusieurs jours après* », raconte Arnaud Gauquelin, le responsable de la marque Tribord. « *Aujourd'hui, nos ingénieurs n'ont qu'à pousser la porte de leur bureau pour essayer leurs trouvailles dans l'eau ou les confier aux élèves de l'école de plongée voisine* ».

[…]

Derrière la domination écrasante de l'enseigne, il y a aussi l'efficacité froide de son organisation. Notamment pour obtenir l'aval des commissions départementales d'urbanisme commercial (CDUC) nécessaire à chaque ouverture de magasin. La direction ne néglige alors aucun détail. Il y a quelques semaines, lors d'une permanence publique dans la Loire, les riverains ont ainsi eu la surprise de voir débouler une pimpante émissaire du géant nordiste. « *Elle a grillé la queue pour essayer de convaincre le commissaire enquêteur* », raconte un témoin. Aux dernières nouvelles, l'affaire se présente bien pour l'enseigne. […]

L'assortiment de chaque magasin fait l'objet d'une impressionnante batterie d'audits. « *Ils sont allés le plus loin possible dans l'informatisation des ventes* », confirme Georges Duarte,

consultant chez Dia Mart, un cabinet de conseils spécialisé dans la distribution. Un exemple ? À la différence de ses concurrents, le responsable du rayon cycles n'est pas libre de sélectionner auprès de la centrale d'achats les modèles qu'il souhaite. C'est le potentiel de sa zone de chalandise qui lui impose un choix de références, entre une gamme minimale ou une autre plus étoffée. Impossible également de commander plus d'articles qu'il n'y a de place en magasin. Cela semble tout bête, mais beaucoup de réseaux commettent cette erreur.

Côté production, même discipline de fer. Les deux tiers des articles présents dans les 433 points de vente dans le monde sont fabriqués par des ouvriers asiatiques, notamment en Chine, où le groupe compte 250 sous-traitants. Sa puissance d'achat est considérable car une même veste polaire peut être commandée à plusieurs centaines de milliers d'exemplaires. [...]. On s'en doute, cette fabrication *low-cost* dope les marges. D'après nos informations, Décathlon dégagerait 25 % de rentabilité sur les articles vendus sous ses marques de distributeur, contre 15 % en moyenne sur un produit griffé Adidas ou Reebok.

Intraitable avec ses fournisseurs, la chaîne serre aussi la vis à ses employés. En France, une bonne partie des 7 500 vendeurs sont employés à temps partiel et rémunérés au Smic, auquel s'ajoutent des primes d'objectifs, de 15 % en moyenne. Les chefs de rayon ne sont guère mieux lotis. Ils n'émargent qu'à 1 800 euros brut par mois. Pourtant, dans leur gilet bleu et gris, ils ont la plupart du temps l'air ultramotivé. C'est que la moitié est là depuis moins de trois ans et que leur moyenne d'âge ne dépasse pas 28 ans. Dans le lot, beaucoup d'étudiants. D'où cette ambiance potache, peu propice aux revendications syndicales. « *Inutile d'appeler à la grève, on ne serait pas suivis* », soupire Hervé Lefebvre, élu CFDT au comité central d'entreprise. Autre particularité des « Décathloniens », ils pratiquent tous un sport à haute dose. C'est même la ligne du CV que les directeurs de magasin regardent en premier. Parce qu'on vend mieux un article qu'on utilise soi-même.