utbm université de technologie Belfort-Montbéliard *Humanités* UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 email <prénom.nom>@utbm.fr http://www.utbm.fr	**GE01** **Fondements de la Gestion** **Médian groupe TD2** **Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de sujet**
Christian GIRARDOT	**Vendredi 15 mai 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 de TD 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 entreprises selon l'INSEE.
2. Les caractéristiques de l'oligopole.
3. Les avantages des externalisations.
4. Les structures hiérarchiques types identifiées par Henry Mintzberg.
5. Les causes endogènes et exogènes qui ont provoqué l'échec du projet d'entreprise de Nicolas Appert.
6. Les modalités par lesquelles Apple a construit son pouvoir de marché sur le segment des smartphones.
7. Les modalités par lesquelles les équipementiers et sous-traitants automobiles parviennent à conserver des fabrications en France malgré des prix de revient supérieurs de 10 % à ceux des pays *low cost*.

Étude de documents. Toutes les questions sont indépendantes.

Première partie

Annexe 1 : « Le décollage surprise du groupe sud-coréen LG », Jean Botella, *Capital* n° 206, novembre 2008

Teasing : excitation par la curiosité.

Annexe 2 : Le marché mondial des téléphones mobiles en 2008, in « Les géants du mobile face au repli des ventes et à la concurrence », Frédéric Schaeffer, *Les Échos*, lundi 16 février 2009

Annexe 3 : Le marché français des téléviseurs en 2008, in « Le marché français des téléviseurs va décliner », Marc Cherki, *Le Figaro Économie*, lundi 26 janvier 2009

Travail à faire :

1. Préciser les choix stratégiques du groupe sud-coréen LG [**1,5 point**].
2. Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – du groupe sud-coréen LG [**1 point**].
3. Préciser la position concurrentielle du groupe sud-coréen LG sur le marché mondial des téléphones mobiles en 2008 [**0,25 point**].
4. Préciser la position concurrentielle du groupe sud-coréen LG sur le marché français des téléviseurs en 2008 [**0,25 point**].
5. Préciser la politique de prix suivie par le groupe sud-coréen LG sur le marché de la téléphonie mobile [**0,5 point**].
6. Préciser le type d'innovation auxquels correspondent les téléviseurs *Scarlet* et les machines à laver *Steam Washer* du groupe sud-coréen LG selon la typologie d'Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau [**1 point**].

		Technologie (produit, procédé, organisation)	
		Nouvelle	**Traditionnelle**
Habitude de consommation	**Modifiée**	Rupture	Comportementale
	Stable	Technologique	Incrémentale

7. Préciser l'attribut « qualité » de la variable produit dans le marketing tactique du groupe sud-coréen LG [**0,5 point**].

Deuxième partie

Annexe 4 : « Audi entend virer en tête au bout du tunnel », Nicolas Stiel, *Challenges* n° 157, jeudi 26 février 2009

Annexe 5 : « Audi dévale les pentes de San Francisco », Olivier Mongeau, *Stratégies* n° 1531, jeudi 5 février 2009

Travail à faire :

8. Préciser les forces de la société Audi [**2,5 points**].
9. Préciser les faiblesses de la société Audi [**0,5 point**].
10. Relever les menaces de l'environnement pour la société Audi [**1 point**].
11. Préciser les supports de communication média utilisés par la société Audi lors de sa dernière campagne de communication commerciale en février [**0,5 point**].
12. Préciser le support de communication hors média utilisé par la société Audi en étant partenaire titre des derniers championnats du monde de ski [**0,5 point**].

ANNEXE 1

Le décollage surprise du groupe sud-coréen LG

Jean Botella, *Capital* n° 206, novembre 2008

« *Entrer dans le top 3 mondial, nous pouvons le faire !* ». Yong Nam, le P-DG du fabricant coréen d'électronique LG, y croit dur comme fer. Et il veut que ses 80 000 salariés en soient tout aussi convaincus. Dans l'usine de téléphones mobiles de Pyeongtaek, au sud de Séoul, il a donc fait inscrire ce slogan juste au-dessus des urinoirs. L'endroit doit être propice à la motivation□: alors qu'il était le neuvième constructeur du secteur en 2003, LG vient cette année de supplanter Sony-Ericsson à la quatrième place. Le fabricant sud-coréen talonne maintenant l'américain Motorola et a déjà, en ligne de mire, son compatriote Samsung, numéro 2 mondial derrière Nokia. Pour respecter l'objectif qui trône dans les toilettes, le patron met aussi le turbo dans ses autres activités, les téléviseurs à écran plat, le home cinéma et le gros électroménager. En un an, le chiffre d'affaires global de LG a progressé de 9 %, pour atteindre 47,6 milliards de dollars dont 85 % sont réalisés à l'étranger.

Pas mal, pour un fabricant dont la notoriété, il y a encore quinze ans, ne dépassait pas les frontières de la Corée du Sud. Créé à la fin des années 1940 par le vénérable Koo Ja-Kyong, le groupe s'appelait à l'origine Lucky Goldstar. Et, comme les autres conglomérats du pays [Hyundai et Samsung, Ndr], il était présent dans de nombreux métiers□: la pétrochimie, les télécommunications et les produits d'électronique grand public.

C'est sur cette dernière activité que la famille Koo a décidé de miser dans les années 1990 en exportant des articles d'entrée de gamme. Pour partir à l'assaut du monde, le conglomérat a changé son nom, pourtant sympathique, en un sobre LG. Mais, après un démarrage en fanfare, la marque a vite connu un passage à vide. Au point, en 2004, de ne plus gagner un won [la monnaie nationale sud-coréenne, Ndr]. La raison : un redoutable effet de ciseau entre le poids colossal des investissements engagés pour atteindre une taille critique et des marges bien trop faibles pour les rentabiliser. Fin 2006, l'héritier et actuel grand patron, Bon Moo Koo, a donné carte blanche à Yong Nam, trente années de maison, pour redresser la barre. Mission accomplie. En moins de deux ans□! En 2007, la société est repassée dans le vert. Et, pour 2008, les financiers des Twin Towers, les tours de marbre et de verre qui abritent le siège à Séoul, estiment que la rentabilité atteindra 5 %. L'explication de ce miracle tient en cinq mots : Yong Nam a tout changé : Le management, la recherche, le marketing, la production et la distribution. Ce manager, qui a débuté sa carrière aux États-Unis, s'est inspiré de ce qui se fait de mieux en Asie et en Occident. Et il l'a appliqué à la coréenne : minutieusement.

Symbole de cette mondialisation accélérée, l'anglais a été décrété langue officielle du groupe, tandis que des bataillons de cadres de diverses nationalités étaient débauchés de multinationales telles que IBM, Coca-Cola, Johnson & Johnson ou Toshiba. Considérant qu'il n'y avait pas de rentabilité possible dans le créneau de l'entrée de gamme, Yong Nam a viré de bord pour aller vers les produits *premium*. « *L'ancien patron avait mis la pression sur les usines pour faire plus vite et moins cher. Le nouveau veut créer de la valeur* », explique Eric Surdej, directeur général de LG France. L'accueil fait à son premier bébé, le téléphone *Chocolate*, l'a conforté dans cette voie. Salué par la presse du monde entier pour son look « noir, fin, sexy et fashion », il a rencontré son public□: vingt millions d'exemplaires vendus, un exploit compte tenu de son prix élevé (350 euros, hors abonnement).

Dans la foulée, d'autres modèles ont suivi□: le *Prada*, développé avec la célèbre marque de vêtements de luxe, le *Viewty* ou le *Secret*. Ils ont permis à LG de s'imposer comme l'un des leaders mondiaux de l'écran tactile. Et l'impact sur les marges a été fabuleux. En France, LG affichait, en octobre dernier, les prix moyens les plus élevés du marché□: 219 euros, contre 197 pour Sony Ericsson, 185 pour Samsung et 177 pour Nokia. Le groupe sud-coréen revient de loin : avant 2006, aucun de ses appareils ne dépassait la barre des 100 euros. Le succès inattendu du Chocolate a tracé la voie pour l'ensemble du groupe□: il a prouvé que, pour monter en gamme, le design importait autant que la technologie. « *Nous avons décidé de sortir 150 modèles par an, car le téléphone est devenu un accessoire de mode qu'il faut sans cesse renouveler* », explique à Séoul, Cha Gang Hui, vice-président chargé du style pour les mobiles. Costume sombre, cheveux noirs gominés en arrière, cet artiste aux allures de bouddha dirige sept studios dans la capitale sud-coréenne, auxquels s'ajoutent quatre centres de design à l'étranger□: Londres, New York, Pékin et New Delhi. Leur champ d'intervention concerne tous les produits. Y compris le gros électroménager. « *Pourquoi une machine à laver devrait-elle se cacher□? Nous prétendons qu'elle peut être décorative* », affirme le constructeur, qui propose donc des modèles Bleu Bahamas ou Vert Émeraude.

Au total, une armée de 16 000 personnes est au service du style et de la recherche, deux domaines où les investissements représentent 10 % du chiffre d'affaires. Des équipes de marqueteurs, épaulés d'anthropologues, de sociologues et de psychologues, dissèquent le comportement des clients. Premier objectif : adapter le produit aux spécificités locales. C'est ainsi que la version américaine du *Chocolate* a été rallongée de 2 centimètres pour s'adapter aux larges mains américaines. Idem avec les machines à laver, dont les panneaux de commandes diffèrent selon les pays. Les Chinoises adorent ainsi les diodes et les touches tactiles, tandis que les Européennes sont rassurées par les gros boutons qu'il faut tourner. Le souci d'adaptation va parfois très loin□: au Moyen-Orient, LG a lancé un téléviseur à écran plasma dont le menu permet d'accéder aux 144 sourates du Coran.

Autre priorité, la segmentation de la clientèle. Décodage de Dominique Oh, responsable des ventes en Europe□: « *Dans la téléphonie, nous avons défini des tribus pour mieux cerner les désirs des consommateurs et gagner en efficacité sur des marchés presque saturés* ». Se retrouvent ainsi sous le microscope les « techno chics » (les adeptes du clinquant), les « *super power* » (les clients professionnels) ou les « *fashion seekers* » (les amateurs de dernier cri). Exemple récent de ce ciblage□: l'*Etna*, un mobile spécialement pensé pour les adolescents. Il coulisse sur le côté pour dévoiler un clavier Azerty qui permet aux accros de MSN de taper des messages instantanés comme sur un micro-ordinateur.

Des produits beaux, sympathiques et utiles, c'est bien. Mais, pour acquérir durablement une image de constructeur haut de gamme et pratiquer les prix qui vont avec, les ingénieurs de LG doivent accomplir quelques prouesses technologiques, particulièrement dans le domaine des téléviseurs, encore en pleine évolution. Les écrans plats LG sont par exemple équipés de capteurs qui assurent le réglage automatique de la luminosité en fonction de l'éclairage de la pièce. Au printemps dernier, LG a fait parler de lui en lançant un téléviseur ultraplat (90 millimètres de largeur) après un *teasing* de plusieurs mois autour du nom *Scarlet*. Rumeurs sur Internet, interview mystérieuse du réalisateur vedette David Nutter (réalisateur de la série Les Sopranos)... Le tout-Hollywood s'attendait à la révélation d'une nouvelle série télévisée. Le jour de la première, à Los Angeles, les invités ont eu la surprise de découvrir que la fameuse Scarlet était un téléviseur. Qui est d'ailleurs déjà dépassée au rayon minceur par sa petite sœur, Scarlet Slim, née en août. Mensurations : 44,7 millimètres pour un écran de 107 centimètres.

Autre terrain, plus inattendu, d'innovation : les aspirateurs. Son produit sans sac, *Kompressor*, est ainsi proposé au prix de vente de 280 euros. Tout ça parce qu'il est équipé d'un système qui compacte la poussière sous forme de galets. Nettement plus pratique à nettoyer qu'un bac. Quant à la machine à laver *Steam Washer* (prix de vente indicatif : 900 euros), elle fait craquer les ménagères grâce à son procédé de nettoyage à la vapeur, qui défroisse le linge. Plus besoin de repasser les textiles modernes. Autre innovation, le moteur « direct drive », sans courroie, qui rend l'engin aussi silencieux qu'un sous-marin d'attaque.

Désormais, dans les rayons des magasins Darty ou Boulanger, LG côtoie les vedettes du marché. Samsung ou Panasonic pour les téléviseurs, Miele et Whirlpool dans l'électroménager, JVC ou Sony pour le home cinéma. Reste à le faire savoir à tous ceux qui prennent encore la marque pour de l'entrée de gamme ou, pire, qui ne la connaissent pas. « *Avant 2007, il n'y a jamais eu de vrai travail de construction de la marque. Du coup, certaines personnes ont un appareil LG chez elles sans même le savoir* », souligne l'Irlandais Dermot Boden, nommé responsable du marketing monde en décembre dernier. Cet ancien des laboratoires Pfizer visite régulièrement la France, un pays pilote en matière de marketing et de distribution. « *Renforcer la marque va encore demander trois ou quatre ans de travail* », estime Dermot Boden.

Il y a tout de même une chose que Yong Nam veut garder de l'ancien LG□: sa merveilleuse productivité. Avec ses trente lignes d'assemblage qui fonctionnent 20 heures sur 24, (deux équipes de 10 heures) l'usine géante de Pyeongtaek assemble un mobile en trente minutes. Elle en crache, du coup, cinq millions par mois. Fasciné par les performances industrielles de Toyota, le président s'en est inspiré pour introduire dans ses usines des méthodes de qualité totale. À quelques mètres des ateliers, des techniciens aidés de robots tortionnaires font passer un sale quart d'heure□aux prototypes. Chutes répétées de plus d'un mètre de haut, dizaines de milliers de pressions sur les touches, centaines de milliers d'ouvertures et de fermetures des clapets... ceux qui en sortent entiers sont enfermés dans un caisson hermétique, où ils marinent cinq jours dans un climat hostile□: 40 degrés et une forte humidité. « *En sortie de lignes, le taux de rebut ne doit pas dépasser 0,01 %* », précise Lee Sang Cheol, le responsable de la production de l'usine.

Le zéro défaut, les équipes françaises savent concrètement ce que cela représente. Peu avant le lancement, les logiciels du modèle *Chocolate* présentaient encore des bugs. Panique à Villepinte (Seine-Saint-Denis), où se trouve le siège de la filiale française. Réaction immédiate de Séoul, qui a dépêché 70 développeurs sud-coréens. Pendant trois semaines, ils ont dormi sur place, se sont lavés dans les douches de la salle de gymnastique et se sont fait livrer de la nourriture coréenne. Et le produit est sorti dans les temps. Normal qu'avec tant d'application le bon élève coréen ait rattrapé son retard et prétende aujourd'hui faire partie des trois meilleurs de la classe.

ANNEXE 2

Le marché mondial des téléphones mobiles en 2008

In « Les géants du mobile face au repli des ventes et à la concurrence », Frédéric Schaeffer, *Les Échos*, lundi 16 février 2009

Fabricants	Part de marché en volume
Nokia (Finlande)	39,0 %
Samsung (Corée du Sud)	16,4 %
Motorola (États-Unis)	8,5 %
LG (Corée du Sud)	8,4 %
Sony Ericsson (Japon / Suède)	8,1 %
Autres. Exemples : HTC (Taiwan), Apple (États-Unis), RIM (Canada), etc.	19,6 %

ANNEXE 3

Le marché français des téléviseurs en 2008

In « Le marché français des téléviseurs va décliner », Marc Cherki, *Le Figaro Économie*, lundi 26 janvier 2009

Fabricants	Part de marché en volume
Samsung (Corée du Sud)	29,0 %
Philips (Pays-Bas)	19,5 %
Sony (Japon)	18,5 %
LG (Corée du Sud)	11,0 %
Panasonic (Japon)	4,5 %
Autres. Exemples : Sharp (Japon), Löwe (Allemagne), etc.	17,5 %

ANNEXE 4

Audi entend virer en tête au bout du tunnel

Nicolas Stiel, *Challenges* n° 157, jeudi 26 février 2009

Dans son bureau d'Ingolstadt, une ville à 60 kilomètres de Munich, Rupert Stadler, P-DG d'Audi, affiche un sourire de bon aloi. Ses modèles font un malheur dans tous les pays. L'an dernier, la filiale haut de gamme de Volkswagen a achevé une treizième année de croissance consécutive. Pour la première fois, elle a franchi la barre du million de véhicules vendus. Une progression de 66 % en dix ans ! Lundi 9 mars, lors de la présentation des résultats financiers pour 2008, Stadler annoncera à nouveau des chiffres record : 33,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 1,7 milliard d'euros de bénéfices.

Quand toute l'industrie automobile boit la tasse et réclame des aides d'État, Audi, assis sur neuf milliards d'euros de trésorerie, affiche une santé insolente. Jusqu'à la fin de 2008, il était le « constructeur Teflon » car la crise glissait sur lui. Ce n'est que six mois après les autres qu'il est à son tour touché. En janvier, les ventes ont plongé de 28 %. Deux mois plus tôt, en guise de prévention, le groupe avait fermé quelques jours son usine de Györ, en Hongrie.

Rupert Stadler reconnaît que l'année 2009 sera dure. Pas de panique pour autant. *« Nous ne prévoyons pas de pertes »* dit-il. *« Mais ce sera très difficile d'écouler à nouveau un million de véhicules ».* Mêmes incertitudes pour les 8 % de marge opérationnelle prévus pour 2010 et le 1,5 million de véhicules pour 2015. Qu'importe que ces objectifs soient réalisés avec un peu de retard ! Pour le patron d'Audi, le critère déterminant, c'est l'évolution des parts de marché.

En janvier, sa firme détenait 5,1 % du marché européen. Soit un point de plus que l'an dernier pour le même mois. *« La crise offre davantage d'opportunités que de risques »* indique Stadler. *« Quand toute l'industrie réduit ses budgets et que vous avez la possibilité de maintenir les vôtres, vous récoltez un retour sur investissement de 10 à 20 % plus élevé ».* Le constructeur, qui a lancé douze nouveaux modèles l'an dernier, en annonce six pour le premier semestre 2009. Sa gamme en comportera 40 en 2015. L'objectif ? Rattraper et dépasser Mercedes (1,12 million de véhicules vendus l'an dernier) et BMW (1,2 million).

Car Audi, qui fête son centenaire cette année, est *« le meilleur exemple d'une marque généraliste devenue premium »* selon Didier Maitret, l'ex-patron de BMW France. Quand Daimler-Benz cède Audi à Volkswagen en 1965, il est à cent lieues d'imaginer que cette marque sera, trente ans plus tard, un de ses plus féroces concurrents. Le groupe commence à faire parler de lui au début des années 1980, avec la technologie des quatre roues motrices (montées sur la célèbre Audi Quattro) qui assure une meilleure stabilité de route. Plus tard, il lance un des premiers moteurs V8, puis une voiture entièrement en aluminium, la limousine A8. En 1996, il propose l'A3, un petit véhicule pour le segment haut de gamme. Mercedes et BMW voient rouge. À l'époque, ils n'ont pas de modèles équivalents. La stratégie d'Audi ? *« Vorsprung durch Technik »*, un slogan qui n'a pas changé depuis quarante ans et qui peut se résumer par « le progrès par la technologie ».

Audi est d'abord une firme d'ingénieurs. Au dernier salon de Francfort, l'entreprise, désireuse de communiquer sur sa technologie hybride, expose... un simple moteur, quand ses concurrents montrent des voitures en bonne et due forme. Les effets de manches ne sont pas la spécialité maison. Quand Carlos Ghosn disserte sur des voitures électriques qui n'existent pas, la firme d'Ingolstadt optimise ses moteurs à essence FSI et Diesel TDI. Pas très sexy, mais efficace.

Certes, en matière d'environnement, Audi n'est pas un parangon de vertu - le volumineux tout-terrain Q7 reste la bête noire des écologistes -, mais ses nouveaux modèles affichent des émissions de CO_2 en baisse régulière. Une Audi A3 à 99 grammes et une Audi A4 à 104 grammes par kilomètre sont annoncées au second semestre 2009. Au départ, pourtant, les innovations ne sont pas le point fort d'Audi. Le design, style Bauhaus, est jugé froid, dogmatique. Les moteurs, dotés d'injecteurs pompes, sont bruyants. La société Audi est mal placée dans les enquêtes de satisfaction clients. Tout change en 2002 avec l'arrivée de l'Italien Walter De Silva. Cet ancien d'Alfa Romeo, aujourd'hui patron du design de Volkswagen, apporte une touche latine, avec notamment, les nouvelles A6, A4 et A3 plus racées, dotées de calandres conçues en une seule grille. *« Regardez les phares avant de l'A4, dotés de la technologie LED »*, dit Stefan Sielaff, le nouveau patron du design. *« Ils sont parfaitement profilés. Avant, les ingénieurs nous auraient dit* : « Ne nous compliquez pas la tâche », *et on les aurait insérés dans une simple boîte ».* Aujourd'hui, les créatifs ont plus de pouvoirs. Et les commerciaux sont heureux : les A4 dotées de l'option LED représentent 60 % des ventes.

Cette berline est le blockbuster d'Audi. L'an dernier, la firme en a produit 363 000. Plus que Mercedes avec son modèle Classe C. Il y a quelques années, le modèle A4 représentait encore la moitié des ventes de l'entreprise. Aujourd'hui seulement un tiers. Car, entre-temps, la famille s'est étoffée. Avec les tout-terrain et les modèles sportifs tels que le coupé TT et le bolide R8. *« Audi est maintenant présent sur l'essentiel des segments »*, note Garel Rhys, directeur du Center for Automotive Industry Research à la Cardiff Business School.

Autre atout de la firme bavaroise, son appartenance au groupe Volkswagen (six millions de véhicules) et les synergies qui en découlent. Les achats de composants sont réalisés en commun. Il y a aussi les échanges de bons procédés. À la fin de l'année, Audi produira à Bruxelles l'A1, une petite voiture concurrente de la Mini, dans une usine... que lui a cédée sa maison mère. La puissance de Volkswagen en Chine lui a permis aussi d'être, de très loin, le premier constructeur premium dans l'empire du Milieu.

De son côté, Audi communique sa technologie aux autres marques de la galaxie Volkswagen (la nouvelle Exeo de Seat est une parfaite copie de l'ancienne A4). Le constructeur produit dans son unité de Györ des moteurs pour Volkswagen. Dans le Bade-Wurtemberg, à Neckarsulm, il pratique l'intégration verticale en usinant dans de gigantesques moules d'acier des pièces pour les principaux modèles de la marque, dégageant ainsi des économies d'échelle. *« Ici, vous pouvez voir en creux la nouvelle version de l'A8 qui sera présentée au salon de Francfort en septembre »* indique Reiner Gehrig, responsable des machines-outils. *« Là, ce sont les panneaux latéraux de l'A7, une sportive quatre portes concurrente de la Mercedes CLS, qui pourrait sortir à la fin 2010 ».*

Aujourd'hui, le seul véritable point noir d'Audi, c'est le marché américain, où la marque vend moins de 100 000 voitures par an. Diffusion d'un spot télévisé au moment du Super Bowl, augmentation de 15 % de son budget communication, multiplication du nombre de concessions exclusives (de 90 à 140), lancement d'un nouveau Q7 émettant très peu de monoxyde d'azote, Audi met les bouchées doubles pour rattraper son retard. Mais pour vraiment compter aux États-Unis et limiter les effets des variations des taux de change euro / dollar, le constructeur doit, à l'instar de BMW et Mercedes, fabriquer sur place. L'idée avait été évoquée l'an dernier. Elle semble aujourd'hui au point mort. En revanche, la construction d'une unité Volkswagen dans le Tennessee est actée. Alors, produire des Audi dans le giron de la maison mère ? *« Techniquement, c'est possible »* répond Rupert Stadler.

Dernier point à régler, et pas le moindre, les relations avec le nouveau propriétaire du groupe Volkswagen, Porsche. Officiellement, tout baigne. D'un côté, le Q7 est produit à Bratislava sur la même chaîne que le Cayenne. De l'autre, Audi vend sa technologie TDI à Porsche qui va produire un premier 4 x 4 Diesel. Cependant, les nouveaux modèles sportifs du constructeur aux quatre anneaux et notamment la R8, très proche de la 911, font de l'ombre à Porsche. Le fabricant des Boxster pourrait contraindre Audi à redescendre en gamme. D'où un risque de banalisation. Par le passé, Jaguar avait brouillé son image en incorporant un moteur issu de la Ford Mondeo. « *Cette menace est pur fantasme* », estime Rupert Stadler. *« Croyez-vous que nous sommes en train de perdre notre âme ? »* dit-il, un petit sourire aux lèvres. La crise est là, et le P-DG d'Audi en serait presque heureux. Car, à la sortie du tunnel, il espère bien virer en tête.

ANNEXE 5

Audi dévale les pentes de San Francisco

Olivier Mongeau, *Stratégies* n° 1531, jeudi 5 février 2009

Audi mettra le paquet dans les médias à l'occasion des Championnats du monde de ski qui se dérouleront à Val d'Isère (du samedi 7 au dimanche 15 février 2009) et dont le constructeur automobile allemand est le partenaire titre. Résultat : un dispositif massif de communication dans la presse, comme ce lundi 2 février dans le quotidien sportif *L'Équipe*, avec un bandeau en une, complétée d'une simple page et de deux doubles pages successives pour l'Audi Quattro et ses « sensations fortes ». En complément, un spot spectaculaire (avec de deux formats : 30 et 45 secondes) sera diffusé à partir du 8 février à la télévision et au cinéma. Tourné à San Francisco, ce spot met en scène un skieur dévalant les célèbres rues pentues de la ville californienne, effets de carres et asphalte/poudreuse à l'appui.