GE01 - 2011P - HS01 - 01

 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 gr. TD2** **Fondements de la Gestion** **Médian** **Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de sujet**
Christian GIRARDOT	**Vendredi 13 mai 2011**

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.***
- ***Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.***

Questions de cours (deux points par question)

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

1. La typologie des innovations selon Joseph Schumpeter.
2. Les fonctions du marché.
3. La typologie des fournisseurs de services.
4. Les risques liés aux externalisations.
5. La typologie des projets selon Kim Clark, Robert Hayes et Steven Wheelwright.

Étude de documents. Toutes les questions sont indépendantes. Toutes vos réponses seront justifiées et structurées.

1er dossier

« Plastic Omnium a su s'équiper contre la crise », Damien Pelé, *Challenges* n° 238, jeudi 6 janvier 2011

Travail à faire :

1. Caractériser Plastic Omnium selon :
   - La typologie de Colin Clark [**0,25 point**],
   - La typologie du Système Élargi de Comptabilité Nationale [**0,25 point**],
   - La typologie des statuts juridiques [**1,5 point**],
   - La typologie de l'INSEE [**0,5 point**].
2. Préciser la structure hiérarchique mise en place par Plastic Omnium [**0,5 point**].
3. Préciser les choix stratégiques de Plastic Omnium [**3 points**].
4. Procéder au diagnostic partiel SWOT (forces et menaces) de Plastic Omnium [**3 points**].
5. Préciser la relation de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – entre les fabricants de pièces plastiques pour l'industrie automobile (les offreurs) et les constructeurs automobiles (les demandeurs) sur le marché français de l'automobile [**0,5 point**].

2e dossier

« Coach vient tanner Vuitton en Europe », Francine Rivaud, *Challenges* n° 232, jeudi 10 novembre 2010

Travail à faire :

1. Préciser la position concurrentielle respective des marques Coach et Gucci sur le marché mondial de la maroquinerie de luxe [**0,5 point**].
2. Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – de la marque Coach sur le marché mondial de la maroquinerie de luxe [**1 point**].

3e dossier

« Fermob, coloriste du jardin », Catherine Heurtebise, *Marketing Magazine* n° 148, avril 2011

Travail à faire :

1. Préciser l'attribut < marque > de la variable produit du *marketing mix* de la société Fermob [**0,5 point**].
2. Préciser l'attribut < identité visuelle > de la variable produit du *marketing mix* de la société Fermob [**0,5 point**].
3. Préciser l'attribut < type de point de vente > de la variable distribution du *marketing mix* de la société Fermob [**0,5 point**].
4. Préciser l'attribut < objet de la communication du catalogue > de la variable communication du *marketing mix* de la société Fermob [**0,5 point**].

5. Préciser l'attribut < supports de communication média > de la variable communication du *marketing mix* de la société Fermob [**0,5 point**].
6. Préciser l'attribut < supports de communication hors média > de la variable communication du *marketing mix* de la société Fermob [**0,5 point**].

Plastic Omnium a su s'équiper contre la crise

Damien Pelé, *Challenges* n° 238, jeudi 6 janvier 2011

Fiche d'identité de Plastic Omnium

Siège social	1 rue du Parc 92593 LAVALLOIS-PERRET (Hauts-de-Seine)
Actionnaires principaux	Famille Burelle : 54,7 % Flottant (*) : 35,3 % Non précisé : 10 %
Chiffre d'affaires en 2010	3,25 milliards d'euros
Résultat net en 2010	150,7 millions d'euros
Effectif	Environ 18 000 salariés dont 7 000 en France
Nombre de sites	96 usines (dont 74 hors de France) et 15 centres de R&D (dont 11 hors de France)

(*) Le flottant désigne la part du capital cotée en Bourse d'une entreprise et qui n'est pas détenue par des actionnaires identifiés.

Tout le monde connaît ses poubelles vertes, marquées du fameux logo inversé « OP ». Mais qui sait que Plastic Omnium réalise 82 % de son activité dans l'industrie automobile ? Pas forcément une bonne nouvelle, à première vue, puisque ce secteur a traversé en 2009 la plus grave crise de son histoire. Plusieurs équipementiers y sont d'ailleurs restés : les équipementiers américains Lear et Visteon se sont placés sous la protection de la loi sur les faillites ; et l'équipementier suédois Plastal a changé de mains, repris en partie par l'équipementier français Faurecia. En France, Plastic Omnium a la chance de n'avoir que trois concurrents significatifs : Mecaplast, MGI Coutier et Plastivaloire.

Pourtant, Plastic Omnium a traversé la crise sans encombre et dépassera de loin les trois milliards de chiffre d'affaires en 2010. « *Sur 2008-début 2009, nous avons vécu les pires neuf mois de l'histoire du groupe, créé en 1946. Aussitôt suivis des neuf meilleurs mois* », résume Laurent Burelle, fils du fondateur et actuel P-DG. Élément essentiel de la stratégie à ses yeux : avoir su anticiper la crise. « *Les dirigeants ont mené plus tôt que les autres une restructuration qui a permis au groupe de maintenir sa marge opérationnelle* », confirme Sébastien Amichi, consultant chargé du secteur automobile au sein de la société d'études Roland Berger. « *Fin mars 2008, alors que notre chiffre d'affaires était en hausse de 16 %, nous avons commencé à voir des clignotants passer à l'orange sur notre tableau de bord prospectif : un client qui reporte un projet, un autre qui annule une commande...* », se souvient Laurent Burelle.

Plastic Omnium démarre alors un plan drastique pour abaisser son point mort [niveau de chiffre d'affaires pour lequel une entreprise ne réalise ni bénéfice, ni perte, Ndr] : fermeture de quatre usines en Europe et aux États-Unis, suppression de 21 % des effectifs dans les pays développés et réductions des coûts d'approvisionnement et de logistique. Près de 200 millions d'euros d'économies sont ainsi réalisés en deux ans, qui n'empêcheront pas le groupe d'être déficitaire de 65 millions d'euros en 2008. Mais cette restructuration a largement contribué à ramener les indicateurs de marge au vert dès le 2e semestre 2009, affirme le P-DG, malgré un chiffre d'affaires qui sera encore en baisse de 9 % (2,46 milliards d'euros).

Autre composant de la recette : l'innovation. Dès 2002, le groupe a rassemblé ses trois sites français de R&D sur un seul, Sigmatech, près de Lyon. Objectif : développer de plus en plus de pièces en plastique. Avec un argument choc alors que les émissions de CO_2 sont devenues un gros enjeu pour les constructeurs : « *Nous pouvons faire gagner 50 kilogrammes à un véhicule, ce qui réduit de six grammes par kilomètre l'émission de* CO_2 », s'enthousiasme François Tardif, directeur R&D de la filiale Plastic Omnium Auto Exterior, qui regroupe les activités de carrosserie. « *Au début de la décennie, notre production était composée à 80 % de pare-chocs. Aujourd'hui, nous produisons beaucoup d'autres pièces concourant à la réduction du poids des véhicules* ».

Même ambition pour Inergy Automotive Systems, la filiale dédiée aux réservoirs à essence et pièces « semi-structurelles » qui consolident la structure du véhicule, dont le groupe, jusqu'à présent actionnaire à 50 %, vient de racheter la totalité du capital au groupe belge Solvay. « *Nous travaillons à la fois à l'allégement du poids des véhicules et à la baisse d'émission de particules de* CO_2*, avec, par exemple, nos dispositifs de réductions d'ouverture technique dans les réservoirs* », explique Jean-François Bérard, vice-président chargé de la R&D, de la stratégie, du marketing et des opérations industrielles d'Inergy.

Cependant depuis quelques années, les acteurs des pays émergents (constructeurs automobiles et équipementiers) tirent les prix vers le bas. Mais là aussi, Plastic Omnium a anticipé. Depuis 2005, l'entreprise a beaucoup investi dans les zones en forte croissance. « *On les rencontre partout, et ils sont particulièrement forts en Chine* », constate Pascal Trummer, DG France de Magna International, équipementier canadien parmi les tous les premiers mondiaux (23 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2009). Sur les quelque cent usines que compte Plastic Omnium, seule une vingtaine est située en France mais elles permettent d'approvisionner les chaînes de montage des constructeurs en quelques heures. En Chine, le groupe, qui possède déjà douze sites, veut en ouvrir dix de plus d'ici trois ans. « *En cinq ans en Chine, nous sommes passés de zéro à 14 % du chiffre d'affaires. Nous avons peut-être eu de la chance mais c'est comme au Loto : il n'y a que ceux qui ont acheté un ticket qui ont gagné !* », s'amuse Laurent Burelle.

Plastic Omnium n'en oublie pas pour autant sa division environnement et ses célèbres poubelles. « *Le fond de sauce, très utile en période de disette !* », glisse Laurent Burelle, adepte de la métaphore culinaire. Car si cette filiale ne représente que 20 % de l'activité, elle a une marge opérationnelle récurrente supérieure à celle de l'automobile (6 %, contre 3-4 %). « *Au creux de la crise, nous avons saisi l'occasion de pouvoir transférer vers notre activité une trentaine d'ingénieurs R&D de l'automobile, en attendant des jours meilleurs* », dit Marc Eyraud, directeur R&D de Plastic Omnium Environnement. Un transfert qui a permis de développer l'innovation : fin novembre, au salon Pollutec, le groupe a présenté une poubelle végétale fabriquée à partir de canne à sucre 100 % recyclable.

Cette année, tous les voyants semblent être au vert, mais Laurent Burelle reste vigilant : « *Pour les années à venir, je surveille deux menaces : pour la division environnement, le risque budgétaire qui pèse sur les états et les villes, peut les mettre au régime sec et les obliger à réduire leurs investissements ; pour la division automobile, la surcapacité de production chronique en Europe de l'Ouest, qui pourrait entraîner des fermetures supplémentaires d'usines* ». Avec toujours cette obsession : avoir un temps d'avance, pour transformer le plastique... en or.

Coach vient tanner Vuitton en Europe

Francine Rivaud, *Challenges* n° 232, jeudi 10 novembre 2010

Le marché mondial de la maroquinerie de luxe en 2009

Marques	Part de marché en valeur
Louis Vuitton (LVMH, France)	28,5 %
Coach (Coach, États-Unis)	15,0 %
Gucci (PPR, France)	13,3 %
Autres marques. Exemples : Hermès (Hermès, France), Prada (Bertelli & Prada, Italie), Lancel (Richemont, Suisse), Longchamp (Cassegrain, France), etc.	43,2 %

Le deuxième maroquinier mondial vient chasser en France sur les terres du numéro un, Louis Vuitton. En juin, la société américaine Coach a ouvert une boutique de 160 mètres carrés au sein du grand magasin Le Printemps boulevard Haussmann, à Paris (IXe arrondissement). « *La France est le marché de référence de la mode. Notre pari est d'autant plus excitant que notre notoriété est faible ici* », justifie Lew Frankfort, CEO [Équivalent du P-DG en France, Ndr] de Coach. D'ici deux ans, Coach devrait être présent dans quinze grands magasins français mais aussi au Portugal, en Espagne et en Grande-Bretagne. Ses ambitions sont grandes : conquérir de 3 à 5 % du marché des accessoires de luxe en Europe. Coach ? La marque, née en 1941 dans un atelier new-yorkais, a peu à peu séduit les Américaines. En 1979, quand Lew Frankfort arrive comme vice-président chargé du développement, les ventes dépassent à peine six millions de dollars. Elles ont atteint 3,6 milliards à l'issue de l'exercice clos au 31 mars dernier. Et ne cessent d'augmenter : + 20 % au premier semestre de l'exercice fiscal 2010-2011.

Nommé président en 1995, Lew Frankfort s'emploie à dépoussiérer la marque. Il recrute un nouveau directeur artistique, réputé pour ses idées originales. Il étoffe la gamme de produits, modernise les magasins et accélère l'expansion internationale commencée en 1988 au Japon. La marque s'octroie aujourd'hui 15 % du marché mondial de la maroquinerie de luxe et devance Louis Vuitton sur le marché américain (25 % de part de marché contre 11 % à la griffe française). En 2009, Coach a racheté ses distributeurs à Hong-Kong, Macao et en Chine, où les ventes ont doublé en un an avec 41 points de vente. Et une trentaine de boutiques seront ouvertes dans les prochains mois. Les Européens, réputés pour être des clients difficiles, vont-ils succomber à ces sacs au style résolument américain, inspiré par un gant de base-ball dont le cuir se patine et s'assouplit à l'usage ?

Si Coach entend imposer une image de luxe identique à celle de Louis Vuitton, il utilise des méthodes commerciales plus proches des distributeurs de prêt-à-porter Zara ou H&M. Une stratégie unique. La distribution, d'abord, se veut chic. Pas question de rogner sur l'élégance des boutiques ou *corners* [espace dédié à une marque au sein d'un magasin et géré par elle, Ndr]. Il y a 900 boutiques aux États-Unis et au Canada. Comme au Printemps Haussmann, où le *corner* de Coach, situé juste en face de celui de Louis Vuitton, se remarque par son parquet de noisetier, son sol en marbre de Carrare [Ville italienne, Ndr] et ses miroirs antiques. Par contre, Coach économise sur ses frais de fonctionnement, et ne dépense pas

d'argent pour quoi que ce soit que le client ne verra pas, comme le siège social à Manhattan dont on n'imaginerait pas qu'il est celui d'une société opérant dans le secteur du luxe.

Quant aux collections, elles sont renouvelées en permanence. Au printemps 2011, elles sont au nombre de trois : Kristin et Poppy dédiées aux femmes, et une dédiée aux hommes qui ne porte pas de nom. Avec des modèles qui tentent de répondre aux désirs des clientes, régulièrement consultées et plus influentes qu'un *designer* vedette.

Et Coach a réussi un exploit : il vante l'authenticité de ses produits, la qualité de ses peaux (comme par exemple du cuir de vachette foulonné doux ou du cuir de vache lisse) et le savoir-faire de ses artisans, alors que la fabrication, sauf les prototypes qui sont toujours faits à New York, a été transférée vers des pays à bas coûts de main-d'œuvre, pour les trois quarts en Chine, et pour le reste en République Dominicaine et en… Espagne. « *Le pays d'origine n'est pas important pour les consommateurs, il existe d'excellents produits partout dans le monde* », se défend Lew Frankfort. Du coup, les sacs à main Coach sont vendus en moyenne 300 dollars, soit deux à trois fois moins que ceux de ses illustres concurrents européens.

Pour écouler ses produits, la griffe américaine mise en priorité sur les marchés les plus profitables de l'industrie du luxe : États-Unis, Japon et Chine. Autre originalité, Coach exploite sans aucun tabou des canaux délaissés par ses concurrents. Par exemple, « *c'est la première marque à avoir ouvert des boutiques dans des villes "secondaires" – comme Des Moines (Iowa), dans l'Amérique profonde –, d'où sont presque toujours absentes des maisons comme Louis Vuitton et Hermès* », observe Erwan Rambourg, analyse à la banque HSBC. L'offre est en outre entièrement disponible sur Internet. Coach est aussi la seule marque de luxe à exploiter autant de magasins d'usines (pas moins de 85 aux États-Unis). Afin d'éviter au maximum la cannibalisation du réseau des boutiques, ces magasins d'usines sont éloignés des centres-villes, et 75 % de leur assortiment est composé de collections spécifiquement conçues pour ce canal de distribution, qui cible des consommateurs plus âgés (45 ans en moyenne) que ceux des boutiques (entre 20 et 30 ans).

Coach n'hésite pas non plus à communiquer à contre-courant. La marque privilégie le marketing direct, là où Louis Vuitton emploie Catherine Deneuve ou Mikhaïl Gorbatchev. Coach s'est constitué au fil du temps une base de clients de quelque 9,7 millions d'adresses, qui sont « abreuvés » tout au long de l'année d'offres et d'informations. De plus, Coach n'organise aucun défilé. Et, plutôt que d'engager à un tarif prohibitif une égérie internationalement reconnue, Coach a préféré opter pour Mandy Moore, une jeune artiste à la notoriété exclusivement américaine et japonaise. Au final, le maroquinier consacre moins de 2 % de son chiffre d'affaires à la publicité ; les moyens financiers étant alloués en priorité au développement du réseau de distribution, dont les vitrines sont le premier vecteur de communication.

Fermob, coloriste du jardin

Catherine Heurtebise, *Marketing Magazine* n° 148, avril 2011

« *Quand j'ai repris Fermob en 1989* [l'entreprise a été créée en 1953, Ndr], *l'entreprise comptait douze salariés et son catalogue se réduisait à trois pages* », se souvient Bernard Reybier, P-DG de la société Fermob [L'entreprise tire son nom de son activité historique : la fabrication de mobilier en fer, Ndr], installée à Saint-Didier-sur-Chalaronne (Ain). La société se trouvait alors dans une situation critique, subissant de plein fouet la concurrence du mobilier de jardin en monocoques plastiques. « *J'étais convaincu que le mobilier de jardin en métal n'était pas mort* », affirme Bernard Reybier.

La marque prend alors un virage stratégique : elle mise sur l'innovation produit et modifie sa distribution. Elle cesse d'être vendue dans les hypermarchés pour se concentrer sur les magasins spécialisés dédiés à l'équipement de la maison (BHV, Habitat, etc.). Elle monte en gamme et commence à faire appel à des *designers* renommés (Jean-Charles de Castelbajac, Patrick Jouin, Andrée Putmann...) pour créer des produits plus contemporains. Fermob décide de ne pas se cantonner au rôle de fabricant de meubles de jardin et devient créateur de mobilier en métal. Le slogan de la marque devient désormais « Fermob, des meubles qui aiment les jardins qui aiment les couleurs ». Tous les modèles (157 références) sont disponibles dans 24 couleurs contemporaines ou classiques, qui ont permis de sortir du blanc ou du vert bouteille. Une palette régulièrement renouvelée, avec des coloris exclusifs (coquelicot, lin, carotte, paprika, muscade, etc.). La société change ses collections (une cinquantaine) au gré des saisons, pour désaisonnaliser le marché mais aussi pour faire entrer les meubles de jardin à l'intérieur de la maison. La ligne Luxembourg, initialement réalisée pour les jardins éponymes [Ils ont été créés à la demande de Marie de Médicis en 1612 dans le VIe arrondissement de Paris, Ndr], a acquis une dimension légendaire. Elle est désormais proposée à la vente aux particuliers.

L'internationalisation de la marque a commencé en 1991 avec l'Allemagne et les États-Unis, suivis par d'autres pays (trente vingt ans après). « *Nous avons multiplié notre chiffre d'affaires par deux tous les quatre ans, y compris pendant la crise* », annonce fièrement Bernard Reybier. La politique de distribution sélective mise en place y a significativement contribué. Fermob possède deux magasins, l'un à Paris, le second à Marseille et est référencé dans environ 400 points de vente en France et plus d'une vingtaine en Allemagne, au Benelux, en Suisse et en Grande-Bretagne. En 2010, Fermob a réalisé 30,47 millions d'euros de chiffre d'affaires, a produit 400 000 unités dans son usine de Thoissey (Ain) et employait 192 salariés. Comme clients professionnels (un quart du chiffre d'affaires), Fermob travaille avec des collectivités locales (l'entreprise équipe par exemple l'opération estivale Paris Plage organisée chaque été par la Mairie de Paris ou le Bryan Park dans l'île de Manhattan à New York), des hôtels et des villages vacances...

Depuis six ans, Fermob « *fait* » – selon l'expression de son P-DG – du marketing avec une équipe dédiée. En 2007, Fermob a inauguré un *show room* [salle d'exposition, Ndr] destiné aux professionnels, au sein de son usine de Thoissey. Outre les relations avec la presse confiées à l'agence de communication Esprit des sens, Fermob mise sur son catalogue annuel trilingue (imprimé à 250 000 exemplaires), devenu la vitrine de la marque. Bien plus qu'un outil de marketing direct, celui-ci reflète l'esprit de Fermob : il présente bien sûr les produits (photo, caractéristiques, prix), mais aussi les hommes qui constituent Fermob et rappelle les

valeurs de l'entreprise : un savoir-faire, des produits de qualité et la volonté de participer au développement durable (utilisation de matériaux recyclés à plus de 85 %, peintures écologiques). Pour la première fois cette année, une vidéo montrant la fabrication du catalogue a été publiée sur Facebook. « *Nous jouons sur la combinaison catalogue et site web* », note le P-DG, qui reconnaît être très impliqué dans la communication. Le site www.fermob.com permet d'accéder à une offre personnalisée. Par ailleurs, une campagne de publicité dans la presse est prévue fin avril ; elle sera gérée par l'agence de communication Brainstorming. Fermob participe également aux salons professionnels comme le salon Maison & Objet dont l'édition 2011 s'est tenue du 21 au 25 janvier dernier au Parc des Expositions de Paris Nord-Villepinte. « *Avant, on achetait son mobilier de jardin pour la vie. Aujourd'hui, on décore son jardin au gré de ses envies et de la mode. Nous créons des meubles beaux et confortables, qui incitent à la détente. Nos concurrents sont moins les meubles en plastique ou en teck que les escapades de week-end et les loisirs* », conclut Bernard Reybier.