

 <p>utbm université de technologie Belfort-Montbéliard</p> <p><i>Humanités</i></p> <p>UTBM F90010 Belfort Cedex Tél. : 03.84.58.31.75 Fax. : 03.84.58.31.78 E-mail : <prénom.nom>@utbm.fr http://www.utbm.fr</p>	<p>GE06</p> <p>Fondements du marketing</p> <p>Examen médian</p> <p>Durée : 2 heures</p>
<p>Christian GIRARDOT</p>	<p>Mardi 6 mai 2025</p>

Le sujet comporte cinq dossiers. Les cinq dossiers sont indépendants. Toutes les questions sont indépendantes.

Barème : 32 points

Consignes :

- *Les documents de cours, les sujets et corrigés de TD, les sujets et corrigés d'examens antérieurs, les micro-ordinateurs portables, les tablettes, les téléphones mobiles, les montres connectées, les oreillettes connectées, les casques audio, les calculatrices et les dictionnaires électroniques ne sont pas autorisés.*
- *Un dictionnaire papier est autorisé.*
- *Les annexes ne servent qu'à traiter les questions spécifiées.*
- *Vous séparerez distinctement les différents dossiers et les différentes questions.*
- *Vous veillerez à écrire lisiblement.*
- *Vos réponses seront toujours rédigées et justifiées.*
- *Vous signerez chacun des copies restituées.*
- *Vous signerez l'annexe restituée.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.*

PREMIER DOSSIER

Le marché des boissons énergisantes en 2024, in « Le potentiel des *energy drinks* est loin d'être épuisé », Laurence Zombek, *LSA* hors-série spécial boissons, jeudi 13 mars 2025

Travail à faire :

Remarque : Pour chacune des questions qui suivent, vous veillerez à indiquer précisément les valeurs que vous utilisez. Les résultats ne sont pas demandés.

1. Préciser comment calculer le taux d'évolution des ventes en valeur d'*energy drinks* en France en 2024.
2. Préciser comment calculer le taux d'évolution des ventes en volume d'*energy drinks* en France en 2024.
3. Préciser comment calculer la part de marché en valeur de la marque Crazy Tiger sur le marché des *energy drinks* en France en 2024.
4. Préciser comment calculer la part de marché relative de la marque Rockstar sur le marché des *energy drinks* en France en 2024.

DEUXIÈME DOSSIER

« La pâtisserie industrielle concilie plaisir et accessibilité », extrait, François Biaggini, *LSA* n° 2832, jeudi 27 février 2025

Les classes et les principaux critères de segmentation de la demande

Travail à faire :

1. Représenter au moyen d'une arborescence le marché de l'épicerie sucrée, les macro-segments, les catégories de produits et les produits spécifiés dans le texte. Il n'est pas demandé de reporter les valeurs et les évolutions.
2. *Première question bonus facultative. Pouvez-vous citer un autre macro-segment du marché – que ceux cités dans le texte – de l'épicerie sucrée ?*
3. Relever un critère de segmentation susceptible de s'appliquer à la marque Whaou !.
4. *Deuxième question bonus facultative. Préciser ce qu'est le taux de pénétration.*

TROISIÈME DOSSIER

« L'hyper croissance d'Action en Europe ne faiblit pas », extrait, Cécile Prudhomme, *Le Monde*, mercredi 2 avril 2025

Les classes et les principaux critères de segmentation de la demande

Travail à faire :

1. Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – du groupe néerlandais Action.
2. Relever des critères de segmentation susceptibles de s'appliquer à l'enseigne Action.

QUATRIÈME DOSSIER

« Monoprix se lance dans la restauration avec La Cantine », extrait, Julia Lemarchand, *Les Échos*, vendredi 4 avril 2025

Travail à faire : Étudier le positionnement – selon la méthodologie de Ries et Trout – du kiosque La Cantine au sein du magasin Monoprix Beaugrenelle. Le concept étant récent, l'image perçue n'est pas encore connue et ne sera donc pas évoquée.

CINQUIÈME DOSSIER

« Porsche subit une chute de ses ventes en Chine et l'incertitude aux États-Unis », extrait, Cécile Boutelet, *Le Monde*, samedi 19 avril 2025

Travail à faire : Procéder au diagnostic SWOT du groupe automobile allemand Porsche. Pour ce faire, vous complèterez et restituerez le document annexé.

Le marché français des boissons énergisantes en 2024

« Le potentiel des *energy drinks* est loin d'être épuisé », Laurence Zombek, *LSA* hors-série spécial boissons, jeudi 13 mars 2025

Source : NielsenIQ

Ventes	2024	2023
En valeur	628 millions d'euros	551 millions d'euros
En volume	165 millions de litres	151 millions de litres

Marques	Chiffre d'affaires (En millions d'euros)
Red Bull (Autriche)	357,3
Monster (Coca-Cola, États-Unis)	188,4
Crazy Tiger (Royal Unibrew, Danemark, distribuée en France par Beyer Frères)	35,2
Rockstar (PepsiCo, États-Unis)	5,0
VEnergy (Fruco, Nouvelle-Zélande, distribuée en France par Suntory, Japon)	0,6
Autres marques. Exemples : Celsius (États-Unis, distribuée en France par Suntory), Dark Dog (Autriche, distribuée en France par Brasserie de la Licorne), Furya Energy (France), Ragnarök (France)...	8,2
Marques de distributeurs. Exemple : Psychic (Carrefour)...	33,3

La pâtisserie industrielle concilie plaisir et accessibilité

Extrait, François Biaggini, *LSA* n° 2832, jeudi 27 février 2025

Troisième macro-segment en valeur du marché de l'épicerie sucrée, derrière le petit déjeuner et la confiserie, la pâtisserie industrielle affiche, des ventes stables en valeur (1,39 milliard d'euros) et en très légère progression en volume (+ 0,3 %), selon les données de la société américaine d'études de marché Circana France, arrêtées à fin janvier 2025.

Les industriels proposent une lecture du segment de la pâtisserie industrielle, qui s'appuie sur les processus de production déployés. Elle se partage classiquement entre la catégorie de la pâtisserie traditionnelle (911,5 millions d'euros de chiffre d'affaires, + 2,9 % *versus* janvier 2024), et la catégorie de la pâtisserie élaborée (478 millions d'euros de chiffre d'affaires, - 1,5 % *versus* janvier 2024).

La catégorie de la pâtisserie traditionnelle a été portée par les gaufres (+ 7,6 % *versus* janvier 2024), les spécialités régionales (+ 7,4 %) et les goûters traditionnels (+ 4,2 %). Dans cette catégorie, seules les crêpes ont été à la peine (- 1,3 %). Dans la catégorie de la pâtisserie élaborée, il n'y a que les goûters familiaux qui sont parvenus à connaître une évolution positive (+ 1,6 %). Les gâteaux fondants (*brownies* en anglais) et les cakes aux fruits ont quasiment fait du surplace (respectivement + 0,6 % et + 0,1 % *versus* janvier 2024). Les baisses les plus marquées ont concerné les goûters individuels et les pains d'épices (respectivement - 4,1 % et - 3,9 % *versus* janvier 2024).

[...]

Deuxième entreprise française dans la catégorie de la pâtisserie traditionnelle, la société Goûters Magiques basée à Plumelin (Morbihan, Bretagne) – elle exploite les marques Armor¹ Délices, Le Ster² et Whaou ! –, ajuste également son offre. [...] La marque Armor Délices – elle est spécialisée dans la fabrication de madeleines³ –, joue à fond sur son identité bretonne et invite les consommateurs à « *Vivre d'Armor et d'eau fraîche* », dans le cadre d'animations commerciales en magasin. Quant à la marque Whaou ! – elle est spécialisée dans la fabrication de crêpes –, elle incite à libérer le Whaou ! qui est en nous, voulant avant tout séduire adolescents et préadolescents. [...].

Depuis septembre dernier, Harrys⁴, marque bien connue pour son pain de mie préemballé qu'elle a introduit en France, s'est lancée sur le marché de la pâtisserie élaborée, avec trois références de gâteaux moelleux. « *Chocalin, Tendrissime et Choco Mousse ont déjà séduit 1,3 million de consommateurs, jusqu'à enregistrer 4,5 points de taux de pénétration* », précise Clotilde Paquier, directrice marketing de la division boulangerie du groupe italien Barilla, la société-mère de la société Harrys. [...]

¹ Le mot breton « Armor » est composé du préfixe « ar » qui signifie « près, sur, autour, devant, le long » et du nom commun « mor » qui signifie « mer ». Armor désigne donc le littoral de la Bretagne.

² Le mot breton « Ster » désigne un cours d'eau côtier.

³ La madeleine est une spécialité régionale. Elle aurait été créée en 1755 à Commercy (Meuse, Grand Est).

⁴ Harrys est une spécialité française créée en 1970 à Châteauroux (Indre, Centre-Val de Loire). Elle appartient au groupe italien Barilla depuis 2007.

Les classes et les principaux critères de segmentation de la demande

Classe des critères sociodémographiques :

Principaux critères
Le sexe
L'âge
La morphologie physique
La profession et catégorie socioprofessionnelle
Le niveau d'études
Le revenu
La composition et l'effectif du ménage
Le type de logement
La religion
La nationalité

Classe des critères géographiques :

Principaux critères
La météorologie / le climat
La région
Le type d'habitat
La densité urbaine

Classe des critères de comportement :

Principaux critères
La quantité achetée
La fidélité à la marque
La fréquence d'achat (ou d'utilisation)
L'occasion d'achat (ou de consommation)
La sensibilité au prix

Classe des critères psychosociologiques :

Principaux critères
Personnalité
Sociostyles

L'hyper croissance d'Action en Europe ne faiblit pas

Extrait, Cécile Prudhomme, *Le Monde*, mercredi 2 avril 2025

En 2024, plus de 18 millions de clients dans le monde ont emprunté chaque semaine les allées des magasins Action. Soit 3,4 millions de plus qu'en 2023, et 10 millions de plus qu'en 2019. Une illustration du changement dans les pratiques de consommation opérées ces dernières années. La recherche du meilleur prix dans un contexte de pouvoir d'achat contraint, incite les ménages à fragmenter leurs courses, en multipliant le nombre de magasins fréquentés pour alléger leur budget.

Créée en avril 1993 à Enkhuizen (province de Hollande-Septentrionale) aux Pays-Bas, l'enseigne Action possède aujourd'hui 2 918 magasins, qui emploient 79 681 salariés dans 12 pays, et enregistre, sur une durée d'une vingtaine d'années, une croissance annuelle moyenne de ses ventes de 24 %. En 2024, le chiffre d'affaires a bondi de 10,3 % à surface comparable, pour atteindre 13,8 milliards d'euros. Parmi ses meilleures ventes, la catégorie des produits d'hygiène et d'entretien, pour laquelle, face à la flambée des prix, de nombreux ménages se sont détournés de leurs grandes surfaces habituelles. Rares sont les groupes de la grande distribution à pouvoir se targuer d'une telle croissance, et à ouvrir autant de magasins en si peu de temps – 352 rien qu'en 2024, dont 60 en France.

La France, où l'enseigne s'est implantée en 2012, est désormais le pays qui contribue le plus à sa croissance. Action exploite dans l'Hexagone 859 points de vente fin 2024. La direction d'Action ne dévoile pas les données d'activité de chaque pays, « *mais elles alignées sur les performances du groupe* », assure Hajir Hajji⁵, directrice générale d'Action. « *En 2025, nous souhaitons ouvrir un magasin par jour en Europe. Nous nous implanterons en Roumanie et en Suisse. En 2026, nous prévoyons de construire un entrepôt à Onnaing (Nord, Hauts-de-France), non loin de la ville de Valenciennes et de la frontière belge* », détaille Madame Hajji. Action opère déjà 16 plateformes logistiques en Europe, dont 5 sont situées en France. Chacune approvisionne « *environ 300 magasins* ».

Les forces du groupe Action ? Un nom qui fonctionne dans toutes les langues, des magasins dupliqués à l'identique dans tous les pays, des procédures opérationnelles analogues qui sont appliquées partout... Dans le modèle Action, les coûts sont réduits au minimum. « *Pas de dépenses marketing, ni d'emplacement dans les rues principales des centres-villes* », souligne Hajir Hajji. Les magasins, d'environ 900 mètres carrés de surface de vente, doivent être situés dans une zone de chalandise d'au moins 40 000 habitants. Cette superficie ne doit rien au hasard : elle permet en France, d'ouvrir des points de vente très rapidement, en échappant à l'obtention préalable d'une autorisation administrative [d'ouverture, Ndr] de la commission départementale d'aménagement commercial⁶ (CDAC), obligatoire au-delà de 1 000 mètres carrés. Autre force du concept, son efficacité opérationnelle : « *95 % de l'assortiment est le même dans tous les pays, mais on le change tout le temps* », lance encore Hajir Hajji. Chez Action, les consommateurs ne peuvent pas, comme dans une grande surface traditionnelle,

⁵ Hajir Hajji est née en 1984. Elle a grandi à Amsterdam dans une famille d'origine marocaine. Elle a commencé à travailler chez Action à l'âge de 17 ans, à la mise en rayon et à la caisse. Après avoir gravi tous les échelons hiérarchiques, elle est devenue membre du comité exécutif en 2011. Elle a occupé ensuite le poste de directrice commerciale pendant trois ans, avant d'être nommée directrice générale en janvier 2022.

⁶ La Commission Départementale d'Aménagement Commercial est une autorité administrative qui statue sur les projets commerciaux (création, extension, changement d'activité...) de plus de 1 000 m².

trouver à chaque passage leurs produits favoris. Seul un tiers de l'assortiment des magasins est constant. Les autres produits évoluent en fonction des opportunités d'achat.

Parmi les 6 000 produits de l'assortissement, regroupés en 14 catégories, on trouve un savant mélange de marques internationales – elle sont importantes car elles font venir les clients dans les magasins –, et d'autres, propres à l'enseigne. Tous les produits sont « *achetés en grande quantité* », précise Madame Hajji. Pour négocier avec ses fournisseurs, le groupe néerlandais a adopté un mode de fonctionnement inversé de celui de la grande distribution. « *On débute par le prix de vente souhaité, et on calcule ce que doit être notre prix d'achat, là où nos concurrents appliquent un coefficient de marge à leur coût de revient pour obtenir leur prix de vente* », explique la directrice générale.

Au fil de son expansion, la clientèle du groupe Action s'est élargie : 60 % des clients sont des femmes, 48 % ont de plus de 50 ans et 40 % sont issus d'une strate de la population bénéficiant d'un revenu supérieur au revenu médian, d'après les données de la société allemande d'études marketing GfK France. Tous les clients sont séduits par l'appel des bonnes affaires, avec deux tiers des produits vendus à moins de 2 euros, et seulement 7 %, dont le prix de vente dépasse les 5 euros. Et ils reviennent souvent, attirés par la promesse de « *150 nouveaux produits chaque semaine* », quitte à sortir du magasin avec un sac rempli, sans forcément avoir toujours trouvé ce qu'ils étaient venus chercher.

[...]

Monoprix se lance dans la restauration avec La Cantine

Extrait, Julia Lemarchand, *Les Échos*, vendredi 4 avril 2025

« Ouverte en même temps que votre appétit ». C'est avec ce slogan affiché au-dessus des vitrines qui regorgent d'une centaine de variétés de gâteaux, de sandwichs (du traditionnel jambon-beurre au panini au saumon d'Écosse Label Rouge) et autres viennoiseries, que La Cantine du magasin Monoprix Beaugrenelle⁷, rue Linois, accueille sa clientèle depuis le 1^{er} avril. Dans le quartier, Monoprix rencontrera une concurrence abondante et bien implantée, avec des enseignes comme Cojean⁸, Ladurée⁹, La Mie Câline¹⁰ ou encore Paul¹¹.

L'intention est claire : servir habitants du quartier, cadres urbains pressés et touristes en adaptant l'offre, selon le moment de la journée, du cappuccino le matin au poulet rôti Label Rouge à emporter le soir – il est ouvert jusqu'à 23 heures –, en passant par le *snacking* de la pause déjeuner. Monoprix veut recourir aux services Deliveroo et Uber Eats pour celles et ceux qui préfèrent manger au bureau ou chez eux.

Cette offre de « *restauration rapide, accessible et de qualité* », constitue un axe important de la politique commerciale de l'enseigne Monoprix, qui cherche des relais de croissance. La société Monoprix¹², qui a réalisé 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2024, a vu son résultat d'exploitation baisser de 15 % l'an dernier (73 millions d'euros).

« *Nous essayons de nous adapter à cette "économie de la flemme", dans laquelle on se fait de plus en plus livrer, et on cuisine de moins en moins* », explique Philippe Palazzi, P-DG depuis un an du groupe Casino. « *Dans dix ans, la restauration devrait représenter 50 % du chiffre d'affaires du groupe, contre 10 % aujourd'hui* ». Pour ce faire, des concepts similaires ont vu le jour au sein des magasins Franprix (« La Cantinerie ») et Petit Casino (« Cœur de Blé »), deux autres enseignes du groupe Casino.

Monoprix veut répliquer la recette de ce qui a fait son succès dans le non-alimentaire (mode, maison, beauté) : collaborations, exclusivités, équipes dédiées... Au Monoprix Beaugrenelle, c'est la très médiatique cheffe pâtissière Noémie Honiat¹³ qui a élaboré les quelque 70 recettes

⁷ Beaugrenelle est un quartier de Paris situé sur le Front-de-Seine, dans l'ouest du XV^e arrondissement, entre les quartiers administratifs de Grenelle et Javel. Le magasin Monoprix est proche du centre commercial Beaugrenelle, rénové en octobre 2013. D'une surface de 45 000 m², il compte 110 enseignes, un grand magasin, des restaurants et un multiplexe cinématographique.

⁸ Cojean est une enseigne française de restauration rapide, créée en 2001 à Paris par Alain Cojean.

⁹ Ladurée est une entreprise française spécialisée dans la pâtisserie, fondée à Paris en 1862. Les pâtisseries, glaces et viennoiseries sont fabriquées à Morangis (Essonne, Île-de-France) et les macarons en Suisse, à Enney (canton de Fribourg).

¹⁰ La Mie Câline est une entreprise agroalimentaire française fondée en 1985 qui distribue ses produits dans un réseau points de vente.

¹¹ Paul est une enseigne créée en 1889. Elle appartient au groupe Holder depuis 1953. C'est aujourd'hui un réseau de plus de 240 points de vente.

¹² Monoprix est une entreprise française qui appartient au secteur du commerce. Elle a été fondée en octobre 1932. Elle est essentiellement implantée en centre-ville. Le groupe Casino est devenu l'unique actionnaire de Monoprix en 2013.

¹³ Noémie Honiat a été finaliste à 24 ans de la saison 5 de Top Chef, émission diffusée sur la chaîne de télévision M6 en 2014. Elle est également active sur les réseaux sociaux, partageant sa passion de la pâtisserie ainsi que des parenthèses sur sa vie privée. Elle est par ailleurs ambassadrice de plusieurs marques françaises (fraise Label Rouge du Lot-et-Garonne, électroménager Sauter...).

gourmandes (*babkas*¹⁴, cookies, financiers, *focaccias*¹⁵, tartes...) qui sont vendues. Elles seront préparées dans un laboratoire, visible par les clients au sein du magasin. Au total, ce magasin Monoprix – le plus important du groupe par son chiffre d'affaires –, a embauché une quinzaine de salariés, dont un *barista*¹⁶ qui prépare un café expresso vendu 2,30 euros, et un café *latte*¹⁷ spécial vendu 6 euros.

[...]

¹⁴ La *babka* est un gâteau originaire de la Pologne. Il s'agit d'une brioche à pâte levée.

¹⁵ La *focaccia* est un pain de forme plate et cuit au four. Originaire d'Italie, malgré les apparences, elle n'est pas semblable à la pizza, même si le style et la texture sont similaires.

¹⁶ En Italie, un *barista* est une personne qui travaille derrière un comptoir pour servir toutes sortes de boissons. En France, un *barista* désigne la personne spécialisée dans la préparation de boissons à base de café.

¹⁷ Un *latte*, ou *café latte* est une boisson chaude faite avec du café expresso et du lait chauffé à la vapeur.

Porsche subit une chute de ses ventes en Chine et l'incertitude aux États-Unis

Extrait, Cécile Boutelet, *Le Monde*, samedi 19 avril 2025

Le luxe ne protège plus les industriels européens. Porsche¹⁸, constructeur automobile allemand célèbre pour son emblématique modèle 911¹⁹, en fait la douloureuse expérience. À 43 euros le jeudi 17 avril dernier, le cours de l'action Porsche a perdu près des deux tiers de sa valeur depuis son pic de mai 2023 (121 euros), quelques mois après son introduction à la Bourse de Francfort²⁰, le jeudi 22 septembre 2022. Sur ses deux principaux marchés, la Chine et l'Amérique du Nord, où s'écoulait plus de la moitié de sa production annuelle, la marque allemande est en difficulté.

En Chine, premier marché automobile du monde, Porsche a annoncé, début avril, une spectaculaire chute de 42 % de ses ventes par rapport à la même période un an plus tôt. Seules 9 500 voitures ont été vendues au cours des trois premiers mois de l'année, soit le chiffre le plus faible depuis plus de dix ans. En 2024, les ventes avaient déjà reculé de 28 % par rapport à celles de 2023, avec seulement 57 000 voitures écoulées.

Outre la baisse générale de la consommation en Chine, les véhicules Porsche ne semblent plus faire le poids face aux nouveaux entrants locaux sur le marché automobile. Le groupe chinois Xiaomi, jusque-là connu seulement comme fabricant de smartphones et de toute une gamme de produits électroniques grand public (caméras, chargeurs, montres, trottinettes...), a sorti en mars 2024, une copie quasi identique de la Porsche Taycan²¹... vendue même pas un quart de son prix. La Xiaomi SU7, surnommée la « Porsche-killer » coûte en effet 27 000 euros, contre 116 000 euros pour la Porsche Taycan. La Xiaomi SU7 a enregistré un démarrage commercial remarqué, avec 180 000 exemplaires vendus depuis son lancement.

Longtemps sûr de sa supériorité technologique et du pouvoir de sa marque, Porsche subit les conséquences d'un profond changement en Chine, où la domination symbolique des marques de luxe occidentales a vécu. Les fabricants chinois de véhicules électriques²² sont parvenus au même niveau de performances que les constructeurs allemands, tout en les surpassant sur la connectivité, la variable clé d'un véhicule électrique.

[...]

¹⁸ Porsche est un constructeur automobile allemand spécialisé dans la conception et la fabrication de voitures de sport de luxe, dont le siège social est situé à Stuttgart (land du Bade-Wurtemberg). La toute première automobile Porsche a été conçue en 1900 par Ferdinand Porsche (1875-1951).

¹⁹ La Porsche 911 est une voiture de sport haut de gamme conçue et fabriquée par le constructeur automobile allemand Porsche. La première génération de la Porsche 911 a été commercialisée en 1964. La huitième génération de Porsche 911, la Type 992, est commercialisée depuis la fin de l'année 2018. Les anciens modèles font partie des voitures de sport les plus recherchées par les collectionneurs.

²⁰ En Allemand : Frankfurt am Main. La bourse de Francfort a été fondée en 1820. C'est la quatrième bourse mondiale après New York, Tokyo et Paris.

²¹ Le Taycan est une berline électrique commercialisée par le constructeur automobile allemand Porsche depuis 2019.

²² L'industrie automobile chinoise compte de nombreux constructeurs de véhicules électriques, parmi lesquels BYD (10^e constructeur mondial en 2024, toutes motorisations confondues), Geely, Leapmotor, MG (filiale du groupe SAIC Motor), NIO, XPeng et Zeekr (filiale du groupe Geely, dédiée aux véhicules haut de gamme).

Avec l'effondrement des ventes en Chine, les États-Unis sont devenus le premier marché du constructeur allemand, avec un tiers de ses ventes. Au premier trimestre 2025, en prévision de l'augmentation des droits de douane voulue par le président Donald Trump, les ventes de Porsche aux États-Unis ont bondi de 37 % par rapport à leur niveau de 2024 sur la même période. Un feu de paille, qui annonce une probable traversée du désert, si les consommateurs américains sont sensibles aux hausses des prix. À moins que Porsche ne décide de remettre en cause sa stratégie de production « *made in Germany* », dans laquelle tous les véhicules sont assemblés soit à Zuffenhausen – un site implanté dans la banlieue nord de Stuttgart depuis avril 1950 –, soit à Leipzig (land de Saxe), un site ouvert en août 2002. Décider de fabriquer aux États-Unis serait une véritable révolution culturelle, alors que la « *Deutsche Qualität*²³ » a toujours été vue comme la variable déterminante de la compétitivité de l'industrie automobile allemande haut de gamme.

Or la baisse des ventes se fait déjà douloureusement sentir sur les deux sites de production. La direction de l'entreprise s'est entendue avec les syndicats sur un large plan de réduction des coûts. Le groupe, qui emploie 42 000 salariés au total, supprimera 1 900 postes d'ici à 2029 autour de Stuttgart, et ne reconduira pas 2 000 contrats à durée déterminée. Le management se prépare à une baisse durable des ventes. L'appareil de production est en cours de reconfiguration pour ne fabriquer que 250 000 véhicules par an, loin des 320 000 véhicules fabriqués et vendus en 2023. Pour amortir cette baisse de la production, le constructeur allemand joue sur l'hyperpersonnalisation des voitures. Au département « *Sonderwunsch*²⁴ » de Zuffenhausen, les clients peuvent choisir une peinture ou un intérieur cuir rare, qui feront de leur Porsche 911 un objet absolument unique, dont le prix pourra grimper jusqu'à 1 million d'euros.

²³ Qualité allemande.

²⁴ Souhait spécial.

Diagnostic SWOT de la marque Porsche

À compléter et à restituer avec la copie

Attributs	Opportunités	Menaces
Les concurrents		
Les nouveaux entrants		
Les <i>stakeholders</i> (ou parties prenantes)		

Attributs	Forces	Faiblesses
Les performances financières et commerciales		
Le système productif		
Le mode de management		