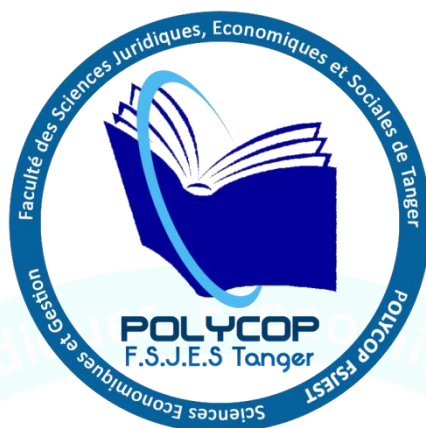




POLYCOP FSJEST

Résumer les Cours et Organiser les Polycopiés

<http://www.polycop-fsjest.com/>

Filière : Sciences Économiques et Gestion

Matière : Management Stratégique

Semestre : 6

Type de document : Études de cas, Part. 1

Étude de cas n°1 : L'analyse concurrentielle des Compagnies aériennes

Étude de cas n°2 : La stratégie hybride de IKEA

Étude de cas n°3 : Les stratégies concurrentielles des constructeurs automobiles japonais en Europe

Étude de cas n°4 : Société INDUS S.A. (SWOT + BCG)

Étude de cas n°5 : La structure de LVMH

Étude de cas n°6 : Plastic Omnium (Diagnostic interne + Analyse concurrentielle)

Année universitaire 2017-2018

ÉTUDES DE CAS ET EXERCICES

Étude de cas n°1 : L'analyse de l'intensité des forces concurrentielle

Vous êtes sollicité, en tant qu'assistant, par les dirigeants d'une Compagnie Aérienne (CA) pour effectuer une analyse des forces commandant l'intensité concurrentielle dans le secteur du transport aérien. Ils vous présentent en vrac, les éléments suivants :

Le secteur du transport aérien est très dépendant de l'activité économique et d'événements géopolitiques (guerre en Irak, 11 septembre 2001, etc.). Ainsi, des lors que la croissance économique globale n'est plus au rendez-vous, on assiste à des surenchères de baisse de prix pour conserver voire augmenter ses parts de marché. Lorsque la croissance de ce secteur est très faible, toutes les Compagnies Aériennes (CA) tombent dans le rouge : elles perdent de l'argent et certaines d'entre elles sont amenées à disparaître. La rentabilité est très aléatoire puisque les grandes CA n'obtiennent guère plus de 3% de rentabilité au final. On constate aussi qu'il y a de faibles possibilités de différenciation ce qui veut dire que les CA sont obligées de se battre sur le terrain du coût. En outre, il est difficile de commencer par exploiter une seule liaison, il faut établir tout un réseau qui lui aussi coûte cher.

Les CA vendent leurs billets d'une part à des tours opérateurs et des agences de voyage qui ont la particularité de ne pas consommer eux-mêmes la prestation ; et d'autre part aux consommateurs finaux qui peuvent être soit des hommes d'affaires soit des particuliers. Il convient de souligner l'importance de la notoriété de l'enseigne puisque les passagers ont des exigences de sécurité et la marque les sécurise de ce point de vue-là. On constate durant ces dernières années que toutes les manœuvres utilisées pour vendre le billet d'avion plus cher (*classe affaires, super-affaires, ...*) n'ont pas donné les résultats escomptés, et que le développement de l'audio et de la vidéo-conférence occasionnent moins de déplacements dans le monde des affaires puisque une partie des choses peuvent se régler à distance. Toutefois, les *low cost* (les CA à bas cat) sont en train de révolutionner le transport aérien de moyenne et courte distance.

Pour se procurer en avions, les CA ont le choix entre les deux grands constructeurs que sont *Boeing* et *Airbus Industrie*. Ces deux derniers sont dans une lutte à mort pour la conquête du marché mondial. Les CA font également appel aux aéroports qui leur fournissent les infrastructures de décollage et d'atterrissage. En fait, les transporteurs aériens ayant déjà des créneaux de décollage et d'atterrissage dans les grands aéroports eux sont plutôt protégés par les infrastructures aéroportuaires, ces dernières n'accordant pas de nouveaux droits de décollage et d'atterrissage à de nouvelles CA. Ainsi, « *Quand on va à Casablanca, on a le choix entre aéroport de Casablanca et aéroport de Casablanca* »,

Pour éliminer les marges rétrocédées aux tours opérateurs et aux agences de voyage, les CA vendent de plus en plus de billets en direct (*agences dans les aéroports et centre-ville, par téléphone/internet, etc.*). Les CA pratiquent également le *yield management* : c'est-à-dire une politique de tarification des billets d'avion en fonction de la date à laquelle le client va vouloir faire sa réservation et du taux de remplissage de l'avion. Le but c'est d'arriver à remplir l'avion au maximum sachant qu'un avion qui a moins de 70% de places occupées est un avion qui va perdre de l'argent sur son vol. Les CA accordant aussi des cartes offrant des avantages (*hôtel et location de voiture moins onéreux, billets d'avion gratuits à partir d'un certain nombre de voyages, ...*). Aujourd'hui, l'homme d'affaires comme le particulier sont à la recherche incessante du prix le plus juste.

Le marché des transports aériens est constitué de quatre grandes alliances de taille mondiale (*associant transporteur américain, européen, asiatique et latino-américain*) organisant et coordonnant l'ensemble de ces vols. Ainsi, un passager peut partir de Tanger vers Bangkok en utilisant des compagnies qui feront partie de la même alliance, et ainsi les habitués de la RAM pourront trouver une solution de vol partout dans le monde avec leur compagnie préférée. Ces alliances permettent d'offrir à chaque passager l'ensemble des destinations mondiales, bien sûr pas directement par la compagnie mais desservie par des compagnies alliées et qui ajustent les horaires de leur vol pour que les correspondances soient bien assurées, pour que les bagages transitent sans que les passagers ne soient obligés de les reprendre et de les enregistrer à nouveau et sans que les passagers n'aient de longs déplacements à faire à l'intérieur même de l'aéroport.

Actuellement, on ne compte pas moins de 150 CA ne serait-ce qu'aux États-Unis, plus de 200 en Europe, alors qu'il faut d'énormes moyens pour constituer une CA (*un gros avion coûte une dizaine de milliards de dirhams*).

Pour l'instant, on peut dégager un certain nombre de groupes stratégiques. On peut distinguer les généralités de taille mondiale qui acheminent les passagers dans le monde entier soit directement, soit par le biais des grandes alliances (*évoquées précédemment*), les groupes qui sont spécialisés géographiquement (*transport national, régional ou international de proximité*) et d'autres qui visent certains segments de clientèle (*vols charter*).

Un passager peut recourir aux bateaux et croisières, pour les grandes liaisons transatlantiques et transpacifiques ; cependant il s'agit-là d'un autre créneau où l'on offre en complément au transport, de la détente, du loisir et des vacances. Pour les distances inférieures à 1000 kilomètres, le passager peut utiliser évidemment l'automobile avec le réseau autoroutier, mais aussi les TGV (*Trains à Grande Vitesse, pouvant dépasser 500 Km/h !*).

Pour garantir un taux de remplissage élevé et rentabiliser les vols, les CA ont mis en place un *hub*¹. Ainsi avant la mise en place d'un *hub*, si une compagnie devait desservir 5 destinations en vol aller-retour, cela l'amenait à avoir un programme de cinq vols, et si en plus elle devait effectuer ces trajets quatre à cinq fois par jour, cela multipliait d'autant plus le nombre de vols à effectuer. Après le *hub*, on s'aperçoit qu'il ne s'agit plus d'assurer cinq vols aller-retour puisque tous les transports de ville à ville passent, par exemple, par le *hub* Casablancais pour le Maroc. L'intérêt est de diminuer le nombre de vols, d'avoir des avions beaucoup plus grands et donc une rentabilité de chaque vol beaucoup plus forte, et un meilleur taux de remplissage.

TOUTES LES REPONSES DOIVENT IMPERATIVEMENT ETRE JUSTIFIEES.

Questions :

- Q1 : En utilisant le modèle de Michael Porter, caractérisez l'intensité des forces commandant la concurrence dans le secteur du transport aérien.
- Q2 : D'après le mini-cas, les CA ont adopté plusieurs manœuvres visant à modifier l'intensité concurrentielle dans leur secteur d'activité, on vous demande de rappeler, de manière générale, comment une entreprise peut réduire ou influencer l'intensité des forces concurrentielles.
- Q3 : Après avoir rappelé ce que l'on entend par diversification, définissez les concepts suivants : diversification horizontale, diversification verticale, diversification concentrique et diversification conglomerale.

¹ Le mot *Hub*, qui veut dire *moyeu*, provient de la représentation en étoile que l'on fait de la connexion interconnexion. Cette représentation s'assimile à une roue.

Étude de cas n°2 : La stratégie hybride de IKEA

Combiner prix bas et création de valeur peut être une stratégie gagnante, à condition de se montrer innovant.

Depuis sa fondation en Suède en 1953, IKEA avait construit un réseau global de magasins présent dans 28 pays. Pour autant, son concept de distribution était resté le même : « offrir une large gamme de produits d'ameublement fonctionnels et au design soigné, à un prix si bas que la majorité des gens peuvent les acheter ».

Le succès d'IKEA reposait sur la simplicité des produits, des meubles en kit au design scandinave que les clients transportaient et assemblaient eux-mêmes. Les énormes magasins situés à la périphérie des grandes agglomérations, entourés de vastes parkings, intégraient des services tels que cafés, restaurants, accès pour handicapés et même garderies pour enfants. Les clients réclamaient des meubles de style et de qualité, au prix raisonnable et aisément disponibles. IKEA avait répondu à leur attente en les incitant à participer eux-mêmes à la création de valeur en prenant en charge certaines des tâches traditionnellement dévolues au fabricant ou au distributeur, comme l'assemblage et la livraison des produits. De même, l'information sur les produits était diffusée au moyen d'un catalogue soigné, comprenant plus de deux cent pages. Des mètres rubans, des crayons et du papier étaient fournis aux clients dans les magasins, ce qui permettait de réduire le personnel de vente.

Afin de proposer des produits de bonne qualité à bas prix, IKEA possédait 30 bureaux d'achat répartis à travers le monde, dont le rôle principal consistait à identifier des fournisseurs potentiels. Les designers du quartier général assuraient alors la sélection de chaque fournisseur pour chaque produit, avec pour critères principaux le coût et la facilité de fabrication. Les fournisseurs les moins chers étaient toujours préférés aux plus expérimentés. Ainsi, un fabricant de chemises avait été choisi pour produire des revêtements de fauteuils. Même si la procédure permettant de devenir un fournisseur de IKEA était très contraignante, les candidats n'avaient jamais manqué. En effet, une fois admis dans le système, un fournisseur pouvait accéder à un marché global, recevoir de l'assistance technique, louer des équipements et obtenir des conseils afin de hisser sa production à la hauteur des standards internationaux de qualité. À la fin des années 1990, la gamme de IKEA comprenait ainsi 12 000 produits, obtenus auprès de 1 800 fournisseurs répartis dans 45 pays et vendus à des prix 20 à 40% moins élevés que ceux des concurrents.

IKEA s'était toujours caractérisé par une culture extrêmement économe, voire spartiate. Ainsi, dans les premières années, l'entreprise avait été délocalisée au Danemark pour échapper à la taxation suédoise. Le directeur général de l'entreprise, Anders Moberg, personnifiait cette philosophie : il circulait dans une Nissan Primera de fonction, s'habillait de manière informelle comme les autres employés, pointait en arrivant à son bureau, voyageait en classe économique et ne descendait que dans des hôtels modestes. Tous les cadres étaient censés se comporter de cette manière. De fait, ces valeurs avaient été étendues à toute l'entreprise, dont les actions n'étaient pas cotées, mais détenues par une fondation néerlandaise. De plus, la stratégie d'expansion de IKEA n'avait jamais reposé sur d'autres ressources que l'autofinancement, pour lequel 15 % du chiffre d'affaires étaient systématiquement réinvestis.

Sources : R. Norman et R. Ramirez, « From value chain to value constellation: designing interactive strategy », *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 4, 1993, pp. 65-77.

Questions :

1. Identifiez d'autres entreprises qui suivent une stratégie hybride.
2. Quelles sont les difficultés spécifiques à la stratégie hybride ?
3. Quels conseils donneriez-vous à une entreprise souhaitant suivre une telle stratégie ?

Étude de cas n°4 : Les stratégies concurrentielles des constructeurs automobiles japonais en Europe

L'horloge stratégique permet d'expliquer comment les stratégies des constructeurs automobiles japonais ont évolué au cours du temps.

Trajectoire 1

Dans les années 1960 et au début des années 1970, les constructeurs automobiles japonais pénétrèrent sur le marché européen en adoptant un positionnement à bas prix et valeur réduite, car ils estimaient que cette position ne serait pas défendue par les Européens. Leurs produits étaient basiques et considérés comme tels par les clients, qui n'avaient pas d'attentes particulières en termes de valeur. Les volumes de ventes et l'expérience accumulée grâce à cette approche permirent aux Japonais d'établir une tête de pont en Europe avant de déployer d'autres stratégies plus profitables.

Trajectoire 2

À la fin des années 1970 et au début des années 1980, l'amélioration de la qualité des automobiles japonaises modifia profondément leur image auprès des clients, qui admirèrent que les véhicules Toyota, Nissan et Honda étaient aussi fiables que leurs équivalents européens. Cependant, les constructeurs japonais continuèrent à pratiquer une politique de prix bas, ce qui leur permit d'accroître leurs parts de marché.

Trajectoire 3

À la fin des années 1980, la qualité et la fiabilité des automobiles japonaises étaient devenues supérieures à celles de leurs concurrentes européennes, alors que leurs prix de vente continuaient à être très compétitifs. Les constructeurs européens tentèrent de répliquer en mettant en place des programmes de qualité totale et en réduisant leurs prix de vente.

Trajectoire 4

Au milieu des années 1990, les principaux constructeurs japonais, tout comme certains de leurs concurrents, cherchèrent à différencier leurs produits en proposant – sans augmentation de tarif – des équipements supplémentaires comme les airbags ou la climatisation, ainsi que des extensions de garantie et de service. Ils proposèrent également de nouveaux concepts de véhicules, comme les « 4x4 de loisir » (Toyota RAV 4 ou Honda CR-V). Au début des années 2000, les constructeurs européens suivirent cette tendance, qui de fait ne constituait plus une différenciation.

Trajectoire 5

Toyota tenta d'imposer en Europe sa division d'automobiles de luxe, Lexus, comme un concurrent crédible face à Mercedes, BMW ou Jaguar. En tant que nouvel entrant, Lexus ne disposait pas de la même image de prestige. Aussi, les campagnes de communication visèrent à persuader les clients que les caractéristiques objectives d'une automobile importaient plus que son nom. Cette stratégie, déjà suivie avec succès aux États-Unis, fut cependant plus difficile à mettre en œuvre en Europe.

Trajectoire 8

À la fin des années 1990, Nissan perdait des parts de marché en Europe. Sa gamme de produits était perçue comme insuffisamment attractive. En mars 1999, Renault prit le contrôle de Nissan et entreprit une vaste opération de développement de nouveaux produits, avec par exemple le lancement simultané de six nouveaux modèles fin 2004.

Préparé par Tony Jacobs, Bristol Business School.

Questions

1. Pourquoi les nouveaux entrants dans une industrie choisissent-ils généralement de pénétrer sur le marché par la trajectoire 1 de l'horloge stratégique ?
2. Pourquoi les concurrents établis (VW, Renault, PSA, Fiat, etc.) n'ont-ils pas réagi à la montée en puissance des constructeurs japonais lorsque ceux-ci sont passés aux trajectoires 2 et 3 ?
3. Serait-il possible de pénétrer sur le marché par la trajectoire 5, pour ensuite évoluer vers d'autres positions ? Quelles seraient alors les évolutions les plus faciles et les plus difficiles ?
4. Au moment de la prise de contrôle par Renault, Nissan s'enlisait sur la trajectoire 8. Supposez que vous êtes alors le nouveau directeur général de Nissan. Sur quelle trajectoire de l'horloge stratégique serait-il pertinent de repositionner votre gamme ?

Étude de cas n°4 : La société « INDUS S.A. »

La création et la croissance d'une entreprise familiale :

L'histoire de « INDUS SA. » commence dans les années 1973 quand M. PHILIP lance, à partir de tiges et tubes métalliques, une série de grilles de platelages pour des sociétés de stockage. Face au succès de ces grilles, il décide, avec son épouse, de professionnaliser la fabrication en créant «INDUS S.A. », PME familiale de la métallurgie.

Les années 1970-1980 sont des années pendant lesquelles l'activité de l'entreprise se développe. On voit apparaître la création de treillis pour des petites unités de stockage ainsi que toute une gamme de présentoirs pour la grande distribution, les artisans et commerçants.

Ce développement se poursuit avec l'évolution des plateformes logistiques au sein de l'Union Européenne et l'émergence des transports routiers.

«INDUS S.A. » a toujours su s'adapter aux aléas des marchés. Elle emploie 43 salariés dont la moyenne d'âge est de 45 ans. Les qualités humaines et relationnelles de son dirigeant font de lui une personne aussi bien reconnue par ses employés que par les institutions locales et notamment grâce au maintien des emplois.

«INDUS S.A. » s'apparente à une grande famille.

«INDUS S.A. » comprend quatre branches d'activités, à savoir :

- DAS 1 : matériel pour la blanchisserie (charriots, conteneurs),
- DAS 2 : équipements de stockage (treillis, grilles (le platelage),
- DAS 3 : équipements pour l'aménagement de magasins (PLV, broches, supports produits, casiers),
- DAS 4 : pièces à façon pour l'industrie (pièces de formes, pièces assemblées).

Deux implantations, situées à 15 kms l'une de l'autre caractérisent la société INDUS :

- un site de production d'une surface de 4 000m²,
- un centre de conditionnement et logistique de 1 500m².

Pour satisfaire les besoins en fabrication, elle dispose de 4 ateliers :

- Atelier 1 - Travail du fil, tôle et tube métallique :

- * formage,
- * soudage,
- * assemblage.

- Atelier 2 - Mécanosoudage.

- Atelier 3 — Finition :

- * peinture époxy,
- * chromage,
- * zingage,
- * polissage,
- * assemblage,
- * plastification.

- Atelier 4 — Parachèvement :

- * PVC,
- * bots,
- * verre...

La distribution des produits finis se fait directement aux clients depuis le centre de conditionnement et logistique.

Monsieur PHILIP n'a pas réellement mené une politique d'innovation, le bureau d'étude est composé d'une collaboration « bon bricoleur ». Sans réelle communication marketing, la conjoncture lui a toujours été favorable. Mr PHILIP prend les décisions en petit comité, sans consultation à l'échelle de l'organisation, ce qui n'est pas sans souffrance pour celle-ci. En effet, les difficultés économiques de ces dernières années ne lui permettent plus d'être un acteur de premier plan.

L'année 2006 marque un tournant dans la gouvernance de l'entreprise. Mr PHILIP, désarmé face à la complexité croissante de la structure et redoutant de devoir prendre des décisions difficiles, préfère confier la direction de l'entreprise à son fils VINCENT.

Changement de gouvernance :

Reprendre l'affaire familiale pour VINCENT présente un certain nombre d'avantages mais il craint cependant « l'ingérence paternelle », d'autant que l'entreprise est confrontée à un contexte difficile. Pour faire face à une demande de plus en plus individualisée, l'entreprise est contrainte de réduire la production en grandes séries pour se tourner vers la fabrication de petites séries, (pièces de formes, pièces de séries) moins rentables pour « INDUS SA. ». Elle peine à satisfaire des clients imposant des délais de plus en plus courts. Ainsi, en 2005, cinq clients importants ont mis fin à leurs relations commerciales avec pour « INDUS S.A. ».

L'entreprise a toujours eu la réputation de mener une politique sociale avancée. Le salaire moyen y est plus élevé que chez les concurrents, cependant aucun salarié n'est associé aux résultats.

Compte tenu du changement de direction le climat social est assez tendu mais le taux d'absentéisme est faible, quant au « turnover » des salariés il est de 4 points inférieur au taux des autres sociétés du même secteur d'activité.

VINCENT bénéficie de plusieurs années d'expériences, comme directeur commercial, au sein de différentes sociétés « High Tech ». Son ambition est très grande pour « INDUS SA. », il souhaite innover et créer une dynamique propice à l'éclatement du clivage des ateliers. Polyvalent, VINCENT intervient sur de nombreux sujets : comptabilité, juridique, GRH... Il s'interroge sur sa disponibilité à tout gérer avec efficacité et désigne Monsieur OLIVER comme second.

Jeune recrue, dans la société, remarquée par ses connaissances en production, Monsieur OLIVIER se voit confier 60 % des tâches de son nouveau directeur, ce dernier souhaite se dégager du temps à la conquête de nouveaux marchés. En effet, par soucis de rentabilité commerciale, VINCENT n'a pas souhaité garder les 3 commerciaux dans la nouvelle structure, contrairement aux préconisations de son père.

Monsieur OLIVER, peu expérimenté à la gestion d'entreprise, réalise néanmoins :

a) une synthèse des chiffres clefs à fin 2006, (année N) et sur les quatre dernières années :

Comptes sociaux	31/07/2006 12 mois EUR	31/07/2005 12 mois EUR	31/07/2004 12 mois EUR	31/07/2003 12 mois EUR	31/07/2002 12 mois EUR
Chiffre d'affaires	7 371 210	6 042 674	6 738 044	5 637 896	5 992 609
dont exportation	314 718	0	0	0	0
Capital social	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Rentabilité des capitaux propres	5,55	0,75	10,91	37,00	41,92
Effectifs	43	39	41	ND	ND
Marché (Millions d'Euro)	2 420	2 080	2 100	1 720	1 865

*ND : Non défini

b) la liste alphabétique des comptes de gestion, par soldes après inventaire, pour l'exercice N :

Comptes (année N)	Soldes (année N)
Achats de matières premières et autres approvisionnements	4.221.037
Achats non stockés de matières et fournitures	1.590.613
Autres produits et charges d'exploitation	-349
Charges de personnel	1.375.146
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	85.285
Dotations d'exploitation aux amortissements et provisions	165.140
Dotations financières aux. amortissements et aux provisions	4.116
EBE	295.028
Impôts sur les bénéfices	554
Impôts, taxes et versements sur rémunération	193.293
Intérêts et charges assimilés	102.891
Production stockée	259.328
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	64.407
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	3.669
Provisions et charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-44 873
Reprise sur provision, transfert de charges (et amortissements)	36.677
Variation des stocks d'approvisionnements	-44.579
Ventes de marchandises	4.573

c) une collecte de chiffres des domaines d'activités stratégiques de l'année N.

Domaine d'activité stratégique	CA année N de « INDUS S.A » (en Euros)	Part de marché de « INDUS S.A. »	Taux de croissance moyen du segment dans le secteur d'activités	Part de marché du principal concurrent
DAS 1	2.948.484	30 %	+ 6%	15 %
DAS 2	2.579.924	14 %	+ 15%	25 %
DAS 3	368.560	12 %	- 5 %	30 %
DAS 4	1.474.242	16 %	+ 28 %	10 %

Monsieur OLIVER constate également que le niveau de qualification des salariés est insuffisant pour faire face efficacement à l'évolution de la demande qui requiert davantage de polyvalence et de qualification de la main d'œuvre.

Compte tenu de la vétusté du matériel et notamment les équipements de cintrage de tubes pour la confection des treillis, Mr OLIVER propose à VINCENT, d'investir pour l'exercice N+1, dans des équipements de cintrage numérique en vue de. Gagner en productivité. Mr OLIVER suggère des équipements fabriqués par la société MTS « made in Italy », ou la société THIEBAULT, « made in France ».

L'évaluation des gains associés à cet investissement reste difficile pour VINCENT. Ne connaissant pas la durée de vie des équipements, il souhaite une évaluation sur la durée de l'amortissement.

Le secteur offre cependant des perspectives et notamment sur des produits de grande consommation. Ce marché n'a jamais été prospecté par l'entreprise. La Chine, notamment, propose déjà quelques produits pour ce secteur.

Le nouveau dirigeant sait que l'entreprise se trouve à la croisée des chemins et que les décisions qu'il devra prendre dans un avenir proche engageront la pérennité de « INDUS S.A. ».

Après avoir pris connaissance du cas « INDUS S.A. » et des annexes, vous réalisez en qualité de consultant(e) d'un cabinet de conseils en gestion pour les affaires, une étude en répondant aux différentes questions suivantes :

Question 1

- Analysez l'environnement global de l'entreprise « INDUS S.A. » en vous appuyant sur un diagnostic interne et externe de l'entreprise. Déclinez un plan stratégique à partir de votre analyse.

Question 2

- En général, quels sont les avantages de la reprise d'une entreprise familiale ? Et quelles sont les difficultés qui peuvent se poser au futur repreneur ? Justifiez vos réponses.

Question 3

- En vous appuyant sur la théorie de Maslow, définissez les critères qui régissent au mieux les enjeux de la performance managériale.
- Appliquez et détaillez votre position au contexte de la société « INDUS S.A. » justifiez votre réponse.
- Expliquez le principe de motivation et présentez les facteurs contributeurs au sein de « INDUS S.A. ».

Question 4

- Comparez les styles de direction de monsieur PHILIP et de VINCENT et présentez de façon structurée, leurs avantages et leurs inconvénients.
- Quel est selon vous le meilleur style de direction ?

Question 5

- À partir de la matrice du Boston Consulting Group (BCG), donnez une définition des quatre quadrants en précisant, pour chacun, l'impact sur les ressources et liquidités de l'entreprise en général.
- Représentez, sous la forme de matrice BCG, le portefeuille d'activités stratégiques de la société « INDUS S.A. », pour l'année N.

Annexe 3

Styles de direction
(À rendre avec la copie)

N° Candidat

Styles de direction	Autoritaire exploiteur	Autoritaire paternaliste	Consultatif	Participatif
Confiance des responsables en leurs subordonnés				
Intérêt des supérieurs pour leurs subordonnés				
Système de motivation				
Attitude des personnels à l'égard des objectifs de l'organisation				
Esprit d'équipe et rôle des groupes				
Communication interne : importance, sens				
Niveau de prise des décisions				
Mode de fixation des objectifs				

Étude de cas n°5 : La structure de LVMH

Créé en 1987, le groupe LVMH (Louis Vuitton - Moët Hennessy) est le leader mondial de la fabrication et de la distribution de produits de luxe. Il dispose d'un portefeuille de plus de 60 marques prestigieuses au fort pouvoir d'évocation et de grands noms emblématiques de l'histoire du luxe. Il est organisé en cinq branches principales :

- Vins et spiritueux : LVMH est numéro un mondial du champagne et du cognac. Il développe également des vins haut de gamme. Citons entre autres Mo. & Chandon et Dom Perignon.
- Mode et maroquinerie : LVMH possède un ensemble de marque présente dans la haute couture (principalement Louis Vuitton), la mode et les accessoires de luxe. Le groupe est numéro un mondiale de ce secteur d'activité.
- Parfums et cosmétique : dans ce secteur d'activité, LVMH détient plusieurs des plus grands noms de la parfumerie française, et développe de jeunes sociétés de cosmétique en France et aux États-Unis. LVMH est leader européen et troisième au niveau mondial. Les marques : Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, Kenro Parfums, Laflacher, Benefit Cosmetics. Fresh, Make Up Ever, Acqua di Parma, Perfumes Loews.
- Montres et joaillerie : Le groupe détient un ensemble de marque représentative de la haute horlogerie helvétique, de l'univers des montres de mode, de la haute joaillerie et des stylos de luxe. C'est une activité que le groupe a abordée récemment et pour cela son objectif est de devenir un acteur significatif de ce secteur. Distribution sélective : cette branche a pour vocation de promouvoir à l'échelle mondiale un environnement commercial favorisant l'image et le statut des marques de luxes. LVMH dispose d'un réseau de 648 magasins implantés en Europe, aux États-Unis et en Asie Pacifique. Les magasins : DFS, Miami Cruise line, Sephora, Le Bon Marché, La Samaritaine.

Chaque branche regroupe plusieurs marques. On recense, ainsi, au sein de la division montres et Joaillerie, les marques Tag Heuer, Zénith, Dior Montres, FRED, Chaumet, OMAS et de Beers LV.

Au sein de chaque marque, on retrouve les grandes fonctions traditionnelles : marketing, finance, ressource humaine, production....

Selon ses dirigeants, la taille du groupe l'empêche de s'organiser directement par fonctions, car la production est particulièrement hétérogène, la gamme étendue, et la communication est parfois difficile entre les spécialistes. A l'inverse, l'organisation actuelle est censée permettre une certaine flexibilité, en rendant plus rapide la prise de décision en réponse aux évolutions du marché.

Questions :

1. À l'aide de ces informations, représenter l'organigramme de LVMH.
2. À quel type formel appartient – elle ?
3. Quels sont les risques que prend LVMH en retenant une telle structure ?

Étude de cas n°6 : Plastic Omnium

Plastic omnium est une entreprise familiale française et représente un groupe d'envergure mondiale, basé sur l'indépendance et le leadership.

L'année 2007 marquait une date importante pour le groupe : le 3 mai précisément, la compagnie plastic omnium fêtait à paris ses 60 ans d'existence. Environ 1000 collaborateurs y assistaient, venus du monde entier. L'année 2007 était aussi un tournant pour ce groupe qui a son siège social à Lyon. Désormais, il s'affirme dans 2 cœurs de métiers complémentaires « One Company, Two Business ».

- Le pôle équipement automobiles,
- Le pôle systèmes urbains (métiers et services qui réunissent des expertises intégrées de gestion des déchets à la source et de signalisation).

Travail à faire :

- 1- Présentez le diagnostic interne de plastic omnium
- 2- L'environnement de marché est de plus en plus concurrentiel. Quel intérêt aurait une analyse PORTER sur les principaux marchés de plastic Omnium ?

ANNEXE 1 : Quelques chiffres clés (année de référence 2007)

Effectifs de groupe :	13 824, dont 2503 cadres
Répartition hommes/femmes :	10 513 hommes et 3311 femmes
Évaluation du CA en million d'€ :	- 2005 :2054 - 2006 :2326 - 2007 :2685
Part de l'international dans le CA de 2007 :	environ 70%
Résultat net en million d'€ :	- 2005 : 44 - 2006 :50 - 2007 :51

Plastic omnium a dégagé pour la sixième année consécutive, un excédent de trésorerie par ses opérations. Le taux d'endettement, suite aux opérations stratégiques de l'exercice, s'élève à 84% contre 20 % en 2006 et 68% en 2005.

Répartition du CA par zone géographique :

France :	30%
Europe hors France :	41%
Amérique du nord :	20%
Asie :	5%
Amérique du sud :	4%

Zone géographique	Nombre d'usines	Effectif
Amérique du nord	15	2135
Amérique du sud	5	620
Europe du nord, sud et l'ouest	46	9290
Europe de l'Est	6	875
Asie	12	1180
Afrique du sud	2	100

Équipement automobile : 84% du CA
Système urbains : 16% du CA
R&D : 9,2% du CA

86 usines dans le monde

Un réseau mondial de filiales commerciales et de services

Vie boursière

Répartition du capitale :

Famille BURELLE : 76,2%
Public : 23,5%
Autocontrôle : 0,3%

Stratégies :

Le groupe mène une stratégie de croissance externe que l'on peut apprécier notamment à travers ses actions en 2007.

ANNEXE 2 : Croissance externe

POLE SYSTEME URBAINS

- 26.07.07 : acquisitions de la compagnie SIGNATURE détenue auparavant par BURELLE SA, actionnaire majoritaire de la compagnie Plastic Omnium. Acteur majeur sur le marché européen de la signalisation urbaine routière et autoroutière, la compagnie signature a pour vocation d'équiper et d'entretenir les routes et les voies urbaines pour améliorer le confort et la sécurité des usagers.
- 25.09.07 : acquisition du groupe allemande SULO environnemental technologie, un des acteurs majeurs en Europe dans la fabrication et la commercialisation d'équipement de conteneurisation des déchets.
- 20.12.07 : alliance capitalistique avec EUROVIA, filiale du groupe VINCI, dans le domaine de la signalisation routière. Objectif : générer pour les deux partenaires d'importantes opportunités de développement et d'innovation.

POLE EQUIPEMENT AUTOMOBILES

- 18.04.07 : création YFPO, joint-venture créés en partenariat avec la société chinoise YFU, filiale de Shanghai Auto motive Industrie Company (SAIC) et de VISTEON, Yanfeng Plastic Omnium reprend les activités de pièces de carrosserie extérieures de YanFeng, Filiale de SAIC.
- 10.07.07 : prise de contrôle de 100% du capital d'inoplast et parallèlement, création de la société IPO Rear Closure Systems, entièrement dédiées à la conception et à la fabrication de modules d'ouvrants arrière utilisant des matériaux thermoplastiques et composites.
- 16.10.07 démarrage de la première usine modulaire de plastic omnium Auto Exterior à Pilar, près de Buenos Aires (argentine).elle fournit Citroën, Peugeot et Renault.
- 25.10.07 création de plastic omnium Varroc, Joint-Venture en partenariat avec la société indienne VARROC. Elle travaille avec les grands constructeurs automobiles internationaux et indiens.

Également en 2007 : lancement de la construction des premières usines de INERGY, en Russie et Inde.

Au total :**A. POLE EQUIPEMENT AUTOMOBILE****1. PLASTIC OMNIUM EXTERIOR.**

- 47 usines dans le monde
- 19 sites dédiés à la R&D

Activité : solution innovantes pour répondre aux enjeux de l'allègement des véhicules, de la sécurité des piétons, de la pollution automobile et de design (module bloc-avant module pare-chocs, système protection jambe, etc....).

2. INERGY AUTOMOTIVE SYSTEMS

- 22 usines dans le monde
- 6 centres R&D

Activité : leader mondial des systèmes à carburant et des technologies de pollution, aux services des constructeurs de par le monde. Inergy poursuit ses recherches sur les véhicules hybrides ou encore l'adaptation des réservoirs aux biocarburants.

B. SYSTEMES URBAINS

Activité : gestion des déchets à la source et signalisation routière. Partenaires des collectivités locales, territoriales et des entreprises.

1. SULO

- 195 millions € de chiffre d'affaire en 2007
- 2 sites industriels en Allemagne.
- Westfalia : une flotte de 800 conteneurs sur plate-forme.

Activité : gestion des déchets

Objectif : poursuite de déploiement de l'offre ECOSOURCING

2. SIGNATURE

- 230 millions € de CA en 2007 - 1230 collaborateurs
- réseau commercial dans 25 pays - 11 sites industriels

Activité : équiper, entretenir les routes et les voies urbaines, partenaire des acteurs de la ville et de la route : collectivités locales, sociétés d'autoroutes, gares, aéroports, entreprises de travaux publics et gestionnaires d'infrastructures. Commercialisation de produits de la signalisation (verticale, horizontale etc...) qui en conformité avec la norme européenne en 12966.

CORRECTION DES ÉTUDES DE CAS

Étude de cas n°1 : L'analyse de l'intensité des forces concurrentielle

Question 1 :

En se basant sur le modèle de Michael Porter, les caractéristiques d'intensité des forces commandant la concurrence sont :

- Les entreprises concurrentes sont nombreuses et la concurrence est forte : 150 compagnies aériennes dans les États-Unis et 200 en Europe : **Niveau 5.**
- Clients : La croissance du marché est faible : comme exemple, Les compagnies aériennes perdent les clients de la classe des affaires à cause de la technologie vidéo-conférence : **Niveau 4.**
- Les fournisseurs ont un pouvoir fort sur les compagnies aériennes dont il n'y a un nombre réduit de fournisseurs (Boeing et Airbus) : **Niveau 4.**
- Pas des nouveaux entrants : **Niveau 1.**
- Existence des produits de substitution : trains ; TGV ; automobiles ; bateaux... Exemple : la société Eurostar qui a facilité le voyage entre l'Angleterre et la France, dont les voyageurs ont remplacés l'avion par le train d'Eurostar à cause de plusieurs facteurs : **Niveau 4.**

Acteurs	Pouvoir - Menaces				
	Très faibles	Faible	Moyen	Forte	Très forte
Fournisseurs				4	
Clients				4	
Concurrents					5
N. entrants	1				
Substituts				4	
Total	18				

Conclusion : Ce secteur permet de réaliser des profits réduits.

Question 2 :

Les manœuvres qui permettent de réduire la concurrence sont :

- Différenciation des produits (multiplier les types de produits) pour inciter des nouveaux clients ;
- Création d'une agence de voyage propre au chiffre d'affaire pour réduire les intermédiaires ;
- Faire des partenariats et des alliances entre les entreprises ;
- Les contrats des franchises, des exclusivités
- L'intégration :
 - * en amont : pour éliminer les intermédiaires entre l'entreprise et les clients (exemple : Zara)
 - * en aval : pour éliminer les fournisseurs (exemple : Ford)
- La politique de Dumping : diminuer les prix et vendre avec perte (pourra-être un danger sur l'entreprise).

Question 3 :

Après avoir rappelé ce que l'on entend pour diversification définissez les concepts suivants : diversification horizontale, diversification verticale, diversification concentrique et diversification conglomerale.

La diversification désigne le développement des produits nouveaux sur des marchés nouveaux. L'entreprise ne s'appuie plus sur son métier de base et s'efforce d'acquérir de nouvelles compétences.

Il existe plusieurs formes de diversification :

- **Diversification horizontale** : Fabriquer des produits nouveaux ayant un lien technologique entre eux mais ayant surtout un lien commercial puisque la clientèle est la même : Produits complémentaires et accessoires
- **Diversification verticale** : Elle consiste à exploiter les activités en amont et en aval (exemple : certaines entreprises de fabrication de produits vestimentaires peuvent diversifier leurs activités en fabricant du tissu).
- **Diversification concentrique** : Elle consiste à exploiter les activités nouvelles domaines d'activité qui ne sont pas trop éloignés de ses activités initiales.
- **Diversification conglomerée** : Elle consiste à exploiter les activités qui n'ont généralement aucun lien entre elles.

Étude de cas n°2 : La stratégie hybride de IKEA :

La stratégie hybride (Mix) : baisser le prix, mais avec une qualité supérieure (Domination par les coûts + différenciation par le haut)

Question 1 :

Identifier d'autres entreprises qui suivent une stratégie hybride :

Ryanair, Easyjet, Dacia, SNCF, Air France ...

Question 2 :

Quelles sont les difficultés spécifiques à la stratégie hybride ?

- Coûts : Problème d'optimiser ou réduire les coûts qui sera traduit en diminution de la qualité ;
- Prix : Tirer les prix moyens du marché vers le bas ;
- Image de marque : Risque de **modifier la perception de marque** chez ses clients déclinés si elle modifie son message à travers des pratiques commerciales agressives sur la durée.

Question 3 :

Quels conseils donneriez-vous à une entreprise souhaitant suivre une telle stratégie ?

Les entreprises qui souhaitent suivre la stratégie hybride, doivent optimiser les coûts de production.

Étude de cas n°3 : Les stratégies concurrentielles des constructeurs automobiles japonais en Europe

Question 1 :

Pourquoi les nouveaux entrants dans une industrie choisissent-ils généralement de pénétrer sur le marché par la trajectoire 1 de l'horloge stratégique ?

Les nouveaux entrants choisissent de pénétrer sur le marché pour vendre des produits ayant une valeur réduite et prix bas, car ils estiment que les Européens ne défendront pas leur marché.

Question 2 :

Pourquoi les concurrents établis (VW, Renault, PSA, Fiat, ...) n'ont pas réagi à la montée en puissance des constructeurs japonais lorsque ceux-ci sont passés aux trajectoires 2 et 3 ?

Les concurrents n'ont pas réagi parce que les européens pensent que la qualité coûte cher. D'une autre côté les japonais considèrent que l'amélioration de la qualité permet de réduire les coûts.

Question 3 :

Serait-il possible de pénétrer sur le marché par la trajectoire 5, par ensuite évoluer vers d'autres positions ? Pourquoi les nouveaux entrants choisissent-ils la position 1 ?

Il est difficile d'accéder à ce type de marché :

- Parce qu'il n'a pas encore l'image de marque ;
- Manque des compétences techniques ;
- Manque d'expérience ;
- L'entreprise n'a pas une notoriété dans le marché ;
- Peut-être il y a une barrière à l'entrée qui les empêche à accéder au Marché.
- **La stratégie échiquienne** : consiste en l'évaluation d'une position d'échecs et la définition d'objectifs et de la tactique à long terme pour les atteindre.

Question 4 :

Serait-il possible de pénétrer sur le marché par la trajectoire 5, pour ensuite évoluer vers d'autres positions ?

Il est impossible de pénétrer le marché de luxe, car Lexus ne disposait pas de la même image de prestige.

Étude de cas n°4 : Société INDUS S.A.

Question 1 :

- Diagnostic interne et externe de l'entreprise :

Analyse S.W.O.T		
Analyse Interne	FORCES (Strengths)	FAIBLISSES (Weaknesses)
	- L'historique de société : Ancienneté (1973) qui exprime son métier ; - Réputation et notoriété ; - Bonne politique humaine et sociale avancée (l'esprit familial, stabilité de personnel, pas d'absentéisme, salaire élevé que celui des concurrents) ; - Compétence de l'équipe ; - Bonne qualité des produits ; - Les 4 DAS (l'entendu de la gamme des produits) ; - Pas des intermédiaires à la distribution.	- Faiblesse de production de masse ; - Coût de transport élevé ; - Structure mal organisée ; - L'éloignement entre deux implantations (15 km) ; - Absence d'un effort marketing (Perte de clients ; absence de communication) ; - Matériels obsolètes ; - Absence du bureau d'étude ; - Absence de politique d'innovation ; - Le moyen d'âge de personnel est 45 ans ; - Mr VINCENT à peu d'expérience pour la métallurgie.
Analyse externe	OPPORTUNITÉS (Opportunities)	MENACES (Threats)
	- Ouverture sur le marché étranger ; - L'évolution du marché du produit de grande consommation ;	- Difficulté économique ; - La concurrence chinoise ; - Portefeuille d'activité mal équilibré (INDUS réduit la capacité de production des grands séries pour focaliser sur les petites séries) ; - Perte de clientèle ; - Taux de croissance négatif (DAS 3) - Poids mort (DAS 3)

- Plan stratégique :

- 1- Stratégies de Force : consiste à renforcer et profiter les points forts pour avoir un avantage concurrentiel ;
- 2- Stratégies de Menace : consiste à minimiser les menaces : exploiter les stratégies de diversification pour chaque DAS, assurer certains investissements (Concentration) ;
- 3- Stratégies de Faiblesses : Minimiser les faiblesses, en vue de développer d'autres activités ; instaurer une politique de formation pour améliorer les qualifications des salariés ; renouvellement des machines de production) ;
- 4- Stratégies d'opportunité : Politique d'internationalisation pour pénétrer les marchés étrangers ; pénétrer le marché du produit de grande consommation : il s'agit d'un marché prometteur et encourageant, où il est possible pour INDUS de générer une liquidité à court-terme et prendre une position importante.

Question 2 :

Les avantages d'une entreprise familiale :

- 1- Avantages économiques : On ne peut pas faire des investissements non calculés : Absence de gaspillage des ressources financières ;
- 2- Avantage financière : Il n'y a pas de surévaluation ;
- 3- Avantage sociale : La confiance élevée ; la valeur traditionnelle ; les salariés sont fidèles.

Les difficultés qui peuvent se poser au futur repreneur :

- 1- Indérence patronale ;
- 2- Il y a des difficultés psychologiques ;
- 3- Manque d'expérience ;
- 4- Difficultés des poids de l'héritage ;
- 5- Difficultés liées au pouvoir.

Question 3

En vous appuyant sur la théorie de Maslow, définissez les critères qui régissent au mieux les enjeux de la performance managériale :

On applique la théorie de Maslow :

- 1- Besoin physiologique : Le salaire ;
- 2- Besoin de sécurité : Sécurité de l'emploi ;
- 3- Besoin d'appartenance : Bonne communication interne ;
- 4- Besoin d'estime : L'enrichissement des tâches (4 activités de production ; activité logistique) ;
- 5- Besoin d'épanouissement : Les promotions de personnel

Appliquez et détaillez votre position au contexte de la société « INDUS S.A. », justifiez votre réponse :

La position de cette société est une position stable et meilleure :

- C'est une société ancienne, ce qui explique son expérience et son métier ;
- Bonne stabilité sociale et humain explique la confiance et la bonne circulation de l'information au sein de cette société.

Expliquez le principe de motivation et présentez les facteurs contributeurs au sein de « INDUS S.A. » :

Les principes de motivation sont 3 selon la théorie VIE :

Valence : La valeur de récompense ;

Expectations : Image de soi : qu'est-ce que je suis capable de faire (compétent) ?

Instrumentalité : relation perçue entre mes efforts et les résultats obtenus (effort suivi d'une récompense)

Les facteurs de motivation contributeurs de la société INDUS S.A. :

- La formation ;
- La mobilité interne ;
- Le style de leadership
- Le comportement
- La participation des salariés

Question 4

Comparez les styles de direction de monsieur PHILIP et de VINCENT et présentez de façon structurée, leurs avantages et leurs inconvénients.

	Avantages	Inconvénients
Mr Philippe <u>Style paternaliste</u>	- Bien veillant (Protecteur) ; - Sécurisant ; - Loyauté ; - Confiance ; - Proximité de management - Résistance au changement	- Autoritaire ; - Manque d'innovation - Peu de délégation de pouvoir ; - Centralisation
Mr VINCENT <u>Style consultatif</u>	- esprit ouvert - Communication - Décentralisation du pouvoir - Moindre résistance au changement - Développement du travail en groupe	

Quel est selon vous le meilleur style de direction ?

Le style consultatif est le meilleur style de direction, grâce à ces multiples avantages, il permet de créer un bon climat social dans la société, en améliorant la circulation de la communication interne, motiver les salariés, délégation du pouvoir, renforcer la confiance, l'estime de soi et la sécurité sociale, créer la synergie, accepter et orienter le changement...

Question 5 :

À partir de la matrice du Boston Consulting Group (BCG), donnez une définition des quatre quadrants en précisant, pour chacun, l'impact sur les ressources et liquidités de l'entreprise en général.

La matrice BCG est un outil d'analyse stratégique et concurrentielle élaboré par le cabinet Boston Consulting Group. Cet outil est utilisé pour évaluer l'équilibre du portefeuille des DAS ou de ses produits.

Pour construire la matrice BCG, il faut tenir compte :

- Le taux de croissance du marché ;
- La part de marché relative.

➤ **Vache à lait :**

- Caractéristiques :

- * Une forte part de marché relative sur un marché en faible croissance ;
- * Il génère beaucoup de liquidité : Flux de trésorerie positif.

Solution : Il est très rentable à court terme.

Il faut maintenir cette position (Augmenter les prix, renouveler les équipements et investir aux recherches et développement, formation).

Éviter d'investir massivement, d'augmenter la capacité de production, car le taux de croissance ne le justifie pas.

➤ **Dilemme :**

Bien que ce DAS soit le premier produit de l'entreprise, il s'agit d'une activité principale. Il constitue aujourd'hui une activité à risque de ne pas gagner des parts de marché suffisantes. Ce marché caractérisé par une faible part de marché relative sur un marché en fort de croissance, il s'agit d'une faible rentabilité, mais, à long terme, ils offrent une perspective de croissance.

Solution :

- Stratégie de développement : On doit beaucoup investir dans ce produit :

- * Investir massivement (industriel, acquisition) pour accéder à une forte part de marché ;
- * Appliquer la stratégie de différenciation en vue de dépasser les concurrents.
- * Spécialisation pour devenir leader du marché (Orienter la position vers Star)

- Stratégies de désengagement : Quitter et abandonner le produit : Arrêter les investissements.

Éviter d'investir lourdement sans chance

➤ **Poids Mort :**

- Caractéristiques :

Faible taux de croissance et faible part du marché.

Il génère beaucoup de dépenses, mais ne contribuent pas à la rentabilité de l'entreprise (Rentabilité faible ou nulle), Il ne dégage pas des flux de trésorerie stable.

Solution : il faut quitter et abandonner ce produit, car sa tendance à la baisse : Arrêter l'exploitation ou céder à un acquéreur mieux placé ; Reconvertir les moyens vers d'autres activités.

➤ **Star / Vedette :**

- Caractéristiques :

Part du marché élevé et taux de croissance fort.

Marché en bonne situation : il s'agit de la phase émergente ou la demande est augmentée sur le marché.

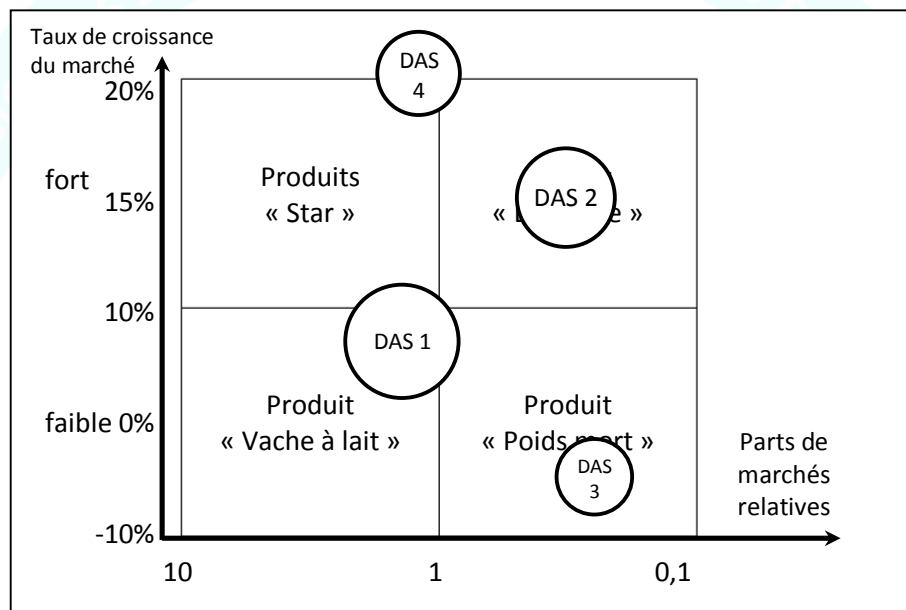
Il offre la rentabilité à court terme, et de liquidité à long terme.

Solution : L'entreprise doit développer sa position sur le marché : Concentrer les ressources sur ce produit prometteurs et éviter de mal exploiter les investissements sans rapport avec la croissance.

Établir la matrice BCG :

	Taux de croissance	CA des DAS de « INDUS S.A » (en Euros)	Le poids des DAS	Part de marché de INDUS S.A.	Part de marché du principal concurrent	part du marché relative
DAS 1	+ 6%	2.948.484	40%	30 %	15 %	2,00
DAS 2	+ 15%	2.579.924	35%	14 %	25 %	0,56
DAS 3	- 5 %	368.560	5%	12 %	30 %	0,40
DAS 4	+ 28 %	1.474.242	20%	16 %	10 %	1,60

Total du Chiffre d'affaire d'année N de « INDUS S.A » (en Euros) = 7371210

Représentation graphique de la matrice B.C.G. :**Interprétation :**

- **DAS 1 (Vache à lait) :** Un fort part du marché relative, mais une faible croissance.

Solution : Il est très rentable à court terme.

Il faut maintenir cette position (renouveler les équipements et investir aux recherches et développement, formation). Néanmoins, Il faut éviter d'augmenter la capacité de production, car le taux de croissance ne le justifie pas.

- **DAS 2 (Dilemme) :** Part du marché faible et taux de croissance élevé.

Solution : On doit beaucoup investir dans ce produit (Investir massivement pour accéder à une forte part de marché) ou le quitter (Arrêter les investissements). Mais, à long terme, ils offrent une perspective de croissance.

- **DAS 3 (Poids Mort) :** Il se caractérise par un faible taux de croissance et faible part du marché. Ils génèrent beaucoup de dépenses, mais ne contribuent pas à la rentabilité de l'entreprise.

Solution : il faut quitter et abandonner ce produit, car sa tendance à la baisse : Arrêter l'exploitation ou céder à un acquéreur mieux placé ; Reconvertir les moyens vers d'autres activités.

- **DAS 4 : (Star / Vedette) :** Part du marché élevé et taux de croissance élevé (28%). Il offre la rentabilité à court terme, et de liquidité à long terme.

Solution : L'entreprise doit développer sa position sur le marché : Concentrer les ressources sur ce produit prometteurs et éviter de mal exploiter les investissements sans rapport avec la croissance.

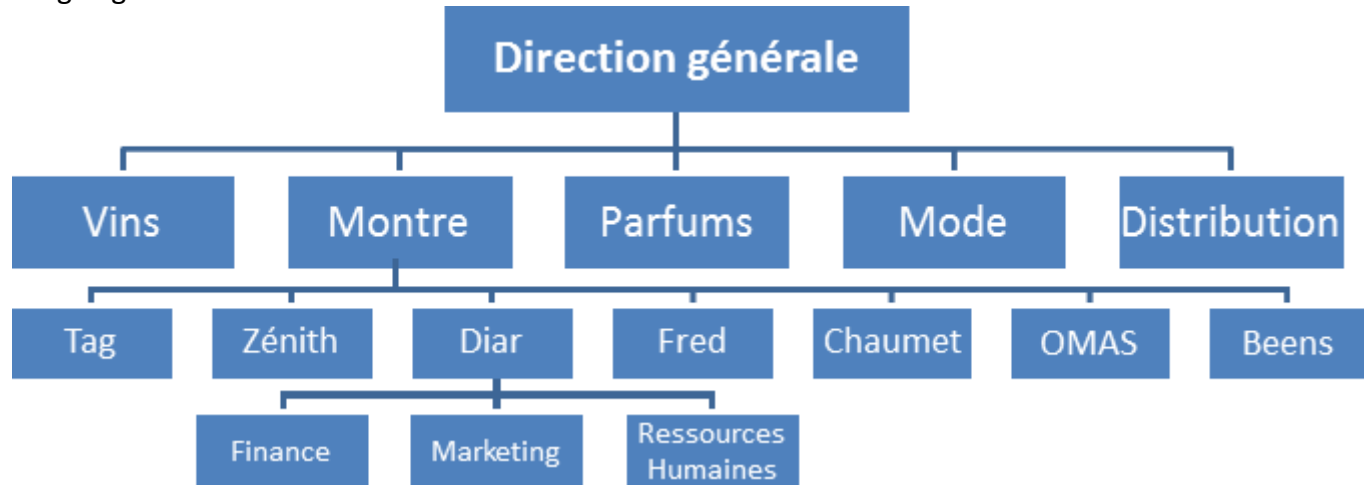
Étude de cas n°5 : La structure de LVMH

Question 1 :

À l'aide de ces informations, représenter l'organigramme de LVMH :

⇒ Il y a une structure divisionnelle par fonction

L'organigramme :



Question 2 :

À quel type Formel appartient-elle ?

C'est une structure qui relève de la structure divisionnelle parce qu'il est organisé en un groupe de cinq branches, et chaque branche est considérée comme une DAS.

Avantages de structure divisionnelle :

- Chaque division est considérée comme un centre de profit, c.-à-d. chaque DAS est considérée comme une entreprise indépendante, dont chaque directeur de DAS a des objectifs à atteindre.

⇒ Il permet de savoir les DAS les plus rentables, dont laquelle l'entreprise va mieux et plus investir.

Les inconvénients de la structure divisionnelle :

- Une structure divisionnelle ;
- Bureaucratique ;
- Duplicatif ;
- Plusieurs personnels ;
- Manque de moyens de coordination.

Question 3

Les risques que prend LVMH en retenant une telle structure :

- Concentration sur les parties constituantes en oubliant l'intérêt général de l'entreprise à cause de l'indépendance des DAS.

⇒ La solution : il fallait avoir une structure matricielle dont laquelle il y a une juxtaposition entre la structure divisionnelle et la structure fonctionnelle, en obtenant une meilleure organisation.

Étude de cas n°6 : Plastic Omnium

Question 1 :

Présentez le diagnostic interne de PLASTIC OMNIUM :

L'analyse des données présentées dans les annexes de 1 à ..., révèle des éléments suivants :

Forces	Faiblesses
1. Structure : - Grand groupe, présence dans 8 pays ; - Entreprise familiale qui a su bâtir un groupe côté en Bourse ; - expérience et savoir-faire - Direct et département dédiés à la sécurité et à l'environnement (coordinateur environnement, directeur, sécurité, groupe, ...) - Deux pôles, distincts ; deux univers d'activité ; - Effectif important. 2. Finances : - Chiffre d'affaire en constante évolution ; - Part significative de l'international (70% du CA) ; - Résultats en hausse sur les trois années de référence. 3. Stratégie : - Croissance externe dynamique (Plusieurs acquisitions/alliances dans les deux pôles) ; - Recettes & Dépenses : 9,2% du CA) - Qualité : ISO 9001 et OHSAS 18001 4. Éléments du Mix : - Produit : gamme Large et innovante dans les pôles : Positionnement haut de gamme : * Prix : Hors données * Publicité : Hors données * Communication : Organisation de rassemblements autour de dates * Importantes : 1000 collaborateurs fêtent le 60^{ème} anniversaire du groupe. * Distribution : Hors données	- Moins d'usines en Europe de l'est, et en Asie comparé à l'Europe du Nord, sud et Ouest. - L'effectif féminin ne représente que 31,49% du total. * CA plus modeste en Asie et Amérique du sud ; * Taux d'endettement élevé ; * Part moins important du pôle systèmes urbains (1% du CA globale). - Croissance externe moins prononcée dans le pôle systèmes urbains ; - Innovation majeures non encore réalisées pour véhicules les hybrides ou encore adaptation des réservoirs ou biocarburants.

Commentaire :

Le groupe PLASTIC Omnium mène une stratégie d'internalisation et augmente sa présence à l'étranger grâce à une politique d'implantation (rachat d'entreprise, création des joint-ventures, implantation dans autres pays...).

Il reste néant moins à développer la présence en dehors de l'Europe, notamment en Asie ou Afrique du sud.

Les acquisitions et alliance ont provoqué un fort endettement de l'entreprise, mais ont assuré une croissance continue du CA.

Les deux pôles d'activité sont fortement innovants, vrai cheval de bataille de l'entreprise. L'environnement, le développement durable, la qualité, sont d'autres axes majeurs de cette entreprise et qui présentent des atouts face à la concurrence. Le pôle système urbain ne représente que 16% du CA en 2007 et reste encore à développer à court terme et moyen terme, dans des pays industriels ; voire hautement industrialisés.

NB : Accepter d'autres structures, pénaliser l'absence de structure.

Question 2 :

L'environnement des marchés est de plus concurrentiel, quel est l'intérêt aurait une analyse Porter sur les principaux marchés de Plastic Omnium ?

A- Sur Porter :

Michael Porter, professeur chercheur à Harvard Business School au début des années 80, a démontré l'importance de mettre en place dans l'entreprise des processus permettant de déterminer d'une manière explicite la stratégie.

B- Les 5 forces de Porter :

1/ La force des concurrents en présence : Taille, pouvoir, stratégie, parts du marché,... ;

2/ Les entrants potentiels : plus leur nombre est important, plus l'intérêt concurrentiel du secteur est fort, l'intensité de cette menace dépend de la présence de barrières à l'entrée ;

3/ Les clients et leur forces de négociation : plus la part que représente un client dans le chiffre d'affaire d'une entreprise est grande, plus le pouvoir de négociation du client est grand (cela peut amener une stratégie de diversification du portefeuille client...) ;

4/ Les fournisseurs et leur pouvoir de négociation : Moins le chiffre d'affaire effectué avec un fournisseur est significatif pour ce dernier, plus le pouvoir de négociation est en faveur de ce fournisseur, l'intensité concurrentielle est fonction de la possibilité de changer facilement de fournisseurs ;

5/ L'existence des produits de substitution : ce sont des produits dont l'utilisation peut nuire à celle des produits vendus par l'entreprise sur le marché (perte des ventes) ce risque est lié à l'évolution technologique ;

6/ Le rôle de l'État : Plusieurs aspects dans une analyse internationale : le pouvoir de régulation, le protectionnisme (Exemple : quotas sur les bananes US / subventions à l'exportation du blé européen ; Taxes subvention) et l'action via les relations diplomatiques.

C- Intérêt du Porter pour Plastic Omnium :

PLASTIC OMNIUM vit dans un environnement concurrentiel. Observer, exercer une veille active du secteur, anticiper, sont les moyens de venir les concurrents et de réagir.

Le modèle des forces de concurrence de Porter est l'un des outils les plus souvent utilisés en stratégie commerciale.

PLASTIC OMNIUM a intérêt à réaliser des Porter dans chaque DAS (au minimum un Porter pour le pôle Équipement Automobile, et un autre Porter sur les Systèmes Urbains).