



Federation for **ED**ucation in **E**urope
Fédération Européenne Des Ecoles

FEDERATION EUROPEENNE DES ECOLES
FEDERATION FOR EDUCATION IN EUROPE

ONG dotée du statut participatif auprès du Conseil de l'Europe
INGO enjoying participatory status with the Council of Europe

UE D – EXPERTISE PROFESSIONNELLE

Mastère européen Management et stratégie d'entreprise

UC D51.2 – Management stratégique des organisations

Corrigé

Type d'épreuve : Étude de cas

Durée : 4 heures

Session : Octobre 2020

Question 1

Quelles ont été les évolutions du marché de la doudoune en France ?

5 points : notez les éléments pertinents seulement s'ils sont développés

- A l'origine, la doudoune était un produit saisonnier dont l'image était associée aux sports d'hiver.
- Les doudounes étaient tombées un peu dans l'oubli les années 1980-1990.
- La doudoune était à l'origine un équipement sportif. Aujourd'hui elle fait partie du prêt à porter et a profité de la vague du sportswear.
- La doudoune a révolutionné l'image du Bibendum et arpente les scènes des défilés de hautes coutures.
- De nouveaux matériaux sont utilisés, une gamme de prix plus attractifs des motifs et des couleurs plus urbaines.
- Du sommet de l'Himalaya aux rues de Paris.
- On peut citer aussi les évolutions techniques telles que les membranes respirantes et imperméables.

Question 2

Quels sont les acteurs de ce marché ?

5 points

La doudoune touche aujourd'hui un certain nombre de typologies et de clientèles différentes avec des acteurs aussi diversifiés :

- Les doudounes sport : Salomon, Rossignol Canado Goose, Lacoste, The North Face.
- Les doudounes de luxe : Moncler, Look, Duvetica.
- Les doudounes prêt-à-porter H&M, Zara, Gap, Uniglo, Jott.
- Haute couture : De Demna Gvasalia chez Balenciaga à Rei Kawakubo chez Comme des garçons.

Question 3

Quelle est la tendance actuelle ? Présentez les impacts majeurs sur la consommation du marché.

5 points

Aujourd'hui, la tendance est toute simple : revisiter pour la ville un classique du textile « outdoor » et en faire un incontournable de la garde-robe urbaine. De Di Caprio à Madonna, de Hanouna à Bosso il est tendance de porter une doudoune en toutes circonstances et en toutes saisons. Faire ses courses, du sport ou du scooter il est de bon goût d'avoir sa doudoune de couleur, ou de marque que l'on peut ranger dans son pochon comme une toile de tente. Plus besoin d'une armoire ou la doudoune prenait une place énorme. La doudoune est devenue glamour. Elle est le symbole de la légèreté du confort, et de la modernité.

Après avoir souffert d'une image démodée, voire atrocement inélégante, la doudoune doit une partie de sa renaissance à sa récupération par les vestiaires sportswear américains, son passage sur les podiums des fashion weeks ainsi que le développement des modèles ultralight, plus ajustés et donc plus flatteurs.

Question 4

Établissez le Swot de l'entreprise JOTT

10 points

SWOTT JOTT

FORCES	FAIBLESSES
Connaissance du secteur du textile. En recherche permanente de solutions innovantes. Image jeune et dynamique. Positionnement de l'offre : bon (grâce à la connaissance des consommateurs et du secteur de l'habillement). Design : apprécié = moderne + couleurs variées. Vivre une expérience : Parcours d'achat. Similaire à Nespresso (on n'achète pas une doudoune mais une JOTT). Offre ultra simple. Rareté du produit. Avantage technologique.	Offre très limitée. Des questions écologiques et éthiques sur l'origine de la plume et du duvet. Le réchauffement climatique. Pour le moment un mono produit phare. Petite structure avec la question du développement et de ses conséquences. Consommateurs risquent de se lasser : maturation du marché.
OPPORTUNITES	MENACES
Poursuite de l'activité, nouveaux produits, nouveaux partenariats. Nouvelles boutiques en France et en Europe. Un développement exponentiel.	Intensification de la concurrence. Baisse de revenus des consommateurs. Situation après COVID. Dépendance vis-à-vis des fournisseurs asiatiques où la plume est majoritairement fabriquée. Barrière aux frontières. Consommateurs : risque de lassitude et maturation du marché.

Question 5

Donnez la définition des facteurs clefs de succès. Faites-en ressortir trois pour l'entreprise JOTT.

5 points

Les facteurs clé de succès ou FCS sont des éléments essentiels à prendre en compte pour s'attaquer à un marché. Chaque entreprise fait face à plusieurs FCS qu'il est nécessaire de maîtriser au risque de ne pas être compétitif. En revanche, leur maîtrise ne garantit pas le succès, qui dépend de l'acquisition d'un ou plusieurs avantages concurrentiels.

Les FCS sont déterminés au préalable par une étude de marché qui permet d'identifier les besoins des clients.

Les facteurs clés de succès peuvent être de nature très diverse :

- Des qualités que l'entreprise doit atteindre (agilité, fiabilité, diversité...).
- Des caractéristiques produits (pris, taille, image, fonctionnalité...).
- Des compétences à maîtriser (technicité, savoir-faire...).
- Des relations spécifiques avec des tiers (fidélisations des clients, exclusivité fournisseur...).

Pour l'entreprise JOTT

On peut citer :

- Le lancement d'une marque de doudoune nomade ultra-légère. Un produit qui n'existait pas à l'époque en France.
- Faire d'un vêtement d'hiver dédié au sport un produit urbain, design et coloré.

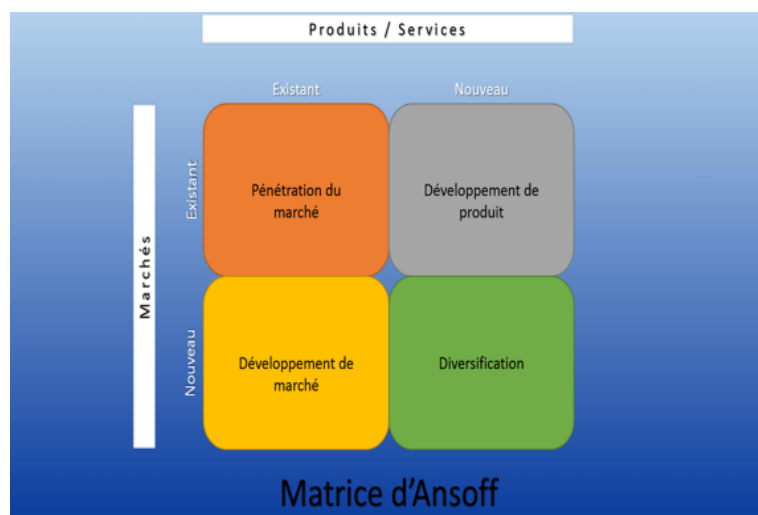
- Un logo facilement reconnaissable : un petit personnage de profil sur un scooter qui porte lui-même une doudoune.
- Un concept store façon Nespresso.
- Avantage technologique : une amélioration du produit en ne mettant de sac à l'intérieur des doudounes pour contenir les plumes et le duvet mais amélioration du produit en mettant au point une cire pour empêcher la doudoune de perdre ses plumes.
- Un savoir-faire dans le textile depuis des années.
- Un positionnement premium avec un coût maîtrise des matières premières.

Question 6

Votre directeur souhaite que vous rédigiez une note de synthèse sur la matrice d'Ansoff (définition, composantes, ...). Dupliquez cette matrice à l'entreprise JOTT.

10 points

La matrice d'Ansoff est un tableau démontrant les différentes stratégies de croissance des entreprises. Avec la combinaison des deux facteurs « produit » et « marché » ainsi que des états « nouveaux » et « existants », on obtient quatre stratégies d'Ansoff différentes.



Pénétration du marché

Pour le cas d'une entreprise qui ne souhaite pas ajouter de nouveaux produits ou services à son portefeuille ou attaquer de nouveaux marchés. Dans ce cas la pénétration du marché constitue la bonne stratégie pour la croissance de cette entreprise. La croissance s'enclenche alors en reprenant un plus grand nombre de clients de la concurrence sur le marché existant. Cette stratégie compte sur une augmentation des ventes sur une clientèle déjà existante, c'est-à-dire qu'elle vise à motiver les clients à effectuer plus d'achats.

Développement de marché

Le développement de marché est toute autre. Cette stratégie d'Ansoff est adaptée si l'entreprise souhaite conserver son portefeuille de produits existants tout en s'attaquant à de nouveaux marchés. Cela signifie, par exemple, ouvrir sur une autre région géographique ou élargir sa cible. Pour parvenir à atteindre une croissance efficace avec le développement de marché, il est nécessaire d'investir de manière significative en marketing, encore plus qu'avec la stratégie de pénétration du marché. Compte tenu de l'engagement financier important, cette stratégie comporte un certain risque.

Développement de produit

Lorsque vous vous positionnez avec un nouveau produit sur un marché existant, la stratégie de croissance « développement de produit » est appliquée. Vous avez deux options : soit développer un produit entièrement nouveau pour votre cible, soit produire une variante d'un produit que vous vendez déjà. Si vous prenez en compte les commentaires et avis des clients, vous pourrez mieux adapter le produit nouvellement créé ou modifié pour cible.

Les coûts de cette stratégie sont relativement élevés, car le développement de nouveaux produits ou services coûte cher. Là aussi, il y a un risque : ce n'est qu'en introduisant le nouveau produit sur le marché que vous pourrez observer s'il a du succès ou non.

Diversification

Enfin, vous pouvez aussi attaquer un tout nouveau marché avec un nouveau produit. Cette stratégie comporte le risque le plus élevé, mais peut aussi être la plus efficace. Outre l'augmentation des ventes, elle permet également de développer de nouvelles cibles de clients pour votre entreprise. La diversification permet de répartir les risques : au lieu de se concentrer sur un seul produit ou sur un marché spécifique, cette stratégie de croissance vous donne plusieurs forces motrices pour réussir. La diversification de la matrice d'Ansoff peut elle-même être divisée en trois types. Le choix de la bonne stratégie dépend du niveau de risques que vous pouvez vous permettre.

L'entreprise JOTT a visiblement fait le choix de développer la matrice d'Ansoff sur plusieurs ITEM :

- La première : dans la situation de marché en développement, l'ouverture de nouveaux magasins au travers des franchises en France et en Europe.
- La seconde : dans la diversification en proposant des polos, des imperméables, des casquettes ou encore des lunettes.
- Enfin, dans le développement produit : avec l'association du spécialiste français des marinières Armor Lux pour proposer des t-shirts et des doudounes aux couleurs des fameux pulls rayés. Création d'un nouveau logo : un bonhomme sur une planche à voile.

⇒ Dossier 2 – Management de l'entreprise

Question 1

**En quoi les dirigeants de JOTT s'inscrivent-ils dans la logique entrepreneuriale de Schumpeter ?
Présentez cette logique en justifiant votre réponse.**

10 points

Au sens de J. Schumpeter, la logique entrepreneuriale :

- Est fondée sur la prise de risques.
- Anticipe et repère les opportunités du marché.
- Crée une activité nouvelle sur le marché.
- Utilise des compétences et des ressources de la structure.

Pour Schumpeter l'appât du gain n'est pas uniquement ce qui motive l'entrepreneur. Il est avant tout animé par un caractère d'aventurier et cherche la sensation de conquête et de découverte. Les innovations qu'il crée changent la vie de milliers de personnes. Le profil est légitime car il sert ainsi à récompenser la prise de risque de l'entrepreneur. Pour lui, c'est bien l'entrepreneur dans un marché compétitif qui est le moteur de la croissance et non les politiques de l'État.

Pour Schumpeter : l'entrepreneur est au service de l'innovation.

On peut dire que l'entreprise JOTT s'inscrit totalement dans la pensée de Schumpeter. En effet, cette entreprise a lancé une marque de doudoune nomade ultra-légère, un produit qui n'existait pas à l'époque en France.

Point de vue innovation parfaite, la sensation de conquête. Oser lancer une doudoune au bord de la Méditerranée, là où le climat est le plus doux, enfin prendre un logo avec un homme en scooter dans l'une des villes les plus embouteillées au monde, il fallait oser ou être aventurier !

Il serait illusoire de penser que la seule motivation des créateurs de la marque était uniquement l'appât du gain car cela aurait été très compliqué et surtout très risqué. La réussite a été rendue possible par l'innovation, la prise de risque et un goût très prononcé pour le risque entrepreneurial.

Question 2

Selon Mintzberg, « prendre une décision c'est mettre en œuvre un processus qui aboutira, in fine à un choix ». Les étapes de ce processus sont formalisées par un modèle que votre directeur vous demande de développer.

10 points

La décision ne peut être définie indépendamment de la notion de processus décisionnel. Les étapes de ce processus (formalisées par H. Simon et connues sous le modèle IMC) sont les suivantes :

- Intelligence du problème : délimitation du problème et des facteurs à prendre en considération.
- Modélisation : identification et évaluation de toutes les solutions alternatives réalisables par l'entreprise.
- Choix : élaboration de critères de sélection, hiérarchisation des solutions et choix d'une solution.

Question 3

Votre directeur vous demande de lui rappeler la définition d'un DAS et de schématiser la matrice BCG tout en lui indiquant les prescriptions stratégiques de cette dernière.

10 points

Un domaine d'activité stratégique, ou DAS, est une sous-partie d'une organisation dédiée à un marché spécifique, confrontée à des conditions concurrentielles spécifiques, et qui doit déployer une stratégie concurrentielle particulière.

Le concept a été inventé en 1968 par Fred Borch, P-DG de la General Electric avec l'aide du cabinet de conseil McKinsey sous le nom de *Natural Business Unit* rebaptisée Strategic Business Unit (SBU) dans le cadre de leur matrice stratégique à 9 cases.

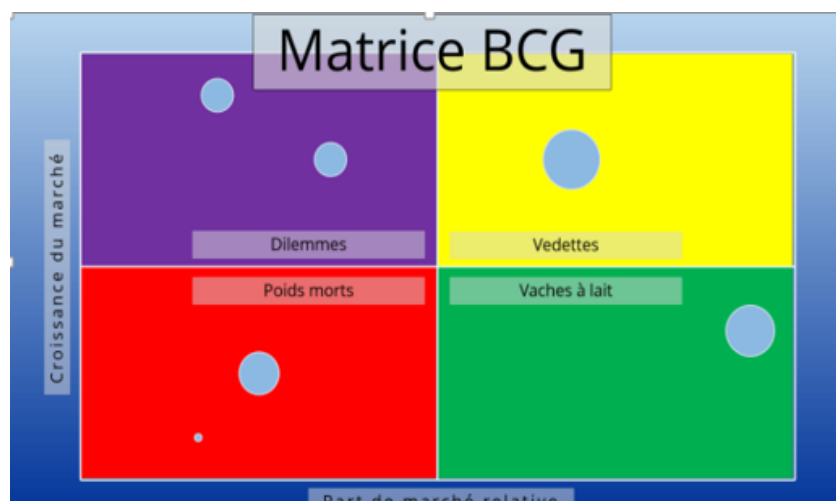
C'est un concept majeur de stratégie d'entreprise.

Un DAS est une sous-partie d'une organisation à laquelle il est possible :

- D'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante (sans affecter l'activité du reste de l'organisation).
- D'assigner une stratégie générique : domination par les coûts, différenciation ou focalisation (selon Michael Porter).

Les prescriptions stratégiques de la matrice BCG sont de :

- Rentabiliser les vaches à lait en limitant les investissements et utiliser les excédents de liquidités pour financer les vedettes et les dilemmes sélectionnés (traire).
- Abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts.
- Maintenir la position dominante pour les vedettes par les investissements nécessaires, en attendant que l'activité murisse et qu'elle devienne une future vache à lait.
- Pour les dilemmes, doubler la mise en investissant massivement pour devenir leader, ou segmenter en redéfinissant ses activités, ou abandonner par la vente ou l'arrêt de l'activité.



Question 4

Quelles sont les 4 perspectives principales de la méthode BSC qui mesure les activités d'une entreprise ?

10 points

- Client - « Comment le client nous perçoit-il ? ».
- Processus - « Dans quoi devons-nous exceller ? ».
- Apprentissage - « Peut-on continuer à nous améliorer ? ».
- Finances - « Comment les actionnaires nous perçoivent-ils ? ».

⇒ Dossier 3 – Analyse financière

Question 1

A l'aide de l'annexe 7, établissez le bilan fonctionnel de ce franchisé.

10 points

ACTIF	MONTANTS	PASSIFS	MONTANTS
Emplois stable		Capitaux stables	
Fonds de commerce	17 000	Capitaux propres	43931,10
Matériel industriels	13 144	Amortissements et dépréciations	6 192,90
Matériel de bureau	4 644	Emprunt	29 714
Mobilier de bureau	2 000		
TOTAL (1)	36 788	TOTAL (1)	79 838
Actifs circulant		Passif circulant	
Stocks et en cours	51 128	Dettes fournisseurs et cpts rattachés	14 400
Créances clients et cpt rattachés	32 392	Dettes fiscales et sociales	20 920
		Dettes diverses	3 230
		Produits constatés d'avance d'exploit	920
Trésorerie Active	5 130	Trésorerie Passive	6 130
TOTAL (2)	88 650	TOTAL (2)	45 600
TOTAL GENERAL	125 438	TOTAL GENERAL	125 438

Question 2

Calculez le fond de roulement net global, le besoin en fond de roulement global et la trésorerie nette.

10 points

FRNG = capitaux stables-emplois stables = 79 838 - 36 788 = 43 050

BFRE = actif circulant d'exploitation – passif circulant d'exploitation
= (51 128+32 392) - (14 400 + 20 920 + 3 230 + 920) = 83 520 - 39470 = 44 050

BFRHE = actif circulant hors exploitation – passif circulant hors exploitation = 0

BFRNG = BFRE + BFRHE = 44050 + 0 = 44 050

TN = trésorerie active - trésorerie passive = 5 130 - 6 130 = - 1 000

Question 3

En quoi est-il judicieux pour l'entreprise de calculer le fond de roulement net global, le besoin en fond de roulement global et la trésorerie nette ?

10 points

Le fonds de roulement net global (FRNG) : est un indicateur issu du bilan fonctionnel.

Il se décompose en deux éléments : d'une part, les emplois stables et d'autre part les ressources durables.

Il s'agit d'un terme issu du contrôle de gestion. En effet, il permet d'évaluer rapidement la santé financière d'une entreprise.

Le besoin en fond de roulement (BFR) : est issu des écarts liés aux flux monétaires. Par flux monétaires, il faut comprendre les décalages des règlements reçus (créances), des paiements réalisés (dettes) mais également le décalage dans la rotation des stocks.

Cet indicateur doit permettre à l'entreprise de couvrir le besoin financier résultant des décalages de trésorerie. Le BFR est tout simplement lié au délai de paiement accordé aux clients, mais également le délai de paiement accepté par les fournisseurs.

La trésorerie nette : La trésorerie nette est l'ensemble des sommes d'argent mobilisables à court terme (on parle d'ailleurs de disponibilités à vue). Elle est un indicateur de santé financière d'une entreprise puisqu'elle vérifie l'équilibre (ou l'absence d'équilibre) de sa structure financière.

GRILLE DE NOTATION
UC D51.2 – Management stratégique des organisations

NOM ET PRENOM DU CORRECTEUR _____

N° de candidat _____

Dossier	Note attribuée	Observations obligatoires
Dossier 1 - Analyse du marché de la doudoune en France et positionnement de l'entreprise	/40	
Dossier 2 - Management de l'entreprise	/40	
Dossier 3 – Analyse financière	/30	
Présentation et orthographe	/10	
TOTAL	/120	

Appréciation générale :

Fait à _____ le _____

Signature :