


# **MANAGEMENT I**

**Sections A, B & C**

Cours de M Abdelilah YASSINE

LES ANNALES DES EXAMENS

2017-2022

NOM : ..... PRENOM : ..... **n° d'ORDRE** : ..... 

**Zara**, entreprise familiale espagnole, a connu une croissance extraordinaire au cours des cinq dernières années, avec des ventes s'élevant à 5,6 milliards de dollars en 2004 et des bénéfices nets pratiquement multipliés par trois alors que la plupart des fabricants européens ont connu de graves difficultés. Zara est une firme à intégration verticale qui concentre de nombreuses fonctions : elle tisse et teint environ 40 % du tissu qu'elle utilise, conçoit les vêtements, les découpe, organise toute la logistique de distribution, possède et gère quelque 600 magasins, etc.

Chez Zara, le plus important c'est le temps : important facteur clé de succès. « C'est le premier facteur à prendre en compte avant tous les autres » insiste le fabricant. Un choix économique quasi visionnaire. Les équipes de design et de fabrication vont vite, très vite. Généralement moins d'un mois s'écoule entre le moment où le vêtement est dessiné et celui où il se retrouve en boutique. Son concurrent H&M s'y adapte plus difficilement, le temps écoulé entre la création et l'arrivée dans les magasins est parfois six fois plus long. [...] En regroupant la majorité de son activité industrielle en Espagne, Zara fait le pari de la flexibilité maximale. La plupart des tissus sont achetés en Espagne puis envoyés pour la confection « à proximité ». La moitié environ des vêtements sont fabriqués en Espagne, au Portugal et au Maroc.

[...] Cependant, selon l'organisme chinois de surveillance de la qualité des produits, les vêtements importés par les grandes marques internationales comme Zara et H&M figuraient en tête de la liste des ajournés des tests de contrôle qualité menés par les autorités d'inspection. [...] Les marques de mode rapide, connues pour leur suivi des tendances, le renouvellement fréquent de leurs collections, leur processus de fabrication accéléré et leurs prix abordables, ont souvent été associées à des problèmes de qualité ces dernières années.

Texte adapté. Sources : [journaldunet.com](http://journaldunet.com) ; [entreprendre.fr](http://entreprendre.fr) ; [wikipedia.org](http://wikipedia.org)

**1. Définissez les termes soulignés**

Facteur clé de succès : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Flexibilité : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Intégration verticale : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. Rappelez les avantages et les risques d'une stratégie d'intégration**

Avantages : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Risques : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. Qualifiez le système de production de ZARA à la lumière des critères étudiés en cours**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. Identifiez l'avantage concurrentiel de ZARA**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_


**5. Identifiez le problème de management de la fonction productive de ZARA**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. Proposez des solutions pour résoudre ce problème de management**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Bonne chance !*

NOM : ..... PRENOM : ..... **n° d'ORDRE** : ..... 

**H&M** est l'une des grandes réussites du secteur du prêt-à-porter de ces dernières années. Des implantations dans toutes les grandes villes avec une clientèle jeune et active, en bref une stratégie très au point qui porte ses fruits sur un marché hautement concurrentiel. Avec un ennemi redoutable : l'espagnol Zara. H&M est présent dans 69 pays, emploie 171000 personnes et possède plus de 4700 magasins. Le 5 décembre 2011, H&M a ouvert son premier magasin au Maghreb dans le Morocco Mall à Casablanca.

H&M ne possède pas d'usines ! L'entreprise achète tous ses vêtements auprès d'environ 800 fournisseurs indépendants constituant ainsi l'une des principales parties prenantes de l'enseigne. H&M pense donc ses collections à Stockholm, siège du groupe, mais confie la fabrication à des sous-traitants en Europe de l'Est ou en Asie. En effet, H&M opte pour une mondialisation à tous crins et mène une stratégie d'externalisation pour une grande partie de ses activités productives. Le slogan de H&M est très clair : « la mode et la qualité au meilleur prix ». Un manager de H&M doit s'attendre à passer 80% de son temps sur le terrain, c'est-à-dire en magasin. Il doit constamment être en soutien de son équipe, écouter leurs idées, aider à développer leurs compétences. Au-delà des bureaux, ce sont donc les magasins qui sont la force de frappe H&M.

Si la clientèle peut parfois passer d'un magasin H&M à un autre magasin Zara sans se poser vraiment de questions, le mode de fonctionnement est loin d'être identique. Les principales différences se situent au niveau du système de production. H&M délocalise en grande partie sa production tandis que l'enseigne espagnole garde 65% de sa production en Espagne. Au niveau des délais, Zara a fait le choix de la meilleure souplesse. Cela signifie également que les modèles ne sont produits qu'à 15000 exemplaires, le renouvellement est donc incessant ce qui oblige les clients à revenir fréquemment dans les magasins pour découvrir les nouveautés. On peut dire que Zara peut mettre un nouveau modèle sur le marché en trois à quatre semaines au maximum, tandis que H&M aura besoin d'un délai de trois mois. Sur ce point en particulier, la délocalisation plus marquée de H&M implique bien évidemment des délais plus longs que son grand concurrent. Pour emporter l'adhésion de la clientèle, le combat s'effectue contre le temps et dans les magasins.

[...] Cependant, selon l'organisme chinois de surveillance de la qualité des produits, les vêtements importés par les grandes marques internationales comme H&M et Zara figuraient en tête de la liste des ajournés des tests de contrôle qualité menés par les autorités d'inspection. [...] Les marques de mode rapide, connues pour leur suivi des tendances, le renouvellement fréquent de leurs collections, leur processus de fabrication accéléré et leurs prix abordables, ont souvent été associées à des problèmes de qualité ces dernières années. [...] De plus, une étude commandée par l'ONG Greenpeace a révélé que des résidus fortement suspectés de provoquer, entre autres, des cancers et stérilité ont été trouvés sur les fibres des vêtements de quatorze grandes marques, dont H&M. La contamination des tissus se fait souvent en Chine, en Inde ou dans quelques pays en voie de développement.

*Texte adapté. Sources : journaldunet.com ; entreprendre.fr ; wikipédia.org*

### 1. Définissez les termes soulignés

Système de production : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Parties prenantes : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Stratégie d'externalisation : \_\_\_\_\_

---

---

**2. Rappelez les avantages et les risques d'une stratégie d'externalisation**

Avantages : \_\_\_\_\_

---

Risques : \_\_\_\_\_

---

**3. Qualifiez le système de production de H&M à la lumière des critères étudiés en cours**

---

---

---

**4. Rappelez les trois objectifs principaux de l'activité productive**

---

---

**5. Identifiez les problèmes de management de la fonction productive de H&M**

---

---

---

---

---

**6. Proposez des solutions pour résoudre ce problème de management**

---


---

---

---

---

Bonne chance !

NOM : ..... PRENOM : ..... n° d'ORDRE : ..... 

**Michelin** fait face à une intensification de la concurrence mondiale. L'industrie du pneumatique est très concentrée. En effet, les trois premiers manufacturiers mondiaux (Bridgestone, Michelin et Goodyear) représentaient, en 2014, environ 40% des ventes en valeur. L'analyse des **5 forces de M Porter** en apporte la preuve ! Cette concurrence est plus importante de la part des acteurs asiatiques, elle se caractérise par des changements rapides de technologie, des investissements accrus, une pression soutenue sur les prix (suite notamment à l'entrée sur les marchés asiatiques de nouveaux concurrents de type « Mass market » qui cherchent à s'intéresser à tous les segments du marché) et des progrès de compétitivité industrielle. Une telle situation peut avoir un impact négatif sur l'activité du groupe, sa situation financière et ses résultats.

Les constructeurs automobiles, fort concentrés, exercent par ailleurs une réelle pression sur leurs fournisseurs de pneumatiques sur le marché de première monte. Qui plus est, la quasi-totalité des distributeurs est constituée d'acteurs indépendants au groupe. Les réseaux intégrés, Euromaster en Europe et TCI en Amérique du Nord, contribuent de façon limitée aux ventes de Michelin.

Le groupe Michelin, enfin, achète des biens et des services pour plus de 14 milliards d'euros par an auprès de plus de 40 000 fournisseurs différents. Michelin est donc exposé aux variations du cours des matières premières nécessaires à son activité (notamment concernant le caoutchouc) et aux variations des cours d'énergie qu'il consomme.

Deux risques existent pour Michelin : la concentration des marchés de matières premières et la forte demande de matières premières rares qui peuvent provoquer des tensions sur la chaîne d'approvisionnement d'une part, et une dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs d'autre part.

[...] En 2021, lors d'un évènement au siège de la R&D du groupe Michelin, la marque a défendu sa vision du développement durable. Un sujet aux multiples facettes sur lequel Michelin investit énormément depuis 30 ans.

Michelin prépare un pneu révolutionnaire : une innovation majeure tant en matière de sécurité que de respect de l'environnement.

Texte adapté. Sources : entreprisesengagees64.info ; michelin.fr ; journalauto.com

### 1. Définissez les termes soulignés

Innovation majeure : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Développement Durable : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. Rappelez les 3 piliers du développement durable**

---

---

**3. Citez les 5 forces de M Porter**

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

**4. Sur une échelle allant de 1 à 5, évaluez la force du pouvoir de négociation des clients de Michelin. Cochez la bonne case.**

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>1 : Très faible</b>   | <b>2 : Faible</b>        | <b>3 : Moyenne</b>       | <b>4 : Forte</b>         | <b>5 : Très forte</b>    |

**5. Comment expliquez-vous ce niveau du pouvoir de négociation des clients ?**

---

---

---

---

---

**6. Proposez une solution à Michelin pour faire face à la pression exercée par les clients**

---

---

---

---

*Bonne chance !*





**Partie II (13 points)**

Le tableau suivant présente une série d'informations relatives aux principaux acteurs du secteur de l'outdoor.

	Adidas	Aigle	Billabong	Columbia	Lafuma	Nike	Quiksilver	Timberland
<b>Part du Chiffre d'affaires Outdoor</b>	11%	100%	100%	100%	100%	8%	100%	100%
<b>Chiffre d'Affaires global de l'entreprise (en million €)</b>	6570	120	843	1155	202	13740	1780	1588
<b>Chiffre d'Affaires réalisé dans la région dominante</b>	3154	100	394	791	180	5825	844	872

1. Rappelez la définition du secteur de l'outdoor (2 points)

.....

.....

2. Calculez la variable « degré de focalisation géographique de Timberland » (2 points)

.....

3. Comment calcule-t-on la Part de Marché Relative d'une entreprise au sein d'un secteur donné ? (2 points)

.....

.....

4. Calculez la Part de Marché Relative de NIKE au sein du secteur de l'outdoor. (4 points)

.....

.....

.....

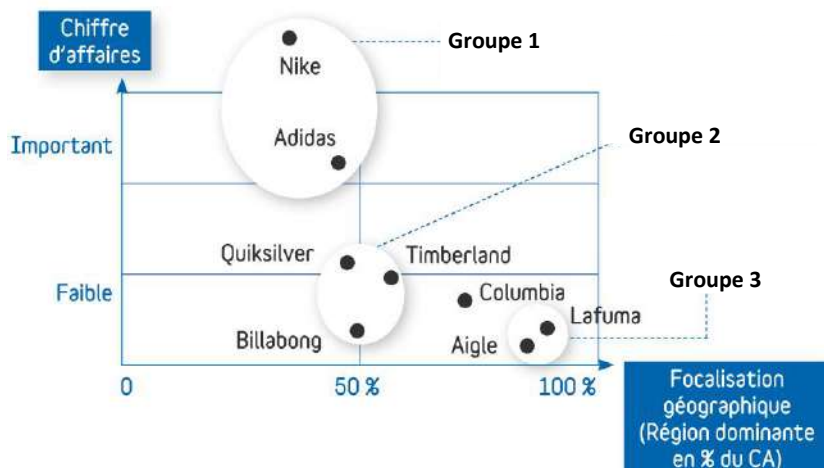
5. Dans le cadre du cours de Management I, des étudiants SEG 1<sup>e</sup> année (section B) ont proposé la carte de groupes stratégiques suivante afin d'étudier l'environnement concurrentiel dans le secteur de l'outdoor.

Proposez, à votre tour, un profil pour chaque groupe stratégique. (3 points)

Groupe 1 : .....

Groupe 2 : .....

Groupe 3 : .....





**Partie II (4 points)**

Le tableau suivant présente une série d'informations relatives aux principaux acteurs du secteur de l'outdoor.

	Adidas	Aigle	Billabong	Columbia	Lafuma	Nike	Quiksilver	Timberland
<b>Part du Chiffre d'affaires Outdoor</b>	11%	100%	100%	100%	100%	8%	100%	100%
<b>Chiffre d'Affaires global de l'entreprise (en million €)</b>	6570	120	843	1155	202	13740	1780	1588
<b>Chiffre d'Affaires réalisé dans la région dominante</b>	3154	100	394	791	180	5825	844	872

1. Quel est le « degré de focalisation outdoor » de Columbia ? (1 point)

.....

2. Calculez la variable « degré de focalisation géographique de Billabong ». (1 point)

.....

3. Calculez la Part de Marché Relative de ADIDAS au sein du secteur de l'outdoor. (2 points)

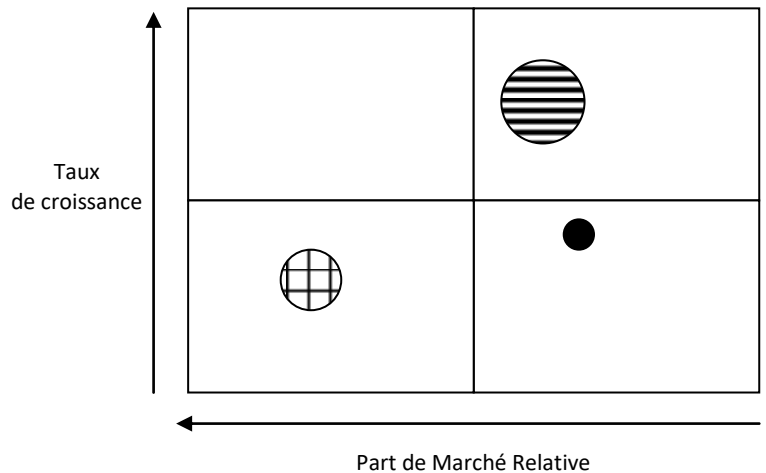
.....  
.....  
.....

**Partie III (6 points)**

L'entreprise Alpha a réalisé, dans le cadre de son diagnostic interne, une matrice BCG de l'ensemble de ses activités. A partir de cette matrice, quels conseils donneriez-vous à l'entreprise ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

La matrice BCG de l'entreprise Alpha





**Partie II (8 points)**

Le tableau suivant présente une série d'informations relatives aux principaux acteurs du secteur de l'Outdoor.

	<b>Adidas</b>	<b>Aigle</b>	<b>Billabong</b>	<b>Columbia</b>	<b>Lafuma</b>	<b>Nike</b>	<b>Quiksilver</b>	<b>Timberland</b>
<b>Part du Chiffre d'affaires Outdoor</b>	11%	100%	100%	100%	100%	8%	100%	100%
<b>Chiffre d'Affaires global de l'entreprise (en million €)</b>	6570	120	843	1155	202	13740	1780	1588
<b>Chiffre d'Affaires réalisé dans la région dominante</b>	3154	100	394	791	180	5825	844	872
<b>Nombre d'univers couverts</b>	3	4	2	2	4	3	5	2

**1. Rappelez la définition d'un groupe stratégique (2 points)**

.....

.....

.....

.....

.....

**2. Quel est le « degré de focalisation géographique » de Timberland ? (2 points)**

.....

.....

.....

**3. Quel est le « degré de focalisation Outdoor » de Billabong ? (2 points)**

.....

.....

.....

**4. Quelles sont les entreprises « spécialistes de l'Outdoor » ? (2 points)**

.....

.....

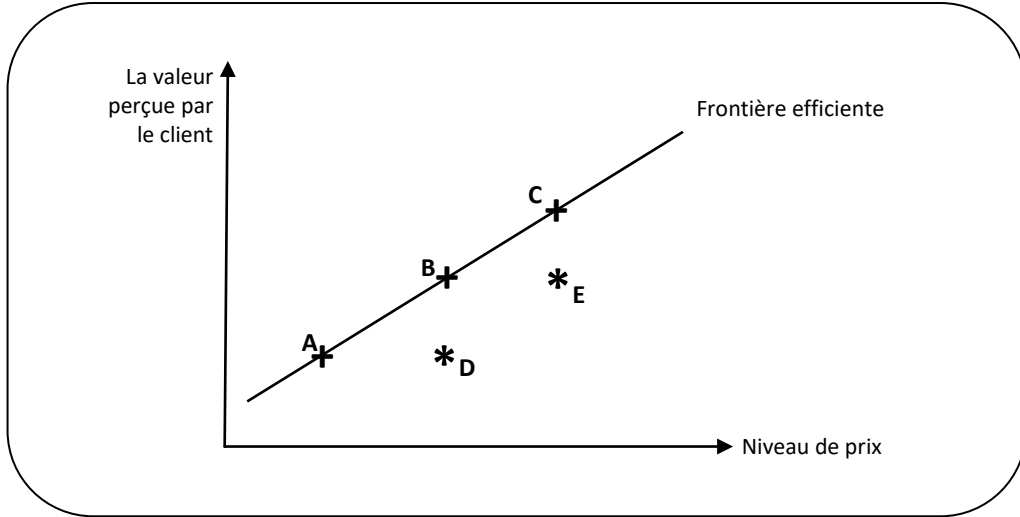
.....

*Bonne chance !*



**Partie II (8 points)**

La figure suivante représente le positionnement de 5 entreprises (A, B, C, D et E) dans un secteur d'activité donné. Les cinq entreprises sont positionnées en fonction du niveau de prix de leurs produits ainsi que la valeur perçue par les clients. Les cinq entreprises pratiquent une stratégie de « différenciation ».



1. Rappelez la définition de la « stratégie de différenciation » (2 pts)

.....  
.....  
.....  
.....

2. La « stratégie de différenciation » est une stratégie globale ou une stratégie de domaine ? (2 pts)


.....

3. Quelles sont les entreprises « performantes » qui ont réussi leur stratégie de différenciation ? Justifiez. (2 pts)

.....  
.....  
.....  
.....

4. Quelles sont les entreprises « non performantes » qui n'ont pas réussi leur stratégie de différenciation ? Justifiez. (2 pts)

.....  
.....  
.....  
.....

NOM : ..... PRENOM : ..... n° d'ORDRE : ..... 

**Partie I**

**Zara**, entreprise familiale espagnole, a connu une croissance extraordinaire au cours des cinq dernières années, avec des ventes s'élevant à 5,6 milliards de dollars en 2004 et des bénéfices nets pratiquement multipliés par trois alors que la plupart des fabricants européens ont connu de graves difficultés. Zara est une firme à intégration verticale qui concentre de nombreuses fonctions : elle tisse et teint environ 40 % du tissu qu'elle utilise, conçoit les vêtements, les découpe, organise toute la logistique de distribution, possède et gère quelque 600 magasins, etc.

Chez Zara, le plus important c'est le temps. « C'est le premier facteur à prendre en compte avant tous les autres » insiste le fabricant. Un choix économique quasi visionnaire. Les équipes de design et de fabrication vont vite, très vite. Généralement moins d'un mois s'écoule entre le moment où le vêtement est dessiné et celui où il se retrouve en boutique. Son concurrent H&M s'y adapte plus difficilement, le temps écoulé entre la création et l'arrivée dans les magasins est parfois six fois plus long. [...] En regroupant la majorité de son activité industrielle en Espagne, Zara fait le pari de la flexibilité maximale. La plupart des tissus sont achetés en Espagne puis envoyés pour la confection « à proximité ». La moitié environ des vêtements sont fabriqués en Espagne, au Portugal et au Maroc.

[...] Cependant, selon l'organisme chinois de surveillance de la qualité des produits, les vêtements importés par les grandes marques internationales comme Zara et H&M figuraient en tête de la liste des ajournés des tests de contrôle qualité menés par les autorités d'inspection. [...] Les marques de mode rapide, connues pour leur suivi des tendances, le renouvellement fréquent de leurs collections, leur processus de fabrication accéléré et leurs prix abordables, ont souvent été associées à des problèmes de qualité ces dernières années.

**1. Définissez les termes soulignés**

Intégration verticale : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Flexibilité : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. Identifiez l'avantage concurrentiel de ZARA.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



3. Identifiez le problème de management de ZARA.

---



---



---

4. Proposez des solutions pour résoudre ce problème de management.

---



---



---



---



---

**Partie II**

Pour les trois systèmes de production présentés, mettez une croix (X) dans les cases correspondantes du tableau ci-dessous.

	PROCESSUS TECHNIQUE		QUANTITE PRODUITE		RELATION CLIENT	
	Production discontinue	Production continue	Production à l'unité	Production en série	Production sur stock	Production à la commande
1.						
2.						
3.						




1. Montage d'un Airbus A350 sur le site de Toulouse (France)



2. Fabrication des bouteilles en verre dans des fours à température constante et permanente de 1500 °C



3. Montage des DACIA Logan à l'usine Renault-Nissan de Tanger.

NOM : ..... PRENOM : ..... n° d'ORDRE : ..... 

**Partie I**

Lancées en 2007 par Jean-Pierre Lutgen, les montres belges **Ice-Watch** connaissent un très grand succès avec quelque 600 000 montres en plastique vendues par an dans 1500 points de vente répartis dans plus de 50 pays. « C'est une marque internationale, interculturelle et intergénérationnelle ». La montre est vendue à partir de 60 euros. [...] Jean-Pierre Lutgen axe toute sa communication et son originalité sur l'association du trio «montre/couleurs/boîte sympa». Dès lors, l'authenticité et l'identité du produit passe inévitablement par ce trio, dont seule la boîte en plastique peut être protégée. Seulement, en produisant ses Ice-Watch en Chine, il avait oublié de protéger son conditionnement via la protection de la marque « tridimensionnelle » en Asie. Le producteur chinois s'est ainsi empressé d'enregistrer lui-même la boîte, s'offrant ainsi une exclusivité et une protection pour la Chine.



Au sein de l'environnement concurrentiel, Jean-Paul Lutgen a vécu une véritable guerre judiciaire avec le leader du marché : le groupe horloger Suisse Swatch. En effet, Swatch avait lancé 120 procédures administratives contre Ice-Watch. « Nous n'avons rien à voir avec eux, nous sommes sept fois moins chers, notre design est différent et notre marque Ice est clairement distincte. »

En 2013, pour répondre à la menace de Ice-Watch, Swatch a lancé son nouveau modèle Sistem51. Il s'agit d'une montre automatique qui offre 90 heures de réserve. Sa force ? Elle ne dispose que de 51 composants au lieu de 130 à 150 pour un modèle automatique traditionnel. Cette innovation protégée par 17 brevets permet surtout à la marque de conserver un prix très accessible. Elle devrait être vendue moins de 100 euros.

[...] La contre-attaque de Swatch était tellement forte que le PDG d'Ice-Watch a décidé de mener une nouvelle stratégie : la diversification. Lutgen s'est déjà aventuré dans les lunettes de soleil et propose ses propres smartphones. Le nouveau positionnement de Ice-Watch : le créneau des smartphones et des minitables à moins de 200 euros, le plus dynamique en ce moment.

**1. Définissez le terme souligné.**

Stratégie de diversification : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. Identifiez l'avantage concurrentiel de ICE-WATCH.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. Identifiez le problème de management rencontré par ICE-WATCH.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Proposez des solutions pour résoudre ce problème de management.

---

---

---

---

**Partie II**

Oumayma, étudiante à la faculté des Sciences, a eu l'idée de développer dans le cadre de son Projet de Fin d'étude un « textile intelligent ». L'innovation de l'étudiante réside dans le fait qu'elle a pu créer un textile qui ne se salit pas ! la matière mobilisée par l'étudiante résiste à l'eau et aux taches. Elle a eu, par la suite, l'idée de commercialiser des « chemises intelligentes », c'est-à-dire, des chemises insalissables, qui ne se mouillent jamais et ne prennent pas de taches.

Après avoir vérifié la pertinence des résultats obtenus, le professeur encadrant de l'étudiante lui a recommandé d'aller rapidement se présenter à l'OMPIC.

1. En remplissant le tableau suivant, rappelez les formes d'innovation selon le modèle de Markides et Geroski (2004) de la London Business School.

		Effet sur les techniques et compétences de l'entreprise	
		Faible	Fort
Effet sur les habitudes de consommation	Mineur	_____	_____
	Majeur	_____	_____

2. A quelle forme d'innovation correspond la « chemise intelligente » de Oumayma d'après ce modèle ?

---

3. Justifiez.

---

---


---

4. Qu'est-ce que l'OMPIC ?

---

---

---

NOM : ..... PRENOM : ..... n° d'ORDRE : ..... 

**H&M** est l'une des grandes réussites du secteur du prêt-à-porter de ces dernières années. Des implantations dans toutes les grandes villes avec une clientèle jeune et active, en bref une stratégie très au point qui porte ses fruits sur un marché hautement concurrentiel. Avec un ennemi redoutable : l'espagnol Zara. H&M est présent dans 69 pays, emploie 171000 personnes et possède plus de 4700 magasins. Le 5 décembre 2011, H&M a ouvert son premier magasin au Maghreb dans le Morocco Mall à Casablanca.

H&M ne possède pas d'usines ! L'entreprise achète tous ses vêtements auprès d'environ 800 fournisseurs indépendants constituant ainsi l'une des principales parties prenantes de l'enseigne. H&M pense donc ses collections à Stockholm, siège du groupe, mais confie la fabrication à des sous-traitants en Europe de l'Est ou en Asie. En effet, H&M opte pour une mondialisation à tous crins et mène une stratégie d'externalisation pour une grande partie de ses activités productives. Le slogan de H&M est très clair : « la mode et la qualité au meilleur prix ». Un manager de H&M doit s'attendre à passer 80% de son temps sur le terrain, c'est-à-dire en magasin. Il doit constamment être en soutien de son équipe, écouter leurs idées, aider à développer leurs compétences. Au-delà des bureaux, ce sont donc les magasins qui sont la force de frappe H&M.

Si la clientèle peut parfois passer d'un magasin H&M à un autre magasin Zara sans se poser vraiment de questions, le mode de fonctionnement est loin d'être identique. Les principales différences se situent au niveau du système de production. H&M délocalise en grande partie sa production tandis que l'enseigne espagnole garde 65% de sa production en Espagne. Au niveau des délais, Zara a fait le choix de la meilleure souplesse. Cela signifie également que les modèles ne sont produits qu'à 15000 exemplaires, le renouvellement est donc incessant ce qui oblige les clients à revenir fréquemment dans les magasins pour découvrir les nouveautés. On peut dire que Zara peut mettre un nouveau modèle sur le marché en trois à quatre semaines au maximum, tandis que H&M aura besoin d'un délai de trois mois. Sur ce point en particulier, la délocalisation plus marquée de H&M implique bien évidemment des délais plus longs que son grand concurrent. Pour emporter l'adhésion de la clientèle, le combat s'effectue contre le temps et dans les magasins.

[...] Cependant, selon l'organisme chinois de surveillance de la qualité des produits, les vêtements importés par les grandes marques internationales comme H&M et Zara figuraient en tête de la liste des ajournés des tests de contrôle qualité menés par les autorités d'inspection. [...] Les marques de mode rapide, connues pour leur suivi des tendances, le renouvellement fréquent de leurs collections, leur processus de fabrication accéléré et leurs prix abordables, ont souvent été associées à des problèmes de qualité ces dernières années. [...] De plus, une étude commandée par l'ONG Greenpeace a révélé que des résidus fortement suspectés de provoquer, entre autres, des cancers et stérilité ont été trouvés sur les fibres des vêtements de quatorze grandes marques, dont H&M. La contamination des tissus se fait souvent en Chine, en Inde ou dans quelques pays en voie de développement.

Texte adapté. Sources : [journaldunet.com](http://journaldunet.com) ; [entreprendre.fr](http://entreprendre.fr) ; [wikipédia.org](http://wikipédia.org)

### 1. Définissez les termes soulignés

Système de production : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Parties prenantes : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Stratégie d'externalisation : \_\_\_\_\_

---

---

**2. Rappelez les avantages et les risques d'une stratégie d'externalisation**

Avantages : \_\_\_\_\_

Risques : \_\_\_\_\_

---

---

**3. Qualifiez le système de production de H&M à la lumière des critères étudiés en cours**

---

---

---

**4. Identifiez l'avantage concurrentiel de H&M**

---

---

---

**5. Identifiez les problèmes de management de la fonction productive de H&M**

---

---

---

---

---

**6. Proposez des solutions pour résoudre ce problème de management**

---


---

---

---

---

Bonne chance !

NOM : ..... PRENOM : ..... n° d'ORDRE : ..... 

Léa Nature est une entreprise fondée et dirigée par Charles Kloboukoff, elle conçoit des produits naturels et bénéfiques pour la santé, des produits alimentaires, d'hygiène et de beauté. En 20 ans, le groupe est classé parmi les premiers acteurs français de ce secteur en France. En 2014, il comptait plus de 1000 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros.



A la suite d'une stratégie de diversification, Léa Nature commercialise aujourd'hui 16 marques de produits bio et naturels en grandes et moyennes surfaces, en réseaux spécialisés (pharmacies et magasins bio) et sur internet : Lift'Argan, Natessance, Eau Thermale Jonzac, Carte Nature...

Robert Eccles et George Serafeim (université Harvard) et Ioannis Ioannou (London Business School) ont identifié des entreprises qui ont adopté des politiques de développement durable dès le milieu des années 90. Les auteurs ont distingué un premier groupe d'entreprises qu'ils ont qualifié de « hautement durables » et un deuxième groupe d'entreprises qualifié de « faiblement durables ». Sur le long terme, les entreprises hautement durables ont réalisé une performance nettement supérieure à leurs homologues faiblement durables. En s'engageant davantage dans les questions sociétales et environnementales, l'entreprise devient plus performante économiquement. Le dirigeant de Léa Nature a visiblement compris ces enjeux.

En effet, « Chez Léa Nature, la rentabilité n'est pas une finalité, c'est une contrainte que nous devons gérer », explique son dirigeant. Contrairement à la très grande majorité des entreprises, pour Léa Nature l'objectif de rentabilité n'est qu'une composante parmi une série d'objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux. « Nous avons pour but à la fois d'assurer la croissance, l'autonomie et la pérennité de l'entreprise, mais notre satisfaction première n'est pas là. Notre satisfaction, c'est d'avoir un véritable impact sur la biodiversité, de neutraliser écologiquement l'ensemble de nos activités économiques en termes d'émissions polluantes. [...] Nous avons également pour ambition de donner du bonheur intérieur brut à nos collaborateurs, de les mettre dans les meilleures conditions de travail pour qu'ils puissent s'épanouir et rester fidèles à l'entreprise ». Voilà en quelques mots comment Charles Kloboukof présente son entreprise et la mission qui l'anime. Et pour aller au bout de sa «logique verte», Léa Nature a reversé (en 2015) 1 million d'euros à des associations de protection de l'environnement.

Le groupe a connu une énorme croissance, il compte sept sites de production et devient de plus en plus grand. Léa Nature a ainsi pu changer de taille sans jamais renier sa finalité. Pourtant les produits issus de l'agriculture biologique restent plus chers que les autres, en raison de la nécessité d'investissements plus importants pour leur production. La différence de prix pour le consommateur est de l'ordre de 15 % à 30 %. Le marché du Bio en France s'élève à plus de 5 milliards d'euros et représente 3 % de la consommation des ménages. Le secteur offre par ailleurs une bonne rentabilité !

Texte adapté. Sources :

Roudaut, Y. (2013). De la création de valeur à la création de valeurs. L'Expansion Management Review, 150(3), 48-59 ;  
Les Echos.fr ; lefigaro.fr.

### 1. Définissez les termes soulignés

Développement durable : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Finalité de l'entreprise : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Stratégie de diversification : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. Rappelez les avantages et les risques d'une stratégie de diversification**

Avantages : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Risques : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. Qualifiez et justifiez la finalité de l'entreprise Léa Nature**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. Léa Nature est-elle une entreprise citoyenne ? Justifiez**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Identifiez les problèmes de management auxquels Léa Nature pourrait-elle être confrontée sur son marché**


\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. Proposez des solutions pour résoudre ces problèmes**

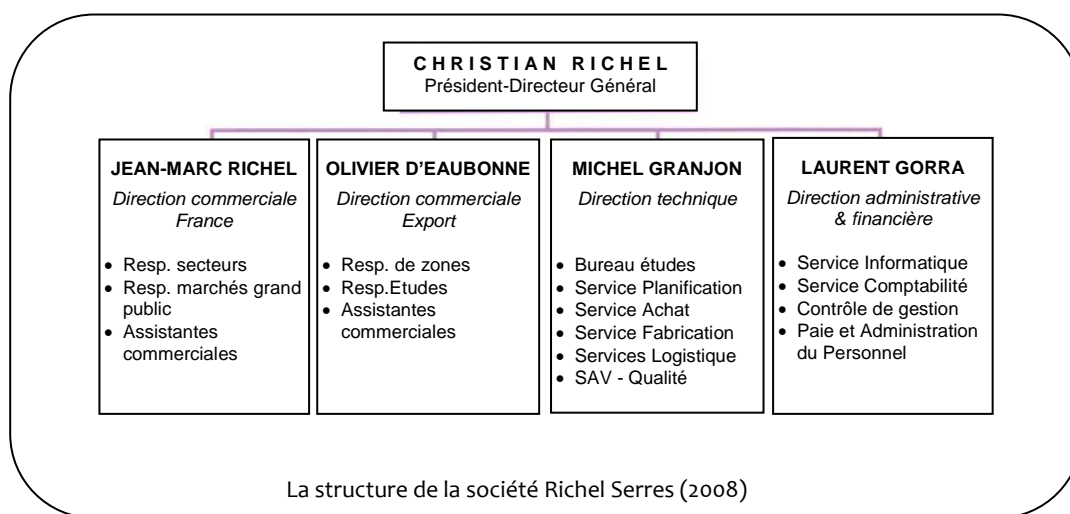
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Bonne chance !*

**MANAGEMENT I**  
SESSION DE RATTRAPAGE 2020/2021  
Durée : 1h30

NOM : ..... PRENOM : ..... **N° D'ORDRE** : ..... 

**Partie I**



1. Définissez la « structure de l'entreprise »

---

---

---

2. Quel est le type de la structure de Richel (selon les structures types étudiées en cours) ?

---

---

3. Rappelez les composantes de la structure selon Mintzberg.

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

6 \_\_\_\_\_



## Partie II

Sofia, étudiante à la faculté des Sciences, a eu l'idée de développer dans le cadre de son Projet de Fin d'étude un « **stylo intelligent** ». L'innovation de l'étudiante réside dans le fait qu'elle a pu créer une petite puce qui permet de détecter avec une grande précision les mouvements d'écriture. Connectée à une application, la puce permet de transcrire les mouvements en alphabets sous format word. Ainsi, il serait possible de télécharger le texte écrit avec le stylo sous format électronique. Sofia entend faciliter la prise de notes des étudiants du supérieur lors des cours magistraux. L'étudiante a eu, par la suite, l'idée de commercialiser ses « stylos intelligents ».

Après la vérification de la pertinence des résultats obtenus, le professeur encadrant de l'étudiante lui a recommandé d'aller rapidement se présenter à l'**OMPIC**.

1. En remplissant le tableau suivant, rappelez les formes d'innovation selon le modèle de Markides et Geroski (2004) de la London Business School.

		Effet sur les techniques et compétences de l'entreprise	
		Faible	Fort
Effet sur les habitudes de consommation	Mineur	_____	_____
	Majeur	_____	_____

2. A quelle forme d'innovation correspond le « stylo intelligent » de Sofia d'après ce modèle ?

---

3. Justifiez.

---

---

---

4. Qu'est-ce que l'OMPIC ?

---

---

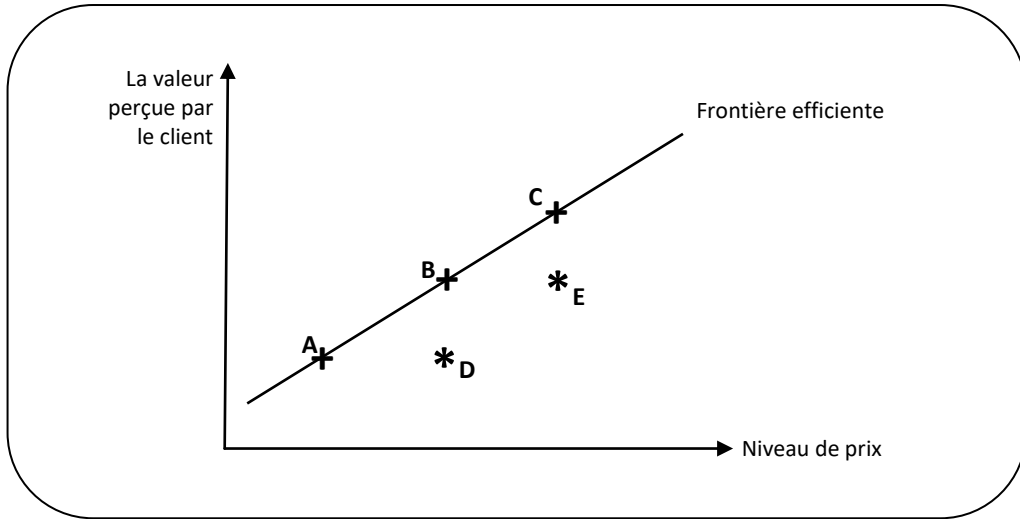
---

*Bonne chance !*



**Partie II (8 points)**

La figure suivante représente le positionnement de 5 entreprises (A, B, C, D et E) dans un secteur d'activité donné. Les cinq entreprises sont positionnées en fonction du niveau de prix de leurs produits ainsi que la valeur perçue par les clients. Les cinq entreprises pratiquent une stratégie de « différenciation ».



1. Rappelez la définition de la « stratégie de différenciation » (2 pts)

.....

.....

.....

.....

2. La « stratégie de différenciation » est une stratégie globale ou une stratégie de domaine ? (2 pts)

.....

3. Quelles sont les entreprises « performantes » qui ont réussi leur stratégie de différenciation ? Justifiez. (2 pts)

.....

.....

.....

.....

4. Quelles sont les entreprises « non performantes » qui n'ont pas réussi leur stratégie de différenciation ? Justifiez. (2 pts)

.....

.....

.....

.....