

Cas 1 : (5 points)

Bernard Arnault : PDG de LVMH

« Je ne fais pas partie de son vocabulaire. Se relâcher, encore moins. Je ne veux pas confier à un autre les commandes de son groupe pour entamer une autre vie ? À 59 ans, comme le plus riche de France n'y songe même pas, Bernard Arnault ne se laisse pas d'arriver chaque jour à 8h 30 à son bureau de l'avenue Montaigne, à quelques pas de ses boutiques phares (Dior, Vuitton, Céline, Fendi). Un bureau dans lequel bien peu de ses subordonnés ont le privilège d'entrer. Réservé au point d'être glacial, le leader mondial du luxe engage rarement une conversation extraprofessionnelle avec un de ses collaborateurs. De mémoire d'homme, on n'a jamais entendu le PDG de LVMH féliciter un collaborateur, encore moins discuter de ses décisions avec l'un d'entre eux. Faisant confiance à son feeling, il décide de tout et se félicite de finir des affaires dans toutes ses nouvelles acquisitions. Dans les magasins de LVMH, le samedi est le jour de tous les dangers. Celui où le grand patron effectue de nombreuses inspections et des visites contrôlées. Et depuis qu'il a pris 9,7% du capital de Carrefour en mars 2007, Bernard Arnault pousse parfois un Caddie à l'hypermarché de Rambouillet. Compte-rendu d'une récente descente : « Au café situé dans le magasin, il n'y avait pas moyen d'être servi » peste-t-il. Face à l'ampleur du problème, il a immédiatement appelé Nicolas Bazin, son bras droit et l'a chargé de prévenir le PDG de Carrefour.

Texte extrait et adapté de
Capital Mars 2008

Questions :

- Rappeler la définition de l'autorité ! (1 pt)
- Identifiez et décrivez le style de direction adopté par Bernard Arnault ! (1,5 pt)
- Parmi les rôles du dirigeant selon Mintzberg, quels sont ceux qui sont négligés par ce patron ? (1,5 pt)
- Décrivez le contrôle exercé par M. Bernard ARNAULT ! (1 pt)

Cas 2 : SEB, Sa recette pour tenir tête aux Chinois

1^{ère} partie : (10 points)

Chez SEB, on ne se laissera pas manger tout cru par la concurrence chinoise. Face à l'attaque des moulinettes, fers à repasser et autres sèche-cheveux à moins de 15 euros, le leader mondial du petit électroménager a décidé de montrer ses muscles. Rien qu'en 2007, il a lancé 210 produits, soit une moyenne de quatre nouveautés par semaine. Ça se révèle efficace ! En effet, la demande suit et en cinq ans, les ventes ont progressé de 25% pour atteindre 2,87 milliards d'euros l'an passé. Le bénéfice net, lui, a bondi de 64,2% en 2007 à 143 millions d'euros.

Le groupe français ne fait pas que défendre son territoire, il sait aussi attaquer. Fin décembre, il a mis 327 millions d'euros sur la table pour s'emparer du fabricant chinois « Supor », numéro 1 local des articles culinaires. « Un joli coup ! » se réjouit Thierry de la tour d'Artaise, PDG depuis 2000 ; « Dans cinq ans, la Chine sera notre premier marché ».

Depuis sa création en 1857, et après avoir vivoté durant des décennies dans le marché des seaux, arrosoirs et ustensiles de cuisine, la Société d'Emboutissage de Bourgogne est entrée dans la légende en 1953 avec la mise au point de la cocotte-minute. Depuis, SEB s'est transformé en prédateur, croquant la plupart des concurrents européens qui se trouvaient sur son chemin les poêles antiadhésives Tefal en 1968, les sèche-cheveux et radiateurs Calor en 1972, les fers à repasser et les aspirateurs de l'allemand Rowenta en 1988 et même son rival de toujours Moulinex avec sa filiale haut de gamme Krups en 2001. Cette dernière acquisition à 320 millions d'euros l'a installé au premier rang sur plusieurs activités dont les fers à repasser, les articles culinaires, les cuiseurs vapeur ou encore les mini-fours. Les adversaires ? Aucun véritablement à

sa mesure puisque le Néerlandais Philips et l'Allemand Bosch, bien que très actifs sur la cafetière ou le mixeur, ont préféré se concentrer sur le grand électroménager.

La suite aurait pu tourner au cas d'école sur le management tranquille d'un groupe en position de leader. Loupé : la pression est venue des fabricants chinois. Innombrables. Qui à partir des années 2000 se sont mis à fournir les grands de la distribution à prix cassé ; Friteuses à 25 euros ou fers à vapeur à 9,95 euros sont moins chers que les articles d'entrée de gamme de SEB. « On ne pouvait pas se lancer dans une guerre des prix, explique un dirigeant. Il y aurait toujours eu un Chinois pour nous battre. Il a fallu trouver d'autres stratégies de résistance ». L'une d'entre elles consiste à occuper le terrain. Au sens strict, en laissant un minimum de place sur les linéaires à la concurrence. Pour cela, SEB multiplie le nombre de références et de marques. Du coup, les commerciaux du groupe sont en meilleure position de négociation face aux acheteurs des enseignes de distribution. Avec leurs multiples catalogues sous le bras, ils peuvent dire : « Si vous me prenez mes gaufriers Seb, je vous fais une remise sur les rasoirs électriques Calor ». Quant au consommateur, il a ainsi le choix entre une marque du groupe et ... une autre marque du groupe.

Pour contrer les Chinois, Seb compte aussi, et surtout, sur l'innovation. Elle seule permet de se démarquer des importations bon marché. Depuis 2001, le budget consacré à la recherche a donc quasiment doublé pour atteindre 46 millions d'euros l'an passé. Objectif : créer du désir chez le client. Traduction : le convaincre d'acheter un nouveau grille-pain alors que le sien fonctionne parfaitement.

Pour réussir sa stratégie d'innovation, SEB ne lésine pas sur les compétences qu'elle emploie. Dans ses laboratoires, elle compte des spécialistes en domotique, en physique quantique et même un thésard en mécanique des fluides répartis en plusieurs services.

Chez Seb, les chercheurs travaillent main dans la main avec les équipes marketing chargées d'anticiper les moindres tendances.

Pas facile, néanmoins de lancer un best-seller planétaire car les marchés étrangers sont souvent dominés par les entreprises nationales qui ont l'avantage de connaître les mœurs et usages locaux. Pour rivaliser, Seb s'appuie sur des bureaux d'étude délocalisés. Prendre une longueur d'avance sur la concurrence asiatique est une chose. La conserver en est une autre. Pour protéger ses produits de la copie, le groupe a déposé plus d'une centaine de brevets en 2007. Vingt-deux personnes travaillent dans le service de la propriété intellectuelle. L'an dernier, ils ont fait retirer 35 produits pendant la foire de Canton. Et 25 opérations de saisie y ont été effectuées, portant sur plus de 100000 pièces. Dans un marché aussi vaste, c'est encore peu !

Texte extrait et adapté de
Capital Mars 2008

Questions :

- Faites le diagnostic stratégique (analyse SWOT) de l'entreprise SEB sous forme de deux tableaux (7 pts)
- Rappeler la définition de l'avantage concurrentiel ! (1 pt)
- Identifiez le principal avantage concurrentiel de SEB (1 pt)
- Quelle est la stratégie concurrentielle adoptée par SEB ? (1 pt)

2^{ème} partie : (5 points)

La direction Recherche et Développement de l'entreprise SEB comporte un service responsable du design des prototypes des produits à lancer, un deuxième qui s'occupe de la conception technologique et du processus de fabrication, un troisième de la sécurité d'utilisation de ces nouveaux produits et un dernier dont la mission est de tester le prototype chez les consommateurs potentiels pour améliorer, rejeter ou accepter le prototype en tant que nouveau produit. À la tête de chaque service, on trouve un chef de service spécialisé.

Ces chefs de services sont sous l'autorité d'un directeur de Recherche et Développement. Pour chaque projet de nouveau produit, un responsable de projet est chargé de superviser et de coordonner l'activité concernant son projet de produit en collaboration avec les différents chefs de services.

Une fois le projet validé, le chef de projet de ce nouveau produit réintègre sa direction initiale Recherche et Développement.

Questions :

- Sachant que l'entreprise a trois projets de nouveaux produits en cours, représenter graphiquement l'organigramme de la direction Recherche et Développement ! (2 pts)
- De quel type de structure s'agit-il ? (1 pt)
- Préciser ses avantages et inconvénients (2 pts)