



## **Concours CAE session 2015**

**Composition : Organisation**

**Durée : 3 Heures**

Cette épreuve comporte deux parties indépendantes et obligatoires.

### **PARTIE I : QUESTIONS THEORIQUES (7 points)**

Dans chacun des cas suivants, préciser l'axe de management mis en œuvre, puis justifier la réponse.

- 1- Monsieur Zomba a décidé d'utiliser un progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP) au sein de l'entreprise de négoce qu'il dirige.
- 2- Miss Kréa qui dirige un atelier de stylisme se demande si elle doit confier la production de ces modèles aux ouvrières de cet atelier ou si elle doit recourir à un sous-traitant italien.
- 3- Dans la société « Dôni-dôni », il est proposé à certains cadres de devenir, en plus de leurs fonctions habituelles, formateurs internes, tâches qu'ils devront accomplir de manière occasionnelle ou régulière, selon les besoins en formation.
- 4- Le bimestriel « Le Griot » édité par la cellule Communication interne de la société « Trofê » informe tous les salariés de l'entreprise sur les bonnes pratiques et les performances réalisées à différents niveaux.
- 5- L'entreprise « Fangan » décide de recourir à un cabinet pour le recrutement de son Directeur Financier.
- 6- Le Directeur des Ressources humaines de la société « Magnan » a élaboré une procédure pour échelonner les congés annuels des salariés.
- 7- Le conseil d'administration de la S.A. Moyé approuve le projet de la Direction Générale d'implanter une filiale à l'étranger.

### **PARTIE 2 : CAS BIC**

Dans l'usine Bic de Redon, en Bretagne, deux millions de briquets sont produits chaque jour. Tous sont contrôlés, inspectés, testés une cinquantaine de fois au cours de leur fabrication. Question de sécurité. (...) les ouvriers consacrent 25% de leur temps à ces contrôles.

Pendant une cinquantaine d'années, cette exigence de qualité suffisait à faire vivre l'activité sans grande difficulté. Mais, depuis la fin des années quatre-vingts, Bic doit composer avec des concurrents agressifs, les fabricants chinois. Particulièrement sur le marché américain. Quand ils arrivent par containers sur port de New York, les briquets chinois coûtent 5 cents l'unité. En bout de chaîne, ils sont proposés aux fumeurs à 70 cents. Les briquets Bic se vendent un dollar.

Comment les chinois peuvent-ils casser les prix ? (...) La qualité est l'autre explication. Le combustible est souvent de second choix et les fabricants en mettent moins. Il suffit d'épaissir les parois de plastique ! Malgré les prix plus bas, les débitants de tabac ont souvent intérêt à vendre des briquets chinois, sur lesquels ils font davantage de marge. Les asiatiques ont donc pris d'importantes parts de marché.

Pour riposter, il a fallu faire feu de tout bois. Premier volet de la stratégie du groupe Bic : le lobbying. Bruno et François Bich ont commencé, voici deux ans et demi, à convaincre les pouvoirs publics que les briquets chinois, de qualité médiocre, sont dangereux. Dans un premier temps, les fabricants européens de briquets se sont dotés d'une norme de sécurité volontaire ISO 9994. Restait à la rendre obligatoire sur le marché français. A chaque fois, ils (les représentants de Bic) exposent les résultats de tests réalisés entre 1999 et 2001 par des laboratoires européens indépendants (mais financés par la Fédération européenne des fabricants de briquets). Des tests édifiants : les trois quarts des briquets chinois présentaient un danger réel pour le consommateur. (...) La norme de qualité est entrée en vigueur à l'été 2004. Leurs produits y répondent, pas ceux des concurrents chinois.

Deuxième volet, le groupe a musclé son marketing. Il s'agit de valoriser la marque Bic. Jusqu'ici gravée sur la partie métallique du briquet, elle n'était pas assez visible. Depuis peu, un logo en couleurs figure aussi sur la partie plastique du briquet. Parallèlement, le groupe a différencié son produit en lançant de nouveaux coloris de briquets, rayures, tons pastel... et en achetant des licences. Cette stratégie de défense est onéreuse.

L'impression du logo Bic sur la partie plastique du briquet représente 1,5 centime d'euro par unité soit tout de même 2 à 3% du coût de production. Mais les résultats sont là. Aux Etats-Unis, les ventes sont reparties à la hausse. « Depuis un an et demi, elles ont augmenté de près de 10% », se félicite Bruno Bich. En France, le groupe marque à nouveau des points (...) : les briquets Bic représentaient moins de la moitié des ventes (en grande distribution), ils en font désormais les trois quarts.

D'après le Figaro entreprise, 60 cas d'école en stratégie et marketing, Dunod, 2004.

### **Travail à faire :**

- 1- Réaliser un diagnostic externe du secteur des briquets jetables sur lequel Bic est positionné.
- 2- Présenter la stratégie suivie par l'entreprise pour relever le défi auquel elle était confrontée.
- 3- Souligner les modalités et les risques liés à une telle stratégie.
- 4- Après avoir expliqué les principales forces qui régissent la concurrence selon Mikael PORTER, identifier celle(s) qui est (sont) à l'origine de la riposte stratégique de Bic. Justifier.