



Le *Meilleur* de la formation
en Comptabilité-Gestion
à distance

100%
gratuit

Corrigés du DCG 2013
à télécharger gratuitement !
sur www.comptalia.com



Comptalia, l'école qui en fait + pour votre réussite !

CORRIGÉ INDICATIF

SESSION 2013**UE7 - MANAGEMENT**

Durée de l'épreuve : 4 heures – Coefficient : 1,5

Aucun matériel autorisé.**Document remis au candidat : le sujet comporte 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7.****Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.**

Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants

	Page
Page de garde	
DOSSIER 1 (12 points)	2
DOSSIER 2 (8 points)	2

Le sujet comporte les annexes suivantes :

DOSSIER 1	Page
Annexe 1 – Histoire de la petite brique	3 – 4
Annexe 2 – Le redressement de Lego	4 – 5
Annexe 3 – Lego en 2010 : le 4 ^{ème} fabricant mondial de jouets	5
Annexe 4 – La guerre des briques est déclarée	5 – 6
Annexe 5 – Les secrets d'une réussite	6 – 7
Annexe 6 – A l'attaque de nouvelles cibles	7
Annexe 7 – La qualité chez Lego	7

AVERTISSEMENT

**Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.
Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.**

Sujet

DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

En 1932, le danois Ole Kirk Christiansen crée une entreprise sous la marque «Lego», une contraction des mots danois *leg godt*, «joue bien ». Après une phase de déclin à la fin des années 1990, l'entreprise familiale danoise a opté pour des choix stratégiques et managériaux qui lui ont permis de renouer avec la croissance.

Travail à faire

A partir des annexes 1 à 7, et de vos connaissances personnelles, répondez aux questions suivantes :

Première partie - Diagnostic stratégique

- 1. Procédez au diagnostic externe du secteur d'activité du jeu à base de briques à l'aide du modèle des 5(+1) forces de Porter. Déduisez-en les facteurs-clés de succès qui ont permis à Lego d'être leader dans ce secteur.**
- 2. Analysez les fonctions clés de Lego qui lui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché du jeu à base de briques comme jouet.**

Deuxième partie - Choix stratégiques et théorie des organisations

- 3. Montrez l'évolution des choix stratégiques de Lego de 1958 à nos jours et présentez les modalités de développement adoptées par l'entreprise.**
- 4. Lego a choisi d'externaliser une partie de sa production à la fin des années 90, puis de réintégrer celle-ci au milieu des années 2000. Vous exposerez un fondement théorique et les raisons pratiques de ces choix.**
- 5. Présentez les profils des deux managers, Ole Kirk Christiansen et Jorgen Vig Knudstorp.**

DOSSIER 2 – DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ

A partir de vos connaissances théoriques et factuelles en management, élaborer un développement structuré sur le thème suivant :

« La place de la fonction logistique dans les organisations aujourd'hui »

Annexe 1**Histoire de la petite brique**

A l'origine de l'aventure, comme toujours, il y a un homme : Ole Kirk Christiansen. Né en 1891 à Billund, un village rural et pauvre au centre du Jutland, la partie continentale du Danemark, il est le treizième enfant d'une famille de paysans. Il apprend le métier de menuisier dans l'atelier de son frère et part travailler en Norvège et en Allemagne. En 1916, à 25 ans, il revient s'installer au pays. [...] Pour survivre, il fabrique des objets courants : des planches à repasser, des escabeaux... [...]

Il crée officiellement une entreprise en 1932 et cherche une marque pour ses produits ; en 1934, il choisit Lego, une contraction des mots danois *Leg godt*, "joue bien".

En 1947, Ole Christiansen fait venir d'Angleterre une machine à injecter du plastique. C'est la première du genre au Danemark. Il fabrique des hochets, puis, en 1952, un modèle réduit du Ferguson petit gris, un tracteur très populaire chez les paysans. L'année suivante, il a l'idée de le vendre en kit, ce qui plaît beaucoup. C'est son premier jouet à construire par l'enfant.

En 1949, il ajoute aux cubes en bois qui figuraient à son catalogue, comme à celui de tous ses concurrents, des "briques" faites dans un plastique légèrement flexible qui permet de les emboîter facilement. Au départ, elles ont peu de succès. Un magazine traduit l'opinion des Danois : *"Le plastique ne remplacera jamais les bons et solides jouets en bois."*

Ole a près de 60 ans. Son fils Godtfred, chargé du développement, a l'idée de créer un véritable système dont les briques en plastique de couleurs vives de 5 cm³ forment l'élément de base. L'ensemble est présenté comme devant stimuler la créativité des enfants et appeler au fil du temps des compléments et des déclinaisons.

Le 28 Janvier 1958, le brevet de la brique actuelle, à 8 saillies, est déposé. Comme pour les innovations précédentes, le succès n'est pas immédiat et Ole Kirk Christiansen ne le verra pas : il meurt en mars 1958. Deux ans plus tard, après un incendie de son entrepôt et de son stock, Lego cesse de produire des jouets en bois.

Le casse-tête d'un produit inusable

Le système s'enrichit d'éléments (fenêtres, roues) rendant les constructions plus réalistes. En 1969, Lego lance les Duplo, identiques aux briques mais deux fois plus grosses, et donc plus faciles à manipuler par les tout-petits. En 1978, viennent les premières boîtes à thème : le château fort, la ville et l'espace, avec des mini-figures (astronautes, policiers, chevaliers...). Très stylisés au début, les petits personnages seront par la suite individualisés en fonction des films et des séries TV dont ils s'inspirent : les pirates, les Vikings, Batman, Star Wars, etc.

En 1979, Kjeld Kristiansen succède à son père, Godtfred. Le développement se poursuit dans de nombreux pays (130 actuellement). Mais des menaces se profilent, dues aux qualités mêmes du produit. Kjeld craint la saturation du marché : sa simplicité et sa robustesse rendent la brique à la fois indémodable et inusable. De plus, elle est très imitée. Et pour ne rien arranger, le marché du jouet subit, au début des années 1990, la concurrence du jeu vidéo. Pour continuer à se développer, l'entreprise cherche donc à se diversifier. Constatant que 20 000 personnes venaient chaque année admirer les sculptures en briques Lego qui ornaient l'usine de Billund, Godtfred avait eu l'idée d'y créer une exposition permanente en plein air. Cela deviendra en 1968 le premier parc à thème Lego. Kjeld reprend l'idée. Il implante des parcs en Angleterre, aux Etats-Unis et en Allemagne. Cette activité, qui exige pour être rentable un professionnalisme sans faille, comporte des aléas. Les autres diversifications ne sont pas toujours réussies. Les robots en kit, trop chers, ne trouvent pas leur public. Quant aux jeux vidéo et autres produits dérivés, ils n'évitent pas à la firme danoise de sérieuses difficultés à la fin des années 1990. A partir de 1998, elle connaît plusieurs années déficitaires et doit licencier en 2003.

Les Kristiansen passent la main

L'année suivante, si la famille fondatrice reste actionnaire de l'entreprise à 100%, Kjeld, petit-fils du fondateur, cède son fauteuil de directeur général à un jeune consultant de 36 ans du cabinet McKinsey, Jorgen Vig Knudstorp. Celui-ci se donne six ans pour redresser l'entreprise.

Il applique les recettes classiques : réduction des coûts, recentrage sur le cœur de métier et reprise en main de la distribution. Il supprime 2 000 emplois, cède l'exploitation des parcs d'attraction au groupe britannique Merlin et arrête la fabrication de près de la moitié des produits. Enfin, il resserre les liens avec les distributeurs.

Mais il fait une fausse manœuvre en délocalisant massivement. La différence de coût de main-d'œuvre ne compense pas les surcoûts de transport, la moindre qualité et la mauvaise organisation des usines dans plusieurs pays. Knudstorp comprend vite que l'image de Lego vaut de l'or et que c'est sur elle et sur la qualité traditionnelle de ses produits qu'il faut miser. Il rapatrie à Billund les opérations les plus stratégiques, comme le moulage des pièces et rachète les quelques usines continuant à travailler pour le groupe au Mexique et en Europe de l'Est, pour mieux contrôler la production. Alors que 80% des jouets vendus dans le monde sont produits en Chine, seul 8% des produits Lego en proviennent.

Le rendez-vous des fans sur la Toile

L'entreprise danoise est une pionnière du Web 2.0. Sur son site - qui reçoit 18 millions de visites par mois -, on trouve la Lego Factory. Ce lieu de rencontre des fans expose leurs chefs-d'œuvre. Les internautes souhaitant les reproduire peuvent commander les pièces nécessaires et Lego fait même entrer les réalisations les plus intéressantes dans son catalogue officiel.

Marc Mousli, Alternatives économiques, *Les rouages de l'entreprise*, septembre 2011.

Annexe 2

Le redressement de Lego

Kjeld Kirk Kristiansen, petit-fils du fondateur et patron de l'entreprise depuis 1979, décide alors de céder les rênes. Une page de l'histoire de Lego se tourne en 2004 avec l'entrée en scène d'un nouveau patron, Jorgen Vig Knudstorp, alors âgé de 36 ans. [...] Sa culture du management à l'anglo-saxonne - il a débuté sa carrière chez McKinsey - donne un nouveau tempo à la société octogénaire.

Son bureau a des faux airs de magasin de jouets où s'empilent boîtes et modèles en briques colorées. Il n'hésite pas à donner à ses visiteurs, en lieu et place d'une banale carte de visite, une minifigure à son effigie. Un signe d'ego au pays du Lego ? Mais avec ses lunettes cerclées et son costume sombre, l'homme est d'abord le PDG qui veut remettre l'entreprise danoise dans le jeu face à ses grands concurrents américains Hasbro et Mattel. Et l'heure n'est pas au partage du pouvoir. Quel rôle laisse-t-il à la famille Kristiansen, troisième fortune danoise et toujours actionnaire à 100 % de Lego ? « Comme celui de la reine, elle a la signature... », indique M. Knudstorp.

Une fois les clés du royaume en poche, le nouveau PDG a fait un état des lieux. Pour découvrir les fragilités et les errements qui avaient mené l'entreprise au bord du gouffre. Boulimique, Lego avait oublié son métier d'origine de fabricant de jouets pour devenir une marque déclinée dans les univers les plus divers. Des bijoux aux vêtements en passant par les parcs d'attractions ou les jeux vidéo. Elle avait abandonné la marque Duplo, destinée au premier âge, pour un concept marketing élaboré mais incompris des parents.

Elle avait multiplié les jeux sophistiqués, comme Mindstorm, un robot en lego commandé par ordinateur conçu avec un laboratoire de l'université américaine MIT. Ou comme Lego Studios, dont l'ambition était de transformer chaque enfant en un Spielberg en herbe. Trop sophistiqués ? En tout cas, coûteux pour le consommateur moyen. « Lego avait perdu confiance en son identité », affirme M. Knudstorp. [...]

Entre les cessions, les fermetures d'usines, en particulier aux Etats-Unis et en Suisse, les plans sociaux, les effectifs ont fondu au tournant du siècle. La société employait 8 600 personnes en 1998, et seulement 4 900 en 2006. Le siège de Billund n'a pas été épargné : le nombre de salariés a diminué de moitié, à 2 500. « Il fallait stopper l'hémorragie et réduire la dette », explique M. Knudstorp. Mais, progressivement, le nouveau modèle économique de Lego se met en place. Pour limiter ses coûts, l'entreprise met désormais ses jeux en boîte au Mexique pour l'Amérique du Nord, en Hongrie et en Tchéquie pour le reste du monde. Un temps, elle avait laissé le soin de ces usines à un géant de la sous-traitance, l'américain Flextronics, avant de les réintégrer dans son giron.

Pour autant, le « made in Danemark » existe toujours. Dans des unités fortement automatisées, il est vrai. L'une a été construite dans les années 1980 pour faire face à la concurrence de l'américain Tyco, qui proposait des briques moins chères alors que le brevet de Lego était tombé dans le domaine public. Elle abrite plus de 70 machines qui crachent sans discontinuer les 4 000 types de pièces différentes. Des pièces stockées dans un gigantesque hall entièrement robotisé où s'empilent plus de 420 000 caisses en plastique coloré. Dans une autre usine, sur des lignes automatisées, les pièces glissées dans des sachets viennent garnir les boîtes de jeu dûment numérotées. « Globalement, deux tiers des pièces sont moulées au Danemark et 15% des boîtes y

sont fabriquées. Le moulage est une opération sensible. Il doit être extrêmement précis pour que les briques s'assemblent parfaitement», explique M. Knudstrop.

Mais le retour à meilleure fortune de Lego doit aussi beaucoup à la refonte de son rayon jouets. Le fabricant danois s'est focalisé sur son cœur historique, la brique, et sur sa clientèle de prédilection, le garçon de 5 à 10 ans. La gamme Duplo a retrouvé sa place. En termes de licences, il a continué à miser sur Star Wars, toujours en tête des ventes pour ce Noël 2010, et a signé un accord avec Disney. En 2011, il proposera une gamme Pirates des Caraïbes et espère beaucoup de la sortie du nouvel épisode du dessin anime Cars.

Mais la licence reste un exercice délicat et coûteux. Lego cultive donc ses univers propres, Lego City en tête, mais aussi Atlantis et, depuis peu, Ninjago. En parallèle, la société danoise, qui muscle ses compétences en marketing et création, tente de sortir du jeu de construction. Elle a lancé une offensive dans les jeux de société en 2009, teste le jeu Vidéo multijoueurs en ligne avec Lego Universe et veut s'attaquer aux cours d'écoles avec ses toupies Ninjago dès la rentrée de Janvier. Tous ces jeux ont été élaborés en multipliant les tests auprès des enfants. Car plus que jamais, Lego veut resserrer le lien avec ses clients. Les enfants, mais aussi les fans de tous âges. Voire les designers, architectes ou artistes inspirés par la petite brique en plastique.

Résultat, depuis 2006, Lego remonte la pente. [...] Il lui faut, dit-il, « inventer le futur du jeu et relever trois challenges » : la technologie numérique, l'évolution démographique - « car Lego est surtout présent dans des pays où la population vieillit » - et le changement de produit, car « les questions sur la sécurité des jouets en plastique se font plus pressantes ». Rien n'est jamais gagné dans le monde du jouet.

Laurence Girard, Le Monde, 25 décembre 2010

Annexe 3

Lego en 2010 : le 4^{ème} fabricant mondial de jouet

Chiffre d'affaires 2010	988 millions d'euros
Résultat net 2010	199 millions d'euros
Part de marché sur le marché de la brique	Environ les 3/4 du marché
Part de marché sur le marché du jouet	7 % (contre 5,9 % en 2009)
Effectif	9 100 salariés
Implantation	Présent dans 130 pays

Annexe 4

La guerre des briques est déclarée

Kre-O [est] une nouvelle marque lancée par le numéro deux mondial du jouet, l'américain Hasbro.

En jouant le coucou dans les rayons, Hasbro, qui n'a pas hésité à copier sans vergogne la brique Lego, dévoile son ambition. [...]

La forteresse danoise a déjà connu, avant celui d'Hasbro, d'autres assauts. La première grande offensive remonte aux années 1980, alors que les brevets de cette brique en or tombent dans le domaine public. Un Américain, Tyco, s'empresse de commercialiser des briques en tout point identiques à celles de son concepteur, mais moins chères. Le choc est rude pour Lego, qui réagit en investissant dans des unités de production fortement automatisées. Une obligation pour maintenir le made in Danemark. Aujourd'hui encore, près des deux tiers des pièces sont moulées à Billund. Dans des halls immenses, des machines crachent sans discontinuer 4 000 pièces différentes. Finalement, Tyco sera racheté par un autre américain, Mattel, numéro un mondial, fabricant de la célèbre poupée Barbie, qui ne donnera pas suite.

Le deuxième coup de semonce viendra du Canada. Méga Brands joue à son tour la carte de l'imitation. S'ensuivra une bataille juridique féroce, Lego tentant de faire reconnaître un droit de propriété intellectuelle sur la forme de sa brique. Après des années de procédure, il sera débouté. Une décision qui a ouvert définitivement la porte aux imitateurs. Des sociétés chinoises n'ont pas manqué de franchir le seuil, certaines proposant leurs copies aux enseignes de la grande distribution prêtes à vendre des jouets sous leur propre marque.

Il manquerait un détail à ce paysage concurrentiel si l'on omettait de parler de la société Ecoiffier, installée dans l'Ain. Elle propose des briques pour le premier âge depuis les années 1980 en jouant la carte des prix bas, malgré une production made in France. Nuance, toutefois, elles ne sont pas compatibles avec celles de son grand concurrent, Duplo.

Mais le nouvel assaillant de Lego a une tout autre envergure. Hasbro, qui inonde les cours de récréation avec ses toupies Beyblade et profite de la rente de situation de jeux de société indémodables comme le Monopoly, arrive lourdement armé. Il n'a d'ailleurs pas hésité à accompagner le lancement de Kre-O d'une salve publicitaire nourrie. L'américain dispose d'un autre atout : ses licences. Il a choisi de partir à l'assaut du marché de la construction avec une de ses licences phares, Transformers. Chaque boîte de jeu propose de monter, avec les mêmes pièces, un robot transformable en véhicule. Des modèles popularisés auprès des enfants par les films Transformers, dont le troisième opus est sorti cette année. Pour 2012, Hasbro devrait étoffer sa gamme, encore réduite aujourd'hui, en déclinant un jeu de bataille navale, Battleship, qui devrait bénéficier d'une adaptation cinématographique.

Transformers contre Star Wars. Ce pourrait être le titre du prochain feuilleton à suivre dans le monde sans pitié des fabricants de jouets. Lego a en effet en main une carte maîtresse, avec la licence Star Wars. "Les modèles Star Wars sont encore en tête des ventes des produits Lego ce Noël", affirme Franck Mathais, de La Grande Récré. La société danoise, qui exploite l'univers des films de George Lucas depuis dix ans, a renouvelé l'engagement jusqu'en 2020. Elle a aussi signé un accord avec Disney et commercialisé cette année des produits Cars. [...]

Ce dynamisme retrouvé a redonné du lustre à la marque. Qui joue sur plusieurs tableaux. Aux yeux des parents, voire des grands-parents, Lego reste une valeur sûre, un jeu éducatif, atout précieux surtout en période de crise. "Il est assez rare qu'une marque de jouets passe ainsi plusieurs générations. Avec ses couleurs primaires, son design atypique, son énorme potentiel pour inventer des formes et son côté performance, Lego est un jouet génial", affirme Dorothee Charles, du Musée des arts décoratifs. Les parents sont sensibles au fait de transmettre un jeu qui a bercé leur propre enfance.

Le Monde, Laurence Girard, 16 décembre 2011

Annexe 5

Les secrets d'une réussite

Des briques fabriquées au millimètre près

LEGO doit notamment son succès à sa réputation de qualité. "Toutes nos usines nous appartiennent et les pièces subissent des contrôles qualité à chaque étape de leur fabrication", assure Stéphane Knapp, directeur marketing France. Les petites pastilles de plastique sont fondues dans un four à 232°C. Le plastique est ensuite moulé avec une précision millimétrée. "Seules 18 pièces sur un million ne sont pas conformes", garantit Stéphane Knapp.

La gamme renouvelée mais pas chamboulée

Le commissariat de police LEGO est toujours un best-seller après des décennies d'existence.

Si les deux tiers de la gamme sont renouvelés ou retravaillés chaque année, le commissariat de police ou la ferme DUPLO figurent toujours parmi les meilleures ventes plusieurs décennies après leur création. Les équipes marketing lancent des nouveaux thèmes chaque année en fonction de l'actualité et de la maturité du marché dans chaque pays. "En France, nous travaillons encore à implanter les thèmes basiques, explique Stéphane Knapp. En revanche, en Allemagne où LEGO est déjà leader du marché du jouet, on lance plus de nouveautés".

Des prix adaptés à tous les budgets

On peut trouver des boîtes de LEGO de 3 à 150 euros. © LEGO

Les LEGO sont plus chers que certains de leurs concurrents. Mais la force de la gamme, c'est que l'on peut trouver une boîte à n'importe quel prix. [...]

Motiver les revendeurs pour optimiser les ventes

Le service marketing de LEGO aide les magasins à optimiser leur assortiment.

LEGO investit chaque année 10% de son chiffre d'affaires en publicité. Le groupe, qui réalise 60% de son chiffre d'affaires entre octobre et décembre, est très présent à la télévision et dans la presse parentale. Mais une grosse partie des investissements est dirigée vers les revendeurs. "Notre service marketing aide chaque propriétaire de magasin à affiner son offre en fonction de sa clientèle", explique Stéphane Knapp. 40% des ventes ont lieu en hypermarché et 48% dans les réseaux spécialisés (JouéClub, Toys'R'us...).

Journal du net, 17 décembre 2008

Annexe 6

A l'attaque de nouvelles cibles

Lego veut aussi conquérir le marché des filles

Des légos spécialement conçus pour le mariage entre le prince William et Kate Middleton, en Grande-Bretagne, au printemps dernier.

Le géant danois de la brique de construction lance une nouvelle gamme dédiée aux fillettes, baptisée Lego Friends.

Des briques roses, des personnages girly et des emballages couleur parme : c'est la recette de Lego pour partir à la conquête des petites filles.

Keren Lentschner, Le Figaro, 1^{er} décembre 2011

Lego veut faire rêver les grands

D'ordinaire, les constructions en briques Lego ont des allures de fermes ou de bateaux très colorés. Mais la nouvelle gamme Architecture que la marque est en train d'implanter progressivement en France affiche un style bien différent. Beige, blanc ou noir, les modèles réalisés sont tout en sobriété. Et pour cause. Ils reproduisent des monuments comme l'Empire State Building, la Maison-Blanche ou la tour Burj Khalifa de Dubaï. Et se destinent à des adolescents ou des adultes fans de beaux bâtiments.

L'envie de l'architecte américain Adam Reed Tucker de traduire avec les briques de son enfance les lieux qui l'inspiraient a séduit la marque danoise. Elle y a vu le moyen de toucher un public plus âgé à qui elle propose, en plus du jeu de construction, des éléments historiques et des plans des monuments.

Clothilde Briard, Les Echos, 10 octobre 2011

Annexe 7

La qualité chez Lego

Depuis sa fondation en 1932, le Groupe LEGO s'est concentré sur la **qualité** dans toutes ses activités.

Le Groupe LEGO vise à être un leader dans tous les domaines d'activités de l'entreprise. Les matériaux de jeu du Groupe LEGO répondent donc à toutes les normes nationales et internationales concernant les matériaux de jeu, au minimum. En plus de respecter toutes les exigences réglementaires, notre but est que tous les produits LEGO répondent aux attentes raisonnables des clients en matière de qualité et de sécurité, concernant la conception, les habitudes de jeu et les utilisations inadéquates prévisibles.

Tous les matériaux de jeu LEGO produits pour le marché européen portent le label CE de l'UE. Ce label indique que le Groupe LEGO garantit la conformité du produit avec la Directive européenne relative à la sécurité des jouets.

Le Groupe LEGO utilise principalement du plastique ABS dans ses produits. Ce matériau fournit les propriétés de puissance d'accroche, de brillance et de stabilité des couleurs des produits du Groupe LEGO.

Toutes les matières premières et les produits sont testés dans des laboratoires internes et externes.

Site www.lego.com

PROPOSITION DE CORRIGE

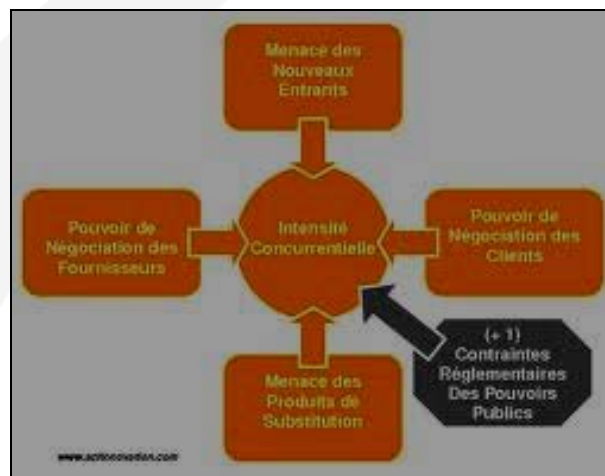
DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE (12 points)

Première partie - Diagnostic stratégique

1. Procédez au diagnostic externe du secteur d'activité du jeu à base de briques à l'aide du modèle des 5(+1) forces de Porter. Déduisez-en les facteurs-clés de succès qui ont permis à Lego d'être leader dans ce secteur.

Le modèle de Porter peut être enrichi par l'ajout d'une cinquième force concurrentielle : les contraintes réglementaires émanant des pouvoirs publics.

Rappel des 5 forces concurrentielles + les contraintes réglementaires :



L'intensité de la concurrence : hypothèse : le marché est celui de la brique plastique assemblable.

Entre 1958 et 1979, la concurrence directe n'existe pas car la brique Lego est protégée par un brevet. Les sous-traitants (notamment asiatiques) ont pu mettre sur le marché des produits contrefaits dans un premier temps

Ensuite, les concurrents potentiels ont pu imiter légalement (cas de l'américain Tyco, Mega Brands), après que le brevet de la brique encastrable soit tombé dans le domaine public en 1978. Présence d'un nouvel entrant Hasbro.

Certains distributeurs sont prêts à vendre les imitations sous leur propre marque distributeur.

Il y a aussi une concurrence indirecte (ou substitution ?) avec tous les jeux de montage (jeux de construction en bois, Meccano, Playmobil ...).

La rivalité du secteur risque donc d'augmenter dans les prochaines années ; mais Lego, leader incontestable du marché possède les atouts pour la contenir.

FCS → innovations permanentes sur les briques et leur construction
 → maintien de l'image emblématique et de la qualité du produit
 → innovations marketing, effort de communication

La menace des nouveaux entrants : une concurrence frontale avec un nouveau concurrent sur le métier de la brique plastique de couleur à assembler est difficile tant les barrières à l'entrée sont fortes en termes d'image de qualité et de notoriété.

Néanmoins, ces barrières n'ont pas dissuadé Hasbro qui bénéficie de la surface financière du N° 2 mondial de l'industrie du jouet et qui imite la stratégie de Lego. L'apparition de concurrents low-cost sur les marchés émergents est à craindre, qui chercheront à distribuer leurs produits en occident. La menace est croissante.

- FCS → garder l'avance sur Hasbro, en termes d'image et de réputation
- Lego doit mettre en place une offre low-cost sur les marchés émergents bénéficiant de la marque Lego.
 - verrouiller la distribution pour limiter le référencement du concurrent.

La menace des substituts : tous les autres jeux et loisirs à destination des tranches d'âge concernées par les jeux de brique, particulièrement les jeux électronique, vidéo et leur extension en ligne. La menace est diffuse.

- FCS → entretenir la notoriété et l'image de jouet de qualité, universel et a-temporel.

Le pouvoir de négociation des clients : les clients directs sont les distributeurs (grandes surfaces généralistes et spécialisées) qui ont le pouvoir de référencer ou déréférencer les produits. Pour abaisser le pouvoir de négociation de la distribution, Lego doit tisser des liens étroits avec elle et surtout entretenir l'image et la notoriété auprès de ses clients finaux, pour faire pression sur les distributeurs. L'action permanente ciblée sur les enfants doit permettre de renforcer leur rôle de prescripteur auprès de leurs parents. Le prix (relativement) élevé des Lego est validé par le consommateur, il est le garant d'un produit traditionnel, sûr et de qualité. Le consommateur est rassuré par le produit qui a accompagné l'enfance de plusieurs générations.

Le pouvoir de négociation du client final est faible, celui du client direct plus élevé. La menace ne paraît pas très importante.

- FCS → pour les distributeur : capacité de la marque à intervenir sur la marchandisation pour optimiser les performances des linéaires ;
- pour le client final et direct: capacité à innover, à créer l'évènement ; renforcer encore l'image de marque et le positionnement de la marque. (Importance des budgets marketing et communication) ;
 - pour le client final, capacité à offrir des boîtes à tous les prix (de 3 € à 150) pour que le produit soit accessible à tous les enfants ;
 - pour le client final, capacité à conquérir de nouvelles clientèles : nouveaux univers, collections à destination des filles ou même des adultes (reproduction d'œuvres architecturales).

Le pouvoir de négociation des fournisseurs : ce n'est pas un problème pour Lego, pour qui l'essentiel des opérations de production sont internalisées (acquisition des sous-traitants en Amérique du nord, 70 % du moulage des briques effectué au Danemark).

Pour les fournitures de granulats plastiques, ils sont achetés aux entreprises pétro-chimiques dont la taille laisse à penser qu'elles possèdent un pouvoir de négociation avec leur client Lego. Néanmoins le prix des matières plastiques est surtout corrélé avec celui du pétrole. Le coût de la matière première est dérisoire dans le prix du produit.

Le seul domaine où le pouvoir de négociation des fournisseurs est potentiellement élevé est dans le domaine de l'acquisition des licences pour pouvoir exploiter des personnages et les aventures développés par l'industrie du cinéma ou du jeu vidéo (comme Disney). Ces droits sont très élevés, imposés par les propriétaires des œuvres et concernent parfois des œuvres au succès très éphémère.

- FCS → lancer et promouvoir ses propres univers de jeu (ce qui est en partie fait à l'heure actuelle).
- imposer l'image de Lego comme support naturel de promotion d'un jeu vidéo ou d'un film avec lancement conjoint des deux produits (cela permet de transformer la relation client-fournisseur en relation partenariale).

Les opportunités ou menaces réglementaires : Les menaces réglementaires sont liées à la réglementation sanitaire pour protéger le consommateur particulièrement vulnérable, à savoir l'enfant de 5 à 10 ans. Pour Lego, ces normes sont plutôt une opportunité (label CE), puisqu'en tant que marque mondiale une attention particulière est portée aux évolutions réglementaires nationales et internationales, qui par ailleurs font disparaître certains concurrents. La réglementation est une opportunité pour Lego.

Au niveau écologique : sous la pression d'ONG les plastiques sont pointés du doigt : leur fabrication est polluante, et ils sont peu biodégradables. C'est probablement une menace pour le futur.

FCS → anticipation des normes de sécurité et dans le domaine écologique.

2. Analysez les fonctions clés de Lego qui lui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché du jeu à base de briques comme jouet.

- Fonctions marketing et communication : Lego a la capacité à faire évoluer le jeu - à adapter l'image du produit aux évolutions du jeune consommateur. Capacité aussi à entraîner une relation d'achat récurrente (diversité des formes possibles, des univers...). Développement d'une gamme de produits pour tous les budgets. Stratégie de communication permanente avec le client (site internet) ; La notoriété et l'image sont entretenus par un gros budget de communication (10% du C.A). Les résultats atteints ces dernières années par l'entreprise illustrent les compétences de Lego dans ces fonctions.

- Fonction commerciale : il s'agit de maîtriser les relations avec les distributeurs intégrés (qui référencent, décident des prix de vente au client final) → service de merchandising auprès des chefs de rayon, pour les aider à optimiser la rentabilité du linéaire, semble une réponse adaptée à la menace des distributeurs..

- Fonction R&D : en relation avec le marketing pour faire évoluer les briques et les coffrets, les contextualiser dans de nouveaux univers, proposer des gammes renouvelées (mais avec la présence des produits emblématiques) et définir une offre pour de nouvelles cibles (filles, adultes). Ces réalisations montrent les forces de Lego en la matière.

- Fonction de production : garante de la qualité des produits, de leur homogénéité au niveau mondial. Pour cela, Lego maîtrise une technologie spécifique, fabrique tous les produits dans ses propres sites sous contrôle. Bonne maîtrise du coût de fabrication. Option de l'automatisation totale du processus de fabrication pour maîtriser le coût et la qualité. Optimisation du coût logistique par implantation de sites de production sur tous les grands marchés.

On pourrait dire quelques mots sur la fonction de direction, pour mettre l'accent sur la qualité de la stratégie engagée ou sur les compétences organisationnelles du groupe au niveau de la répartition mondiale de ses activités.

Deuxième partie - Choix stratégiques et théorie des organisations

3. Montrez l'évolution des choix stratégiques de Lego de 1958 à nos jours et présentez les modalités de développement adoptées par l'entreprise.

De 1958 à 1978 : après l'invention de la brique plastique assemblable, Lego va **se focaliser** sur cette activité, se retirant du jouet en bois. Cette focalisation va se traduire par la constitution d'une gamme de produits avec différents thèmes ou pour des âges différents (Duplo).

De 1979 à 2004 : Internationalisation (130 pays) → **stratégie de diversification internationale** ; mais aussi **stratégie de diversification d'activités** (pour limiter les risques de la mono activité) dans le même métier du jeu-loisir : parcs à thème ; jeux vidéo ; robots en kit ; bijoux ; vêtements; produits dérivés.

Après 2004 : **Stratégie de recentrage sur le métier de base** (nouvelle **spécialisation**). **Downsizing** par fermetures ou cessions d'usines et plans de licenciement. Vague d'**externalisation** de la production à des sous-traitants internationaux, (**croissance partenariale**) puis réintégration dans le périmètre d'activités du groupe (**internalisation**).

A l'intérieur de la spécialisation, développement de l'offre produit (segmentation de l'offre) et réorganisation des activités au niveau mondial. Relance de la marque Duplo.

4. Lego a choisi d'externaliser une partie de sa production à la fin des années 90, puis de réintégrer celle-ci au milieu des années 2000. Vous exposerez un fondement théorique et les raisons pratiques de ces choix.

La théorie des coûts de transaction éclaire les choix entre internalisation et externalisation d'une activité. Ronald Coase a montré que le recours au marché avait un coût : le coût de transaction. D'un autre côté internaliser une activité a un coût pour l'entreprise : le coût d'autorité. Dès lors si le coût de transaction est inférieur au coût d'autorité, il est préférable d'externaliser. A l'inverse si les coûts de transaction sont supérieurs, il vaut mieux intégrer l'activité.

Williamson a précisé les critères du choix entre internaliser et externaliser : en fonction de la spécificité des actifs et de la fréquence de la transaction essentiellement. De plus, la transaction qui repose sur une asymétrie d'information peut entraîner **un comportement opportuniste** de l'un des partenaires, ce qui en limite l'intérêt en faisant augmenter le risque.

En réalité, dans le cas de Lego, le coût de transaction est lié d'abord au coût et au délai de transport qui représente une partie importante du coût complet d'une brique. Mais, il faut aussi tenir compte des comportements opportunistes liés à la contrefaçon de la part des sous-traitants chinois. La non maîtrise de la qualité par le manque de contrôle sur une entité juridiquement indépendante est certainement l'argument qui a le plus pesé pour la décision de réintégration des opérations de fabrication au Danemark ou à l'étranger par l'acquisition d'un certain nombre de sous-traitants. Economiquement, cette opération a été possible grâce à l'introduction d'une technologie entièrement automatisée de production de masse. L'image « made in Danemark » est probablement plus porteuse que celle du « made in China ».

Le conditionnement des boîtes est lui réalisé à proximité des marchés, pour s'adapter à la demande locale, cela permet aussi d'optimiser les flux logistiques : il est beaucoup moins coûteux de transporter des produits en vrac plutôt que conditionnés.

5. Présentez les profils des deux managers, Ole Kirk Christiansen et Jorgen Vig Knudstorp.

Ole Kirk Christiansen est un artisan danois qui a créé sa propre entreprise en 1932, puis la marque Lego en 1934. Il en était à la fois le propriétaire et le dirigeant. Lego est donc une entreprise familiale, son propriétaire est un patron au sens littéral du terme. C'est un dirigeant autodidacte.

Christiansen a d'autre part su faire preuve des qualités attendues d'un entrepreneur : capacité à anticiper, à se projeter, chercher à innover avec la machine à mouler le plastique, la maquette à monter. Il invente le jouet à construire.

Il est aussi visionnaire puisqu'il a anticipé l'évolution des modes de vie, la place prise par les enfants dans une société où leur travail dès le plus jeune âge devient interdit, et a compris l'importance du jeu. Il perçoit les opportunités offertes par une nouvelle matière première : le plastique, facile à mouler, et n'hésite pas à se diversifier dans cette direction.

C'est un entrepreneur Schumpetérien, observateur, inspiré, dans le cadre d'une gouvernance familiale.

Jorgen Vig Knudstorp, jeune consultant de 36 ans est issu du cabinet McKinsey. Il a été recruté par la famille Kristiansen en tant que Directeur Général en 2004 pour opérer le redressement de Lego. C'est un manager professionnel, un technocrate, un salarié payé pour améliorer la performance du groupe.

La diversification de l'entreprise dans les années 90 s'est révélée être un échec qui s'est soldé par une situation déficitaire à partir de 1998, nécessitant une vague de licenciements en 2003. C'est la fin **du management familial** du groupe qui rentre dans l'ère **d'une gouvernance managériale**.

A cette occasion, la famille Kristiansen a développé une relation d'agence : « un contrat pour lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation de pouvoir à l'agent » (Jensen et Meckling). Cela ouvre la porte à la possibilité de conflits d'intérêt entre l'actionnaire unique, la famille Kristiansen et le dirigeant.

Néanmoins, l'avantage de ce système, c'est la persistance de la logique entrepreneuriale (famille Kristiansen propriétaire), mais avec un manager (J. Knudstorp) qui assure la pérennité de l'entreprise. Sa mission est de redresser les comptes et l'activité de la société dans un délai de 6 ans.

DOSSIER 2 – DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ (8 points)

A partir de vos connaissances théoriques et factuelles en management, élaborer un développement structuré sur le thème suivant :

« La place de la fonction logistique dans les organisations aujourd'hui »

Proposition d'un plan détaillé

Introduction

- Accroche : la logistique, une activité qui prend de l'importance – Souvent assimilée à la politique d'approvisionnement ou de distribution des produits finis, cette fonction s'autonomise de plus en plus, on voit ainsi fleurir les services logistiques et se multiplier les emplois de logisticien. Parfois même la qualité logistique est le premier facteur clé de succès (FCS) comme par exemple dans les activités de e-commerce à destination des consommateurs.
- Définition de la logistique : Tixier, Mathé et Colin « La logistique est le processus stratégique par lequel l'entreprise organise et soutient son activité. A ce titre, sont déterminés et gérés les flux matériels et informationnels afférents, tant internes qu'externes, qu'amont et aval.»
- Problématique : en quoi la logistique maîtrisée est-elle en passe de devenir un véritable facteur clé de succès (FCS) dans un nombre grandissant d'activités.

Présentation du plan I – Les différentes activités logistiques au service de la compétitivité des organisations
II – les activités logistiques deviennent particulièrement stratégiques dans les nouveaux contextes d'affaires

DéveloppementI – Les différentes activités logistiques au service de la compétitivité des organisations

Les activités de la logistique sont transversales et concernent toutes les activités de l'entreprise. On parle dorénavant de chaîne logistique, afin de donner une logique globale de circulation à l'ensemble des flux de l'entreprise. Pourtant dans beaucoup d'entreprises, la fonction logistique n'existe pas ; la gestion des flux est placée sous la responsabilité des directeurs de production et/ou commercial.

On peut distinguer les différentes activités logistiques en fonction de l'étape de la chaîne de valeur ; chacune d'entre elle permet l'amélioration des performances.

- la logistique amont, qui concerne toutes les questions relatives aux flux d'approvisionnement et aux achats (matières premières, composants, sous-ensemble), mais qui peut aussi concerner l'implantation des sous-traitants et des équipementiers à proximité du donneur d'ordre.
- la logistique de production qui s'intéresse aux flux de production (organisation, disposition des ateliers, des lignes de production), dans un souci d'optimisation de la circulation des produits en cours de fabrication. Elle permet d'augmenter la productivité et de raccourcir les processus de production.
- La logistique aval qui concerne les flux de produits finis vers les distributeurs et les clients en général. Elle peut être un élément de satisfaction ou d'insatisfaction du client, voire un critère de différenciation (« le 24h chrono » de la Redoute, avant le développement du e-commerce).

Afin d'obtenir une plus grande cohérence dans la gestion des différents flux physiques ou d'information, de nombreuses entreprises tendent aujourd'hui à développer une « logistique intégrée ». Par ailleurs, le développement de la fonction logistique conduit à différencier les activités relevant de la « logistique de produit » de celles liées à la « logistique de soutien » (suivi logistique du produit après la vente).

L'importance des préoccupations logistiques est telle à tous les niveaux de la vie de l'entreprise, qu'à terme, « la logistique n'aura pas de support visible, car elle sera présente dans tous les réflexes des responsables ».

La maîtrise logistique permet donc :

- d'optimiser la circulation des produits et de faire baisser les coûts de production, de stockage, d'approvisionnement. (87 % du temps de présence d'un produit dans un site est en effet utilisé à des déplacements et du stockage). Par une meilleure connaissance de l'ensemble des coûts du produit, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à l'après-vente, plus spécialement lorsque l'entreprise dispose d'une logistique intégrée.
- de minimiser les coûts logistiques proprement dits, grâce à une réflexion et à une action globale sur l'ensemble des flux de l'entreprise (optimisation des processus).
- d'éviter les ruptures de flux et le sur-stockage et les coûts qui sont liés.
- de permettre la flexibilité et l'adaptabilité de l'entreprise : c'est-à-dire de répondre à des flux d'activité variables et à la diversification des sources d'approvisionnement.
- d'améliorer la satisfaction des clients, par la mise à disposition des produits voulus dans le meilleur délai, voire même plus rapidement que les concurrents, ce qui constitue un axe de différenciation et un avantage concurrentiel.

II – les activités logistiques deviennent particulièrement stratégiques dans les nouveaux contextes d'affaires

Dans certaines activités, la logistique occupe une place privilégiée (grande distribution, vente par correspondance, le e-commerce ou les transports) ; elle constitue un facteur clé de succès.

➔ La maîtrise des flux logistiques est la première compétence stratégique du e-commerce.

Pour les entreprises de ces secteurs, il s'agit de concevoir une logistique stratégique à intégrer dans la stratégie globale de l'entreprise.

Mais, la maîtrise logistique est au service de la croissance de l'entreprise, soit parce que la stratégie implique une parfaite maîtrise des problèmes logistiques (la livraison sous 48h au client des livres vendus sur Amazon.com implique une gestion des flux très performante, soit parce que la logistique est partie prenante aux stratégies industrielles qu'elle contribue à modeler (la logistique dans le secteur pétrolier avec une répartition mondiale des différentes étapes de la chaîne de valeur –extraction -raffinage - distribution).

Le savoir-faire logistique conditionne les possibilités d'externalisation de l'entreprise. Or les entreprises se recentrent sur leurs compétences de base et externalisent un nombre croissant d'activités.

Les nouvelles organisations de la production en flux tendus ou en juste à temps nécessitent l'excellence logistique pour être mises en place (cf. toyotisme).

La logistique intervient sur les choix stratégiques : sa bonne maîtrise permet la diversification de l'entreprise. La maîtrise de la chaîne logistique permet à l'entreprise d'élargir la gamme de ses activités.

➔ Findus, à partir d'une parfaite maîtrise technologique de la chaîne du froid, a su élargir son activité de producteur de crème glacée à celle d'industriel du surgelé, quels que soient les produits concernés (viande, poissons, légumes, plats cuisinés,....

La logistique permet de mieux profiter de la mondialisation : capacité à vendre sur des marchés lointains et capacité à acheter et à s'approvisionner à l'autre bout du monde. Pour les FTN, capacité à optimiser les flux de produits entre les différentes filiales de production et de distribution implantées partout dans le monde. Les préoccupations logistiques sont essentielles dans le choix de localisation à l'étranger.

Conclusion

Les activités logistiques sont très diverses et intéressent toutes les activités de toutes les entreprises. Ces possibilités se sont décuplées avec le développement de l'informatique, d'Internet et des technologies de l'information (géolocalisation, par exemple). De fonction support ou soutien des activités principales, elle devient une fonction stratégique, sa maîtrise, un facteur clé de succès essentiel. En effet, outre sa contribution essentielle à la maîtrise des coûts des délais et à la flexibilité des organisations, elle permet aussi de mieux répondre au nouveau contexte d'affaires (mondialisation, externalisation, production en flux tendu ; irrégularité des activités ...).

Jusqu'à présent les coûts essentiels de la logistique se trouvent dans le transport des matières et des produits. Ce coût n'a cessé de baisser, suite aux innovations techniques permanentes. Mais demain avec l'épuisement des énergies fossiles et la montée des préoccupations écologiques les transports pourraient bien voir leur prix bondir au nom du principe pollueur –payeur, ce qui ne manquerait pas de bouleverser les activités logistiques : il s'agirait alors de produire en minimisant les déplacements et les transports.