

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le corrigé comporte : 8 pages

CORRIGE

DOSSIER I : (5 points)

Pour les questions de cours, le barème est volontairement plus libre au sein de chaque question.

En vous appuyant sur vos connaissances théoriques en management répondez de manière structurée aux deux questions suivantes :

1. Pourquoi, selon Weber, l'organisation bureaucratique constitue-t-elle un « idéal-type » ? Répondez en faisant référence à l'analyse de Weber relative aux fondements de l'autorité. (3 points)

Le sociologue allemand Max Weber, contemporain de Taylor et Fayol, estime que tout pouvoir a besoin d'être justifié. C'est vrai en particulier pour le pouvoir de commander, ou domination fondée sur l'autorité. La légitimité sur laquelle repose le pouvoir n'est en réalité qu'une croyance sociale qui le valide. Weber identifie alors trois formes de domination et de légitimité typiques :

- la **légitimité traditionnelle** qui s'appuie sur le respect et le caractère sacré de la tradition ; elle fonde le pouvoir du seigneur dans la société féodale par exemple. Lorsqu'un responsable d'entreprise propose son fils pour lui succéder (on rencontre encore cette situation dans certains grands groupes familiaux comme Dassault, Bouygues, Lagardère...), la référence à l'héritage et à la tradition est implicite.
- la **légitimité charismatique** se justifie par le caractère quasi sacré d'une personnalité dotée d'une aura exceptionnelle ; l'histoire est riche de ces leaders charismatiques qui ont souvent commencé par s'emparer du pouvoir avant de le légitimer formellement. Il s'agit d'un pouvoir « issu des personnes » et qui est lié aux facteurs émotionnels que leur personnalité, leur force de conviction, leur aptitude à rassembler et à mobiliser sont capables de susciter. Dans les entreprises, de telles figures ne sont pas rares : Marcel Dassault, Francis Bouygues, pour ne reprendre que les exemples cités plus haut.
- la **légitimité rationnelle-légale**, quant à elle, s'appuie sur le pouvoir d'un droit abstrait et impersonnel ; c'est un pouvoir issu de la fonction et non de la personne. On entre ici dans le domaine des règles explicites mises en place pour assurer le fonctionnement des organisations. **Ce type de légitimité caractérise les organisations bureaucratiques, considérées par Weber comme les plus efficaces : « l'autorité s'y impose en vertu de la légalité et en vertu de la croyance en la validité d'un statut légal et d'une compétence reconnue, tous deux fondés sur des règles établies rationnellement ».**

2. Pourquoi dit-on de l'innovation qu'elle est aussi, et peut-être même surtout, un phénomène social ? (2 points)

Les processus d'innovation sont un phénomène éminemment social, comme le soulignent les sociologues de l'innovation. En effet, l'innovation suppose que « *seul un processus social particulier assure le passage d'une découverte, d'une idée ou d'un produit nouveau (invention) à des pratiques sociales nouvelles permettant d'intégrer la nouveauté dans le tissu socio-économique, de l'utiliser largement (innovation)*¹ ». Autrement dit, il n'y a pas d'innovation s'il n'existe pas une « utilité sociale » de la nouveauté, que celle-ci réponde à un besoin exprimé par les consommateurs ou contribue à révéler un besoin latent. Toute innovation doit avoir un sens dans son milieu de diffusion, ce qui suppose une acceptation de ce sens, c'est-à-dire une compréhension collective de son utilité par les publics visés. Il n'y a donc pas d'innovation sans processus concomitant de reconnaissance sociale. Qu'est-ce qui fait alors que ces publics, individus ou groupes sociaux, acceptent, refusent, adaptent ou modifient des pratiques, des règles, des représentations élaborées par d'autres ? N. Alter² pense que quatre facteurs peuvent jouer un rôle dans ces processus de reconnaissance sociale :

- 1) L'appropriation : qu'il s'agisse d'imitation, de déformation ou d'invention, l'appropriation signifie que les publics lui trouvent un sens, dans sa totalité ou en partie, et sous réserve souvent d'adaptation aux pratiques, à la culture, au système socio-économique local.
- 2) Les croyances : (une croyance est une affirmation dont on ne peut vérifier immédiatement la validité) la reconnaissance du sens de l'innovation est parfois éloignée de toute démarche rationnelle. La reconnaissance sociale est alors fondée sur la certitude ou l'intuition que le produit nouveau sera plébiscité par le marché, que les pratiques nouvelles seront efficaces et efficientes. Nombre de décisions de gestion reposent ainsi sur des croyances : l'introduction de technologies nouvelles (NTIC par exemple), la mise en œuvre d'une innovation organisationnelle dont on affirme le caractère efficient sans disposer des moyens réels pour le vérifier (externalisation d'une activité, mise en place d'une supply chain...).
- 3) La transgression des normes : la diffusion d'une innovation est souvent portée par des individus ou une catégorie d'individus qui, dans un premier temps au moins, transgressent les règles et normes socialement établies à un moment donné. Le comportement de distinction par la transgression peut ensuite contribuer, par effet d'imitation d'autres groupes, à modifier le système de normes régissant les rapports sociaux. Il peut donc y avoir, à l'origine d'une innovation, des formes de « déviances » : la transgression suppose que l'individu poursuive des objectifs considérés comme non légitimes dans une première phase, objectifs qui pourront être ensuite légitimés par évolution des attitudes et des mentalités au sein du corps social. La plupart des phénomènes de mode obéissent à cette logique sans qu'on sache d'ailleurs prévoir si, et à quel moment, la légitimité des objectifs sera effectivement reconnue. La question est d'autant plus difficile que l'attitude des pionniers n'est pas toujours claire : transgressent-ils les règles pour diffuser une pratique nouvelle ou, au contraire, profitent-ils de la nouveauté pour pouvoir transgresser les règles ?
- 4) L'inversion des normes : la légitimation des objectifs poursuivis par les pionniers peut entraîner une véritable inversion des normes sociales. Ce qui était considéré comme exceptionnel et limité à quelques catégories spécifiques d'individus donne lieu progressivement, par effet d'imitation et de changement des représentations, à la construction d'un nouveau système de normes, l'ancien système étant alors ramené au statut de comportement exceptionnel. L'utilisation de l'informatique ou encore la téléphonie mobile illustre bien de tels processus d'inversion des normes.

¹ N. ALTER, « Les composantes d'un processus d'innovation », Les Cahiers Français, n° 323, décembre 2004.

² Ibid.

On mesure mieux le caractère original des processus d'innovation qui renvoient inévitablement à un moment ou à un autre à des questions de nature technique et technologique alors qu'ils sont aussi fondamentalement conditionnés par des dynamiques sociales. L'innovation naît de l'ordre, de la contestation de l'ordre, contribue au progrès social tout en comportant des menaces pour l'avenir de la société ou de certaines fractions de cette dernière ; elle met en œuvre des logiques peu rationnelles de créativité, de vision, de contestation, de légitimation, de reconnaissance sociale... Ces processus paradoxaux hautement complexes, risqués et incertains, sont pourtant au cœur des problématiques de la compétitivité des entreprises et, au-delà, de la prospérité de l'économie nationale.

DOSSIER II : (15 points)

A l'aide des annexes 1 à 5 et de vos connaissances, tant théoriques que factuelles, répondez aux questions suivantes :

A. Management stratégique (8 points)

1. Identité (3 points)

- a. Qu'est ce que l'identité d'une entreprise, quelles en sont les trois composantes fondamentales ? (1,5 points)

NB : Ce point est abordé de manière très claire et précise dans la série 2 ; la réponse des candidats se doit donc d'être extrêmement précise.

Comprendre l'identité d'une firme suppose l'analyse de plusieurs composantes fondamentales : sa finalité et sa mission (0,5 points), les éléments de sa politique générale (0,5 points) et ses principaux traits culturels (0,5 points).

La **finalité** de l'entreprise est sa « raison d'être ». La finalité répond donc à la question : « pourquoi l'entreprise existe-t-elle ? » La finalité d'une entreprise ne peut se limiter à la seule évocation de la réalisation d'un profit. Celui-ci est nécessaire, mais l'existence de l'entreprise se justifie par son utilité sociale, autrement dit par les besoins du marché qu'elle permet de satisfaire. Cette réponse à une demande sociale constitue ce que l'on appelle la **mission**, notion qui permet de préciser la finalité de l'entreprise. La mission peut se définir comme un énoncé général des différents objectifs de l'entreprise, précisant ses produits, ses marchés et ses technologies, et reflétant les valeurs et les priorités des dirigeants.

La **politique générale** de l'entreprise est la déclinaison de la mission sous forme d'objectifs généraux, c'est-à-dire des résultats attendus dans les domaines commercial, économique, financier, social (emploi, développement des compétences du personnel...). Elle permet une première approche du profil stratégique de l'entreprise, dans la mesure où elle indique les orientations majeures mises au service d'objectifs fondamentaux de développement et éclaire sur les choix économiques, sociaux ou même éthiques qui vont guider l'allocation des ressources. Les éléments de politique générale sont assez faciles à repérer puisqu'ils constituent la matière de la communication des dirigeants.

La **culture d'entreprise** peut se définir comme l'ensemble des valeurs, rites, normes communs aux membres d'une organisation. Le poids de la culture est variable d'une entreprise à une autre ; il va dépendre de l'âge de la firme (références à son histoire : son origine, des ruptures profondes comme par exemple un grand conflit social), du rôle joué par un dirigeant charismatique, de l'existence d'un langage spécifique, de rites ou d'idéologies partagées, de la présence de repères communs aux salariés (symboles, héros, tabous)... Ces éléments ne sont cependant pas tous utiles dans l'optique du diagnostic stratégique. Pour celui-ci, il convient d'identifier les traits caractéristiques dominants, notamment la propension plus ou moins grande de l'entreprise au changement. En reprenant la typologie d'I. Ansoff, on peut se demander si l'entreprise a une culture :

- stable (tourné vers le passé et réfractaire au changement),
- réactive (acceptant un minimum de risques), anticipatrice (privilégiant le changement pas à pas, par adaptation), exploratrice (ouverte aux changements importants),
- créatrice (orientée vers un futur qu'elle invente).

b. Comment définir suivant ces différentes composantes l'identité de Christofle ? (1,5 points)

Mission :

Christofle se définit aujourd'hui comme une marque de luxe française présente sur la scène internationale, qui crée des objets en argent pour la maison et la personne.

Politique générale :

Elle ambitionne d'être une marque de référence et désirable dont les objets, au design innovant, reflètent une élégance contemporaine. L'élégance n'est pas le "paraître" : c'est une attitude de vie, une politesse. Il est essentiel pour une entreprise qui travaille autour de la convivialité et des arts de la table de se concentrer sur ces valeurs. Ce savoir-vivre, traduit dans une expression moderne, peut permettre à Christofle de se différencier. Par ailleurs, la création est capitale pour rendre une marque désirable et faire redécouvrir les produits. Grâce à elle, la maison cherche toujours à se distinguer par le "supplément d'âme" dont elle imprègne ses collections.

Culture :

Les mots-clés et valeurs – matière argent, luxe, élégance, qualité, patrimoine, art de vivre, reflet – qui caractérisent la marque touchent ses « racines » et ses « ailes ». Ses racines d'abord : l'histoire, le classicisme (Christofle plonge ses racines dans le XIX^e siècle), le modernisme (la marque a été influencée par les styles et les formes des années 1930), le savoir-faire, les métiers d'art, l'intemporel (les temps de production sont longs et ne peuvent pas se greffer sur ceux de la mode)... Ses ailes ensuite : la création, le design, le décalage, l'audace, la séduction, et l'air du temps (la marque doit rester attentive à son époque).

2. Diversité (3 points)

a. Rappelez les notions de métier, de DAS et de gamme de produit (1,5 point)

NB : Il s'agit d'une question de cours très classique faisant appel aux séries 2 et 3.

Au cœur de la formule stratégique, on trouve la notion de **métier**, définie comme « un savoir-faire global, permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée (...) et qui donne à l'entreprise sa spécificité, son identité, sa vocation ». Le métier désigne ainsi des compétences qui sont déployées dans une ou plusieurs activités différentes. Présenter le métier à partir du produit de base est une simplification habituelle, mais non pertinente car cela enferme la réflexion au lieu de l'ouvrir.

La segmentation stratégique, qui a pour objectif de « découper » l'entreprise en sous-ensembles homogènes constituant les unités de base pour l'élaboration de la stratégie. Ces unités seront appelées **domaines d'activité stratégiques (DAS)** ou encore « segments stratégiques ».

On appelle **gamme** un ensemble de produits liés entre eux parce qu'ils fonctionnent de la même manière, s'adressent aux mêmes clients ou sont vendus dans les mêmes types de points de vente.

b. Quel est aujourd'hui le schéma de répartition métiers/ DAS et gammes de produit chez Christofle ? Et hier ? (1,5 point)

NB : Cette réponse peut être discutée.

En 1830 Charles Christofle, « alors apprenti chez son beau-frère bijoutier, reprend à son compte l'affaire familiale et dépose son poinçon de maître pour fabriquer des bijoux en or » (annexe 1) : on peut alors parler d'un métier de bijoutier.

Par la suite, en 1842, il acquiert des brevets lui permettant de pratiquer la dorure et l'argenture par électrolyse à l'échelle industrielle. Il devient orfèvre en 1845 et commence à produire des objets en métal argenté, qui devient la spécialité de la maison. Le métier change et devient celui de manufacturier d'argent : « produit emblématique de la maison, le métal argenté est constitué d'un

matériau (maillechort, laiton, cuivre et acier principalement) recouvert d'une couche d'argent par électrolyse » (annexe 1).

Depuis deux grands DAS peuvent aujourd'hui être distingués : celui des arts de la table (les couverts avec des gammes en métal argenté, argent massif ou acier) constitue plus de la moitié de l'activité de Christofle, l'autre, plus divers peut être qualifié d'orfèvrerie (avec la gamme d'objets de décoration, celle de la naissance, et celle des bijoux).

3. Choix stratégiques (2 points)

- a. « Diversification » et « recentrage » sont évoqués à propos de Christofle, redéfinissez ces stratégies d'ensemble (1 point)

Recentrage (ou spécialisation) et diversification sont deux des trois grandes stratégies d'ensemble possibles (avec celle de confortement/expansion).

* Le recentrage : Une entreprise peut décider de se désengager d'un ou plusieurs DAS afin de se maintenir dans un seul domaine d'activité (ou un nombre restreint de DAS). L'objectif est d'exploiter un avantage concurrentiel qu'elle estime décisif et durable. La spécialisation conduit à une réduction du périmètre de l'entreprise. Il s'agira d'une spécialisation restrictive si l'entreprise vise une cible étroite (un créneau du marché), souple si elle cherche à développer plusieurs activités liées par une technologie commune ou, plus généralement, par une même logique de métier. C'est une décision que l'on a pu observer abondamment ces dernières années lorsque les entreprises diversifiées, sous la pression de leurs actionnaires notamment, ont décidé de se « recentrer sur leurs métiers de base ».

* La diversification : Une entreprise se diversifie lorsqu'elle investit dans de nouveaux secteurs d'activité. On peut identifier trois grandes logiques de diversification qui correspondent à des schémas largement répandus : la diversification dans une logique de filière, encore appelée intégration verticale, la diversification dans une logique d'exploitation de synergies industrielles et/ou commerciales ou diversification concentrique, la diversification dans une logique financière ou conglomérale.

- b. Que peut-on dire des choix stratégiques de Christofle en la matière ? Est-ce cohérent avec les réponses aux questions 1 et 2 de cette partie A ? (1 point)

Christofle a opéré dans le passé une diversification de type concentrique autour des arts de la table qui s'est révélée être peu porteuse pour la marque en la faisant sortir de son métier principal, l'argenterie (« une stratégie hasardeuse de diversification pour couvrir tous les arts de la table, du verre de cristal à l'assiette en porcelaine en passant par le linge de maison. », annexe 4).

Aujourd'hui, la stratégie de l'entreprise consiste à se recentrer sur deux DAS historiques dépendant du même métier : l'argenterie avec les arts de la table et l'orfèvrerie, en renforçant cette dernière branche sous exploitée pour le moment (étendre « le métier d'orfèvre à d'autres spécialités comme les bijoux (6 % des ventes) ou les accessoires type briquet et porte-cartes (4 %), qui devront peser 30 % du chiffre d'affaires dans les cinq ans », annexe 4, et monter en gamme en la matière).

Cette offre de bijoux modernes haut de gamme en argent massif, que propose Christofle depuis 2005, trouve sa légitimité dans l'identité de la maison, même s'il est parfois complexe de faire cohabiter ce domaine avec celui, plus connu, des arts de la table.

B. Marketing et communication (7 points)

1. Le comportement du consommateur (2 points)

- a. Qu'est ce qu'un besoin ? Présentez une théorie qui classe les besoins des individus (et notamment des consommateurs). (1 point)

NB : 0,5 points pour la définition et 0,5 points pour Maslow

Les besoins se distinguent du désir et de la motivation. Le désir est le moyen qu'a un individu pour satisfaire son besoin (un jus de fruit pour étancher son besoin de boire). La motivation est la force qui pousse l'individu à satisfaire son besoin : la soif est une motivation.

Les besoins sont fort différents selon les individus. On peut les classer de différentes façons, la plus fréquemment mobilisée est la pyramide de Maslow. Sociologue américain, Maslow a défini une « pyramide » des besoins : les besoins du sommet ne sont éprouvés que lorsque les besoins de niveau inférieur sont satisfaits, le socle de la pyramide étant constitué par les besoins physiologiques, la pointe par les besoins d'accomplissement. Il définit ainsi 5 niveaux de besoins.

- b. Quelles sont les motivations des consommateurs de la marque Christofle (entre autres au regard de leurs besoins), quels pourraient être les freins à cette consommation ? (1 point)

NB : 0,5 points pour les motivations et 0,5 points pour les freins

Les couverts peuvent participer à satisfaire des besoins physiologiques (se nourrir)... mais lorsque l'on achète de l'argenterie ne n'est pas de cela qu'il s'agit !!!

D'autres besoins entrent en jeu : appartenance (on achète un service similaire à celui de ses voisins), voire estime (faire un beau dîner avec de l'argenterie, porter de beaux bijoux). En résumé, la marque Christofle semble bénéficier d'un patrimoine historique extraordinaire, d'une notoriété internationale, d'un savoir-faire d'excellence sur le travail de l'argent, d'une culture du design, d'une tradition de collaboration avec des créateurs, d'un réseau étendu, diversifié et sans cesse modernisé.

Néanmoins, la marque souffre d'une image vieillie, d'une activité trop marquée par les arts de la table et d'une certaine dépendance vis-à-vis des listes de mariage. Elle s'est en quelque sorte endormie sur ses lauriers, sans prêter attention aux évolutions du marché et aux comportements plus versatiles des consommateurs de luxe.

2. La distribution (3 points)

- a. La distribution constitue l'un des quatre éléments du « mix marketing », rappelez rapidement ce que signifie cette expression « mix marketing ». Quelles sont les différentes stratégies de distribution et quelle est celle choisie par Christofle ? (2 points)

NB : un point pour le marketing mix et un point pour les stratégies de distribution.

Traditionnellement, lorsque l'on évoque l'action marketing, ce sont les 4 P, ou 4 éléments du mix, qui viennent à l'esprit. Chacun des P constitue une variable d'action (pour favoriser l'achat), elle-même décomposée en « sous-éléments » : Product (produit), Price (prix), Promotion (communication), Place (distribution).

Différentes stratégies de distribution existent, avec leurs avantages et leurs inconvénients : la distribution intensive, ouverte ou de masse ; la distribution sélective ; la distribution exclusive, le franchisage, la distribution directe.

« Internationale depuis sa création, la marque se déploie aujourd'hui dans plus de 900 points de vente dans le monde, dont 23 boutiques en propre. » (annexe 2): on peut parler ici d'une distribution sélective voire exclusive dans certains endroits. La distribution par internet peut, elle s'apparenter à de la distribution directe.

- b. Que penser en particulier du nouveau canal de distribution par internet choisi par la marque (1 point) ?

Un canal de distribution est une succession d'intermédiaires, passant par exemple du producteur, par le grossiste le détaillant pour arriver à l'acheteur. Dans le cas d'internet, le producteur et l'acheteur sont directement en contact. Jusqu'à très récemment, ce type de canal de distribution n'était pas considéré comme adapté à l'industrie du luxe en raison de la valeur des produits vendus et de leur image de marque. Cependant, comme nous le rappelle l'annexe 5, ce n'est plus le cas aujourd'hui et des marques de haute joaillerie comme Boucheron font appel à la distribution par internet. On peut considérer que cela participe à la modernisation et à la dynamisation de l'image de la marque de luxe. Concernant Christofle, «c'est un nouveau canal de distribution que nous gérons comme une boutique de détail. Sur le site, outre de nouveaux services, nous mettons en avant les valeurs de la marque.(...) Avec ce lancement en France, Christofle inaugure de nouvelles ambitions à l'international. «Le site est décliné depuis le début du mois de février aux Etats-Unis. De nouvelles versions verront ensuite le jour, notamment au Japon et dans le reste de l'Europe» (Annexe 5).

3. Le plan de communication (2 points)

- a. La communication de Christofle évoquée en particulier dans l'annexe 3, peut être qualifiée de communication institutionnelle ou « corporate ». Rappelez en quoi consiste cette stratégie de communication. (1 point)

C'est l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image/les valeurs de l'entreprise ou d'une organisation auprès de ses clients et différents partenaires. La communication corporate a pour objectif de :

- construire une image valorisante et conforme au projet d'entreprise ;
- définir le périmètre d'activité ;
- envoyer aux actionnaires et aux milieux financiers des signes forts sur l'ambition et la détermination de l'entreprise ;
- affirmer une volonté claire de se conformer à la législation et de satisfaire les exigences du consumérisme, mais également sociétales (économiques, sociales et environnementales) ;
- rassurer, valoriser et motiver « l'interne ».

La communication corporate s'adresse à plusieurs publics aux intérêts souvent divergents : les actionnaires, les salariés, les consommateurs, les distributeurs, l'opinion publique et le législateur. Souvent, la communication financière structure la communication institutionnelle. Afin qu'elle reste accessible à l'ensemble des cibles, il faut veiller à la clarté des données communiquées.

Attention, il y a en réalité peu de différences dans ce cas entre la communication institutionnelle et la communication de marque.

- b. Comment l'entreprise Christofle met-elle en œuvre cette communication institutionnelle ? (1 point)

Un support est un organe de diffusion capable de véhiculer un message publicitaire. Un média est un ensemble de supports de même nature. Ainsi, *France 2* est un support du média télévision, *Fun Radio*, un support du média radio, *Le Figaro* est support du média presse, *Orange*, un support du média internet, etc. Les médias traditionnellement utilisés sont la télévision, le cinéma, la radio, la presse, l'affichage, mais également aujourd'hui internet et le téléphone mobile.

Christofle, travaille davantage sur communication plus diffuse autour de l'image de la marque. C'est ainsi que l'entreprise mise sur l'aménagement des boutiques, en s'efforçant de faire cohabiter de façon harmonieuse les arts de la table et les bijoux pour créer un véritable "univers" Christofle qui, au-delà des produits, exprime une identité forte. L'entreprise fait évoluer le logo Christofle en lui donnant une allure plus "couture" et élégante. Il fallait aussi repenser le packaging. « Une cohérence a été apportée aux publications : éditions, livres, catalogues, dossiers de presse, invitations... Ils sont pour moi très importants dans la construction de l'image.

Le site internet a été refait, avec une boutique en ligne ouverte en France et aux États-Unis. (...) Enfin, Christofle est présent dans de nombreuses manifestations, expositions et salons internationaux (Designer's days, Salon du meuble de Milan...) Les nouvelles collections de bijoux sont à chaque fois présentées dans des lieux insolites, comme le restaurant Les Ombres du musée du Quai Branly ou le Tokyo Art club, du Palais de Tokyo... Des objets de créateurs sont exposés dans les nouvelles boutiques... Par toutes ces initiatives, Christofle exprime son ancrage dans l'époque contemporaine. » (Annexe 3)

