

## **L'industrie automobile, octobre-novembre 2008**

### **1. De manière générale, ce cas démontre l'influence de l'environnement sur l'entreprise. (4 points)**

#### **a - Quelles sont les théories qui vont dans ce sens ? (3 points)**

L'histoire de la théorie des organisations peut être relue en se focalisant sur l'approche de la notion d'environnement et ses éventuelles interactions avec l'organisation.

Dans un premier temps, l'entreprise est perçue comme étant indépendante de son environnement. C'est ce que Rojot et Bergmann dénomment une « *organisation mécaniste simple* » (Rojot et Bergmann, 1989). Dans cette vision, la performance repose uniquement sur des considérations organisationnelles internes. En particulier, il existerait une organisation optimale (« *the one best way* »), qu'elle soit de type « *organisation scientifique du travail* » (Taylor, 1911 ; Fayol, 1917) ou centrée sur la mise en valeur des relations humaines (Mayo, 1924).

Ultérieurement, les théories de la contingence structurelle s'opposent à cette vision univoque de l'entreprise. Elles affirment que la modification des variables extérieures va affecter la structure et les résultats de l'organisation. Par exemple, la variabilité de l'environnement (Burns et Stalker, 1966), sa complexité croissante (Emery et Trist, 1963) ou l'incertitude qui le caractérise (Lawrence et Lorsh, 1967) engendrent des structures organisationnelles adaptées. In fine, l'entreprise est considérée comme un « *système social ouvert* », complexe et en interaction avec son environnement (Katz et Kahn, 1966). Il en résulte un intérêt certain à l'intégration de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise.

Le degré de contrôle de l'environnement diffère suivant l'approche théorique mobilisée. Ainsi, pour les tenants de la dépendance des ressources et du néo-institutionnalisme, l'entreprise peut interagir avec son environnement. En revanche, l'écologie des populations nie tout volontarisme organisationnel.

#### **La dépendance des ressources**

L'idée a été formulée spécifiquement par Pfeffer et Salancick (1978) au sein de la théorie de la dépendance des ressources. Selon ces auteurs, les organisations sont particulièrement concernées par l'action des agents de leur environnement qui détiennent directement ou contrôlent l'accès à des ressources essentielles pour la survie de ces organisations. Pour obtenir les ressources et les soutiens dont elles ont besoin pour survivre, les organisations ont à faire face à une multitude de groupes d'intérêt (y compris d'autres organisations) dont les exigences peuvent être en concurrence ou incompatibles.

#### **Le néo- institutionnalisme**

La théorie néo-institutionnelle a émergé dans les années 1970. Les références majeures en la matière demeurent les travaux de Meyer et Rowan, 1977, Di Maggio et Powell, 1983. Ses fondements s'appuient sur l'ancienne école institutionnelle et sur la littérature de construction sociale. « *L'institutionnalisation est le processus par lequel les processus sociaux, les obligations ou le présent en viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociales et « aller de fait ».* Les organisations sont donc structurées par leurs environnements et leur deviennent isomorphes, non seulement pour résoudre leurs interdépendances techniques et d'échanges avec eux mais aussi et surtout parce qu'elles reflètent structurellement une réalité construite socialement » (Rojot, 1997).

Di Maggio et Powell (1983) expliquent l'homogénéité remarquable des organisations dans les sociétés post-industrielles par ce processus d'institutionnalisation. Plus précisément, ils identifient trois mécanismes différents d'isomorphismes (homogénéisation des organisations par la mise en place des procédures institutionnalisées et des pratiques) qui seront désignés comme coercitifs, mimétiques ou normatifs. L'isomorphisme coercitif résulterait à la fois des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations desquelles elles dépendent, et des attentes culturelles de la société dans laquelle elles évoluent. L'isomorphisme mimétique serait une réponse à l'incertitude. L'isomorphisme normatif proviendrait de pressions normatives principalement liées à la professionnalisation (ou construction de groupes transversaux aux organisations).

### **L'écologie des populations**

L'école de l'écologie des populations réunit des travaux ayant placé les lois de la sélection naturelle formulées par les biologistes au centre d'une nouvelle approche des phénomènes organisationnels. Cette réflexion a débuté dans la première moitié des années 1970. L'approche écologique peut être considérée comme le stade ultime du contrôle de l'environnement par l'entreprise car elle diffère des théories évoquées précédemment sur plusieurs points essentiels. Tout d'abord, l'écologie des populations nie l'adaptation volontaire et consciente de l'organisation (désormais considérée comme « *une boîte noire* ») à son milieu. Seul l'environnement est à l'origine de la sélection et des variétés d'organisations observées. En conséquence, on ne s'intéressera plus à une entreprise mais à une population d'entreprises. En outre, l'approche écologique est particulièrement rationnelle : la compétition pour l'appropriation des ressources limitées fournies par un environnement (« *une niche* ») aboutit à l'élimination des formes organisationnelles les moins adaptées. Elle reconnaît cependant l'existence d'inerties qui ralentissent les changements structurels.

#### **b - Comment cela est-il illustré dans le texte ? (1 point)**

L'environnement économique décrit pour la fin de l'année 2008 évoque une situation dépressive : une crise financière, un marché du crédit malthusien, un effondrement de la demande ; aux Etats-Unis, en Europe (y compris France et Allemagne), sur les marchés émergents (Chine, Brésil, Russie).

Cet environnement dépressif se répercute sur l'ensemble des entreprises du secteur automobile :

- les constructeurs (Renault, Peugeot, General Motors, Ford, Chrysler, Toyota) envisagent des prévisions de vente en baisse et réduisent leur production et leurs effectifs ;
- les fournisseurs des constructeurs en subissent les conséquences par répercussion d'une baisse de leurs commandes (grandes entreprises comme Le Bélier, Continental, Michelin, Dana mais également petites et moyennes entreprises) ; ils tablent sur une baisse de leur activité et envisagent également des suppressions d'effectifs, voire une fermeture.

#### **2. Ford, l'un des « big three » évoqués dans le texte a été le théâtre de l'expérimentation d'une innovation organisationnelle majeure au début du XXe siècle. (3 points)**

##### **a - Quels étaient les fondements théoriques de cette innovation ? (2 points)**

Taylor, ingénieur autodidacte américain, introduit la « science de l'organisation » pour améliorer en le rationalisant le fonctionnement des ateliers de production et lutter ainsi contre la « flânerie ouvrière ». Contremaître puis ingénieur dans une aciérie (d'où ses travaux célèbres sur la manutention des gueuses de fonte) avant de devenir conseil en organisation, Taylor a énoncé les principes de l'Organisation scientifique du travail (OST) au début du siècle.

Pour limiter la flânerie et l'incertitude liée aux anciennes négociations entre patron et ouvriers, Taylor préconise donc le recours à la science : l'observation et la mesure systématiques (chronométrage, utilisation de tables de temps et de mouvements) permettent de déterminer de manière scientifique, c'est-à-dire non contestable, le mode de calcul des temps nécessaires à l'accomplissement du travail. L'analyse des tâches devient alors un élément essentiel du dispositif ; elle repose sur la décomposition en éléments les plus simples des opérations à effectuer ; elle permet l'élimination des gestes inutiles ou inefficaces et, grâce à une implantation rationnelle des postes de travail, la suppression des déplacements inutiles.

Par ailleurs, il est clair pour Taylor que les ouvriers sont incapables de trouver par eux-mêmes la meilleure manière d'accomplir le travail (le « one best way »). Le meilleur connaisseur du travail de l'ouvrier n'est pas l'ouvrier lui-même. Il faut donc lui retirer son initiative dans la conception de son travail et mesurer et contrôler étroitement son efficacité (et par conséquent la rémunération qui en découlera). C'est le second élément essentiel du taylorisme : la séparation rigoureuse des fonctions. Il y a ceux qui conçoivent le travail (les ingénieurs) et ceux qui l'exécutent (les ouvriers).

##### **b - Comment a-t-elle été mise en place dans les usines Ford ? (1 point)**

Les idées de Taylor ont été appliquées sur une grande échelle par H Ford à partir de 1913. C'est ce que montre de façon satirique Chaplin dans les *Temps modernes* : l'ouvrier n'est plus qu'un rouage d'une immense machinerie.

Dans les ateliers de Ford, sont produites pour la première fois des automobiles en grande quantité à un prix abordable. Pour vendre beaucoup de voiture, il faut les produire de manière standardisée. Ce sera la Ford T noire. La rationalisation de la production permet de diminuer les coûts par rapport à une production artisanale. La standardisation est même un argument publicitaire car on met l'accent sur le fait que toutes les pièces sont interchangeables.

Ford applique les principes de Taylor, y compris en ce qui concerne le fait d'accorder une contre partie aux ouvriers pour leur « coopération ». La rémunération dans ses usines était de 5 dollars par jours, nettement supérieure aux 3 dollars pratiqués ailleurs. En payant mieux ses ouvriers, Ford considérait que cela leur donnait les moyens d'acheter ses voitures. Il y voyait une sorte de cycle dans lequel les salaires versés créent une partie de la demande qui permet d'écouler la production effectuée.

Vendue à 10 000 exemplaires en 1908, la Ford T sera produite à 35 000 exemplaires en 1915, année où elle passe le cap du million d'exemplaires vendus. Il y en aura 15 millions en tout.

3. L'environnement concurrentiel (et les différentes forces à l'œuvre) des entreprises automobiles mérite d'être caractérisé fin 2008. (3 points)

**a - Quel est le modèle théorique à mettre en œuvre ? (1,75 point)**

M. Porter a proposé une approche complète de la mesure des forces concurrentielles qui s'exercent dans toute activité à des degrés variables. Il estime ainsi qu'il faut évaluer l'intensité de la rivalité entre les firmes concurrentes, la menace constituée par les nouveaux entrants et celle que représentent d'éventuels produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs et celui des clients.

***La rivalité entre firmes concurrentes***

C'est un point central de l'analyse concurrentielle parce qu'il donne une idée du nombre de concurrents et de la menace qu'ils constituent réellement pour la firme analysée. Pour comprendre les différents types de structures concurrentielles, on peut reprendre la typologie des situations proposées par les économistes industriels : la concurrence pure et parfaite ; le monopole ; l'oligopole ; la concurrence monopolistique.

***La menace de nouveaux entrants***

Elle est plus ou moins forte selon la nature et l'importance des barrières à l'entrée dans le domaine. Ces obstacles peuvent être liés à la difficulté d'obtenir rapidement des économies d'échelle, à l'acquisition - coûteuse - d'un brevet de fabrication, au volume des besoins en capitaux pour financer les investissements, à l'absence d'expérience dans l'activité considérée, à l'accès à des canaux de distribution appropriés... Même lorsque le « coût d'entrée » dans un domaine ne semble pas prohibitif pour un nouvel arrivant potentiel, celui-ci devra également compter sur la capacité de réaction et de représailles des firmes établies : actions sur les coûts, différenciation des produits...

***La menace de produits de substitution***

Il s'agit de produits ayant la même fonction d'usage que ceux du secteur étudié. La menace peut toutefois être très indirecte. Par exemple, le trajet en avion entre Paris et Strasbourg a pu être directement menacé par le TGV (on reste dans le secteur des transports), mais il est aussi indirectement menacé par les nouvelles possibilités de communication à distance qui limitent le recours aux moyens de transport traditionnels (les visioconférences, par exemple).

***Le pouvoir de négociation des clients***

Les clients ont un pouvoir de négociation élevé s'ils constituent des groupes de pression (centrales d'achat des grandes sociétés commerciales, groupements de consommateurs). Si la structure concurrentielle des clients est plus concentrée que celle des producteurs, les premiers ont un pouvoir de négociation plus important que les seconds. Mais il peut aussi y avoir des situations où, dans un marché « offreur » par exemple, la clientèle atomisée a néanmoins un pouvoir de négociation élevé : on le constate chaque fois que la consommation des ménages recule ; cela se traduit par une multiplication des offres promotionnelles, des rabais ou des offres supérieures de service.

***Le pouvoir de négociation des fournisseurs***

C'est une situation symétrique de la précédente : si le marché est « demandeur » ou si la concentration des fournisseurs est élevée, le pouvoir de ces derniers est important. Les producteurs de matières premières stratégiques sont dans cette situation.

Ces cinq grandes menaces concurrentielles (ou « forces concurrentielles » pour reprendre la terminologie de M. Porter) permettent d'avoir une idée plus précise de l'attrait d'une activité. Si la rivalité inter-firmes est faible, qu'il n'y a pas de menaces directes, ni de nouveaux entrants ni de produits de substitution, si le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients est limité, on peut en déduire que l'intensité concurrentielle du

secteur est faible et celui-ci est donc « attrayant ». Dans le cas inverse, l'intensité serait forte et l'attrait du secteur limité. À noter que Porter a ajouté ultérieurement une sixième force, ou plus précisément un sixième élément de contrainte (d'où son schéma désormais baptisé des 5 (+1) forces) représenté par l'État, la législation et la réglementation.

**b - Renseignez-le pour les entreprises automobiles à partir des éléments du texte. (1,25 point)**

***La rivalité entre firmes concurrentes***

Un certain nombre de constructeurs automobiles sont cités : Renault, Peugeot, General Motors, Ford, Chrysler, Toyota. Nous ne sommes donc pas dans le cas d'un monopole. En revanche, on ne peut pas parler non plus de concurrence pure et parfaite dans la mesure où dans chaque pays, seul un nombre limité de constructeurs existent. En particulier, les droits de douane ou mes quotas à l'importation de véhicule peuvent être interprétés comme des barrières à l'entrée.

***La menace de nouveaux entrants***

Ce n'est pas précisé dans le texte mais il existe des constructeurs nouveaux dans les pays émergents. En particulier, Tata Motor et Mahindra en Inde, BYD auto en Chine. Ils proposent des véhicules moins bien équipés mais à plus bas prix et constituent donc une menace pour les constructeurs occidentaux.

***La menace de produits de substitution***

Eu égard à la crise énergétique, un certain nombre de produit de substitution aux voitures classiques existent : les transports en commun, le train ou l'avion de manière traditionnelle mais également des véhicules non polluants de manière plus nouvelle (voitures électriques ou hybrides). Certains constructeurs tentent de devancer ces derniers substituants en les produisant eux-mêmes.

***Le pouvoir de négociation des clients***

En temps de crise économique, les clients ont un pouvoir de négociation important. En effet, face à la réduction de ventes décrite dans le texte, on peut supposer que les constructeurs sont obligés de proposer des baisses tarifaires.

***Le pouvoir de négociation des fournisseurs***

Un paragraphe entier est consacré dans le texte aux fournisseurs des constructeurs automobiles. Leur pouvoir de négociation paraît assez faible puisqu'ils subissent les conséquences de la crise du secteur ; ils vont être amenés à supprimer des emplois. Plus le fournisseur est de petite taille, plus il semble menacé.

**4. Un certain nombre de suppressions d'emploi sont évoquées dans le cas. (3 points)**

**a - Rappelez les différents modèles de décision existant. (2 points)**

***Le modèle rationnel***

Le paradigme de la parfaite rationalité du processus de décision et du décideur fonde le plus souvent les approches développées en gestion. Cette façon de raisonner est empruntée à la microéconomie. En effet, il s'agit, comme dans cette discipline, d'une optimisation sous contrainte, les informations nécessaires étant supposées aisément accessibles. Les hypothèses du modèle rationnel sont simples. Elles tiennent au degré d'exhaustivité de l'information et à sa fluidité, au nombre de décideurs, à la nature des objectifs pris en considération au moment de la décision.

***Le modèle organisationnel et la théorie de la rationalité limitée***

H. A. Simon est à l'origine du concept de rationalité limitée. Les caractéristiques de la rationalité limitée apparaissent pour la première fois dans la revue *Administrative Behavior* en 1947. Tout comportement dans une organisation se développe sous contrainte. Les décisions prises dans ce cadre ne peuvent jamais être complètement rationnelles : les individus ont des capacités de traitement limitées de l'information qu'ils peuvent percevoir. Cela implique que les individus agissent sans disposer de la totalité de l'information et sans être capables d'évaluer les conséquences des actions qu'ils décident d'entreprendre. De surcroît, munis seulement d'une partie de l'information, les individus ne considèrent qu'une partie des alternatives possibles et non pas la totalité comme dans le cas de la parfaite rationalité. Pour finir, ils ne sont pas en mesure d'attribuer des valeurs exactes aux résultats de leurs décisions, ce qui rend délicate la comparaison des alternatives envisagées. En résumé, le dirigeant détient simplement une idée générale de ses objectifs mais ne les classe pas précisément ni de manière totalement explicite car ils doivent pouvoir être modifiés si des pressions internes ou externes à l'entreprise se manifestent. De plus, même s'il le souhaitait, le dirigeant manque de temps et d'informations pour examiner exhaustivement l'ensemble des données d'un problème. Ce qui le conduit à rechercher la solution jugée *satisfaisante* plutôt que la solution optimale, et l'amènera, à partir d'une situation initiale, à procéder à des adaptations progressives par touches successives afin de faire évoluer son organisation ; cette évolution lente et adaptative est qualifiée de changement incrémental.

### ***Le modèle politique***

Lindblom et Wrapp dans deux articles de référence ont défini les caractéristiques du modèle politique en l'appliquant, pour le premier, au monde politique, et pour le second au fonctionnement du processus de décision à l'intérieur de l'entreprise. Ce modèle se fonde sur les jeux de pouvoir entre les différents acteurs de l'entreprise, que délaisse partiellement le modèle organisationnel. L'individu est au centre du modèle politique.

Crozier et Friedberg ont souligné aussi l'importance des jeux politiques et des stratégies individuelles dans le fonctionnement des organisations. Selon eux, il existe toujours des marges de manœuvre chez les différents acteurs de l'entreprise. Les degrés de liberté dont disposent les individus sont alors autant d'éléments d'incertitude pour les dirigeants. En effet, on ne peut pas savoir avec précision comment un objectif ou une mesure sera appliqué et/ou réinterprété en fonction des objectifs individuels des acteurs auxquels il s'applique.

### ***Le modèle anarchique***

L'approche du modèle anarchique se distingue des trois modèles précédents par sa radicalité. Ces derniers considéraient qu'il y avait un problème que l'on s'efforçait de résoudre par le choix d'une solution appropriée. Le concept est donc dû à M.D. Cohen, J.G. March et J.P. Olsen. Les caractéristiques principales des anarchies organisées peuvent être décrites de la manière suivante : ces organisations n'ont pas de buts partagés et cohérents ; leurs membres participent de manière intermittente aux décisions prises ; la décision est la résultante de quatre paramètres relativement indépendants (1. des problèmes, 2. des solutions, 3. des participants et 4. des opportunités de choix.)

### **b - Les décisions de réduction d'effectif sont-elles forcément rationnelles ? Qu'en est-il dans le cas des constructeurs automobiles et de leurs fournisseurs ? (1 point)**

Un certain nombre de chercheurs en gestion remettent aujourd'hui en cause la rationalité des décisions de suppression d'emploi, comme Rachel Beaujolin, dont les propos sont rapportés ci dessous.

« Les réductions d'effectifs ne sont plus uniquement ce sacrifice incontournable sur l'autel de la crise économique qu'elles semblaient être hier. A l'heure de la croissance retrouvée, elles se révèlent sous leur véritable jour: celui d'un acte de gestion interne des entreprises, répondant à des logiques financières et productives, mais aussi mimétiques. Les dirigeants ont-ils le choix ? Premier constat: la mode de l'entreprise allégée dure et ses engrenages sont puissants, sans pour autant que les gains en performance de cette recette - considérée dans les systèmes de gestion comme brutale, mais efficace - soient clairement établis. Il n'existe en effet pas d'analyse *a posteriori* de la décision prise, permettant par exemple d'établir si les objectifs recherchés ont été atteints ou si des coûts inattendus se sont révélés dans la mise en oeuvre des mesures de réduction des effectifs. Or, seule une telle analyse *a posteriori*, prenant en compte l'ensemble des effets de la décision, permettrait d'affirmer si elle était nécessaire et pertinente.

D'où un deuxième constat: les mêmes causes produisent les mêmes décisions, évacuant toute alternative possible; il ne peut y avoir de tentative d'élaboration d'autres solutions, puisque celle retenue n'est pas remise en cause dans ses fondements. Elle continue donc d'être gage de performance. On peut ainsi considérer que si les dirigeants n'ont pas le choix, c'est aussi qu'ils s'enferment dans une représentation de la réalité qui valide leur décision... De quoi alimenter le doute sur la pertinence de leurs pratiques.

Pour se donner les moyens d'élaborer des choix, il faudrait être capable de reconsidérer les décisions prises, quitte à constater des erreurs - mais sont-elles admissibles dans le monde de l'entreprise ? Pour que ces choix puissent être légitimes, il faudrait mettre en débat de tels bilans et les critères de la prise de décision, en dehors du seul cénacle des membres du comité de direction. Autrement dit, il faut s'organiser pour se donner les moyens du choix rationnel: en amont, poser comme préalable l'alternative possible; en aval, rendre des comptes sur les décisions prises. »

En lisant le texte, on pourrait imaginer qu'une autre solution rationnelle à la crise soit l'innovation (cf la R et D chez Renault).

5. « Aux abois, les géants de Detroit font pression sur leur gouvernement pour obtenir des aides. Le Congrès a déjà approuvé un prêt à taux préférentiel de 25 milliards de dollars. Mais les constructeurs réclament des fonds supplémentaires. Barack Obama, le nouveau président des États-Unis, a promis vendredi de « travailler sur de nouvelles mesures pour aider l'industrie à s'adapter ». De leur côté, les Européens demandent un prêt de 40 milliards d'euros. » (4 points)

### **a - Quel type de communication est-il décrit ci dessus ? (1 point)**

Il s'agit de communication sociétale et collective.

Cette campagne de communication est demandée par l'ensemble du secteur économique pour mettre en avant un produit ou une catégorie de produits, sans référence à une quelconque marque. Au total, ce type de campagne ne modifie pas la répartition des forces concurrentielles du secteur mais a pour but, en mettant en avant une catégorie de produits, d'en augmenter la consommation (quantité et occasions) et donc les ventes en volume. En général, c'est la part de marché qui est utilisée pour calculer la part de contribution de chacun des acteurs du marché. L'agence de publicité a la difficile tâche de devoir satisfaire plusieurs entreprises en même temps.

Dans le cas de l'industrie automobile, on peut parler d'un véritable lobbying des constructeurs sur les gouvernements américains et européens. Il s'agit ici pour l'entreprise de prendre en compte la sixième force du modèle de Porter, l'Etat.

**b - En quoi diffère-t-il des stratégies de communication plus classiques (vous détaillerez entre autres ces différents types de stratégies de communication) ? (3 points)**

On distingue quatre stratégies de communication. La communication collective, institutionnelle, de marque et de produit. La politique globale de communication d'une société est souvent un mix de communications construit sur ces quatre niveaux.

***Communication institutionnelle ou corporate***

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.

***Communication de marque***

A partir des années 1980, et particulièrement face au pouvoir croissant des grandes enseignes, il devient nécessaire pour les producteurs d'investir la communication de marque. En effet, une marque forte a de la valeur pour le consommateur et peut représenter une valeur financière considérable pour l'entreprise.

La publicité, adaptée à la communication de marque, retrouve alors un nouvel élan. Elle va communiquer sur les valeurs que véhicule la marque.

L'impact d'une marque se juge à sa notoriété spontanée et assistée, son image et sa capacité à modifier un comportement d'achat. Or, le consommateur doit faire face à de multiples stimuli. Ainsi, dans un hypermarché, 4000 marques sollicitent le consommateur. Simultanément, 10 000 à 15 000 marques sont vantées chaque année par l'ensemble des grands médias. Dans un contexte où le consommateur est sur-sollicité et sur-informé, les entreprises doivent faire un travail de communication sur leurs marques intense et régulier. On parle alors de construction du capital de marque.

Ici, l'entreprise a la possibilité d'utiliser divers médias et supports, seuls ou combinés, en s'appuyant sur des techniques variées (promotion des ventes, design, etc).

***Communication-produit***

La communication-produit est centrée sur le produit, elle met en valeur ce que le client achète. Parfois, le nom du produit est le même que le nom de la marque ou de l'entreprise. Parfois même, le nom du produit est devenu « générique », c'est à dire attribué à l'ensemble des produits qui couvrent le même usage (ex : Sopalin, Carte bleue, etc). Cette situation, qui montre la notoriété du produit est également source de dilution de la marque d'origine, qui fait bénéficier de son aura tous ses concurrents.

L'utilité d'une communication-produit est claire car elle soutient le produit quelle que soit sa position dans le cycle de vie, et permet d'éviter les confusions. Réalisée selon les règles de l'art, elle fidélise la clientèle et différencie le produit de la concurrence.

Toutes les techniques de communication sont adaptées à une communication-produit.

**Attention** : on pouvait également distinguer cf série 4 la communication interne de la communication externe (marketing ou financière).

6. « Pour sortir de cette tempête, les constructeurs automobiles doivent réinventer l'automobile... » (3 points)

**a - Vous définirez de manière précise la notion d'innovation en l'illustrant avec des exemples du cas (1 point)**

Innover consiste à « introduire quelque chose de neuf et d'encore inconnu dans un contexte établi ». De manière générale, on peut ainsi définir l'innovation comme l'introduction marchande d'une nouveauté économique concernant le produit, le procédé, l'organisation sociale, la vente, la finance, etc. L'économiste Schumpeter a proposé il y a longtemps une typologie des cinq principales formes d'innovation : la création d'un produit nouveau, la réalisation d'une nouvelle organisation, la conception d'une nouvelle méthode de production, la conquête de débouchés nouveaux et la découverte d'une nouvelle source de matières premières.

On pourrait en fait regrouper ces différentes formes en deux grandes catégories qui sont toujours pertinentes aujourd'hui :

- d'une part, les innovations produit-marché ; cette catégorie comprend aussi bien la diffusion de produits radicalement nouveaux que des innovations par modification des caractéristiques d'un produit existant, et/ou des prestations associées, ou encore des conditions de mise sur le marché, etc. ; ce cas est illustré dans le texte sur les constructeurs automobiles avec d'une part, les voitures électriques de Renault et d'autre part les moteurs peu polluants de PSA.
- d'autre part, les innovations de processus qui permettent, soit par la mise en œuvre d'un procédé de fabrication nouveau, soit par une organisation différente, soit par une amélioration des composants, de réduire les coûts de fabrication et/ou d'accroître l'efficacité productive.

**b - Dans ce contexte de crise, quels peuvent être les enjeux stratégiques de l'innovation pour les différentes entreprises du secteur automobile ? (2 points)**

L'innovation est au cœur de la recherche d'un avantage concurrentiel, quels que soient le secteur et la taille de l'entreprise considérée. Elle suppose la mobilisation de toutes les ressources de l'entreprise à toutes les étapes de la chaîne de valeur (depuis la conception du produit jusqu'à sa commercialisation, en passant par la fabrication, la gestion, etc.), et pas seulement des ressources technologiques. Les innovations concernent donc tous les membres de l'organisation, elles ne sont pas de la seule compétence d'un service spécialisé.

La pression à l'innovation est théoriquement liée au contexte concurrentiel dans lequel se situe l'entreprise. Elle sera d'autant plus forte que le nombre d'entreprises concurrentes est élevé, que l'environnement technologique est évolutif, que la durée de vie des produits est courte. Nous sommes ici dans le cas de l'industrie automobile.

Cependant, un autre paramètre est à prendre en considération : l'entreprise a-t-elle intérêt à innover ou doit-elle plutôt attendre que ses concurrentes le fassent pour ensuite procéder par imitation ? L'imitation, procédé licite ou condamnable, consiste alors à reproduire ce qu'a fait l'innovateur initial en analysant son produit (on parle dans ce cas d'« ingénierie inversée ») ou à utiliser les erreurs qu'il a commises pour faire mieux que lui (imitation « créative » qui constitue finalement une forme d'innovation si elle est introduite avec succès). Tout dépendra des coûts relatifs de l'innovation et de l'imitation : si les premiers sont élevés et le risque important alors que l'imitation est aisée, cette seconde option est évidemment préférable. Ces différences de stratégie (leader, suiveur ou imitateur) se lisent dans le cas : Renault souhaite être leader avec les véhicules électriques alors que PSA ou Ford adoptent une position plus attentiste.