

Durée de l'épreuve : 4 heures

Le sujet comporte : 5 pages

⇒ Aucun document ni aucun matériel n'est autorisé.
En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT**.

⇒ Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

Ce sujet se présente sous la forme suivante :

DOSSIER I : 5 points

DOSSIER II : 15 points

DOSSIER I

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

DOSSIER II

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

A. Management stratégique

1. Identité

- a. Qu'est ce que l'identité d'une entreprise, quelles en sont les trois composantes fondamentales ?
- b. Comment définir à partir de ces différentes composantes l'identité de Christofle ?

2. Diversité

- a. Définir les notions de métier, de DAS et de gamme de produit.
- b. Quel est aujourd'hui le schéma de répartition métiers/ DAS et gammes de produit chez Christofle ? Et hier ?

3. Choix stratégiques

- a. « Diversification » et « recentrage » sont évoqués à propos de Christofle : explicitez chacune de ces stratégies.
- 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 ?

B. Marketing et communication

1. Le comportement du consommateur

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

2. La distribution

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

3. Le plan de communication

- a. La communication de Christofle évoquée en particulier dans l'annexe 3, peut être qualifiée de communication institutionnelle ou « corporate ». Expliquez en quoi consiste cette stratégie de communication.
- b. Comment l'entreprise Christofle met-elle en œuvre cette communication institutionnelle ?

ANNEXES

Annexe 1 – Christofle : l'histoire d'une entreprise in Brigitte Fitoussi, directrice artistique de Christofle : « Christofle, la renaissance par la création », extrait du séminaire des amis de l'Ecole de Paris du 12 mai 2009

Christofle, entre patrimoine et tendance

Fournisseur en son temps de Napoléon III et aujourd'hui de l'Élysée, des ministères et des ambassades de France dans le monde entier, créateur de célèbres services pour le paquebot Normandie ou pour l'hôtel Ritz, Christofle est ancré dans le patrimoine français et jouit d'un rayonnement international. C'est en 1830 que 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. Très tôt, il vise un développement mondial. En 1842, il acquiert des brevets lui permettant de pratiquer la dorure et l'argenture par électrolyse à l'échelle industrielle. Il dépose son poinçon d'orfèvre en 1845 et commence à produire des objets en métal argenté, qui devient la spécialité de la maison. Aujourd'hui, les couverts (en métal argenté, argent massif ou acier) constituent plus de la moitié de l'activité de Christofle, suivis de l'orfèvrerie, des objets de décoration et de la naissance, ainsi que des bijoux. L'offre de bijoux modernes haut de gamme en argent massif, que propose Christofle depuis 2005, trouve sa légitimité dans les racines historiques de la maison, même s'il est parfois complexe de faire cohabiter ce domaine avec celui, plus connu, des arts de la table.

Certains peuvent avoir de Christofle l'image d'une maison un peu vieillotte, qui se contenterait de fournir les traditionnelles listes de mariage. Pourtant, Christofle s'est toujours associé à la création contemporaine et à des artistes célèbres comme Man Ray, Jean Cocteau, Gio Ponti, ou aujourd'hui Andrée Putman, Richard Hutten, Ora-İto et bien d'autres. La maison a été portée par un esprit pionnier, précurseur de styles et de techniques.

Production industrielle et savoir-faire artisanal

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. Se présentant sous formes de feuilles, de fils, de tubes ou de profilés, il est mis en forme par pressage et repoussage. Certains détails comme les graines, les boutons ou les anses sur l'orfèvrerie peuvent être fondus et soudés. Christofle produit également des pièces en argent massif (issu de grandes feuilles), alliage d'argent pur et de cuivre (en donnant plus de dureté au métal, le cuivre permet de le travailler). La production est industrielle pour les couverts et la table, artisanale pour les pièces exceptionnelles. L'activité de haute orfèvrerie, assurée par nos maîtres-orfèvres (dont plusieurs ont le titre de Meilleurs ouvriers de France) permet à Christofle de rééditer des pièces de prestige, de répondre à des commandes exceptionnelles et de créer des objets d'artistes et de designers contemporains. L'ensemble de la production industrielle et artisanale est regroupé sur le site de Yainville en Normandie.

Comparé aux autres métaux, l'argent à une couleur spécifique, moins grise, il présente l'avantage de la brillance et de la blancheur. Il peut être conservé de génération en génération.

Toutefois, il s'oxyde et demande de l'entretien, se raye et peut casser lors du procédé industriel.

Annexe 2 – Christofle en quelques chiffres

Christofle emploie 611 salariés et compte deux importantes filiales commerciales aux États-Unis et au Japon. L'entreprise a réalisé 82,2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2008.

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.

Longtemps familiale, l'entreprise a été reprise en 2004 par des actionnaires qui présentent la particularité d'être très attachés à la marque. Plusieurs changements de direction sont survenus en 2005 et 2006. Aujourd'hui, Christofle est détenu majoritairement par trois actionnaires de référence : le groupe Chalhoub, Rolaco et la banque Lombard Odier. S'y ajoutent trois actionnaires historiques et familiaux, minoritaires : la famille Bouilhet- Christofle, la famille Borletti et Hermès International.

Annexe 3 – Moderniser l'image et la communication de Christofle in Brigitte Fitoussi, directrice artistique de Christofle : « Christofle, la renaissance par la création », extrait du séminaire des amis de l'Ecole de Paris du 12 mai 2009

Nous avons fait évoluer le logo Christofle en lui donnant une allure plus “couture” et élégante. Il fallait aussi repenser le packaging dont la couleur vert foncé, trop statutaire et traditionnelle, semblait aussi évoquer l'oxydation. Sacs et boîtes sont en train d'être remplacés par des emballages de couleur taupe-mordorée, à la tonalité plus douce, plus féminine. Le blason a été reproduit de façon surdimensionnée sur les nouveaux coffres laqués qui contiennent les ensembles de couverts en argent : il joue sur les anciens codes mais avec un certain décalage. Nous avons également travaillé sur l'aménagement des boutiques, en nous efforçant de faire cohabiter de façon harmonieuse les arts de la table et les bijoux. Il nous faut encore poursuivre nos efforts pour créer un véritable “univers” Christofle qui, au-delà des produits, exprime une identité forte. 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 4 – La stratégie de Christofle dans la presse in la Tribune, 03/02/2009

La modernisation de Christofle retardée par la conjoncture

Réussira-t-il à redresser Christofle comme il l'a fait pour Baccarat ? C'est en tout cas le pari qu'ont fait les actionnaires (le groupe saoudien Rolaco, la banque suisse Lombard Odier et le distributeur du luxe français au Moyen-Orient Patrick Chalhoub) en plaçant il y a un an Thierry Oriez à la tête du roi des couverts en argent. Cet ancien de Nestlé et Lesieur, entré chez Baccarat en 1995, a transformé la vieille cristallerie en joyau du luxe, doublant au passage son chiffre d'affaires en dix ans pour atteindre 138 millions d'euros en 2007. Avec Christofle, il récupère une fois encore une marque vieillissante, structurellement en perte après 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. « J'ai été embauché en 2007 pour terminer un gros travail de restructuration commencé en 2004 et pour relancer l'entreprise en la recentrant sur son métier d'orfèvrerie de luxe », détaille Thierry Oriez. Il a fermé deux usines, s'est séparé d'une centaine de salariés, mais la crise risque de ralentir ses ambitions. « Après une forte baisse des ventes au Japon dès 2007, nous avons été fortement heurtés en fin d'année 2008 », explique ce fils de diplomate. Les distributeurs multimarques (60 % des ventes) auraient stoppé net leurs achats. Si bien que le chiffre d'affaires, en progression de 9 % en 2007, à 85 millions d'euros, devrait finir l'année 2008 en légère baisse, repoussant le retour à l'équilibre à 2011.

Diversification

Mais la modernisation est bien en marche. Thierry Oriez recourt de plus en plus à des grands noms du design comme Andrée Putman ou Ora Ito pour dessiner ses deux collections annuelles, ouvre des e-boutiques sur Internet et étend 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. Symbole de cette cure de jeunesse, sa boutique phare de la rue Royale sera entièrement reliftée (ouverture prévue en 2010). Le tout s'accompagnera d'une montée en gamme progressive pour que les milliardaires du monde entier aient de nouveau envie d'offrir une petite cuillère en argent à leurs nouveau-nés.

Sophie Lécluse

Christofle s'invite à la table des webmarchands

L'art de la table se vend désormais sur la Toile. La marque de luxe, qui vient de relouer son site institutionnel, propose un volet marchand depuis le début de l'année.

«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», explique Laurence Daoudi, responsable Internet et e-commerce de Christofle. Après étude des stratégies web des autres acteurs du luxe, Christofle a décidé d'ouvrir sa boutique en ligne en partenariat avec l'agence Visual Link, également prestataire auprès de la marque Boucheron. Le site, au design sobre et élégant, propose 250 produits et joue la carte de la personnalisation. Ainsi une rubrique «Collection» met en avant les best-sellers Christofle. De même un service de gravure personnalisée, avec prévisualisation, est disponible pour certaines références dont les couverts (60 % du chiffre d'affaires) et les bijoux. «Un service très apprécié des internautes», confirme la responsable Internet. Pour faire connaître ce site, l'orfèvre entend activer sa base e-mail (environ 4 000 contacts) aux prochaines dates-clés propices aux achats de cadeaux.

Par ailleurs, la marque devrait nouer des partenariats afin de créer du buzz marketing. Enfin, elle vient de se doter d'un nouvel outil CRM qui devrait l'aider à développer dans les prochains mois sa stratégie de marketing relationnel.



Parmi les 250 produits de la boutique en ligne, la rubrique «Collection» présente les best-sellers Christofle.

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», ajoute Laurence Daoudi.

Marie-Juliette LEVIN