



UNDER ARMOUR®





RAPPORT PROFESSIONNEL



UNDER ARMOUR®

Réalisé par :

- HABBEDDINE BILAL
- LE CAM ERWAN
- MAHIEDDINE YACINE
- GENDRE QUENTIN

Sommaire

<i>Introduction :</i>	<i>2</i>
<i>1) Analyser les processus de l'organisation dans son environnement :.....</i>	<i>3</i>
<i>2) Analyse stratégique :</i>	<i>5</i>
<i>3) Concevoir la stratégie de création de valeur et son développement :</i>	<i>12</i>
<i>4) Aider à la prise de décision :</i>	<i>19</i>
<i>5) Piloter les relations avec les parties prenantes de l'organisation :</i>	<i>38</i>
<i>Conclusion :</i>	<i>40</i>

Introduction :

Tout d'abord, nous allons étudier le terme pratiques managériales et ensuite parler de ces pratiques qui sont mises en place par Under Armour. Ce terme se définit par des actions et des techniques mises en œuvre par les managers pour gérer les équipes, les ressources et les projets. Cet outil permet d'améliorer la performance, la qualité et la satisfaction des collaborateurs.

De plus quelques exemples de pratiques managériales innovantes sont mis à disposition :

- Management agile
- Management frugal
- Neuromanagement
- Management de la performance avec un manager-coach
- Manager facilitateur

Pour que l'entreprise mette en place de bonnes pratiques managériales, il est nécessaire de définir clairement les objectifs, de fixer le cadre de travail, de déterminer le périmètre de travail, de partager une feuille de route, de communiquer, de mettre en place des outils de travail partagés, de favoriser l'individuel dans le collectif et de mettre en place des rituels, des projets collaboratifs et co-construits.

Ensuite, les pratiques managériales sont constituées de différents styles de management comme le style directif, paternaliste, persuasif et délégitif.

Pour finir, sur cette introduction, il existe de nombreuses clés permettant la bonne pratique managériale dans l'entreprise telles que :

- La confiance
- L'engagement
- Le bien-être
- L'agilité
- La collaboration
- La créativité

Nous avons choisi la stratégie n°2 (choix d'une nouvelle entreprise) afin de répondre à la problématique. Nous avons en tête 3 entreprises afin de réaliser cette SAE : NIKE, TESLA et UNDER ARMOUR. Nous nous sommes focalisés plutôt sur le domaine sportif étant donné que nous en pratiquons dans un club. Nous avons donc tranché pour prendre finalement l'entreprise Under Armour et laissé derrière nous les entreprises Nike et Tesla.

En effet, nous avons pris Under Armour car nous apprécions la marque. C'est une marque essentiellement dédiée au sport ce qui rentre donc dans notre centre d'intérêt. Ses démarches pour se démarquer de ses concurrents sont aussi une des raisons pour lesquelles nous l'avons choisie.

Problématique :

Comment les pratiques managériales favorisent-elles l'amélioration des compétences et permettent-elles d'atteindre les objectifs de l'organisation ?

1) Analyser les processus de l'organisation dans son environnement :

Pour commencer, Under Armour avait comme simple projet de créer des tee-shirts supérieurs c'est-à-dire des tee-shirts fournissant de la compression et évacuant la transpiration de la peau au lieu d'absorber. De plus, il fallait que le tee-shirt régule la température et optimise ses performances. C'est en 1996 que ce tee-shirt va être fondé par l'ancien joueur de soccer de l'Université de Maryland, Kevin Plank, ce tee-shirt était un crop top porté par les footballeurs américains afin d'éviter beaucoup de transpiration dans leur tenue.

En 1996, Under Armour réalise sa première vente à une équipe sportive de haut niveau pour un total de 17 000 dollars. L'entreprise occupe différents locaux avant de se fixer à Tide Point. Elle propose des matières souples et respirantes, dévolues précédemment aux sous-vêtements féminins, pour en faire des polos confortables y compris sous les épaulières utilisées au football américain, ce qui explique le nom *Under Armour* (sous l'armure). Cette même année, l'entreprise crée son premier tee-shirt :



En 2003, la société de capital-investissement Rosewood Capital investit 12 millions de dollars dans l'entreprise. En 2005, Under Armour entre en bourse au NASDAQ et lève 153 millions de dollars et, fin 2007, ouvre son premier magasin en propre dans le centre commercial Westfield à Annapolis, dans le Maryland. En 2013, l'entreprise ouvre ses premiers *Brand House* à Baltimore et à Tyson's Corner en Virginie. Sur sa lancée, Under Armour ouvre plusieurs magasins et usines dans différents États des États-Unis, au Canada et en Chine.



Pour finir, Under Armour est l'initiateur de vêtements et de matériel de performance conçus pour garder les athlètes au frais et au sec en toute légèreté tout au long de la durée d'un jeu, d'un entraînement ou d'une séance de sport. La technologie derrière l'assortiment varié de produits pour hommes, femmes et jeunes d'Under Armour est complexe, mais le programme pour en recueillir les avantages est simple : portez la gamme HeatGear® pour rester frais, sec et léger, la gamme ColdGear® pour rester chaud, sec et léger et la gamme AllSeasonGear® pour rester sec, léger et confortable, ces caractéristiques permettent d'être plus efficace et donc d'avoir plus de succès dans le monde entier.

En plus des vêtements et des équipements de protection pour le football ou la crosse, la gamme du fabricant comprend également des chaussures et des outils numériques pour un mode de vie plus sain. Durant les années qui suivent, le directeur d'Under Armour se focalise sur d'autres sport afin de ramener plus de clientèles tel que : le fitness, le hoquet, les sports de combat, le basket et essaye même de valoriser leur marque dans des films.



Malgré ses 22 années d'expérience, nous constatons qu'Under Armour s'accroche sur le marché et pense concurrencer les grandes entreprises déjà en place.

Après avoir présenté l'entreprise, nous allons analyser et donner une idée sur les missions mises en place par Under Armour.

2) Analyse stratégique :

PESTEL :

Politique :
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité politique • Exigence de reach • Règles de l'UE en matière d'étiquetage des textiles • Relations commerciales
Économique :
<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des coûts de main d'oeuvre impactant les marges • Concurrence élevée • Vêtement prix élevé • Forte inflation
Social :
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation croissante des consommateurs à la santé et à la forme physique • Portée croissante des articles destinées aux athlètes féminines • Recherche de meilleure qualité-prix • Collaboration avec des entreprises • Avis clients
Technologique :
<ul style="list-style-type: none"> • Pénétration d'Internet pour stimuler les ventes en ligne • Vêtements intelligents et connectés pour fournir aux consommateurs des données en temps réel et une meilleure forme physique • Innovation • Design • Supply Chain optimisée (RFID)
Environnemental :
<ul style="list-style-type: none"> • Pollution de l'eau due à la production textile • S'orienter vers la protection de l'environnement • Matières éco responsables • Label ISO
Légal :
<ul style="list-style-type: none"> • Respect des règles environnementales • Protection des consommateurs • Label RSE • GOTS

❖ Politique :

L'une des choses qui est la plus importante reste à ce jour la stabilité politique dans le pays en question, car cela favorise le commerce et tout le domaine économique. Les secteurs économiques et politiques sont étroitement liés, puisque l'économie joue un rôle primordial dans les décisions économiques. La stabilité entre les pays permet entre autres de pouvoir satisfaire plus de clients, puisque les distributeurs peuvent commander des articles dans d'autres pays. Le domaine politique comprend également tout ce qui touche à la politique fiscale en vigueur, aux impôts, puisque chaque pays possède ses propres règles.



L'enseigne est aussi soumise aux réglementations de REACH. En effet, lorsque la marque s'est développée en Europe, un règlement européen nommé "REACH" s'est assuré de recenser, d'évaluer et de contrôler les substances chimiques fabriquées, importées et mises sur le marché.

De plus, dans l'UE, l'enseigne est une nouvelle fois soumise à une autre réglementation : l'étiquetage des produits textiles. L'étiquetage est obligatoire pour les produits textiles destinés à être vendus aux consommateurs finaux. Dans le cas des ventes entre entreprises, les étiquettes peuvent être remplacées ou complétées par des documents commerciaux d'accompagnement.

Enfin, Under Armour s'appuie sur les relations commerciales entre les Etats-Unis et d'autres pays pour importer et exporter des marchandises. La modification ou l'interruption de ces relations peut entraîner une augmentation des coûts ou une perturbation de la chaîne d'approvisionnement.

❖ Économique :

Premièrement, le coup de main d'œuvre augmente de plus en plus. En effet, les coûts liés à la main-d'œuvre deviennent de plus en plus importants ce qui va impacter les marges de l'entreprise.

De plus, nous avons pu observer une forte concurrence dans le secteur de l'habillement et dans le domaine sportif. En effet, de nombreuses boutiques voient le jour chaque année et la technologie ne cesse d'évoluer. Il faut donc qu'Under Armour innove sans cesse afin de se démarquer de ses concurrents.

De plus l'habillement connaît certains problèmes à cause de l'inflation des matières premières ce qui rend inaccessibles certaines matières premières et le prix élevé de ces produits. De ce fait, les prix que proposent Under Armour vont donc de pair en subissant une légère augmentation.

En résumé, une forte inflation est à noter dans le secteur du prêt-à-porter. L'entreprise doit y faire face et mettre en place plusieurs stratégies afin de répondre à cette situation.

Pour finir nous pouvons dire que Under Armour utilise un circuit long pour tout le processus jusqu'à la vente de ses produits envers le client

❖ Social :

De plus en plus de consommateurs sont sensibilisés par la santé et la forme physique. De ce fait, l'enseigne peut y voir une opportunité afin de toucher de nouvelles personnes avec leurs produits axés sur le sport. Under Armour est une enseigne très connue dans le monde du sport ce qui amène les nouveaux consommateurs à se tourner vers cette dernière.

Depuis quelques années Under Armour a su toucher les femmes en sortant une gamme axée sur ce genre de produits. Cela permet donc d'attirer encore plus de clientèle.

Comme nous l'avons vu précédemment, Under Armour possède une bonne qualité - prix sur ses produits. Le prix fixé pour ses produits est donc proportionnel à la qualité générée.



L'enseigne propose des collaborations avec certaines entreprises mais aussi avec des personnalités connues telles que le rappeur A\$AP Rocky ou encore Georges Saint-Pierre, le célèbre combattant de MMA.

Enfin, les avis des clients influencent les choix de l'entreprise. En effet, le client est au cœur des décisions de l'enseigne. Elle est en permanence à la recherche de nouveaux produits afin de satisfaire une clientèle de plus en plus exigeante.

❖ Technologique :

Le site internet est un atout majeur. En effet, les ventes en ligne de l'enseigne sont considérables ce qui ajoute ainsi un avantage dans la vente de ses produits.

Under Armour utilise la nouvelle technologie sur le processus de production c'est-à-dire l'utilisation de robots. Grâce à ces derniers, les vêtements ont obtenu de nouvelles fonctionnalités comme être connectés afin d'être plus attractif, un meilleur confort et cela permettra aux clients d'éviter tout types de problèmes liés à la santé.

Comme vu précédemment, l'innovation est aussi au cœur des décisions de l'enseigne. Il est indispensable d'innover lorsque la concurrence est de plus en plus importante.

L'enseigne possède un style propre à elle. Léger, souple et confortable, les vêtements ou autres produits proposés ont su se démarquer avec leur design et plaire aux clients.

Enfin, ce qui a débuté il y a quelques années comme une collaboration axée sur la prévention des pertes grâce à la RFID s'est développé et intensifié pour devenir un partenariat solide, selon Oscar van den Broek, directeur général de Nedap Retail. L'objectif est de rendre les articles plus facilement disponibles et, à terme, de bâtir une chaîne d'approvisionnement qui s'adapte de manière flexible à l'évolution du comportement des consommateurs

❖ Environnemental :

Un des problèmes majeurs est la pollution de l'eau due à la production textile. L'entreprise est consciente des impacts de son activité et tente de les résoudre de la meilleure façon.

De ce fait, l'entreprise s'oriente davantage vers la protection de l'environnement. Un engagement qu'elle s'efforce de maintenir au fil des années. Au vu des nombreux problèmes écologiques actuels, il est nécessaire d'agir au plus vite afin d'éviter tout types de catastrophes.

Elle propose donc une matière éco responsable pour tous ses produits ou encore des emballages avec des matériaux écologiques. Son engagement impacte donc toute la production de l'ensemble de ses produits.

La certification ISO qu'Under Armour possède peut s'avérer être un outil utile pour gagner en crédibilité en démontrant que ses produits ou services répondent aux attentes de ses clients.

❖ Législatif :

Le respect des règles environnementales est primordial. En effet, il permet de vérifier les étiquettes lors de l'achat vestimentaire ce qui évite tous types de substances nocives sur les vêtements et ne présente aucun risque pour la santé.

Par exemple, pour répondre au respect de l'environnement, Under Armour réalise ceci :

- Non irriguée
- Elle respecte un cycle long de rotation des cultures (6-7 ans). Cela augmente la biodiversité culturale des exploitations et évite l'installation des maladies
- Elle nécessite peu d'intrants
- Elle utilise un puit à carbone qui retient 3.7 tonnes de CO2 par hectare
- Utilisation de cordes en lin pour les travaux agricoles et de teillage
- Une création de variétés naturellement résistantes aux maladies (3 maladies en 30 ans)

La protection des consommateurs est indispensable notamment lors d'achats en ligne. Une politique de confidentialité est donc mise en place afin de protéger les données personnelles recueillies des consommateurs.

Pour éviter les risques dans le monde du textile, il existe le label RSE depuis 1992, qui permet de répondre à un cahier des charges précis pour garantir son éco-comptabilité et sa production durant sa fin de vie. Le Label Engagé RSE est le label de référence aujourd'hui pour évaluer la maturité des démarches RSE des organisations sur la base de l'ISO 26000. Le label Engagé RSE s'adresse à tous les types d'organisations (entreprises, associations ou territoires) et quel que soit la maturité en RSE, la taille de l'entité ou le secteur d'activité.

Une autre loi est mise en place. La loi "GOTS" en 2006 qui permet de commercialiser les textiles biologiques dans le monde entier avec différentes certifications garanties comme le procédé de production et de transformation respectueux de l'environnement, le respect et l'amélioration des conditions de travail, la promotion de l'utilisation de fibres biologiques et interdiction d'intrants dangereux comme les métaux lourds, toxiques, les solvants et les aromatiques. Inscrit dans la législation européenne, le label GOTS est très encadré puisque des organismes certificateurs, neutres et pourvus d'un agrément, sont amenés à réaliser des contrôles au sein des entreprises du textile biologique engagées dans ce mode de confection et de production. Spécialement créé pour les acteurs du textile, le label GOTS s'adresse en priorité aux marques, fabricants, importateurs, exportateurs ou encore aux distributeurs. Chacun d'eux joue un rôle dans le parcours du textile, depuis le choix des matières jusqu'à sa mise en place, en passant par son mode de production. C'est donc un cercle vertueux au sein duquel chaque maillon de la chaîne compte.

SWOT :

<p>FORCES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Large portefeuille de produits dans l'habillement et le sport ● Réseaux de distribution multiples ● Forte croissance des revenus au fil des années ● Stratégie de marketing et de promotion permettant une exposition aux consommateurs 	<p>FAIBLESSES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Prix élevés ● Secteur limité (produit lié aux sport) ● Suppression de poste
<p>OPPORTUNITÉS :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Marché en croissance dans la région Asie-Pacifique ● Utilisation de produits écologiques ● Communications réseaux sociaux voir site web ● Partenariats 	<p>MENACES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Menace d'une concurrence croissante (Nike, Adidas...) ● Consommateurs de plus en plus exigeants ● Hausse des prix concernant les matières premières

❖ **Forces :**

L'enseigne possède un large portefeuille de produits dans l'habillement et le sport. En effet, elle propose une multitude de produits allant de simples accessoires comme des gants ou des casquettes, à des tee shirts / shorts de sport ou encore à des manteaux.

Son réseau de distribution est assez large et multiple. Under Armour est présent dans de nombreux pays aussi bien en Europe qu'en Amérique.

Au fil du temps, l'entreprise a su se faire un nom et ainsi gagner en popularité. Aujourd'hui, sa clientèle continue d'augmenter grâce aux nombreux produits innovants et à ses matériaux écologiques.

Elle sait aussi se démarquer avec ses stratégies de marketing. Pour se faire, la marque se rapproche de sportifs connus tel que Stephen Curry (joueur de basketball professionnel) où ces derniers peuvent ensuite faire la promotion de la marque.

❖ **Faiblesses :**

Bien que l'entreprise ait un bon rapport qualité-prix, ses prix restent tout de même assez élevés. En effet, selon les produits proposés, le prix est élevé comparé à ses concurrents tels que Nike ou Adidas. Cela peut être un frein pour les nouveaux consommateurs souhaitant des produits de marque à prix moins élevé.

Un autre point est à souligner : son secteur est assez limité. Proposant en grande partie des produits d'habillement liés au sport, cela peut potentiellement réduire sa clientèle. Ses produits sont désignés à une catégorie de personnes plutôt sportive.

Par ailleurs, l'entreprise a pris la décision de supprimer 50 postes à son siège dans plusieurs départements. Elle prétend ainsi réduire ses coûts fixes et retrouver la rentabilité. Les employés concernés recevront des indemnités de licenciement, des compensations de leurs soins de santé et un accompagnement pour retrouver un emploi.

❖ Opportunités :

Under Armour voit son marché en pleine croissance dans la région Asie-Pacifique. Elle s'étend maintenant à l'autre bout du monde touchant ainsi différentes cultures.

Son utilisation de produits écologiques constitue aussi une opportunité afin de se démarquer de ses concurrents et ainsi mettre en avant son engagement environnemental.

Sa communication est aussi un atout. En effet, la marque est présente aussi bien dans des publicités avec de grands sportifs connus que dans les réseaux sociaux. Elle sait diversifier ses moyens de communication et attirer de nouveaux clients.

Enfin, ses nombreux partenariats sont aussi source d'opportunités. En Europe, la marque est connue pour sa présence dans le Football, Rugby, Basket-ball, Ski et Running. Ses ambassadeurs sont de véritables champions dans leur discipline : Michel Phelps, Lindsey Vonn, Georges Saint-Pierre, Chris McCormack...

❖ Menaces :

Under Armour n'est pas la seule entreprise sur le marché de l'habillement pour les sportifs. Elle est en concurrence face aux plus grandes enseignes comme Nike ou Adidas, Puma, mais aussi New Balance.

Par ailleurs, les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants. En effet, ces derniers ne cessent d'exiger de ces enseignes des produits toujours plus innovants, confortables ou efficaces. De ce fait, l'entreprise se doit de répondre à leurs attentes.

Pour finir, la hausse des prix concernant les matières premières est aussi une menace. Ces coûts peuvent influencer les marges bénéficiaires de l'enseigne et ainsi influencer ses choix et ses décisions.

Les 4 P :

❖ Prix :

Under Armour utilise une stratégie de prix premium et une politique d'écrémage qui la positionne comme une marque de sport haut de gamme, grâce à des progrès technologiques et des matériaux de haute qualité, ce qui offre un prix relativement plus élevé. Under Armour apporte aux consommateurs un produit assez performant avec des caractéristiques fiables comme la durabilité, l'amélioration des performances et la qualité globale associée à la marque.

La stratégie de tarification s'adresse à tous types de consommateurs, offrant une gamme de produits à différents prix pour assurer l'accessibilité tout en gardant l'image haut de gamme.

❖ Produit :

Under Armour est un phénomène dans le secteur de l'habillement pour ses vêtements de sport innovants et technologiques avancés. La gamme s'étend sur plusieurs produits mis en vente, notamment les vêtements, chaussures et les accessoires. La principale caractéristique de ses produits est l'incorporation de matériaux et d'éléments de design de pointe visant à améliorer les performances sportives et la santé de l'utilisateur. Under Armour innove en matière de vêtement de sport grâce à des tissus qui évacuent l'humidité ou d'équipements de compression et une puce intégrée directement dans la chaussure. La marque Under Armour garantit que les athlètes et les amateurs de fitness ont accès à des équipements qui répondent non seulement à leurs besoins fonctionnels, mais également sur l'identité de performance et d'innovation de la marque.

❖ Communication :

La stratégie de communication est multidimensionnelle, à travers divers canaux et tactiques. La marque se lance dans le marketing numérique, en se mettant sur des plateformes de médias sociaux, de la publicité en ligne et de son site web officiel pour interagir et attirer le public.

L'utilisation d'athlètes célèbres comme ambassadeur de la marque et le soutien de célébrités de haut niveau renforcent la fiabilité de la marque auprès de son public. Under Armour s'engage aussi dans le marketing de contenu racontant des histoires sur la performance des athlètes et dans le parcours de remise en forme. L'implication de la marque dans des événements communautaires, des commandites de ligues sportives et des initiatives locales renforce leur lien avec leur public, tant sur le plan personnel que communautaire.

❖ Distribution :

Under Armour utilise une stratégie de distribution multicanal pour s'assurer que ses produits sont largement accessibles. 400 magasins se sont dispersés dans le monde entier, offrant une expérience de marque contrôlée et immersive. D'autres part, des partenariats stratégiques avec de grandes personnalités et de grands magasins sont réalisés pour élargir la portée de la marque et rendre les produits Under Armour disponibles dans une variété d'emplacements physiques. Pour finir, la

plateforme de commerce en ligne de la marque sert de canal complet et direct aux consommateurs ce qui offre un accès aux clients du monde entier.

3) Concevoir la stratégie de création de valeur et son développement :

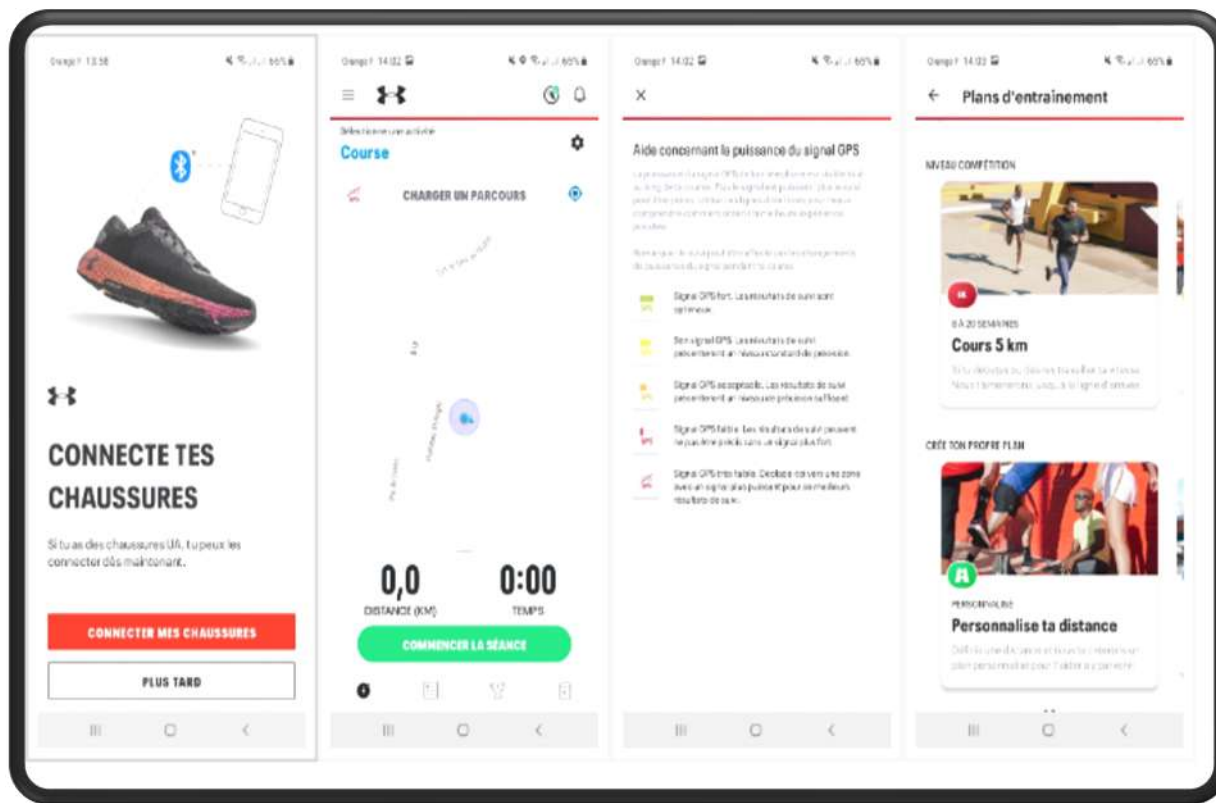
Tout d'abord, pour concevoir la stratégie de création de valeur, nous allons voir la composition du t-shirt et les prix pour acheter les matières premières. Les matières utilisées sont écologiques et recyclables comme le coton, le polyester et l'élasthane.

Concernant le prix de ces t-shirts, ils sont réguliers, le prix du mètre polyester peut varier de 10 à 20€, le prix du coton au mètre de 7 à 30€ et le prix de l'élasthane 15€ le mètre.

Pour comprendre comment Under Armour arrive à concurrencer les meilleurs dans le secteur de l'habillement, certaines innovations ont été trouvées pour conquérir le monde et atteindre des records de ventes. Nous avons pu constater qu'Under Armour a réussi à produire une paire de chaussure de sportswear tout terrain et y a intégré une puce pour permettre aux utilisateurs d'utiliser l'application MapMyrun pour voir la performance et analyser leur course et leur forme. Cela permettra de mieux gérer leur risque de blessure et d'améliorer leur performance.



Voici un aperçu de l'application utilisée :



Toujours sur les chaussures, une autre innovation est devenue virale. Cette innovation a été pensée par le directeur en conception et fabrication (Alan Guyan). Elle peut révolutionner le monde de l'habillement : elle consiste à concevoir des chaussures par impression 3D. Ces chaussures ont été testées par 80 athlètes professionnels et ont pris environ 120 heures pour être conçues. De ce fait, Under Armour a été la première entreprise à produire des chaussures 3D haute performance.

Pour continuer sur notre lancée, nous savons que pour attirer un certain nombre de clients et faire de la publicité afin d'étendre l'image de la marque, l'entreprise travaille avec beaucoup de personnalités.

Mais ce n'est pas tout. Grâce à l'expansion de la marque partout dans le monde, Under Armour réussit à signer un partenariat avec Redware Global.

Le but de ce partenariat est d'innover leur produit, c'est-à-dire utiliser la technologie infrarouge directement insérée dans les vêtements pour homme ou pour femme afin de faciliter la récupération musculaire après une séance de sport intense. De ce fait, cela permet encore une fois d'améliorer la santé de la personne.

Pour finir, Under Armour a dévoilé sa dernière arme. C'est une collaboration avec Nedap qui a pour but de déployer la RFID dans les différents enseignes, environ 400 magasins à travers le monde. Le rôle de la RFID consiste à améliorer la visibilité en temps réel de l'inventaire en magasin et de renforcer l'efficacité opérationnelle de ce dernier. L'enseigne pourra exploiter la RFID comme moteur



d'innovation dans l'expérience consommateur et identifier ses possibles applications au sein de la chaîne d'approvisionnements de la marque. Ces décisions sont fiables et fondées sur les données du stock, la technologie, l'offre et la demande de l'entreprise.

Malheureusement, un seul projet a échoué pour Under Armour en 2018. Une collaboration avec A\$AP Rocky pour produire des sneakers au lieu des chaussures sportwear ce qui n'a pas plu à beaucoup de personnes. Elles ont trouvé un manque sur le côté sportif du produit présenté, c'est pour cela qu'Under Armour a retiré immédiatement le produit en vente.

Financièrement, Under Armour serait capable de mettre en place d'énormes projets pour l'avenir si elle continue sur cette lancée en revendant des milliers voir des milliards de produits. Grâce à ses innovations, Under Armour peut avoir une chance de monter les marchés et être le premier sur le marché de l'habillement.

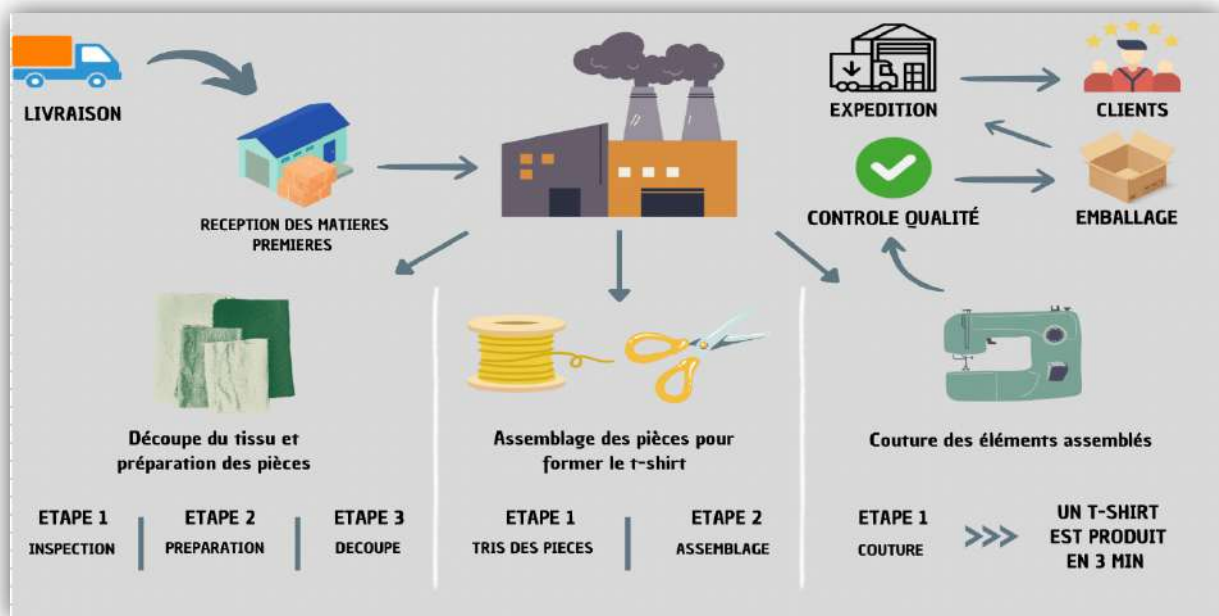
Under Armour a réussi à travailler avec l'intelligence artificielle Watson développée par IBM. Cela a permis de sortir un écosystème autour du lancement de sa Health Box qui contient beaucoup de fonctionnalités telles que : une balance connectée, un capteur d'activité, un capteur cardio, ainsi qu'un abonnement à l'application MyFitnessPal Premium dont Under Armour est propriétaire. Puis d'un autre côté, un partenariat avec Watson, une application pour comparer les résultats avec ceux des autres utilisateurs pour fournir ensuite des conseils avisés, serait déjà fait.

De plus, Watson aide les distributeurs à mieux tirer parti de leurs stocks. Seul The North Face a travaillé avec Watson dans le monde de l'habillement. Ce n'est pas tout, l'application pourra élargir le business model et prolonger la relation client de l'enseigne Under Armour.

Pour finir, Under Armour veut réduire son personnel et travailler avec des machines performantes pour produire leurs produits et aussi utiliser le centre UA LightHouse pour développer les produits et processus de fabrication ce qui permettra de réduire les déchets dans l'air. L'entreprise a voulu respecter les normes de la RSE. Le seul défaut est qu'il faut prendre quand même assez de temps pour trouver le bon prototype pour ainsi faire craquer facilement la clientèle.

Comparé à d'autres entreprises dans le monde de l'habillement, Under Armour est assez préparé pour la suite de son aventure avec encore plus de projets grâce à son équipement révolutionnaire. L'entreprise est prête à concurrencer les deux plus grandes marques : Nike ou Adidas dans les années à venir.

Chaîne de valeur :



❖ Amélioration de la chaîne de valeur :

Sur la chaîne de valeur d'Under Armour nous avons pu signaler 2 défauts qui ralentissent la production du tee-shirt. Pour cela, nous avons trouvé quelques améliorations afin de rendre la chaîne de valeur plus productive et réduire son temps de fabrication pour un tee-shirt.

La première amélioration consisterait à réduire la prévision avant et après le contrôle de la production pour vérifier que tous les produits sont intacts. De ce fait, cela pourrait réduire le temps de livraison.

La deuxième amélioration consisterait à regrouper les différents montages en un seul bloc pour prendre moins de temps sur la production du tee-shirt et réduire les coûts.

Par ailleurs, d'autres outils sont utilisés pour permettre de générer de la valeur ou un avantage concurrentiel. En effet, des machines permettraient de produire plus rapidement et réduire le temps passé sur la production. Elles pourraient aussi renforcer les relations avec les clients et fournisseurs et ainsi vendre plus de produits.

Enfin, le dernier serait de faire un partenariat durable avec d'autres stars mondialement connues comme le partenariat fait avec Stephen Curry. Garder la marque en vie et lancer encore plus de projets seraient les objectifs de cette stratégie.

❖ Maturité de la chaîne de valeur :

Nous pouvons voir clairement que l'entreprise respecte la maturité avec certains avantages comme la minimisation des coûts, l'utilisation de technologies avancées, une production de produits durables, innovants et recyclables ce qui permet de réduire un nombre important de déchets.

Cependant, l'entreprise devra répondre aux nouvelles demandes et exigences des clients mais elle n'a rien à envier à ses concurrents puisqu'elle possède les compétences pour y répondre facilement dans les années à suivre. Pour finir, nous pouvons dire que les chiffres réalisés durant les dernières années sont très corrects par rapport à leur ancienneté ce qui prouve que leur maturité est très efficace.

Pour continuer notre analyse, nous avons mis en place un business model pour l'enseigne Under Armour :

BUSINESS MODEL UNDER ARMOUR :



5 forces de Porter :

Nous allons présenter les 5 forces de Porter d'Under Armour :

- ❖ Concurrence dans l'industrie
- ❖ Potentiel de nouveaux entrants
- ❖ Pouvoir des fournisseurs
- ❖ Puissances des clients
- ❖ La menace des produits de substitution
- ❖ **Concurrence dans l'industrie :**

Under Armour peut se méfier de ses concurrents qui ont la taille et les canaux de distribution nécessaires pour rivaliser sur toutes les gammes de produits proposées par Under Armour. Les 2 principaux concurrents sont Nike et Adidas, avec une expérience fondée grâce à leur ancienneté. Ces derniers réalisent des ventes annuelles totales plus élevées qu'Under Armour.

Under Armour peut être fier de sa performance avec sa jeunesse. Elle est la seule entreprise en compétition face aux plus grand dans le monde de l'habillement.

- ❖ **Potentiel de nouveaux entrants :**

Under Armour ne pensait pas être l'une des meilleures entreprises dans le monde, c'est en commercialisant des produits pour le football américain que la chaîne s'est lancée. En créant ce maillot avec un rapport qualité-prix exceptionnel, il est probable que certains segments de l'industrie soient sensibles face aux nouveaux concurrents.

- ❖ **Pouvoir des fournisseurs :**

Les fournisseurs sont la base principale pour commencer le processus en leur achetant les matières premières nécessaires pour fabriquer le produit. Les grandes entreprises (par exemple : Nike) ont des avantages comparés à Under Armour car elles peuvent être en mesure d'acheter plus de coton et négocier un prix assez bas. On comprend la raison du prix nettement élevé pour toutes les gammes d'Under Armour (politique d'écémage).

Au final, Under Armour a innové dans les matériaux fournis par les fournisseurs en créant différents mélanges de tissus pour voir une nouveauté de produit par rapport à la concurrence et ainsi, cela évite l'achat du même type de matériaux à un volume inférieur et à un coût plus élevé que ses concurrents.

- ❖ **Puissances des clients :**

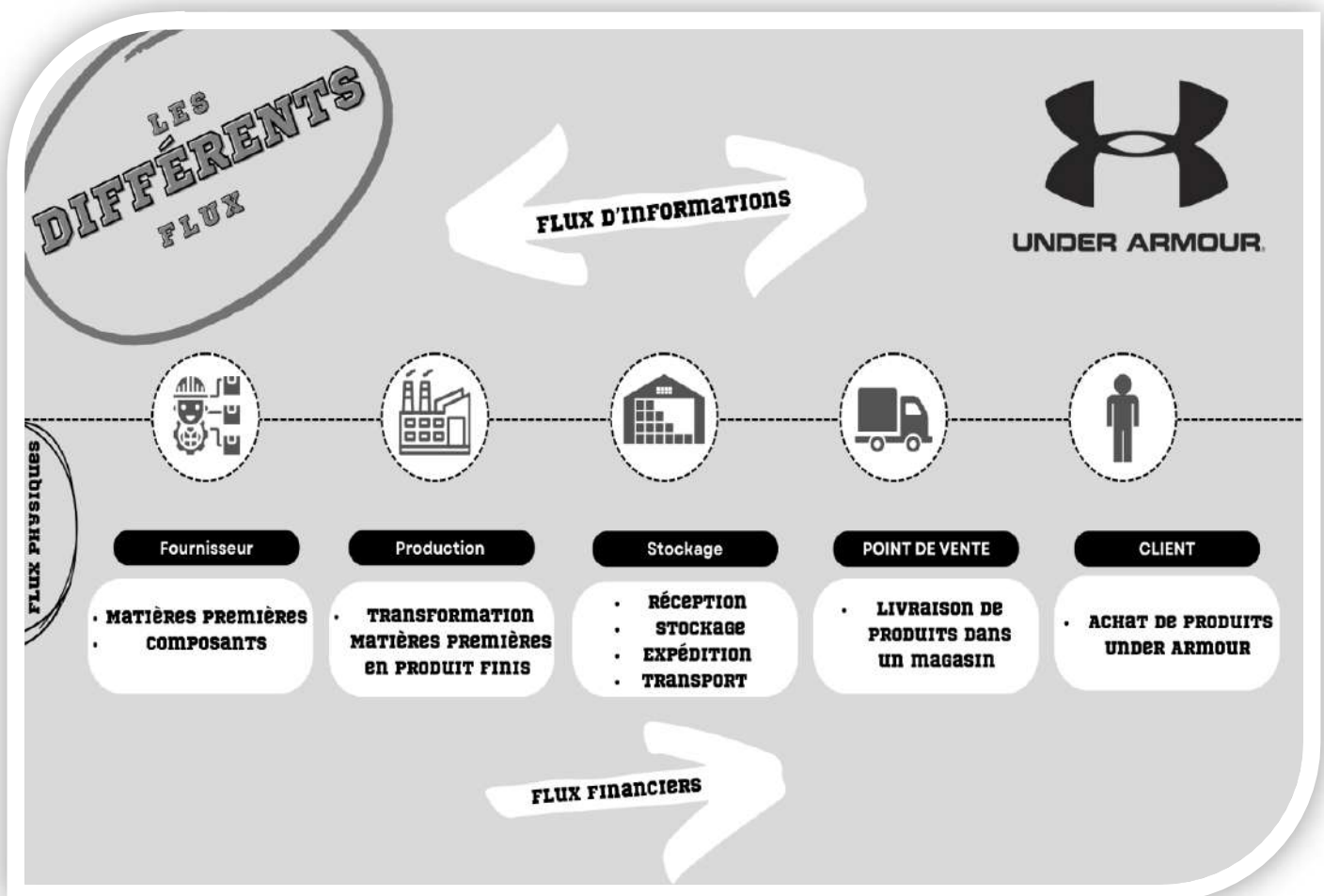
Under Armour a réussi à créer des produits pour lesquels les clients sont prêts à payer une prime par rapport aux produits traditionnels à prix compétitif. De plus, Under Armour a dépensé beaucoup d'argent pour recruter les meilleures athlètes en fonction de leur palmarès et leur performance sur le terrain pour attirer le plus de clients.

❖ La menace des produits de substitution :

Certains produits d'Under Armour ont eu certaines difficultés à créer avec succès de nombreux produits de substitution de ce type dans divers sports.

Prenons exemple avec la chemise extensible phare de l'enseigne qui a remplacé les célèbres tee-shirts en coton standard portés par des athlètes. Ce succès a été le moment clé pour reconnaître la marque et pour installer la nouveauté dans l'entreprise, mais il a fallu du temps et des investissements pour se développer. Néanmoins, le consommateur d'aujourd'hui se soucie beaucoup plus de l'apparence et du style.

Flux d'information :



4) Aider à la prise de décision :

L'analyse d'activité d'une entreprise est une étape clé dans l'analyse financière, celle-ci commence par l'analyse du chiffre d'affaires et plus particulièrement de son évolution. L'évolution du chiffre d'affaires peut révéler des tendances cruciales pour comprendre la santé financière et la croissance d'une entreprise. Cette analyse peut se poursuivre en examinant les différentes composantes du chiffre d'affaires, telles que les variations saisonnières, les segments de marché, ou encore la répartition géographique des ventes. De plus, l'analyse du chiffre d'affaires peut être complétée par l'étude des coûts, des marges bénéficiaires et d'autres ratios financiers pour obtenir une image complète de la performance opérationnelle de l'entreprise.

Ainsi, c'est ce que nous allons tenter de faire pour obtenir une image globale de l'état de santé financière de l'entreprise américaine Under Armour.

Analyse du chiffre d'affaires :

Compte de résultat						
		2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires		5 193 185	5 267 132	4 474 667	5 683 466	5 903 636
Marge opérationnelle		-34 220	231 082	-445 285	435 177	300 591
EBIT		148 929	236 770	156 314	486 290	283 811
EBITDA		330 697	417 507	321 298	708 470	421 431
Résultat net		-47 236	139 818	-541 931	360 060	386 769
Résultat net (part du groupe)		-47 236	139 818	-541 931	360 060	386 769

À l'aide de ce tableau provenant du site UNDER ARMOUR INC. : chiffres clés de la société, carte d'identité et résultats (abcbourse.com), nous pouvons suivre l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise de l'année 2018 jusqu'à 2022.

En effet, en première ligne apparaît le chiffre d'affaires qui est de 5 193 185 milliards € pour l'année N, puis de 5 267 132 milliards € pour l'année N+1, soit une légère augmentation.

Cependant pour l'année N+2, le chiffre d'affaires connaît une baisse significative de 4 474 667 milliards € qui est dû notamment à l'impact dévastateur de la pandémie de COVID-19 sur l'industrie du vêtement de sport et de l'équipement en général. Les mesures de restrictions imposées pour contenir la propagation du virus ont généré une série de défis majeurs pour l'entreprise.

Ainsi, les fermetures temporaires des magasins physiques ont limité l'accessibilité des produits Under Armour, réduisant ainsi les opportunités de vente. Parallèlement, un changement drastique dans les habitudes de consommation, avec une préférence accrue pour les achats en ligne.

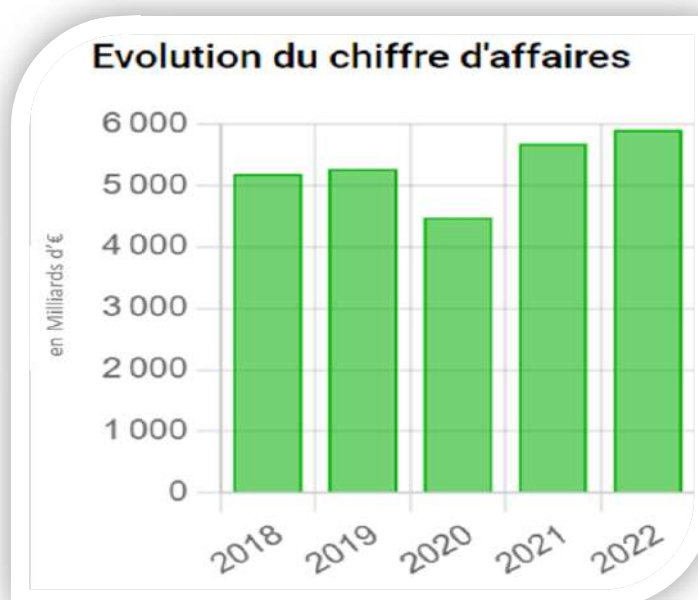
De plus, l'annulation ou le report massif d'événements sportifs a réduit la demande pour les équipements de sport et les vêtements associés, affectant directement les ventes d'Under Armour.

En parallèle, l'incertitude économique a influencé la confiance des consommateurs, les incitant à limiter leurs dépenses, y compris dans des secteurs non essentiels comme les vêtements de sport.

Face à ces circonstances exceptionnelles, Under Armour et d'autres acteurs du secteur ont dû opérer des ajustements stratégiques, investir davantage dans le commerce électronique, adapter leur offre aux nouvelles demandes du marché, et renforcer la communication pour maintenir leur position et atténuer les effets négatifs de la pandémie sur leurs activités, ce qu'ils ont réussi à faire car pour l'année N+3, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaire de 5 683 466 milliards €, soit leur meilleure résultat depuis l'année N observé, puis de 5 903 636 milliards € pour l'année N+4.

	2019	2020	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires 1er trim.	1 204 722	930 240	1 257 195	1 300 945	1 398 913
Chiffre d'affaires 2eme trim.	1 191 729	707 640	1 351 534	1 349 057	1 317 012
Chiffre d'affaires 3eme trim.	1 429 456	1 433 021	1 545 532	1 573 885	1 566 710
Chiffre d'affaires 4eme trim.	1 441 225	1 403 766	1 529 205	1 581 781	
Résultat net 1er trim.	22 477	-589 681	77 752	-60 342	170 545
Résultat net 2eme trim.	-17 349	-182 895	59 207	7 682	8 549
Résultat net 3eme trim.	102 315	38 946	113 444	86 925	109 614
Résultat net 4eme trim.	-15 304	184 454	109 657	121 617	

Ici, nous n'avons pas pu obtenir le chiffre d'affaires global de l'année N+5, car les données ne sont pas toutes sorties, en revanche nous avons accès aux trois premiers trimestres qui font à eux trois un total de 4 282 635 milliards €. Ainsi, pour estimer la valeur du dernier trimestre, nous avons fait la moyenne des trois premiers qui s'élève donc à 1 427 545 milliards €. Nous pouvons donc penser que pour l'année N+5, l'entreprise Under Armour a enregistré un chiffre d'affaires total de 5 710 180 milliards €, soit légèrement en baisse comparé à l'année N+4.



Maintenant, nous allons comparer le chiffre d'affaires de notre entreprise avec celui de ses concurrents pour avoir une meilleure vue sur la position de Under Armour sur le marché de l'habillement. En effet, Under Armour est une marque de vêtements, de chaussures et d'équipements sportifs qui opère sur un marché très concurrentiel. Ses principaux concurrents varient en fonction des segments de marché, mais voici quelques-uns de ses concurrents notables dans l'industrie du vêtement et de l'équipement sportif :

- Nike : Nike est l'un des plus grands concurrents d'Under Armour. La marque propose une large gamme de vêtements et d'équipements sportifs dans diverses catégories sportives. Chiffre d'affaires → 47 Mds d'euros
- Adidas : Adidas est également un concurrent majeur dans l'industrie du sportswear et de l'équipement sportif. Il propose une variété de produits similaires à ceux d'Under Armour. → 21 Mds d'euros
- Puma : Puma est un autre acteur important dans le secteur du sportswear et de la mode sportive qui rivalise avec Under Armour → 8 Mds d'euros
- Lululemon : Bien que se concentrant davantage sur le marché du yoga et des vêtements de sport lifestyle, Lululemon peut être considéré comme un concurrent, en particulier dans certaines catégories de vêtements de sport → 6 Mds d'euros
- New Balance : Cette marque propose des chaussures et des vêtements de sport et peut être considérée comme un concurrent dans certaines catégories où les produits d'Under Armour sont présents → 5 Mds d'euros
- Reebok : Bien que détenue par Adidas, Reebok opère également dans des domaines similaires à ceux d'Under Armour et peut être un concurrent direct dans certains segments de marché → 2 Mds d'euros

Ces concurrents sont dynamiques et peuvent avoir des stratégies différentes, se concentrant par exemple sur des segments de marché spécifiques, ce qui fait évoluer la concurrence dans l'industrie du sportswear.

Après avoir analysé l'environnement économique de l'entreprise, nous allons voir qu'elle type de client achète aujourd'hui du Under Armour, une marque aux prix assez élevé, mais conçu avec des matériaux de haute technologie et surtout adapté à la mode actuelle.

En effet, Under Armour a une base de clients diversifiée, qui s'étend à la fois sur les marchés B2B (business-to-business) et B2C (business-to-consumer). Voici quelques-uns des principaux segments de clients d'Under Armour :

- *Consommateurs individuels* : Les consommateurs individuels constituent une part importante de la clientèle d'Under Armour. Ce sont des personnes intéressées par les vêtements de sport, les chaussures et l'équipement pour leurs propres activités sportives ou leur style de vie actif. Ce sont effectivement des personnes qui pratiquent le plus souvent une activité sportive, car se sont des équipements très pratiques et bien conçus pour tous types d'activités physiques, mais aussi pour des personnes qui aiment les matériaux utilisés et aiment porter ce genre de vêtement qui viennent épouser les formes du corps.
- Athlètes professionnels et amateurs : Under Armour cible les athlètes professionnels et amateurs en offrant des produits adaptés à leurs besoins spécifiques en matière de performance



sportive. Pour vous donner une idée, voici quelques grands noms qui ont fait la promotion de la marque :

- Stephen Curry : Le basketteur étoile de la NBA, Stephen Curry, est l'un des ambassadeurs les plus notables d'Under Armour. Il a une ligne de chaussures de basketball très populaire sous la marque.
- Tom Brady : Le légendaire quarterback de la NFL, Tom Brady, a également été un partenaire d'Under Armour, promouvant des vêtements de performance et des équipements d'entraînement.
- Jordan Spieth : Le golfeur professionnel Jordan Spieth est un autre athlète associé à Under Armour, portant des vêtements de golf de la marque sur le terrain.

Ces athlètes ont joué un rôle important dans la promotion des produits Under Armour, permettant à la marque de toucher un large public et de mettre en avant ses équipements sportifs adaptés aux performances de haut niveau.

Équipes sportives et institutions : Under Armour fournit des équipements et des uniformes à des équipes sportives, des ligues ou des institutions sportives, ce qui en fait un acteur important sur le marché B2B. Voici quelques exemples :

- Équipes universitaires : Under Armour a des partenariats avec plusieurs universités pour fournir des uniformes et des vêtements de sport aux équipes universitaires. Par exemple, Notre Dame, UCLA, et Auburn font partie des écoles ayant des accords avec Under Armour.
- Ligues sportives : Under Armour a fourni des équipements à diverses ligues sportives, notamment la Major League Baseball (MLB). Ils ont été le fournisseur officiel des uniformes de l'équipe de baseball des États-Unis lors de certains événements.
- Équipes professionnelles : Certaines équipes professionnelles dans différentes ligues sportives portent des uniformes et des équipements fournis par Under Armour. Par exemple, les Baltimore Ravens de la NFL ont des partenariats avec la marque.

En ciblant ces différents segments de clients, Under Armour cherche à répondre à un large éventail de besoins, allant des sportifs professionnels aux amateurs en passant par les consommateurs à la recherche de vêtements et d'équipements sportifs de qualité.

Concernant les scénarios de développement de l'entreprise, nous allons étudier son chiffre d'affaires, sa rentabilité, et son résultat.

Rentabilité financière :

RENTABILITÉ FINANCIÈRE 2023	
RESULTAT NET	386 769,00 €
CAPITAUX PROPRES	1 998 403,00 €
RATIO DE RENTABILITÉ FINANCIÈRE	19,35%

En termes de rentabilité, en 2022, nous constatons que l'entreprise atteint un pourcentage de 19,35%, ce qui est très positif. En effet, cela signifie que l'entreprise génère un bénéfice net équivalent à 19,35% de son chiffre d'affaires total. L'entreprise est donc très rentable et attire beaucoup d'actionnaires, prêts à investir en masse sur Under Armour. Ainsi, une entreprise est efficace dans la conversion de ses ventes en bénéfices, qui peut également renforcer la confiance des actionnaires, attirant ainsi davantage d'investissements.

TAUX D'ENDETTEMENT 2023	
DETTE TOTALE	809 271
CAPITAUX PROPRES	1 998 403
TAUX D'ENDETTEMENT	40%

Le taux d'endettement de la marque, actuellement établi à 40%, reflète une stratégie d'expansion et d'investissement ambitieuse. En effet, cette proportion est le résultat d'une série d'initiatives audacieuses, notamment l'ouverture de nouveaux magasins, la recherche de partenariats innovants et le lancement de projets novateurs. Ces actions témoignent de l'engagement de l'entreprise envers sa croissance à long terme et sa volonté de rester compétitive sur le marché. C'est pour cela que son taux d'endettement reste élevé.

De plus, ces investissements dans des points de vente supplémentaires visent à élargir la portée de la marque, à accroître sa visibilité et à atteindre de nouveaux segments de clientèle. Par conséquent, bien que cela puisse entraîner une augmentation temporaire de l'endettement, il s'agit d'un investissement stratégique pour assurer une croissance continue.

PREVISIONS TAUX D'ENDETTEMENT			
	2024	2025	2026
DETTE TOTALE	992 837€	1 237 221€	1 542 782€
CAPITAUX PROPRES	2 264 302€	2 476 002€	2 993 564€
TAUX D'ENDETTEMENT	44%	49%	51%

Under Armour, qui est une jeune entreprise au fort potentiel, se prépare à affronter les géants du textile tels que Nike, Adidas et New Balance avec une stratégie ambitieuse qui se reflète dans les prévisions que nous avons établies, notamment en observant le taux d'endettement pour les années à venir. En effet, pour l'année 2024, nous prévoyons un taux d'endettement de 44%, suivi d'une augmentation à 49% en 2025 et à 51% en 2026.

Cette escalade du taux d'endettement suggère une orientation vers des investissements majeurs, essentiels pour renforcer la compétitivité d'Under Armour sur le marché, car en tant qu'entreprise aspirant à rivaliser avec des leaders tels que Nike et Adidas, Under Armour doit être prêt à mobiliser des ressources financières considérables.

Les raisons derrière cette prévision croissante de l'endettement sont multiples. Tout d'abord, l'entreprise pourrait nécessiter des investissements significatifs dans la recherche et le développement pour stimuler l'innovation et créer des produits distinctifs. De plus, des campagnes marketing devront être réalisées avec diverses figures majeures du sport comme fait précédemment, pour ainsi accroître la visibilité de la marque et gagner des parts de marché.

Cependant, bien que cette stratégie d'endettement accru puisse offrir à Under Armour les moyens nécessaires pour rivaliser avec les mastodontes du secteur, elle n'est pas sans risques. L'entreprise devra démontrer une capacité continue à générer des revenus et des bénéfices suffisants pour rembourser sa dette, minimisant ainsi les risques financiers.

RESULTAT NET			
	2021	2022	2023
RESULTAT NET	360 000€	367 000€	387 000€

En termes de résultat net, il était important de montrer son évolution sur plusieurs années. En effet, nous pouvons observer à travers le tableau ci-dessus que son évolution est plutôt stable et positive, mais ce n'est pas le cas pour les prévisions que nous avons faites sur les années 2024, 2025, et 2026.

PREVISION RESULTAT NET			
	2024	2025	2026
PREVISION RESULTAT NET	223 000€	271 000€	332 000€

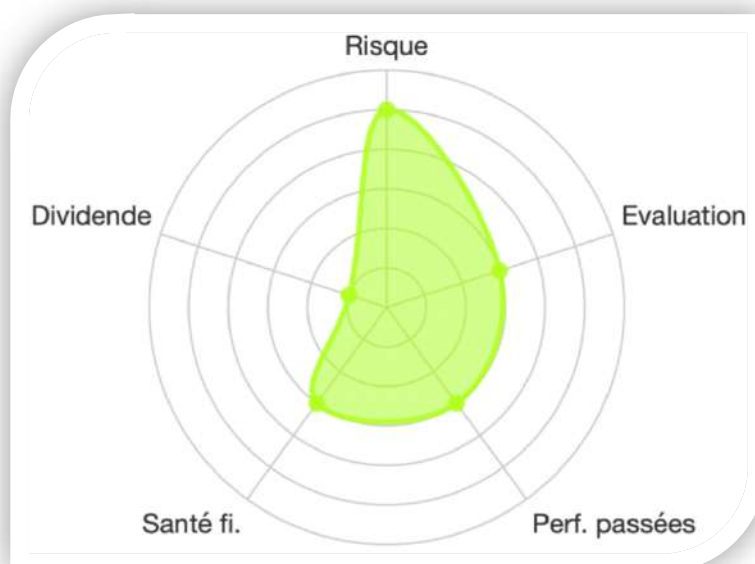
Comme nous pouvons le voir sur le tableau ci-dessous, les chiffres sont nettement en baisse. Ces résultats prévisionnels s'expliquent par des investissements importants entrepris par Under Armour pour demeurer concurrentielle sur le marché du textile sportif. Que ce soit des initiatives liées à la recherche et au développement, au marketing, à l'expansion ou à d'autres domaines comme dis précédemment, ces investissements peuvent générer des coûts substantiels à court terme, impactant ainsi le résultat net de manière négative.

En effet, l'évolution du résultat net d'Under Armour au cours des dernières années a démontré une stabilité positive, passant de 360 millions en 2021 à 387 millions en 2023. Cependant, les prévisions que nous avons réalisées pour les années 2024, 2025 et 2026 suscitent des préoccupations, affichant des chiffres nettement en baisse, avec des anticipations de 223 000, 271 000 et 332 000.


L'une des explications possibles que nous avons soulevées réside dans les investissements importants entrepris par Under Armour pour rester concurrentielle sur le marché du textile sportif. Par ailleurs, des charges exceptionnelles ou des coûts non récurrents pourraient également influencer négativement le résultat net anticipé. Ces dépenses, qu'elles soient liées à des restructurations, des litiges ou d'autres circonstances extraordinaires, peuvent créer des pressions financières.



Des changements économiques globaux et les perturbations continues liées à la pandémie de COVID-19 pourraient également contribuer à cette tendance négative. Des ralentissements économiques, des changements dans les habitudes de consommation ou des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement peuvent exercer une pression sur la performance financière d'Under Armour. Cette explication semble être la plus viable.



Ratio d'investissements :



RENTABILITÉ DES ACTIFS	RETOUR SUR INVESTISSEMENTS	MARGE BRUTE	MARGE EXPLOITATION	MARGE BÉNÉFICIAIRE NETTE
RÉSULTAT NET	REVENU NET	MARGE BRUTE	RESULTAT EXPLOITATION	BÉNÉFICE NET
/	/	/	/	/
TOTAL DES ACTIFS	COÛT DES INVESTISSEMENT	VENTES DE MARCHANDISES *100	CHIFFRE D'AFFAIRES	CHIFFRE D'AFFAIRES
TOTAL 2023= 8.62%	TOTAL 2023=6.85%	TOTAL 2023= 45.44%	TOTAL 2023= 5.09%	TOTAL 2023= 7%
MOYENNE SUR 5 ANS = 13.85	MOYENNES SUR 5 ANS=18.63	MOYENNE SUR 5 ANS = 63.44	MOYENNE SUR 5 ANS = 25.85	MOYENNE SUR 5 ANS = 15.96

En 2023, l'entreprise a réussi à proposer un pourcentage d'environ 8% pour mesurer la capacité à engendrer du profit par rapport à ses actifs, une moyenne de 5 ans d'environ 14%.

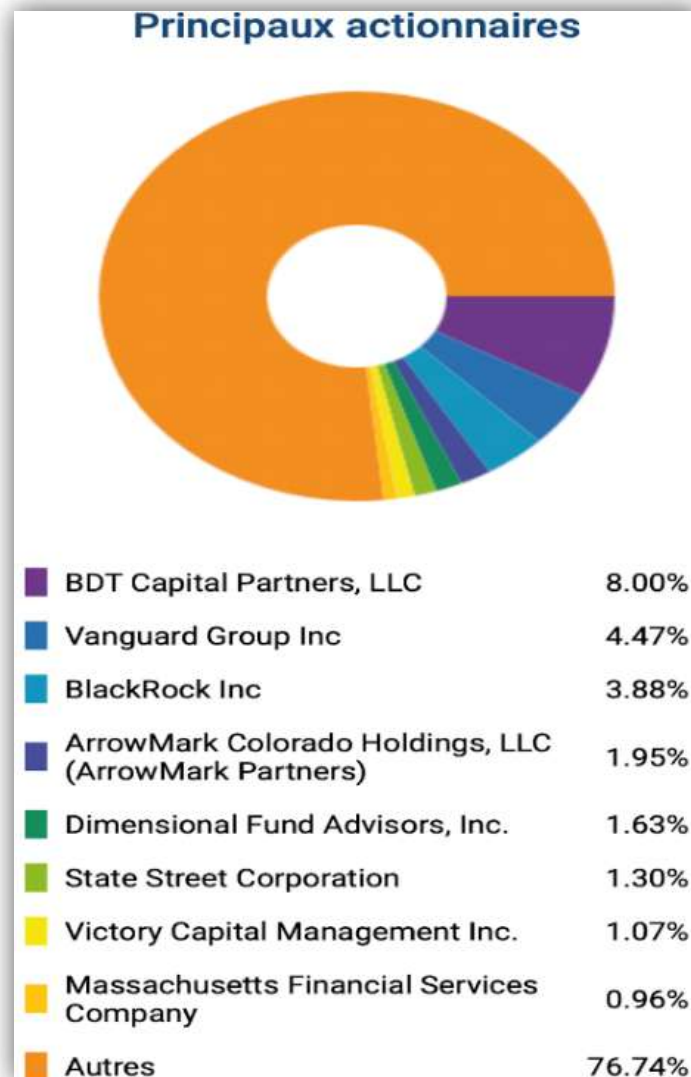
L'entreprise a permis de générer un pourcentage de 7% et une moyenne de 5 ans d'environ 19%.

Avant de calculer le pourcentage de la marge brute, nous devons le calculer avec cette formule (= Prix de vente HT- Coût de revient HT). En 2023, la marge brute a atteint 45% et en moyenne sur 5 ans 63%.

Ensuite, en 2023, la marge d'exploitation a atteint 5% et la moyenne sur 5 ans est de 25%.


Pour finir, la marge bénéficiaire nette a atteint 7% et la moyenne sur 5 ans est de 15%.


Pour vous donner une idée, voici quelques noms des principaux actionnaires de l'entreprise :



D'une part, des actionnaires individuels, composés d'investisseurs particuliers et d'employés d'Under Armour, ont pris part à cette aventure financière et ont décidé d'investir dans leur entreprise, ils ont un véritable sentiment d'appartenance. Leur engagement témoigne de la confiance placée dans la gestion et la performance passée de l'entreprise. D'autre part, des institutions financières telles que des banques, des fonds de pension et des compagnies d'assurances ont également investi massivement dans l'entreprise. Ces investisseurs institutionnels apportent une stabilité financière et contribuent à la crédibilité de l'entreprise sur les marchés financiers. En outre, des fonds d'investissement ont joué un rôle crucial en regroupant des ressources financières provenant de divers investisseurs individuels et institutionnels pour les investir collectivement.

Maintenant, pour estimer la rentabilité financière du groupe, nous avons pris les informations des tableaux ci-dessous issus du site [Bourse : Cours, Cotations & Actualités - Zonebourse](#) toujours.

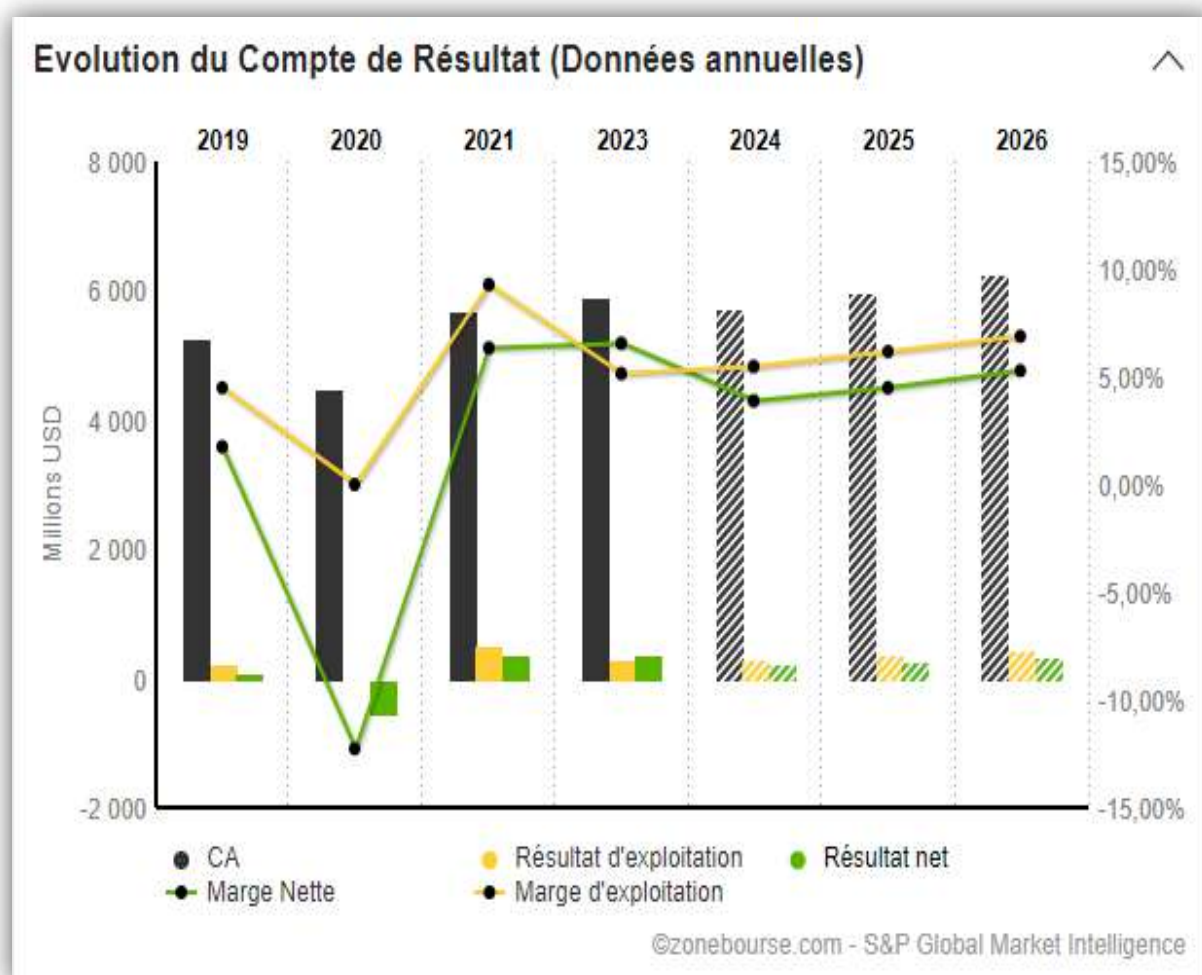
<i>Période Fiscale : March</i>	2021	2023	2024	2025	2026
Chiffre d'affaires ¹	5 683	5 904	5 743	5 981	6 274
EBITDA ¹	668	441	461	524	600
Résultat d'exploitation (EBIT) ¹	527	304	315	369	432
Marge d'exploitation	28 %	5,15 %	5,48 %	6,18 %	6,89 %
Résultat Avt. Impôt (EBT) ¹	391	288	284	338	402
Résultat net ¹	360	387	223	268	332
Marge nette	34 %	6,55 %	3,88 %	4,49 %	5,29 %
BNA ²	0,77	0,84	0,49	0,60	0,76
Free Cash Flow ¹	595	-198	359	221	235
Marge FCF	47 %	-3,35 %	6,25 %	3,69 %	3,75 %
FCF Conversion (EBITDA)	02 %	-	77,83 %	42,15 %	39,18 %
FCF Conversion (Résultat net)	27 %	-	160,99 %	82,25 %	70,8 %
Dividende / Action ²	-	-	-	-	-
Date de publication	02/22	09/05/23	-	-	-
¹ USD en Millions ² USD  Données Estimées					

Période Fiscale : März	2021	2023	2024	2025	2026
Dette Nette ¹	-	-	-	-	-
Trésorerie Nette ¹	1 007	37	302	439	528
Leverage (Dette/EBITDA)	-	-	-	-	-
Free Cash Flow ¹	595	-198	359	221	235
ROE (RN / Capitaux Propres)	1,1 %	20,8 %	10,7 %	12,4 %	12,3 %
Capitaux Propres ¹	1 708	1 864	2 079	2 158	2 710
ROA (RN / Total Actif)	19 %	8,31 %	4,65 %	6,28 %	6,11 %
Total Actifs ¹	5 011	4 655	4 790	4 272	5 433
Actif net par Action ²	4,49	4,33	4,77	5,36	6,17
Cash Flow Par Action ²	1,42	-0,02	1,18	0,92	1,05
Capex ¹	70	188	234	236	242
Capex / CA	23 %	3,18 %	4,08 %	3,95 %	3,86 %
Date de publication	02/22	09/05/23	-	-	-
¹ USD en Millions ² USD  Données Estimées					

Les prévisions de rentabilité financière d'Under Armour que nous avons observés indiquent une tendance positive sur la période de 2024 à 2026. En effet, en 2024 la rentabilité est estimée à 10.73%, suivie d'une bonne augmentation à 12.42% en 2025, puis d'un léger recul à 12.25% en 2026.

L'augmentation de la rentabilité de 2024 à 2025 pourrait être attribuée à plusieurs facteurs. Under Armour a réussi à bénéficier d'une croissance des ventes plus importante grâce à une combinaison stratégique de facteurs tels que des campagnes marketing percutantes et des partenariats stratégiques.

La légère diminution de la rentabilité prévue en 2026 par rapport à 2025 pourrait être le résultat de divers facteurs. Cela pourrait inclure une augmentation des coûts, une concurrence accrue nécessitant des investissements supplémentaires en marketing ou en R&D, ou des conditions économiques défavorables. En effet, la légère diminution résulte de la nécessité d'investissements supplémentaires pour maintenir cette croissance, que ce soit dans le développement de nouveaux produits, l'expansion géographique, ou la mise en place de stratégies de fidélisation de la clientèle.



Le chiffre d'affaires prévisionnel d'Under Armour pour les années 2024, 2025 et 2026 suggère une trajectoire de croissance progressive au cours de cette période. En effet, en 2024 la marque anticipe un chiffre d'affaires de 5 443 000€, suivi d'une augmentation significative à 5 981 000€ en 2025, soit une croissance d'environ 10%. Cette expansion peut résulter de divers facteurs tels qu'une stratégie de marketing efficace, le lancement de nouveaux produits ou une augmentation de la demande pour les articles d'Under Armour. C'est exactement ce qu'il s'est passé car la marque a annoncé vendredi la nomination de Yassine Saidi, un ancien cadre d'Adidas et Puma, au poste de directeur produit, une arrivée qui vient parachever la récente réorganisation de la direction de l'équipementier sportif américain.

Cet homme, qui rejoindra l'entreprise le 29 janvier, dispose de près de 20 années d'expérience dans le secteur, où il a prouvé sa capacité à exploiter 'l'ADN' d'une marque pour créer des opportunités commerciales sur les marchés de l'habillement et des chaussures de sport, nous voyons donc ici une très grosse opportunité pour la marque, source → Copyright © 2024 CercleFinance.com.

Cependant, la prévision pour 2026 montre une croissance plus modérée, avec un chiffre d'affaires estimé à 6 274 000€, bien que cette progression soit moins marquée que celle observée d'une année à l'autre, elle suggère toujours une tendance positive pour l'entreprise. Nous pensons qu'Under Armour cherche à consolider sa position sur le marché ou à optimiser ses opérations internes pour maintenir une croissance stable et régulière sur le long terme.

SIG :

	2023	2021
<i>Chiffre d'affaires</i>	5903,64	5683,47
<i>Produits des activités ordinaires</i>	5903,64	5683,47
<i>Autres produits des activités ordinaires</i>	-	-
<i>Coût des ventes</i>	3254,3	2821,97
<i>Bénéfice brut</i>	2649,34	2861,5
<i>Charges d'exploitation</i>	5617,82	5154,66
<i>Ventes/Général/Dépenses Administratives</i>	2361,63	2330,69
<i>Recherche & Développement</i>	-	-
<i>Dépréciation / Amortissement</i>	0,02	3,58
<i>Intérêts et charge assimilées (Revenu)</i>	-12,83	-44,3
<i>Charges exceptionnelles (Revenu)</i>	-	-174,28
<i>Autres charges d'exploitation</i>	14,71	46,36
<i>Résultat des opérations</i>	285,81	528,81
<i>Revenu d'intérêt (Charge), nets hors exploitation</i>	-	-44,3
<i>Gains et pertes sur cession d'actifs</i>	-	-
<i>Autres, montant net</i>	0,088	136,68

<i>Résultat net des opérations courantes avant impôt</i>	285,72	392,13
<i>Charges d'impôts sur le revenu</i>	-101,05	32,07
<i>Résultat net</i>	386,77	360,06
<i>Intérêts minoritaires</i>	-	-
<i>Actions dans les filiales</i>	-	1,25
<i>Ajustement U.S GAAP</i>	-	-
<i>Résultat net avant éléments extraordinaires</i>	386,77	360,06
<i>Total des éléments extraordinaires</i>	-	-
<i>Résultat net part du groupe</i>	386,77	360,06
<i>Total des ajustements au résultat net</i>	-	-
<i>Revenu disponible d'ordinaire excluant éléments extraordinaires</i>	386,77	360,06
<i>Ajustement de dilution</i>	-0,899	-0,796
<i>Résultat net dilué</i>	387,67	360,86
<i>Nombre moyen pondéré d'actions diluées</i>	461,51	468,64
<i>Bénéfice dilué par action hors éléments extraordinaires</i>	0,84	0,77
<i>Dividende par action - Actions ordinaires</i>	-	-
<i>Bénéfice dilué par action normalisé</i>	0,39	0,658

Remarque : Les chiffres sont en milliards et millions.

Les écarts :

Réel	quantité	PV	CA	PU	Coûts
groupe A	22 141 350,00	175,00 €	3 874 736 250,00 €	40,00 €	885 654 000,00 €
groupe B	14 491 975,00	100,00 €	1 449 197 500,00 €	55,00 €	797 058 625,00 €
groupe C	13 635 477,00	30,00 €	409 064 310,00 €	15,00 €	204 532 155,00 €
total	50 268 802,00	305,00 €	5 732 998 060,00 €	110,00 €	1 887 244 780,00 €
Préetabli	quantité	PV	CA	CU	Coûts
groupe A	22 500 000,00	160,00 €	3 600 000 000,00 €	30,00 €	675 000 000,00 €
groupe B	10 670 000,00	150,00 €	1 600 500 000,00 €	50,00 €	533 500 000,00 €
groupe C	12 500 000,00	40,00 €	500 000 000,00 €	10,00 €	125 000 000,00 €
Total	45 670 000,00	350,00 €	5 700 500 000,00 €	90,00 €	1 333 500 000,00 €

MurA	MupA	QcA
145	130	24 765 668,00
MurB	MupB	QcB
50	100	11 744 430,00
MurC	MupC	QcC
20	30	13 758 704,00



		Ecart sur compo des ventes sur le CA		Ecart sur CA		Ecart sur volume sur le CA	
		$(Q_r - Q_o) \cdot P_{\text{vpo}}$		Car-Cap		$(Q_o - Q_p) \cdot P_{\text{vpo}}$	
	Produit A	-419 890 880,00		35 424 000		382 508 880,00	
	Produit B	412 131 750,00				161 164 500,00	
	Produit C	-4 929 080,00				50 348 160,00	
	Total	-12 688 210,00				574 019 540,00	
	Mf-Mlp					Ecart global	
	$(Q_R \cdot M_{\text{up}}) - (Q_p \cdot M_{\text{up}})$	285 485 750,00				Coût R-Cp	
	Produit A					Produit A	221 413 500,00
	Produit B	-342 401 250,00				Produit B	72 459 875,00
	Produit C	-102 280 460,00				Produit C	68 177 385,00
	Total	-159 195 960,00				Total	362 050 760,00
	Ecart M unitaire $(M_{\text{up}} - M_{\text{lp}}) \cdot Q_r$	332 120 250,00				Ecart sur Q	
	Produit A					Produit A	-46 624 500,00
	Produit B	-724 598 750,00				Produit B	382 167 500,00
	Produit C	-138 354 770,00				Produit C	34 084 310,00
	Total	-528 833 270,00				Total	369 637 310,00



UNDER ARMOUR

	Écart M unitaire ($M_{ur}-M_{up}$)* Q_r	Écart sur Q (Q_r-Q_p)* M_{up}
Produit A	332 120 250,00 €	-46 624 500,00 €
Produit B	-724 568 750,00 €	382 197 500,00 €
Produit C	-136 354 770,00 €	34 064 310,00 €
Total	-528 833 270,00 €	369 637 310,00 €

Diagram illustrating the decomposition of the total variance into two components:

- Écart de comp** (Price Variance): $(Q_r - Q_p) * M_{up}$
- Écart sur Volume** (Volume Variance): $(Q_r - Q_p) * M_{up}$

The total variance is the sum of these two components:

$$\text{Total Variance} = \text{Écart de comp} + \text{Écart sur Volume}$$

Diagram illustrating the decomposition of the total variance into two components:

- Écart de comp** (Price Variance): $(Q_r - Q_p) * M_{up}$
- Écart sur Volume** (Volume Variance): $(Q_r - Q_p) * M_{up}$

The total variance is the sum of these two components:

$$\text{Total Variance} = \text{Écart de comp} + \text{Écart sur Volume}$$

❖ Les collaborations :

Pour commencer, Under Armour a essayé de collaborer avec les meilleurs sportifs et personnalités dans le monde du sport pour augmenter leurs ventes et leur image de marque. Beaucoup de personnalités ont été choisis grâce au succès qu'ils ont eu dans leur sport avec des trophées dans leur palmarès comme :

- Stephen Curry, triple champion NBA et double MVP and two-time MVP
- DK Metcalf, receiver des Seattle Seahawks
- Kelley O'Hara, Médaillée d'Or aux Jeux Olympiques
- Georgia Ellenwood, 8 fois championne d'heptathlon des Etats-Unis
- Zhu Ting, Médaillée d'Or aux Jeux Olympiques et double Championne du Monde
- Tom Brady, sextuple vainqueur du Super Bowl et triple MVP
- Michael Phelps, nageur le plus titré de tous les temps
- Dwayne Johnson
- Antonio Rüdiger
- Teddy Riner
- Fermin Lopez
- XFL

Certains sont plus célèbres que d'autres et permettent de rapporter gros pour Under Armour. Cependant, le plus célèbre sportif à avoir travaillé avec Under Armour est le joueur de NBA jouant pour les Golden States : Stephen Curry. Il a créé sa propre marque : Curry brand. Elle propose des sneakers, une ligne de vêtements mais aussi des accessoires de golf, de la même manière qu'un ancien joueur de NBA Michael Jordan chez Nike avec la marque Jordan Brand. Ce joueur de NBA est sous contrat chez Under Armour depuis 2013 et bénéficie même de son propre logo. De plus, Stephen Curry et Under Armour viennent en aide aux personnes en difficulté en renversant un pourcentage des ventes à des organisations sociales et d'ici 2025, ils auront pour objectif de construire des terrains et mettre en place l'éducation pour les jeunes dans leurs projets.

Under Armour a décidé de reprendre de bonnes bases en ce qui concerne le secteur de la communication. Pour cela, ils ont décidé de lancer leur propre campagne de communication qui s'intitule, « **The Only Way Is Through** » (2020) en partenariat avec iHeartRadio.

L'objectif de cette campagne montre l'élan et la motivation pouvant aider les athlètes « à se dépasser pour être meilleurs de ce qu'ils pensaient possible ». Pour expliquer ces objectifs, cette campagne a lancé un film de 90 secondes qui donne la parole à plusieurs athlètes (liste vue précédemment).

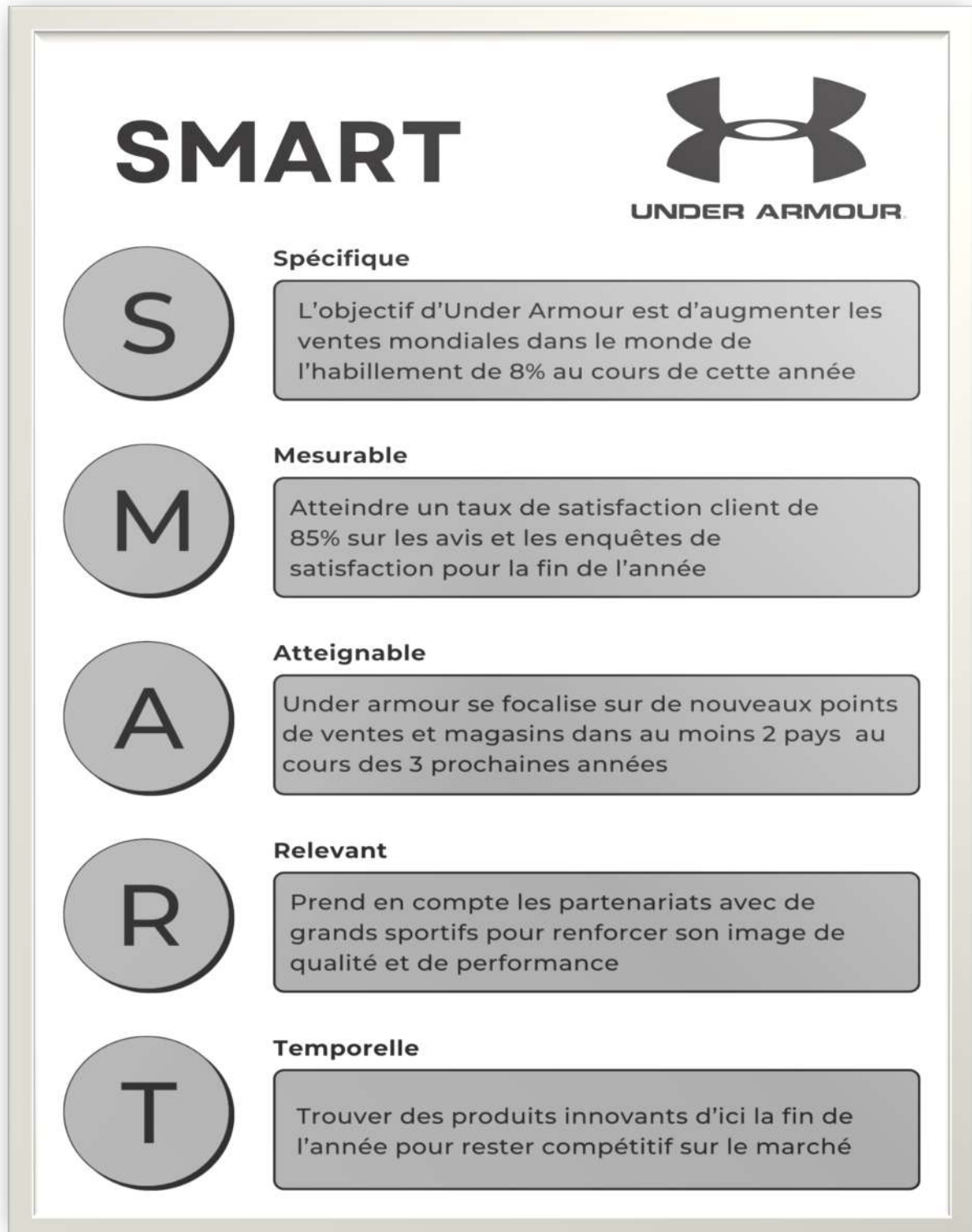
Ce film raconte comment les athlètes ont fait preuve d'endurance et de détermination pour surmonter les différents obstacles et atteindre leur objectif, un message qui devrait trouver des oreilles captives selon la marque américaine. Ce film publicitaire est retranscrit sur la télévision aux États-Unis ainsi que sur les réseaux sociaux de la marque. Pour que la publicité soit toujours populaire, la campagne prendra au cours de l'année des rendez-vous et des prises de paroles dans les grandes métropoles internationales (New-York, Londres, Shanghaï).

Under Armour a aussi lancé sa campagne de marque, « Rule Yourself », un spot de 60 secondes qui a été réalisé mettant en scène 3 de ces principaux ambassadeurs de la marque : Stephen Curry (basket),



Jordan Spieth (golf) et Misty Copeland (danse). Pour comprendre ce message, chaque athlète doit être représenté comme une arme synchronisée, répétant gamme après gamme, reflet du travail effectué pour continuer à être le meilleur. Le concept de cette campagne est simple, il va permettre à chacun de ces athlètes d'utiliser des équipements et des outils digitaux pour améliorer chaque jour leur performance.

Objectifs SMART :



❖ **Méthode RSE :**

Le rapport sur le développement durable d'Under Armour pour l'année 2021 témoigne de son solide engagement envers la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). L'entreprise a clairement défini un cadre, des objectifs et des cibles spécifiques dans le but de réduire son impact environnemental tout en renforçant son rôle social et communautaire. L'approche adoptée est en conformité avec les normes de référence de la Global Reporting Initiative (GRI) et du Sustainable Accounting Standard Board (SASB), ce qui atteste de la rigueur de sa démarche.

Une caractéristique notable de la RSE d'Under Armour réside dans son orientation stratégique en ce qui concerne les produits. L'entreprise s'engage à introduire des avancées matérielles visant à réduire les déchets et à promouvoir la durabilité. Cette démarche comprend l'utilisation de matériaux recyclés et renouvelables, la réduction des emballages plastiques à usage unique, et la minimisation des pertes de fibres textiles. Ces objectifs concrets illustrent sa prise de conscience de l'impact environnemental de ses produits.

Concernant ses opérations, Under Armour déploie des efforts significatifs pour réduire son empreinte environnementale globale. Cela se manifeste par des engagements tels que l'élimination des biocides et du fluor DWR de ses produits, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, et l'accroissement de l'utilisation d'énergies renouvelables dans ses installations. Les objectifs à long terme, notamment ceux liés à une fabrication à faible impact et à l'atteinte d'émissions nettes nulles d'ici 2050, soulignent un engagement durable en faveur de la durabilité environnementale.

En ce qui concerne ses employées, Under Armour met en avant des initiatives visant à soutenir la santé, la sécurité, le bien-être de ceux-ci, ainsi que le respect des droits de l'homme au sein de sa chaîne d'approvisionnement. De plus, l'entreprise s'engage à créer des opportunités pour encourager la pratique sportive chez les jeunes. Ces efforts en faveur du bien-être de ses employés et de la communauté incarnent un élément crucial de sa RSE.

5) Piloter les relations avec les parties prenantes de l'organisation :

La direction d'Under Armour joue un rôle central dans la définition des orientations stratégiques de l'entreprise, axant ses efforts sur la promotion d'une croissance durable et rentable. L'intérêt principal de la direction réside dans l'élaboration de stratégies innovantes pour maintenir la compétitivité de la marque, étendre sa présence sur de nouveaux marchés et développer des produits attrayants. Des objectifs à long terme, tels que la création d'une image de marque solide et la maximisation de la valeur pour les actionnaires, guident également les actions de la direction. De plus, la direction attache une grande importance à maintenir une culture d'entreprise positive, favorisant l'engagement des employés et la collaboration efficace entre les équipes.

Les managers, en tant qu'acteurs internes, jouent un rôle actif dans la concrétisation des objectifs opérationnels et la gestion quotidienne des équipes. Leur intérêt réside dans la performance globale de



leurs équipes, l'achèvement des projets dans les délais et budgets impartis, ainsi que le soutien au développement professionnel de leurs collaborateurs. Ils sont indispensables pour maintenir un environnement de travail productif et motivant, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs organisationnels.

Les salariés, enfin, sont des acteurs internes cruciaux avec des préoccupations axées sur un environnement de travail équitable. Leur engagement et bien-être sont liés à des opportunités de développement professionnel, des conditions de travail positives et une stabilité d'emploi. Pour répondre à ces attentes et maintenir une force de travail motivée, l'entreprise doit mettre en œuvre des initiatives telles que des programmes de formation, des avantages sociaux attractifs et une communication transparente.

Dans le pilotage des relations avec les acteurs internes, la direction considère comme essentiel d'établir une communication transparente et régulière. Des réunions stratégiques périodiques permettront de discuter des objectifs à long terme, des défis potentiels et des opportunités émergentes. La mise en place de tableaux de bord de performance clairs et d'indicateurs clés de performance (KPI) est cruciale pour suivre la progression vers les objectifs fixés. De plus, l'établissement d'une culture d'entreprise solide, favorisant l'innovation et l'engagement, est également considéré comme crucial pour maintenir la motivation de la direction.

Pour les managers, des séances de formation continue sur le leadership, la gestion du personnel et la résolution de problèmes sont essentielles pour renforcer leurs compétences. Des réunions régulières avec les équipes pour discuter des projets en cours, identifier les défis et reconnaître les succès contribueront à maintenir un environnement de travail positif. La mise en place de canaux de feedback bidirectionnels facilitera la communication descendante et ascendante, favorisant ainsi un échange ouvert et constructif.

Pour les salariés, des initiatives telles que des programmes de mentorat, des opportunités de formation continue et des avantages sociaux attractifs renforceront leur engagement. Des enquêtes d'engagement régulières permettront de recueillir des commentaires directs sur le climat organisationnel. La promotion d'une culture d'entreprise inclusive, mettant en avant la diversité et l'égalité, sera également un élément clé pour répondre aux attentes des salariés.

Du côté des parties prenantes externes, l'État est un acteur clé avec des intérêts variés. Sa priorité réside dans la conformité réglementaire de l'entreprise, impliquant le respect des lois du travail, des normes environnementales et des obligations fiscales. En retour, l'État peut offrir un environnement économique stable et soutenir le développement de l'entreprise par le biais de politiques favorables.

La conformité réglementaire doit être une priorité pour l'État, et Under Armour devrait maintenir une veille constante sur les évolutions législatives. Il doit également s'assurer que ses opérations sont alignées sur ces exigences. La participation proactive aux consultations publiques et l'engagement dans des initiatives de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) amélioreront la relation avec l'État. La transparence en matière fiscale et la contribution positive à la communauté locale seront également des points cruciaux pour maintenir une relation harmonieuse.

Les actionnaires, en tant qu'investisseurs, sont principalement intéressés par un retour sur investissement attractif. Leur implication financière dans l'entreprise est motivée par l'anticipation d'une valorisation des actions et de dividendes compétitifs. L'entreprise doit donc maintenir une



communication transparente sur sa performance financière, démontrer une gestion prudente des risques et travailler à maximiser la valeur pour les actionnaires.

Pour répondre aux attentes des actionnaires, la communication transparente sur la stratégie d'entreprise, les résultats financiers et les perspectives futures est essentielle. Des réunions d'actionnaires régulières, des rapports annuels détaillés et des sessions de questions-réponses aideront à maintenir une relation de confiance. La mise en place de politiques de gouvernance d'entreprise solides, assurant la transparence et la prise de décision éthique, améliorera également la relation avec les actionnaires.

En vue de satisfaire les attentes environnementales, Under Armour devrait mettre en œuvre des pratiques durables, notamment en adoptant des matériaux écologiques, en réduisant les émissions de carbone et en gérant de manière responsable les déchets. La communication transparente sur les initiatives écologiques de l'entreprise à travers des rapports de durabilité jouera un rôle essentiel dans le renforcement de la confiance. L'engagement dans des partenariats avec des organisations environnementales et la participation à des initiatives de responsabilité sociale consolideront davantage la position d'Under Armour en tant qu'entreprise soucieuse de l'environnement.

Conclusion :

Afin de conclure ce rapport, nous avons réalisé une analyse complète de l'entreprise Under Armour, une des plus grosses enseignes dans le monde du sport. À l'aide d'un PESTEL et d'un SWOT, nous avons pu voir comment l'entreprise allait devoir s'adapter aux différents changements de son environnement.

Ensuite, un business model et une supply chain ont été réalisés pour décrire les différentes étapes et compétences que l'enseigne possède. Enfin, nous avons analysé les chiffres de l'entreprise afin de voir comment elle pouvait être rentable sur le long terme.

Ainsi, les pratiques managériales que l'enseigne adopte peuvent jouer un rôle central dans leurs démarches pour devenir l'enseigne numéro 1 du sport.

Annexes :

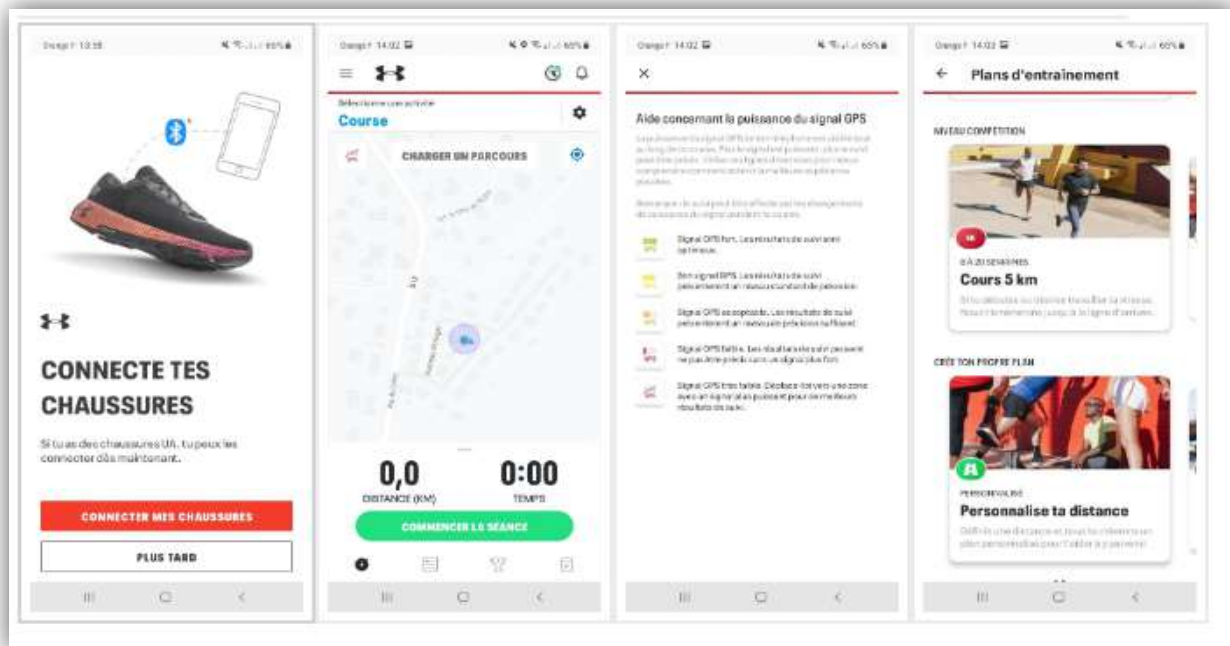
Premier tee-shirt Under Armour :



La fonctionnalité du tee-shirt :



Application :



Chaussure intégrée d'une puce :

