

DOSSIER 1 – Étude d'une situation pratique

Première partie – Diagnostic stratégique

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

Diagnostic externe du secteur d'activité de la brique (analyse des cinq forces de Porter) :

- rivalité entre les firmes concurrentes : forte pression concurrentielle. Concurrents de grande taille (Hasbro avec Kre-O, Mega Blocks) et à forte notoriété (Ecoiffier) pour certains, tendance à l'imitation (brevet tombé dans le domaine public en 2008), banalisation de l'offre (la concurrence des entreprises chinoises) ;
- pouvoir de négociation des clients : ce sont les hypermarchés (40% des ventes) et les réseaux spécialisés (JouéClub, Toys'R'Us). Pouvoir assez fort, même s'il est difficilement envisageable de ne pas référencer une marque aussi plébiscitée.
- Pouvoir de négociation des fournisseurs : faible du fait de la simplicité du produit et de la technologie (cf. les sous-traitants chinois) ;
- menace de produits de substitution : multiplication des autres jeux et jouets : Mattel, Playmobil, Nintendo et Sony pour les jeux vidéo => menace considérable pour Lego ;
- menace de nouveaux entrants : les fabricants de jouets asiatiques. Il y a peu de barrières à l'entrée et le produit est facilement imitable => menace sérieuse pour Lego ;
- État : normes européennes, label CE de l'Union Européenne.

Facteurs-clés de succès

Innovation, notoriété (liée à la simplicité, à l'aspect traditionnel), savoir-faire (qualité et fiabilité du produit), capacité à développer des partenariats.

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

Marketing (commercialisation et services au sens de Porter) :

- segmentation : élargissement de la cible (garçons, filles, grands) ;
- politique de produit : renouvellement permanent des gammes, selon l'actualité et la maturité du marché dans chaque pays ;
- communication : sur l'image de la marque - club Lego, Lego Factory sur internet, sculptures en briques Lego qui ornent le siège social, etc. pour entretenir le « culte » Lego. Publicité importante (10 % du chiffre d'affaires) ;
- distribution : effort de motivation des revendeurs, aide à l'optimisation des assortiments en fonction de leur clientèle.

Recherche et développement

Succès basé sur une innovation produit (de la brique en bois à la brique en plastique, en plusieurs formats), et innovation process (cf. la machine à injecter du plastique).

Production

Activité stratégique pour assurer la qualité, la fiabilité et la sécurité des produits.

Il s'agit d'une production de masse, automatisée.

C'est une production de qualité, notamment grâce à la qualité des matériaux utilisés (cf. le plastique ABS) et aux tests des matières et des produits (cf. « des briques fabriquées au millimètre près »), à la définition et au respect de labels et de normes (cf. le label CE).

En partie externalisée à Flextronics à la fin des 90's, elle est aujourd'hui totalement réintégrée dans l'usine de Billund, du fait de la précision nécessaire dans la fabrication des briques.

Conclusion : le marketing et la production sont des fonctions clés. En effet, la fonction commerciale garantit le renouvellement des produits et crée de nouveaux besoins chez les consommateurs. La fonction production permet de fabriquer des produits de qualité et sécurisés.

Deuxième partie – Choix stratégiques et théorie des organisations

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

Stratégie d'ensemble (« corporate ») :

- Depuis la création jusqu'en 1958 : différentes phases successives de spécialisation et diversification (objets courants en bois, jouets en bois, puis en plastique...).

- 1958 : **stratégie de spécialisation** autour de la brique en plastique (dépôt du brevet de la brique à huit saillies).

- À partir de la fin des années 1960, **diversification liée** :

Pivot commercial :

- produit : boîtes à thèmes à partir de 1978, personnages des séries TV, parcs à thème (1968), robots en kit, jeux vidéo (années 1990),

- marché : les plus petits (Duplo en 1969), internationalisation (130 pays).

Pivot technologique : parcs à thème, robots en kit, jeux vidéo et produits dérivés (bijoux et vêtements)...

- À partir de 2004, **stratégie de recentrage** sur le cœur de métier (la brique) : abandon de Duplo, cession des parcs d'attraction au britannique Merlin Entertainment, arrêt de la fabrication de la moitié des produits avec délocalisation massive.

La spécialisation sur la niche de la brique vise le créneau des garçons de 5 à 10 ans.

- À partir de 2009, **nouvelles diversifications** :

- produit : jeux de société, jeux vidéo en ligne, toupies Ninjago ;

- marché : les filles (Lego Friends), les grands (gamme Architecture).

Stratégies d'accompagnement et modalités de développement (croissance) :

- Externalisation d'une partie de la production en Chine puis réintégration ultérieure des usines au sein du groupe ;

- Croissance organique : croissance interne par investissement dans des unités de production ;

- Croissance conjointe : collaboration (licences) avec des partenaires comme Disney pour proposer des gammes associées à certains films (Cars, Star Wars, Pirates des Caraïbes, Harry Potter, etc.) ;

- Internationalisation : firme multinationale présente dans 130 pays.



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

Fin des années 1990 : externalisation d'une partie de la production (la mise en boîtes) au sous-traitant Flextronics (usines en Europe de l'Est et au Mexique).

Milieu des années 2000 : réintégration des opérations les plus stratégiques telles que le moulage des pièces (Billund, Danemark) et rachat de certaines usines pour en contrôler la production.

| | Externalisation | Intégration |
|--------------------|--|---|
| Raisons théoriques | Théorie des coûts de transaction : l'entreprise intègre les activités tant que les coûts d'organisation internes restent inférieurs aux coûts de transaction sur le marché (et vice-versa). La forte spécificité des actifs et la fréquence élevée des transactions incitent également à l'intégration. R. Coase (1937) et O. Williamson (1975) Chaîne de valeur de M. Porter (1986) : Porter recommande de ne pas externaliser les activités stratégiques, c'est-à-dire celles qui déterminent l'avantage concurrentiel de l'entreprise. En effet, celle-ci doit maîtriser les compétences relatives aux activités créatrices de valeur. | |
| Raisons pratiques | Baisse des coûts de production Allègement des charges fixes Plus grande flexibilité Report des stocks et du risque sur les partenaires Permet de pallier une absence de savoir-faire ou de ressources | Conservation de la maîtrise des savoir-faire et secrets de fabrication Contrôle de la qualité facilité Elimination des marges des intermédiaires Phénomène d'économies d'échelle et d'effet d'expérience Indépendance en termes d'approvisionnement |

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

Profils des managers :

- Ole Kirk Christiansen : autodidacte (culture familiale), manuel, artisan, entrepreneur innovant (invente de nouveaux concepts, de nouveaux jouets, avec de nouveaux matériaux ; prend des risques), intuitif.
- Jorgen Vig Knudstorp : jeune manager extérieur (culture anglo-saxonne – cf. expérience de consultant chez Mac Kinsey), communicant, dominateur, accent sur l'analyse et la rationalisation de la gestion.

Par ailleurs, devant l'ambiguïté de la question, toute approche en terme de style de direction (Lewin, Likert, Mac Gregor, Blake et Mouton, Tannenbaum et Schmidt) et de profil psychologique (les cinq dimensions de la personnalité : extraversion, affection, application, stabilité émotionnelle, ouverture à l'expérience) sera acceptée et même valorisée.

DOSSIER 2 – Développement structuré : plan indicatif

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

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

Définitions :

La logistique est la mise à disposition au moindre coût, d'une quantité déterminée d'un produit, à l'endroit et au moment où le besoin existe.

La place = les enjeux (ce que l'on peut gagner ou perdre) + le rôle.

Aujourd'hui : ce terme suggère que la fonction logistique a connu une évolution jusqu'à aujourd'hui, en devenant stratégique.

Organisations : le sujet ne se limite pas à la seule entreprise.

Problématiques possibles :

Dans quelle mesure la fonction logistique est-elle un véritable enjeu pour l'organisation ?

Dans quelle mesure la fonction logistique est-elle une fonction stratégique ?

Dans quelle mesure la fonction logistique contribue-t-elle à la performance de l'organisation ?

Éléments de correction :

Le champ de la logistique couvre l'ensemble des flux de l'entreprise, internes ou externes, matériels et informationnels.

Distinction de la logistique de production (de l'achat des matières premières au stockage des produits finis) de la logistique de distribution (acheminement des produits finis chez les clients / distributeurs voire mise en place des produits en rayon).

Les fonctions de la logistique :

- **La gestion des flux en amont** (flux en provenance des fournisseurs), **au sein de l'entreprise** (circulation des matières entre les postes ou entre les ateliers) **et en aval** (flux à destination des clients).
- **La mise en œuvre du juste à temps** (production en flux tendus et le zéro stock).
- **La réalisation de gains** : marges de manœuvre importantes.

Les enjeux stratégiques de la fonction logistique : les coûts logistiques ont une incidence sur la rentabilité de l'entreprise. Avantage concurrentiel possible. Gestion de la chaîne de valeur (Porter). Nécessités liées à la globalisation.

La possibilité d'externaliser la logistique et de confier la mission à des spécialistes (Théorie des coûts de transaction) avec les risques liés.

La dimension transversale de la fonction : lien avec la fonction commerciale (conception des produits / emballages) et la fonction de production (mise en place d'une production à flux tendus). Nécessité d'une bonne coordination entre les fonctions. Approche systémique de l'organisation (sous-systèmes de flux, Forrester).

Le terme supply chain management (gestion de la chaîne logistique) évoque la dimension stratégique et transversale dans le cadre du développement des réseaux interentreprises.

Les méthodes utilisées pour optimiser la logistique :

- **Optimiser le transport** (taux de chargement des camions, possibilité de mutualiser avec des autres entreprises)
- **Améliorer le stockage** (optimiser la localisation des plates-formes logistiques, optimiser l'entreposage et préparer les commandes des clients)
- **Tendre vers le zéro stock** car le stockage génère des coûts
- **Améliorer les flux d'informations** entre les distributeurs et les fournisseurs (suivi des flux en temps réel par l'EDI)
- **Impliquer l'ensemble du personnel de l'organisation.** L'implication est source de motivation (théorie des besoins et des motivations de Maslow / théorie des 2 facteurs d'Herzberg).
- **Nouer des relations de partenariat avec les fournisseurs** et les impliquer dans l'élaboration du cahier des charges (théorie de la gouvernance d'entreprise -approche partenariale- de Gérard Charreaux).

Cependant, l'optimisation de la logistique peut entraîner :

- **Une multiplication des transports** (l'absence de stock entraîne des livraisons chaque jour) **avec pour conséquences une saturation du réseau routier et les nuisances environnementales.**
- **Une paralysie du système de production** (production à flux tendus) **en l'absence de livraison** (intempéries, mouvements sociaux chez les fournisseurs ou défaillance d'un fournisseur stratégique).
- **Une plus grande dépendance par rapport aux systèmes d'information :** complexité de la chaîne logistique, défaillances des SI.