

Licence en Sciences Economiques et Gestion

Examen de rattrapage de Management stratégique – Semestre 6

Année universitaire 2018/2019

– Durée 1 heure –

Répondez aux questions suivantes :

1. Expliquez la matrice BCG (3 points) X
2. Citez les forces commandant l'intensité concurrentielle dans un secteur (3 points)
3. Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur ? (2 points) X
4. Définir les deux notions (4 points) :
 - La stratégie d'épuration X
 - La franchise X
5. Le « stratège » et le « marketer » posent-ils le même regard sur une courbe de cycle de vie ? (5 points) X
6. Quelle est la différence entre le management opérationnel et le management stratégique (3 points)



Examen final en Management stratégique

I- Etude de cas

Créé en 1987, le groupe LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) est le leader mondial de la fabrication et de la distribution de luxe. Il dispose d'un portefeuille de plus de 60 marques prestigieuses au fort pouvoir d'évocation et de grands noms emblématiques de l'histoire de luxe.

Il est organisé en cinq branches principales :

- **Vins et spiritueux** : LVMH est numéro un mondial du champagne et cognac. Il développe également des vins haut de gamme. Citons entre autres Moët & Chandon et Dorr Pérignon.
- **Mode et maroquinerie** : LVMH possède un ensemble de marques présentes dans la haute couture (principalement Louis Vuitton), la mode et les accessoires de luxe. Le groupe est numéro un mondial de ce secteur d'activité.
- **Parfums et cosmétique** : dans ce secteur d'activité, LVMH détient plusieurs des plus grands noms de la parfumerie française, et développe de jeunes sociétés de cosmétique en France et aux Etats Unis. LVMH est leader européen et troisième au niveau mondial. Les marques : parfums Christian Dior, Guerlain, parfums Givenchy, Kenzo parfums, L'Oréal Paris, Bliss, Benefit cosmetics, Fresh, Make- up For Ever, Acqua di parma, parfums Loewe.
- **Montres et joaillerie** : le groupe détient un ensemble de marques représentatives de la haute horlogerie helvétique, de l'univers des montres de mode, de la haute joaillerie et des stylos de luxe. C'est une activité que le groupe a abordée récemment et pour cela son objectif est de devenir un acteur significatif de ce secteur.
- **Distribution sélective** : cette branche a pour vocation de promouvoir à l'échelle mondiale un environnement commercial favorisant l'image et le statut des marques de luxe. LVMH dispose d'un réseau de 648 magasins implantés en Europe, aux Etats – Unis et en Asie – pacifiques. Les magasins : DFS, Miami Cruiseline, Sephora, Le Bon marché, la Samaritaine.

Chaque branche regroupe plusieurs marques. On recense ainsi, au sein de la division montres et joaillerie, les marques Tag Heuer, Zenith, Dior montres, FRED, Chaumet, OMAS et De Beers LV.

Au sein de chaque marque, on retrouve les grandes fonctions traditionnelles : marketing, finance, ressources humaines, production...

Selon ses dirigeants, la taille du groupe l'empêche de s'organiser directement par fonctions, car la production est particulièrement hétérogène, la gamme étendue, et la communication est parfois difficile entre les différents spécialistes. A l'inverse, l'organisation actuelle est censée permettre une certaine flexibilité, en rendant plus rapide la prise de décision en réponse aux évolutions du marché.

Questions :

- 1- A l'aide de ces informations, représenter schématiquement la structure de LVMH.
- 2- A quel type de structure formelle appartient – elle ?
- 3- Quels sont les risques que prend LVMH en restant une telle structure ?
- 4- Quelle relation existe – elle entre structure et stratégie et donnez des exemples.
- 5- Quelle est la stratégie adoptée par le groupe LVMH ? quels sont ses avantages et ses inconvénients ?
- 6- Définissez la diversification horizontale et la diversification concentrique.

II- Exercice 1

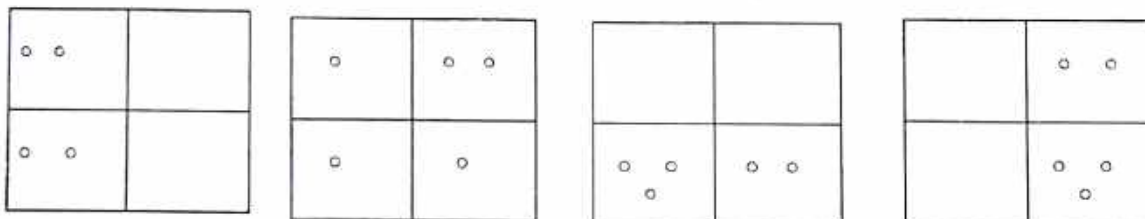
Le portefeuille d'activité de la société KB est constitué de différentes lignes de produits suivants :

Biscuits sucrés – bouteilles – gobelets- fromages frais- yoghourts – eaux minérales – emballages plastique – surgelés- bières sans alcool – boissons lactées.

- a. Procédez au reclassement des différents produits en DAS.

III- Exercice 2

Analysez la situation stratégique financière et managériale des 4 portefeuilles d'activité suivants :





Université Abdelmalek Essaâdi

Faculté Des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales – Tanger

BP. 1373 - Poste principale – Tanger

Tél : 0539393932/18 - Fax : 0539393970



Examen final de Management Stratégique

Durée : 1H30

I – Etude de cas : 14 points

Jeune diplômé en sciences de gestion, vous êtes nommé responsable marketing au sein de la société BETA (spécialisée dans la fabrication des portes d'entrée, les fenêtres et les barrières).

Le directeur général vous demande, à partir du tableau 1 ci-dessous présentant les caractéristiques des DAS de la société :

- 1- De présenter de la matrice BCG de la société (2 points)
- 2- De mener une analyse de son portefeuille d'activité en général et notamment le DAS A (4 points).

Tableau 1 : Caractéristiques des DAS de la société BETA

Domaines	Taux de croissance	Part de marché	Part du DAS dans le CA
DAS A (portes d'entrée)	8,5 %	2	60%
DAS B (fenêtres)	15%	0,5	30%
DAS C (barrières)	12%	0,8	10%

Intrigué par votre analyse, le Directeur général vous remet le détail des gammes du DAS A (portes d'entrée) qui regroupe cinq types de portes. C'est le domaine où l'entreprise est bien placée avec une part de marché qui est le double de son principal concurrent la société Bouton.

1. taux de la croissance du marché $\frac{CA^n - CA^{n-1}}{CA^{n-1}} \times 100$

2. Part du marché relative $\frac{\text{Part de marché de l'ense}}{\text{Part de marché concurrents}}$

3. Poids du DAS $\frac{CA_{DAS}}{CA_{total}}$

Tableau 2 : Le détail des gammes du DAS A (portes d'entrée)

	Ventes (en volume)	Taux de croissance du marché	Parts de marché des concurrents en %					Rag	PMR ¹ de BETA
			BETA	Bouton	Mena	Dup	Davi		
DAS A	35000	8,5%	35	17,5	15	13,75	11,25	7,5	2
Gamme 1 (contempor)	10000	5%	56,25	11,25	18,75	13,75	0	0	3
Gamme 2 (esthétique)	10000	7,5%	15	40	23,75	21,25	0	0	0,375
Gamme 3 (protection)	7500	12,5%	45	15	17,5	0	0	22,5	2
Gamme 4 (sécurité)	5000	15%	21,25	11,25	0	25	42,5	0	0,5
Gamme 5 (design)	2500	2,5%	50	0	0	0	50	0	1

- 3- Identifiez pour chaque gamme le concurrent principal de la société BETA (2 points)
- 4- Quelle analyse peut – on faire désormais du DAS A ? (4 points)
- 5- Que peut – on en déduire à propos des précautions à prendre dans l'utilisation du modèle BCG ? (2 points)

classifier les ressources et les Actifs de ELSE.

II- Questions : 6 Points

1- Comment segmenter stratégiquement les activités :

- De Renault,
- De la Banque Populaire ? (3 points)

2- Les facteurs de contingence fréquemment évoqués en matière structurelle sont la taille, la technologie, la stratégie, l'environnement, la culture. On peut en imaginer d'autres. Lesquels ? (3 points).

la taille l'âge, technologie, pouvoir

*Concurrents Mc Donald's ; Burger King, Pizza Hut, KFC
taco Bell, wend'ys*

wend'ys

UNIVERSITE ABDELMALIK ESSAADI
FACULTE DE DROIT ET D'ECONOMIE DE TANGER

Filière Sciences Economiques et de Gestion
EXAMEN RATTRAPAGE JUIN 2019

Niveau S6, Matière : Contrôle de Gestion
Durée : 1h 15min

EXERCICE I (8 points) :

Une société envisage d'acheter un nouvel équipement qui changerait complètement ses conditions d'exploitation. Elle doit choisir entre 3 modèles : M1, M2 et M3. Les trois modèles satisferont tous la demande du marché estimée à 2.500.000 unités du produit P. \otimes

Pour chaque modèle, on vous communique les données d'exploitation suivantes relatives à une production de 2 500 000 unités P1.

	M1	M2	M3
Charges fixes imputables	812000	2000000	3960000
Bénéfice prévisionnel	638000	1125000	1540000

Pour tous les modèles, les coûts proportionnels sont les mêmes par rapport au nombre de produits vendus. \otimes

Questions : (présenter les résultats dans un tableau)

- Calculer le résultat dégagé par chaque modèle pour une production vendue de 1980000 unités (2 points).
- Calculer le SR en volume de chaque modèle (arrondir à la 10 000 unités près) (2 points).
- Calculer pour chaque modèle le taux de marge de sécurité dans l'hypothèse d'une production de 2 500 000 unités (2 points).
- Quel modèle vous recommandez à la société dans l'hypothèse de la sécurité (1 point)
- Et dans l'hypothèse de la maximisation de la rentabilité (1 point). \otimes

EXERCICE II (8 points)

Dans l'entreprise ALPHA, une étude sur la gestion des pièces détachées a fourni les résultats suivants :

consommation journalière de pièces : 1 500 unités ;

coût d'achat d'une pièce : 3 Dhs ;

coût annuel de possession du stock (Cs) : 20 % de la valeur moyenne du stock ;

coût de passation d'une commande (Ca) : 20 Dhs ;

approvisionnement actuel par quantités constantes de 4 000 pièces ;

délai de livraison du fournisseur : 3 jours ;

année commerciale : 360 jours.

Le responsable du contrôle de gestion des approvisionnements en pièces détachées souhaite vérifier si la politique d'approvisionnement de l'entreprise est optimale

Questions:

- Ecrire l'expression du coût total (CT) annuel de gestion du stock en fonction de la quantité économique Q à commander (2 points).
- La solution actuelle d'approvisionnement est-elle optimale, Justifier votre réponse (2 points).
- Déduire la quantité optimale à commander (Q) (1 point),
- le nombre de commandes à passer (N) (1 point),
- la cadence de réapprovisionnement (T) (1 point)
- et le coût total de gestion de l'année (1 point).

EXERCICE III : Répondre aux questions suivantes (4 points) :

Quel est l'apport de la méthode de L'imputation rationnelle des charges fixes ? (2 points).

Quels sont les nouveautés de la méthode ABC dans l'analyse des coûts ? (2 points). \otimes

L'apport de l'IR des charges

\otimes Analyse les centres.

$$P = PA - CF$$

$$SR = \frac{CF}{P}$$

$$SR = \dots$$

$$CT = P_0 + P_1$$

Pas optimal car N de commande = la quantité

Par des calcul des charges des coûts

(Examen Final en MANAGEMENT STRATEGIQUE (S6))

Le secteur du transport aérien est très dépendant de l'activité économique et d'événements géopolitiques (guerre en Irak, 11 Septembre 2001, etc.) Ainsi, dès lors que la croissance économique globale n'est plus au rendez-vous, on assiste à des surenchères de baisse de prix pour conserver voire augmenté ses parts de marchés. Lorsque la croissance de ce secteur est très faible, toutes les Compagnes Aériennes (CA) tombent dans le rouge: elles perdent de l'argent et certaines d'entre elles sont amenées à disparaître. La rentabilité est très aléatoire puisque les grandes CA n'obtiennent guère plus de 3% de rentabilité au final. On constate aussi qu'il y a de faibles possibilités de différenciation ce qui veut dire que les CA sont obligées de se battre sur le terrain du cout. En outre, il est difficile de commencer par exploiter une seule liaison, il faut établir tout un réseau qui lui aussi coute cher.

Les CA vendent leurs billets d'une part à **des tours opérateurs** et des agences de voyage qui ont la particularité de ne pas consommer eux-mêmes la prestation ; et d'autre part aux consommateurs finaux qui peuvent être soit des hommes d'affaire soit des particuliers. Il convient de souligner l'importance de la notoriété de l'enseigne puisque les passagers ont des exigences de sécurité et la marque les sécurise de ce point de vue là. On constate durant ces dernières années que toutes les manœuvres utilisées pour vendre le billet d'avion plus cher (classe affaires, super- affaires...) n'ont pas donné les résultats escomptés, et que le développement de l'audio et de la vidéo-conférence occasionnent moins de déplacements dans le monde des affaires puisque une partie des choses peuvent se régler à distance. Toute fois, les low cost (les CA à bas cout) sont en train de révolutionner le transport aérien de moyenne et courtes distances.

Pour se procurer en avion, les CA ont le choix entre les deux grands constructeurs que sont Boeing et Airbus Industrie. Ces deux derniers sont dans une lutte à mort pour la conquête du marché mondial. Les CA font également appel aux aéroports qui leur fournissent les infrastructures de décollage et d'atterrissage. En fait, les transporteurs aériens ayant déjà des créneaux de décollages et d'atterrissage dans les grands aéroports eux sont plutôt protégés par les infrastructures aéroportuaires, ces dernières n'accordant pas de nouveaux droits de décollage et d'atterrissage à de nouvelles CA. Ainsi, « Quand on va à Casablanca, on a le choix entre aéroport de Casablanca! ».

Pour éliminer les marges rétrocédées aux tour opérateurs et aux agences de voyage, les CA vendent de plus en plus de billet en direct.(agences dans les aéroports et centre-ville, par téléphone/ internet, etc.). Les CA pratiquent également le **yield management** : c'est-à-dire une politique de tarification des billets d'avion en fonction de la date à laquelle le client va vouloir faire sa réservation et du taux de remplissage de l'avion. Le but c'est d'arriver à remplir l'avion au maximum sachant q' un avion qui a au moins de 70% de places occupées est un avion qui va perdre de l'argent sur son vol. Les CA accordent aussi des cartes offrant des avantages (hôtel et location de voiture moins onéreux, billets

d'avion gratuits à partir d' un certain nombre de voyage,..). Aujourd'hui, l'homme d'affaires comme particulier sont à la recherche incessante du prix juste.

Le marché des transports aériens est constitué de quatre grandes **alliances** de taille mondiale (associant transporteur américain, européen, asiatique et latino- américain) organisant et coordonnant l'ensemble de ces vols. Ainsi, un passager peut partir de Tanger vers Bangkok en utilisant des compagnies qui feront partie de la même alliance, et ainsi les habitués de la RAM pourront trouver une solution de vol partout dans le monde avec leur compagnie préféré. Ces alliances permettent d'offrir à chaque passager l'ensemble des destinations mondiales, bien sûr pas directement par la compagnie mais desservie par compagnies alliées et qui ajustent les horaires de leur vol pour que les correspondances soient bien assurées, pour que les bagages transitent sans que les passagers ne soient obligés de les reprendre et de les enregistrer à nouveau et sans que les passagers n'aient de coûts de déplacement à faire à l'intérieur même de l'aéroport.

Actuellement, on ne compte pas moins de 150 CA ne serait-ce qu'aux Etats Unis, plus de 200 en Europe, alors qu'il faut d'énormes moyens pour constituer une CA(un gros avion coûte une dizaine de milliards de dirhams).

Pour autant on peut dégager un certain nombre de **groupes stratégiques**. On peut distinguer les généralistes de taille mondiale qui acheminent les passagers dans le monde entier soit directement, soit par le biais des grandes alliances (évoquées précédemment), les groupes qui sont spécialisés géographiquement (transport national, régional ou international de proximité) et d'autres qui visent certains segments de clientèle (**vols charter**).

Un passager peut recourir aux bateaux et croisières, pour les grandes liaisons transatlantiques et transpacifiques; cependant il s'agit là d'un autre créneau où l'on offre en complément au transport, de la détente, du loisir et des vacances. Pour les distances inférieures à 1000 kilomètres, le passager peut utiliser évidemment l'automobile avec le réseau autoroutier, mais aussi les TGV (Trains à grande vitesse, pouvant dépasser 500 km/h !).

Questions :

- ❖ Q1: En utilisant le modèle de Michael Porter, caractérisez l'intensité des forces commandant la concurrence dans le secteur du transport aérien.(6 points)
- ❖ Q2: De manière générale, comment une entreprise peut réduire l'intensité des forces concurrentielles de son secteur d'activité ?(4 points)
- ❖ Q3: Après avoir rappelé ce que l'on entend par diversification, définissez les concepts suivants : diversification horizontale, diversification vertical, diversification concentrique diversification conglomérale.(5 points)
- ❖ Q4: Expliquez en vos propres mots les termes en gras et soulignés dans le texte.(5points)

⇒ 17/20

(2)

Licence en Sciences Economiques et Gestion

Examen de rattrapage de Management stratégique – Semestre 6

Année universitaire 2018/2019

– Durée 1 heure –



Répondez aux questions suivantes :

1. Expliquez la matrice BCG (3 points)
2. Citez les forces commandant l'intensité concurrentielle dans un secteur (3 points)
3. Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur ? (2 points)
4. Définir les deux notions (4 points) :
 - La stratégie d'épuration
 - La franchise
5. Le « stratège » et le « marketer » posent-ils le même regard sur une courbe de cycle de vie ? (5 points)
6. Quelle est la différence entre le management opérationnel et le management stratégique (3 points)



FSJES TANGER

Examen final de management stratégique

S6

Durée : 1h30

Exercice 1 : (7 points)

L'entreprise Home Garder produit et commercialise des produits de la jardinerie. Il possède quatre DAS. Vous disposez des données suivantes :

	Outils jardinerie	Plantes d'intérieur	Plantes extérieur	Meubles de jardins
Marché en valeur (2012 - MDH)	220 <i>a</i>	1500	1100	745
Marché en valeur (2011 MDH)	215	1365	1200	760
<u>CA Home Garden</u>	70	450	250	110
Principal concurrent	BOTANIKA	GREEN	BOTANIKA	SULECT
CA concurrent (2012 - MDH)	85	410	400	95

Tc.

Questions :

- 1- Calculer le taux de croissance de chaque DAS
- 2- Calculer la part de marché relative de l'entreprise
- 3- Construire la matrice BCG de Home Garden.

Exercice 2 : (5 POINTS)

Expliquez et commentez le tableau ci-dessous (5 points) *caractérisant la concurrence*

Acteurs	Pouvoir-Menace			
	T. faible	Faible	Moyen	Fort
Fournisseurs		2	3	
Clients				
Concurrents				4
N. entrants	1			
Substituts		2		
Total	12			

Exercice 3 : (8 points)

L'entreprise « EPOST » bénéficie, pour plusieurs années à venir, du monopole du courrier dans un pays et s'interroge sur sa stratégie de développement.

La communication par email jouant un rôle grandissant, alors que le courrier classique a tendance à stagner, EPOST vient donc de lancer un service d'accès et de courrier internet (FAI). Cette activité a du mal à s'imposer et est encore embryonnaire.

Parallèlement l'entreprise développe ses activités de transports de colis (colis), mais le contexte est difficile, face à la concurrence d'acteurs qui sont largement leaders dans le pays.

Une filiale de téléphonie mobile (mobile) a été également créée par EPOST avec des partenaires industriels. Elle détient 40% de ce marché (en forte croissance) devant deux opérateurs qui détiennent respectivement 30% et 20% du marché.

Questions :

- 1- Classer les DAS de EPOST dans la matrice BCG
- 2- Son portefeuille d'activité est-il équilibré ?
- 3- Quelles recommandations stratégiques peut-on faire concernant le DAS « courrier » et le DAS « FAI » ?

0,5 point par blanc

EXAMEN FINAL (S6) MANAGEMENT STRATEGIQUE

1H30mi
818

I- QCM : (5pts)

a. La culture d'E/se est plus forte dans une entreprise :

- Diversifiée Intégrée verticale Spécialisée

b. Une stratégie corporate concerne :

- 1 DAS Quelques DAS Tous les DAS Aucune des 3 réponses

c. La part de marché relative (BCG) mesure :

- Attraits de l'environnement Atouts de l'E/se Faiblesses de l'entreprise

d. Une activité " Dilemme " nécessite :

- Plus d'effort de formation Plus d'effort marketing Plus de Technologie
 Aucune des 3 réponses

e. La structure matricielle est génératrice de coopération Vrai Faux

II- Exercice 1 : (5pts)

- a. A partir de vos connaissances, menez une analyse stratégique de Mc Donald's en utilisant le modèle des forces de l'intensité concurrentielle de M. PORTER (en évaluant chaque force de 0 à 5)
- b. A partir de vos connaissances, menez une analyse stratégique de l'E/se Marjane en utilisant le modèle de M. PORTER des forces de l'intensité concurrentielle (en évaluant chaque force de 0 à 5)
- c. Quel es le secteur le plus intéressant pour une E/se entre la restauration rapide et la grade distribution ?

III- Exercice 2 : (3pts)

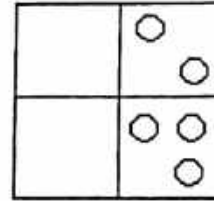
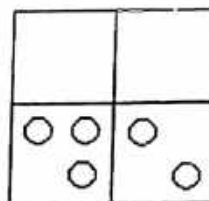
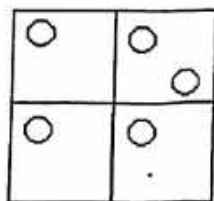
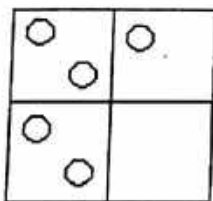
Le portefeuille d'activité de la société KB est constitué de différentes lignes de produits suivants :

Biscuits sucrés - bouteilles - gobelets - fromages frais - yoghourts - Eaux minérales - Emballages plastique - Surgelés - bières sans alcool - boissons lactées.

a. Procédez au reclassement des différents produits en DAS.

IV- Exercice 3 : (4pts)

Analysez la situation stratégique, financière Et managériale des 4 portefeuilles d'activité suivants :



V - Exercice 4 : (3 points)

Faire Faire : Quels enjeux pour l'entreprise ?



Université Abdelmalek Essaâdi

**Faculté Des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales – Tanger**

BP. 1373 - Poste principale – Tanger

Tél : 0539393932/18 - Fax : 0539393970



Examen final de Management Stratégique

Mai 2017

Durée : 1H30

I – Etude de cas : 14 points

Jeune diplômé en sciences de gestion, vous êtes nommé responsable marketing au sein de la société BETA (spécialisée dans la fabrication des portes d'entrée, les fenêtres et les barrières).

Le directeur général vous demande, à partir du tableau 1 ci-dessous présentant les caractéristiques des DAS de la société :

- 1- De présenter de la matrice BCG de la société (2 points)
- 2- De mener une analyse de son portefeuille d'activité en général et notamment le DAS A (4 points).

Tableau 1 : Caractéristiques des DAS de la société BETA

Domaines	Taux de croissance	Part de marché	Part du DAS dans le CA
DAS A (portes d'entrée)	8,5 %	2	60%
DAS B (fenêtres)	15%	0,5	30%
DAS C (barrières)	12%	0,8	10%

Intrigué par votre analyse, le Directeur général vous remet le détail des gammes du DAS A (portes d'entrée) qui regroupe cinq types de portes. C'est le domaine où l'entreprise est bien placée avec une part de marché qui est le double de son principal concurrent la société Bouton.

Tableau 2 : Le détail des gammes du DAS A (portes d'entrée)

	Ventes (en volume)	Taux de croissance du marché	Parts de marché des concurrents en %					Rag	PMR ¹ de BETA
			BETA	Bouton	Mena	Dup	Davi		
DAS A	35000	8,5%	35	17,5	15	13,75	11,25	7,5	2
Gamme 1 (contempor	10000	5%	56,25	11,25	18,75	13,75	0	0	3
Gamme 2 (esthétique	10000	7,5%	15	40	23,75	21,25	0	0	0,375
Gamme 3 (protection	7500	12,5%	45	15	17,5	0	0	22,5	2
Gamme 4 (sécurité	5000	15%	21,25	11,25	0	25	42,5	0	0,5
Gamme 5 (design)	2500	2,5%	50	0	0	0	50	0	1

- 3- Identifiez pour chaque gamme le concurrent principal de la société BETA (2 points)
- 4- Quelle analyse peut – on faire désormais du DAS A ? (4 points)
- 5- Que peut – on en déduire à propos des précautions à prendre dans l'utilisation du modèle BCG ? (2 points)

II- Questions : 6 Points

- 1- Comment segmenter stratégiquement les activités :
 - De Renault,
 - De la Banque Populaire ? (3 points)
- 2- Les facteurs de contingence fréquemment évoqués en matière structurelle sont la taille, la technologie, la stratégie, l'environnement, la culture. On peut en imaginer d'autres. Lesquels ? (3 points).

¹ PMR : part de marché relative.



Université Abdelmalek Essaâdi
Faculté Des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales – Tanger

BP. 1373 - Poste principale – Tanger

Tél : 0539393932/18 - Fax : 0539393970



Examen final du Management S6
Durée : 1H30mn

La société Les Délices installée dans une zone portuaire fut créée en 1940. Elle produisait des conserves de thon, sardine et maquereau avec des préparations simples.

En 2000, suite à des difficultés, elle a commencé à orienter une partie de sa production vers des produits de mer plus originaux : terrines et tapas de moules,... ces nouvelles productions distribuées dans les épicerie fines et dans les boutiques spécialisées en produits régionaux ont rapidement plu à la clientèle, du fait de leur qualité.

Simultanément, elle a recherché à répondre aux appels d'offres de la grande distribution qui désirait développer des produits MDD (marque de distribution) en conserves de poissons. Cependant les quantités demandées et les impératifs de prix imposé par la grande distribution nécessitèrent la construction d'un nouvel atelier dans la zone industrielle périphérique à 20km de la ville.

Le site installé dans la zone portuaire fut néanmoins conservé, les bureaux et la production des produits fin commercialisés sous la marque de l'entreprise sont maintenus à cet endroit.

L'entreprise connut alors beaucoup de succès. Cependant, les exigences de la grande distribution en matière de prix conduisirent peu à peu à une certaine baisse de la rentabilité. C'est alors que les dirigeants engagèrent dès 2006 une réflexion sur les possibilités de diversification.

Le cœur du métier étant la conserverie, la réflexion tourna autour de la maîtrise de ce procédé, l'idée vint de profiter du degré de pluviométrie élevé de la région pour lancer une activité d'élevage et de conserverie d'escargots.

Cette activité s'est rapidement développée surtout du fait de la qualité et de l'originalité des recettes conçues par le chef de cuisine recruté pour cette nouvelle activité. Le circuit de distribution utilisé était le même que pour la conserverie fine de poisson. Cependant, l'été caniculaire de 2008 entraîna la perte d'importante partie des escargots de l'élevage.

Conscient que du fait du réchauffement planétaire, la même situation pouvait se reproduire, les dirigeants ont engagé une réflexion stratégique afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. C'est pour cela, que la société vous demande en tant que consultant d'effectuer un diagnostic stratégique (voir annexe).

TAF :

- 1- Pour chaque activité de l'entreprise, analysez les forces de l'intensité concurrentielles 4
- 2- Pour l'ensemble de l'entreprise, effectuez un diagnostic de type SWOT (FFOM) force concu
M. el hadi part 20
- 3- Quelles sont vos constatations et vos recommandations
- 4- Définir les concepts suivants en général et pour la société Les Délices en particulier :
 - DAS
 - Métier 3
 - Portefeuille d'activité
 - Diversification concentrique



Examen final en Management stratégique

Durée : 1H30

Etude de cas

Créé en 1987, le groupe LVMH (Louis Vuitton, Moët Hennessy) est le leader mondial de la fabrication et de la distribution de luxe. Il dispose d'un portefeuille de plus de 60 marques prestigieuses au fort pouvoir d'évocation et de grands noms emblématiques de l'histoire de luxe.

Il est organisé en cinq branches principales :

- **Vins et spiritueux** : LVMH est numéro un mondial du champagne et cognac, il développe également des vins haut de gamme. Citons entre autres Moët & Chandon et Dom Pérignon,
- **Mode et maroquinerie** : LVMH possède un ensemble de marques présentes dans la haute couture (principalement Louis Vuitton), la mode et les accessoires de luxe. Le groupe est numéro un mondial de ce secteur d'activités ;
- **Parfums et cosmétique** : dans ce secteur d'activité, LVMH détient plusieurs des plus grands noms de la parfumerie française, et développe de jeunes sociétés de cosmétique en France et aux Etats. LVMH est leader européen et troisième au niveau mondial. Les marques : parfums Christian Dior, Guerlain, parfums Givenchy, Kenzo parfums, Laflachère, Bliss, Benefit Cosmetics, Fresh, Make up For Ever, Acqua di Parma, Parfums Loewe ;
- **Montres et joaillerie** : le groupe détient un ensemble de marques représentatives de la haute horlogerie helvétique, de l'univers des montres de mode, de la haute joaillerie et des stylos de luxe. C'est une activité que le groupe a abordée récemment et pour cela son objectif est de devenir un acteur significatif de ce secteur ;
- **Distribution sélective** : cette branche a pour vocation de promouvoir à l'échelle mondiale un environnement commercial favorisant l'image et le statut des marques de luxe. LVMH dispose d'un réseau de 648 magasins implantés en Europe, aux Etats-Unis et en Asie-Pacifiques. Les magasins : DFS, Miami Cruiseline, Sephora, Le Bon Marché, la Samaritaine.

Chaque branche regroupe plusieurs marques. On recense ainsi, au sein de la division montres et joaillerie, les marques Tag Heuer, Zenith, Dior montres, FRED, Chaumet, OMAS et De Beers LV.

Au sein de chaque marque, on retrouve les grandes fonctions traditionnelles : marketing, finance, ressources humaines, production...

Selon ses dirigeants, la taille du groupe l'empêche de s'organiser directement par fonctions, car la production est particulièrement hétérogène, la gamme étendue, et la communication est parfois difficile entre les différents spécialistes. A l'inverse, l'organisation actuelle est censée permettre une certaine flexibilité, en rendant plus rapide la prise de décision en réponse aux évolutions du marché.

Questions : (12 points)

- 1- A l'aide de ces informations, représenter schématiquement la structure de LVMH
- 2- A quel type de structure formelle appartient-elle ?
- 3- Quels sont les risques que prend LVMH en restant une telle structure ?
- 4- Quelle relation existe-elle entre structure et stratégie