

## SESSION 2013

## UE7 – MANAGEMENT

Durée de l'épreuve : 4 heures – coefficient 1,5

**Aucun matériel autorisé**

**Document remis au candidat : le sujet comporte 7 pages numérotées de 1 à 7.**

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

*Le sujet se présente sous la forme de 2 dossiers indépendants*

Page de garde

DOSSIER 1 .....(12 points)..... p 2

DOSSIER 2 .....(8 points)..... p 2

*Le sujet comporte les annexes suivantes :*

DOSSIER 1

Annexe 1 – Histoire de la petite brique..... p 3-4

Annexe 2 – Le redressement de Lego ..... p 4-5

Annexe 3 – Lego en 2010 : le 4ème fabricant mondial de jouets ..... p 5

Annexe 4 – La guerre des briques est déclarée ..... p 5-6

Annexe 5 – Les secrets d'une réussite ..... p 6-7

Annexe 6 – À l'attaque de nouvelles cibles ..... p 7

Annexe 7 – La qualité chez Lego..... p 7

**Avertissement :**

**Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, Il vous est demandé de la (ou de les) mentionner explicitement dans votre copie.**

**Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.**

## Sujet

### DOSSIER 1 – ÉTUDE D'UNE SITUATION PRATIQUE

En 1932, le danois Ole Kirk Christiansen crée une entreprise sous la marque « Lego », une contraction des mots danois *leg godt*, « joue bien ». Après une phase de déclin à la fin des années 1990, l'entreprise familiale danoise a opté pour des choix stratégiques et managériaux qui lui ont permis de renouer avec la croissance.

#### Travail à faire

À partir des annexes 1 à 7, et de vos connaissances personnelles, répondez aux questions suivantes :

##### Première partie – Diagnostic stratégique

1. Procédez au diagnostic externe du secteur d'activité du jeu à base de briques 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.
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.

##### 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.
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.
5. Présentez les profils des deux managers, Ole Kirk Christiansen et Jorgen Vig Knudstorp.

### DOSSIER 2 – DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ

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 »**

## Annexe 1

### Histoire de la petite brique

À l'origine de l'aventure, comme toujours, il y a un homme : Ole Kirk Christiansen. Né en 1891 à Billund, un village rural et pauvre au centre du Jutland, la partie continentale du Danemark, il est le treizième enfant d'une famille de paysans. Il apprend le métier de menuisier dans l'atelier de son frère et part travailler en Norvège et en Allemagne. En 1916, à 25 ans, il revient s'installer au pays. [...] Pour survivre, il fabrique des objets courants : des planches à repasser, des escabeaux... [...]

Il crée officiellement une entreprise en 1932 et cherche une marque pour ses produits ; en 1934, il choisit Lego, une contraction des mots danois *Leg godt*, "joue bien".

En 1947, Ole Christiansen fait venir d'Angleterre une machine à injecter du plastique. C'est la première du genre au Danemark. Il fabrique des hochets, puis, en 1952, un modèle réduit du Ferguson petit gris, un tracteur très populaire chez les paysans. L'année suivante, il a l'idée de le vendre en kit, ce qui plaît beaucoup. C'est son premier jouet à construire par l'enfant.

En 1949, il ajoute aux cubes en bois qui figuraient à son catalogue, comme à celui de tous ses concurrents, des "briques" faites dans un plastique légèrement flexible qui permet de les emboîter facilement. Au départ, elles ont peu de succès. Un magazine traduit l'opinion des Danois : *"Le plastique ne remplacera jamais les bons et solides jouets en bois."*

Ole a près de 60 ans. Son fils Godtfred, chargé du développement, a l'idée de créer un véritable système dont les briques en plastique de couleurs vives de 5 cm<sup>3</sup> forment l'élément de base. L'ensemble est présenté comme devant stimuler la créativité des enfants et appeler au fil du temps des compléments et des déclinaisons. Le 28 janvier 1958, le brevet de la brique actuelle, à 8 saillies, est déposé. Comme pour les innovations précédentes, le succès n'est pas immédiat et Ole Kirk Christiansen ne le verra pas : il meurt en mars 1958. Deux ans plus tard, après un incendie de son entrepôt et de son stock, Lego cesse de produire des jouets en bois.

#### **Le casse-tête d'un produit inusable**

Le système s'enrichit d'éléments (fenêtres, roues) rendant les constructions plus réalistes. En 1969, Lego lance les Duplo, identiques aux briques mais deux fois plus grosses, et donc plus faciles à manipuler par les tout-petits. En 1978, viennent les premières boîtes à thème : le château fort, la ville et l'espace, avec des mini-figures (astronautes, policiers, chevaliers...). Très stylisés au début, les petits personnages seront par la suite individualisés en fonction des films et des séries TV dont ils s'inspirent : les pirates, les Vikings, Batman, Star Wars, etc.

En 1979, Kjeld Kristiansen succède à son père, Godtfred. Le développement se poursuit dans de nombreux pays (130 actuellement). Mais des menaces se profilent, dues aux qualités mêmes du produit. Kjeld craint la saturation du marché : sa simplicité et sa robustesse rendent la brique à la fois indémodable et inusable. De plus, elle est très imitée. Et pour ne rien arranger, le marché du jouet subit, au début des années 1990, la concurrence du jeu vidéo. Pour continuer à se développer, l'entreprise cherche donc à se diversifier.

Constatant que 20 000 personnes venaient chaque année admirer les sculptures en briques Lego qui ornaient l'usine de Billund, Godtfred avait eu l'idée d'y créer une exposition permanente en plein air. Cela deviendra en 1968 le premier parc à thème Lego. Kjeld reprend l'idée. Il implante des parcs en Angleterre, aux Etats-Unis et en Allemagne. Cette activité, qui exige pour être rentable un professionnalisme sans faille, comporte des aléas. Les autres diversifications ne sont pas toujours réussies. Les robots en kit, trop chers, ne trouvent pas leur public. Quant aux jeux vidéo et autres produits dérivés, ils n'évitent pas à la firme danoise de sérieuses difficultés à la fin des années 1990. A partir de 1998, elle connaît plusieurs années déficitaires et doit licencier en 2003.

#### **Les Kristiansen passent la main**

L'année suivante, si la famille fondatrice reste actionnaire de l'entreprise à 100%, Kjeld, petit-fils du fondateur, cède son fauteuil de directeur général à un jeune consultant de 36 ans du cabinet McKinsey, Jorgen Vig Knudstorp. Celui-ci se donne six ans pour redresser l'entreprise.

Il applique les recettes classiques : réduction des coûts, recentrage sur le cœur de métier et reprise en main de la distribution. Il supprime 2 000 emplois, cède l'exploitation des parcs d'attraction au groupe britannique Merlin et arrête la fabrication de près de la moitié des produits. Enfin, il resserre les liens avec les distributeurs.

Mais il fait une fausse manœuvre en délocalisant massivement. La différence de coût de main-d'œuvre ne compense pas les surcoûts de transport, la moindre qualité et la mauvaise organisation des usines dans plusieurs pays. Knudstorp comprend vite que l'image de Lego vaut de l'or et que c'est sur elle et sur la qualité traditionnelle de ses produits qu'il faut miser. Il rapatrie à Billund les opérations les plus stratégiques, comme le moulage des pièces et rachète les quelques usines continuant à travailler pour le groupe au Mexique et en Europe de l'Est, pour mieux contrôler la production. Alors que 80% des jouets vendus dans le monde sont produits en Chine, seul 8% des produits Lego en proviennent.

### **Le rendez-vous des fans sur la Toile**

L'entreprise danoise est une pionnière du Web 2.0. Sur son site - qui reçoit 18 millions de visites par mois -, on trouve la Lego Factory. Ce lieu de rencontre des fans expose leurs chefs-d'œuvre. Les internautes souhaitant les reproduire peuvent commander les pièces nécessaires et Lego fait même entrer les réalisations les plus intéressantes dans son catalogue officiel.

Marc Mousli, Alternatives économiques, *Les rouages de l'entreprise*, septembre 2011.

## **Annexe 2**

### **Le redressement de Lego**

Kjeld Kirk Kristiansen, petit-fils du fondateur et patron de l'entreprise depuis 1979, décide alors de céder les rênes. Une page de l'histoire de Lego se tourne en 2004 avec l'entrée en scène d'un nouveau patron, Jorgen Vig Knudstorp, alors âgé de 36 ans. [...] Sa culture du management à l'anglo-saxonne - il a débuté sa carrière chez McKinsey - donne un nouveau tempo à la société octogénaire.

Son bureau a des faux airs de magasin de jouets où s'empilent boîtes et modèles en briques colorées. Il n'hésite pas à donner à ses visiteurs, en lieu et place d'une banale carte de visite, une minifigure à son effigie. Un signe d'ego au pays du Lego ? Mais avec ses lunettes cerclées et son costume sombre, l'homme est d'abord le PDG qui veut remettre l'entreprise danoise dans le jeu face à ses grands concurrents américains Hasbro et Mattel. Et l'heure n'est pas au partage du pouvoir. Quel rôle laisse-t-il à la famille Kristiansen, troisième fortune danoise et toujours actionnaire à 100 % de Lego ? « Comme celui de la reine, elle a la signature... », indique M. Knudstorp.

Une fois les clés du royaume en poche, le nouveau PDG a fait un état des lieux. Pour découvrir les fragilités et les errements qui avaient mené l'entreprise au bord du gouffre. Boulimique, Lego avait oublié son métier d'origine de fabricant de jouets pour devenir une marque déclinée dans les univers les plus divers. Des bijoux aux vêtements en passant par les parcs d'attractions ou les jeux vidéo. Elle avait abandonné la marque Duplo, destinée au premier âge, pour un concept marketing élaboré mais incompris des parents.

Elle avait multiplié les jeux sophistiqués, comme Mindstorm, un robot en lego commandé par ordinateur conçu avec un laboratoire de l'université américaine MIT. Ou comme Lego Studios, dont l'ambition était de transformer chaque enfant en un Spielberg en herbe. Trop sophistiqués ? En tout cas, coûteux pour le consommateur moyen. « Lego avait perdu confiance en son identité », affirme M. Knudstorp. [...]

Entre les cessions, les fermetures d'usines, en particulier aux Etats-Unis et en Suisse, les plans sociaux, les effectifs ont fondu au tournant du siècle. La société employait 8 600 personnes en 1998, et seulement 4 900 en 2006. Le siège de Billund n'a pas été épargné : le nombre de salariés a diminué de moitié, à 2 500. « Il fallait stopper l'hémorragie et réduire la dette », explique M. Knudstorp. Mais, progressivement, le nouveau modèle économique de Lego se met en place. Pour limiter ses coûts, l'entreprise met désormais ses jeux en boîte au Mexique pour l'Amérique du Nord, en Hongrie et en Tchéquie pour le reste du monde. Un temps, elle avait laissé le soin de ces usines à un géant de la sous-traitance, l'américain Flextronics, avant de les réintégrer dans son giron.

Pour autant, le « made in Danemark » existe toujours. Dans des unités fortement automatisées, il est vrai. L'une a été construite dans les années 1980 pour faire face à la concurrence de l'américain Tyco, qui proposait des briques moins chères alors que le brevet de Lego était tombé dans le domaine public. Elle abrite plus de 70 machines qui crachent sans discontinuer les 4 000 types de pièces différentes. Des pièces stockées dans un gigantesque hall entièrement robotisé où s'empilent plus de 420 000 caisses en plastique coloré. Dans une autre usine, sur des lignes automatisées, les pièces glissées dans des sachets viennent garnir les boîtes de jeu dûment numérotées. « Globalement, deux tiers des pièces sont moulées au Danemark et 15

% des boîtes y sont fabriquées. Le moulage est une opération sensible. Il doit être extrêmement précis pour que les briques s'assemblent parfaitement », explique M. Knudstrop.

Mais le retour à meilleure fortune de Lego doit aussi beaucoup à la refonte de son rayon jouets. Le fabricant danois s'est focalisé sur son cœur historique, la brique, et sur sa clientèle de prédilection, le garçon de 5 à 10 ans. La gamme Duplo a retrouvé sa place. En termes de licences, il a continué à miser sur Star Wars, toujours en tête des ventes pour ce Noël 2010, et a signé un accord avec Disney. En 2011, il proposera une gamme Pirates des Caraïbes et espère beaucoup de la sortie du nouvel épisode du dessin animé Cars.

Mais la licence reste un exercice délicat et coûteux. Lego cultive donc ses univers propres, Lego City en tête, mais aussi Atlantis et, depuis peu, Ninjago. En parallèle, la société danoise, qui muscle ses compétences en marketing et création, tente de sortir du jeu de construction. Elle a lancé une offensive dans les jeux de société en 2009, teste le jeu Video multijoueurs en ligne avec Lego Universe et veut s'attaquer aux cours d'écoles avec ses toupies Ninjago dès la rentrée de janvier. Tous ces jeux ont été élaborés en multipliant les tests auprès des enfants. Car plus que jamais, Lego veut resserrer le lien avec ses clients. Les enfants, mais aussi les fans de tous âges. Voir les designers, architectes ou artistes inspirés par la petite brique en plastique.

Résultat, depuis 2006, Lego remonte la pente. [...] Il lui faut, dit-il, « inventer le futur du jeu et relever trois challenges » : la technologie numérique, l'évolution démographique - « car Lego est surtout présent dans des pays où la population vieillit » - et le changement de produit, car « les questions sur la sécurité des jouets en plastique se font plus pressantes ». Rien n'est jamais gagné dans le monde du jouet.

Laurence Girard, Le Monde, 25 décembre 2010

### Annexe 3

#### Lego en 2010 : le 4<sup>ème</sup> fabricant mondial de jouets

|  |                            |
|--|----------------------------|
| <b>Chiffre d'affaires 2010</b>                   | 988 millions d'euros       |
| <b>Résultat net 2010</b>                         | 199 million d'euros        |
| <b>Part de marché sur le marché de la brique</b> | Environ les ¾ du marché    |
| <b>Part de marché sur le marché du jouet</b>     | 7 % (contre 5,9 % en 2009) |
| <b>Effectif</b>                                  | 9 100 salariés             |
| <b>Implantation</b>                              | Présent dans 130 pays      |

### Annexe 4

#### La guerre des briques est déclarée

Kre-O [est] une nouvelle marque lancée par le numéro deux mondial du jouet, l'américain Hasbro.

En jouant le coucou dans les rayons, Hasbro, qui n'a pas hésité à copier sans vergogne la brique Lego, dévoile son ambition. [...]

La forteresse danoise a déjà connu, avant celui d'Hasbro, d'autres assauts. La première grande offensive remonte aux années 1980, alors que les brevets de cette brique en or tombent dans le domaine public. Un Américain, Tyco, s'empresse de commercialiser des briques en tout point identiques à celles de son concepteur, mais moins chères. Le choc est rude pour Lego, qui réagit en investissant dans des unités de production fortement automatisées. Une obligation pour maintenir le made in Danemark. Aujourd'hui encore, près des deux tiers des pièces sont moulées à Billund. Dans des halls immenses, des machines crachent sans discontinuer 4 000 pièces différentes. Finalement, Tyco sera racheté par un autre américain, Mattel, numéro un mondial, fabricant de la célèbre poupée Barbie, qui ne donnera pas suite.

Le deuxième coup de semonce viendra du Canada. Mega Brands joue à son tour la carte de l'imitation. S'ensuivra une bataille juridique féroce, Lego tentant de faire reconnaître un droit de propriété intellectuelle sur la forme de sa brique. Après des années de procédure, il sera débouté. Une décision qui a ouvert définitivement la porte aux imitateurs. Des sociétés chinoises n'ont pas manqué de franchir le seuil, certaines proposant leurs copies aux enseignes de la grande distribution prêtes à vendre des jouets sous leur propre marque.

Il manquerait un détail à ce paysage concurrentiel si l'on omettait de parler de la société Ecoiffier, installée dans l'Ain. Elle propose des briques pour le premier âge depuis les années 1980 en jouant la carte des prix bas, malgré une production made in France. Nuance, toutefois, elles ne sont pas compatibles avec celles de son grand concurrent, Duplo.

Mais le nouvel assaillant de Lego a une tout autre envergure. Hasbro, qui inonde les cours de récréation avec ses toupies Beyblade et profite de la rente de situation de jeux de société indémodables comme le Monopoly, arrive lourdement armé. Il n'a d'ailleurs pas hésité à accompagner le lancement de Kre-O d'une salve publicitaire nourrie. L'américain dispose d'un autre atout : ses licences. Il a choisi de partir à l'assaut du marché de la construction avec une de ses licences phares, Transformers. Chaque boîte de jeu propose de monter, avec les mêmes pièces, un robot transformable en véhicule. Des modèles popularisés auprès des enfants par les films Transformers, dont le troisième opus est sorti cette année. Pour 2012, Hasbro devrait étoffer sa gamme, encore réduite aujourd'hui, en déclinant un jeu de bataille navale, Battleship, qui devrait bénéficier d'une adaptation cinématographique.

Transformers contre Star Wars. Ce pourrait être le titre du prochain feuilleton à suivre dans le monde sans pitié des fabricants de jouets. Lego a en effet en main une carte maîtresse, avec la licence Star Wars. " Les modèles Star Wars sont encore en tête des ventes des produits Lego ce Noël ", affirme Franck Mathais, de La Grande Récré. La société danoise, qui exploite l'univers des films de George Lucas depuis dix ans, a renouvelé l'engagement jusqu'en 2020. Elle a aussi signé un accord avec Disney et commercialise cette année des produits Cars. [...]

Ce dynamisme retrouvé a redonné du lustre à la marque. Qui joue sur plusieurs tableaux. Aux yeux des parents, voire des grands-parents, Lego reste une valeur sûre, un jeu éducatif, atout précieux surtout en période de crise. " Il est assez rare qu'une marque de jouets passe ainsi plusieurs générations. Avec ses couleurs primaires, son design atypique, son énorme potentiel pour inventer des formes et son côté performance, Lego est un jouet génial ", affirme Dorothée Charles, du Musée des arts décoratifs. Les parents sont sensibles au fait de transmettre un jeu qui a bercé leur propre enfance.

Le Monde, Laurence Girard, 16 décembre 2011

## Annexe 5

### Les secrets d'une réussite

#### *Des briques fabriquées au millimètre près*

LEGO doit notamment son succès à sa réputation de qualité. "Toutes nos usines nous appartiennent et les pièces subissent des contrôles qualité à chaque étape de leur fabrication", assure Stéphane Knapp, directeur marketing France. Les petites pastilles de plastique sont fondues dans un four à 232°C. Le plastique est ensuite moulé avec une précision millimétrée. "Seules 18 pièces sur un million ne sont pas conformes", garantit Stéphane Knapp.

#### *La gamme renouvelée mais pas chamboulée*

Le commissariat de police LEGO est toujours un best-seller après des décennies d'existence. Si les deux tiers de la gamme sont renouvelés ou retravaillés chaque année, le commissariat de police ou la ferme DUPLO figurent toujours parmi les meilleures ventes plusieurs décennies après leur création. Les équipes marketing lancent des nouveaux thèmes chaque année en fonction de l'actualité et de la maturité du marché dans chaque pays. "En France, nous travaillons encore à implanter les thèmes basiques, explique Stéphane Knapp. En revanche, en Allemagne où LEGO est déjà leader du marché du jouet, on lance plus de nouveautés".

#### *Des prix adaptés à tous les budgets*

On peut trouver des boîtes de LEGO de 3 à 150 euros. © LEGO

Les LEGO sont plus chers que certains de leurs concurrents. Mais la force de la gamme, c'est que l'on peut trouver une boîte à n'importe quel prix. [...]

#### *Motiver les revendeurs pour optimiser les ventes*

Le service marketing de LEGO aide les magasins à optimiser leur assortiment.

LEGO investit chaque année 10% de son chiffre d'affaires en publicité. Le groupe, qui réalise 60% de son chiffre d'affaires entre octobre et décembre, est très présent à la télévision et dans la presse parentale. Mais une grosse partie des investissements est dirigée vers les revendeurs. "Notre service marketing aide chaque propriétaire de magasin à affiner son offre en fonction de sa clientèle", explique Stéphane Knapp. 40% des ventes ont lieu en hypermarché et 48% dans les réseaux spécialisés (JouéClub, Toys'R'us...).

Journal du net, 17 décembre 2008

## **Annexe 6**

### **À l'attaque de nouvelles cibles**

#### **Lego veut aussi conquérir le marché des filles**

Des légos spécialement conçus pour le mariage entre le prince William et Kate Middleton, en Grande-Bretagne, au printemps dernier.

Le géant danois de la brique de construction lance une nouvelle gamme dédiée aux fillettes, baptisée Lego Friends.

Des briques roses, des personnages girly et des emballages couleur parme : c'est la recette de Lego pour partir à la conquête des petites filles.

Keren Lentschner, Le Figaro, 1<sup>er</sup> décembre 2011

#### **Lego veut faire rêver les grands**

D'ordinaire, les constructions en briques Lego ont des allures de fermes ou de bateaux très colorés. Mais la nouvelle gamme Architecture que la marque est en train d'implanter progressivement en France affiche un style bien différent. Beige, blanc ou noir, les modèles réalisés sont tout en sobriété. Et pour cause. Ils reproduisent des monuments comme l'Empire State Building, la Maison-Blanche ou la tour Burj Khalifa de Dubaï. Et se destinent à des adolescents ou des adultes fans de beaux bâtiments.

L'envie de l'architecte américain Adam Reed Tucker de traduire avec les briques de son enfance les lieux qui l'inspiraient a séduit la marque danoise. Elle y a vu le moyen de toucher un public plus âgé à qui elle propose, en plus du jeu de construction, des éléments historiques et des plans des monuments.

Clothilde Briard, Les Echos, 10 octobre 2011

## **Annexe 7**

### **La qualité chez Lego**

Depuis sa fondation en 1932, le Groupe LEGO s'est concentré sur la **qualité** dans toutes ses activités.

Le Groupe LEGO vise à être un leader dans tous les domaines d'activités de l'entreprise. Les matériaux de jeu du Groupe LEGO répondent donc à toutes les normes nationales et internationales concernant les matériaux de jeu, au minimum. En plus de respecter toutes les exigences réglementaires, notre but est que tous les produits LEGO répondent aux attentes raisonnables des clients en matière de qualité et de sécurité, concernant la conception, les habitudes de jeu et les utilisations inadéquates prévisibles.

Tous les matériaux de jeu LEGO produits pour le marché européen portent le label CE de l'UE. Ce label indique que le Groupe LEGO garantit la conformité du produit avec la Directive européenne relative à la sécurité des jouets.

Le Groupe LEGO utilise principalement du plastique ABS dans ses produits. Ce matériau fournit les propriétés de puissance d'accroche, de brillance et de stabilité des couleurs des produits du Groupe LEGO. Toutes les matières premières et les produits sont testés dans des laboratoires internes et externes.

Site [www.lego.com](http://www.lego.com)