

Travailler les spécialités – Le sens d'un sujet

Document Enseignant

Comment approfondir sa réflexion et répondre à une problématique ?

Un exercice en management des organisations pour mieux comprendre comment faire...

L'exercice proposé peut être fait avec une relative autonomie par les élèves répartis en groupe de 3 ou 4.

La grille d'auto-évaluation que l'élève doit compléter seul ou avec l'aide des membres de son groupe de travail, définit indirectement différentes capacités à mettre en œuvre :

- Etre capable déchiffrer un texte,
- Etre capable d'interpréter un texte à l'aide de concepts adaptés,
- Etre capable d'argumenter dans un cadre défini (ici, celui d'une entreprise).

L'objectif est de leur faire comprendre qu'il existe différents niveaux, plus ou moins approfondis, de réponse et, ce faisant, de leur montrer ce qu'exige une poursuite d'études dans le supérieur en termes de rigueur et d'analyse.

Cet exercice a également pour but de combattre la tendance de certains élèves à proposer des réponses 'immédiates' et à leur montrer l'intérêt de chercher d'autres éléments de réponse que ceux qui leur viennent à l'esprit instantanément, en répondant, pour ce qui est du management des organisations, à deux questions implicites :

Quels concepts de management des organisations le sujet m'invite-t-il à utiliser ? Ici, le sujet traite du diagnostic interne, des avantages concurrentiels détenus par une organisation, de concurrence et de position concurrentielle.

En quoi la réponse proposée prend-elle en compte la spécificité de l'organisation étudiée (Feu Vert dans l'exercice) ?

Document Elève

Comment approfondir sa réflexion et répondre à une problématique ?

Un exercice en management des organisations pour mieux comprendre comment faire...

Vos enseignants vous demandent sans doute souvent, quand vous rédigez vos réponses, de ne pas paraphraser (recopier) les documents qui sont à votre disposition ou vous reprochent de ne pas argumenter suffisamment. La plupart du temps, c'est parce que vous vous êtes contenté(e) d'identifier les informations utiles sans chercher à les mettre en relation les unes avec les autres. Vous n'avez pas en quelque sorte problématisé votre réponse qui reste donc descriptive.

Cet exercice a pour objectif de vous expliquer comment faire pour éviter ce défaut.

Travail à faire

Seul(e),

- Lisez le contexte et le document 1.
- Rédigez, en 15 minutes au maximum, votre réponse à la question posée.

Seul(e) ou par groupe de 3 élèves,

- Évaluez votre travail (ou celui des membres de votre groupe) grâce à la grille d'auto-évaluation proposée.
- Modifiez, si besoin, votre réponse en tenant compte de l'auto-évaluation que vous avez réalisée.

Question à traiter

À partir du contexte et du document 1, montrez en quoi la concurrence représente une menace pour le groupe Feu Vert.

Contexte

Créé en 1972, le groupe Feu Vert, spécialiste européen des accessoires et des services automobiles, n'a cessé de se développer sur le territoire national, mais aussi, plus largement, en Europe. Il compte aujourd'hui 408 centres auto (310 en France, 83 en Espagne, 8 au Portugal et 7 en Pologne) ainsi que 23 centres Feu Vert Services. En 2012, l'entreprise a réalisé, grâce à plus de 6 200 collaborateurs, un chiffre d'affaires hors-taxe de 664,7 millions d'euros contre 661,1 millions d'euros en 2011. Son principal concurrent est Norauto qui, sur le métier des accessoires et des services automobiles, a réalisé un chiffre d'affaires très proche de celui du Groupe Feu Vert en 2012.

Comme Norauto, Feu Vert a construit une partie de son développement sur sa capacité à proposer aux consommateurs, à des prix plus maîtrisés que les réseaux de constructeurs les produits et les services nécessaires à l'entretien de leurs véhicules. Dans une dernière enquête menée en par GFK¹, on observe ainsi une différence de prix de 49 % entre les réseaux constructeurs et Feu Vert pour la somme de trois prestations (changement de plaquettes, remplacement de deux pneus et une révision), cet écart se réduisant à 8% par rapport aux réseaux indépendants et d'entretien rapide.

¹ Source : <http://www.auto-infos.fr/Feu-Vert-attaque-sur-le-prix,4479>, 21 mai 2013.

Aujourd'hui, Feu Vert entend continuer à étendre son réseau, avec l'ouverture programmée d'une cinquantaine de centres auto au cours des trois prochaines années. Le groupe cherche dans le même temps à poursuivre le développement de sa marque de distributeur. Ainsi, début 2013, en plus de ses gammes de batteries, d'huiles et d'amortisseurs, l'entreprise a lancé sa gamme de pneumatiques « Feu Vert Efficiency » fabriqués en collaboration avec le groupe Continental, proposés à des tarifs 20% inférieurs à la moyenne du marché. L'objectif est de développer la part de marché du groupe sur ce segment, qui est de 9% à l'heure actuelle. Cela permettra à Feu Vert non seulement de fidéliser ses clients en leur proposant des services supplémentaires lors de la vente de pneumatiques mais aussi de mieux répondre aux besoins des consommateurs de plus en plus attentifs à leur portefeuille et qui s'orientent vers les comparateurs web et les pure-players² (www.allopneu.com, www.123pneus.fr, etc.).

Document 1 – Interview de Bernard Perreau – PDG de Feu Vert et de Pascal Fraumont, directeur marketing de Feu Vert

Vous ne voyez pas de désaffection dans vos magasins compte-tenu de la montée de l'Internet dans les usages français ?

Bernard Perreau, PDG de Feu Vert. Non, les sites de pure-players de produits techniques ont sûrement un impact sur notre business, notamment sur ce qui est « pièce technique vendue en libre-service ». En revanche, sur la partie « entrées atelier et prestations », on ne voit aucun impact. C'est plutôt une concurrence sur les consommateurs [...] qui font tout eux-mêmes.

Que faut-il faire aujourd'hui pour se faire connaître quand on est le numéro 1 des centres auto ?

Pascal Fraumont, directeur marketing de Feu Vert. Se faire connaître en bien : pour ce qui est de se faire connaître, on est connu chez Feu Vert. On a la plus grosse notoriété [avec] un top of mind³ qui est égal pratiquement au double de notre concurrent direct (Norauto) [avec] près de 30%.

Cela, vous l'expliquez grâce à la pub ?

On a une présence qui contrairement à ce que l'on peut imaginer, n'est pas supérieure à celle de nos concurrents. Si on regarde un petit peu les investissements qui se sont faits en pub depuis ces trois dernières années, pour vous donner quelques chiffres, Norauto a investi 74 millions d'euros, Midas 45 et Feu Vert 41. [...] Sur cette activité, c'est Renault qui dépense le plus [avec] 98 millions.

Quels sont les effets de la garantie [constructeur] préservée⁴ sur les entrées atelier ? Est-ce que vous avez pu mesurer des progressions d'entrées atelier chez vous ?

Bernard Perreau, PDG de Feu Vert. [...] On a une progression permanente de ces entrées atelier, [ce] qui prouve depuis 2008 la part de marché que nous prenons dans les véhicules récents.

Quel ressenti avez-vous de la crise ?

Bernard Perreau, PDG de Feu Vert. Nous, on a un modèle économique qui répond à la crise : d'abord on a une stabilité financière qui est assez forte et en même temps un modèle économique qui répond aux consommateurs qui recherchent à la fois de la praticité, de la proximité et, en même temps, des prix intéressants. Donc, la crise, bien sûr que l'on la ressent notamment sur

² Les pure-players sont des entreprises qui ne commercialisent leurs produits que sur Internet. Ils n'ont donc aucun point de vente physique.

³ Le top of mind est une manière de mesurer la notoriété d'une marque en comptabilisant le pourcentage de consommateurs qui la citent en premier (avant d'autres marques concurrentes).

⁴ La garantie constructeur préservée signifie que les automobilistes ont désormais la liberté de faire entretenir leurs voitures hors réseau de marque sans perte de garantie.

certains marchés, [par exemple] sur les produits libre-service type consommation courante [mais] [...] on a un optimisme mesuré sur les années qui viennent.

Source : d'après http://www.dailymotion.com/video/xxt21e_7pm-sav-n-16-feu-vert-notre-modele-economique-repond-a-la-crise_auto, février2013GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION

Évaluez votre réponse (et, éventuellement, celle des membres de votre groupe) à l'aide de la grille d'évaluation suivante.

ITEMS D'ÉVALUATION	OUI	NON
1 Dans ma réponse, j'ai cité le nom de tous (ou de certains) des concurrents de Feu Vert mentionnés dans les documents.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Dans ma réponse, j'ai cité les différentes catégories auxquelles appartiennent ces concurrents : les constructeurs (comme Renault), les spécialistes des accessoires et de la réparation automobiles (comme Feu Vert ou Norauto) et les pure-players.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dans ma réponse, j'ai indiqué comment se positionne Feu Vert par rapport à ces concurrents sur son marché (leader, challenger, suiveur).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Dans ma réponse, j'ai qualifié la concurrence qui s'exerce sur Feu Vert (forte / modérée / faible, diverse / hétérogène, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Dans ma réponse, j'ai pris en compte l'évolution de la concurrence qui s'exerce sur Feu Vert (arrivée de nouveaux concurrents, intensification de la concurrence, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Dans ma réponse, j'ai expliqué pourquoi la concurrence ou chaque catégorie de concurrents exerçait une menace sur Feu Vert (remise en cause des avantages concurrentiels de l'entreprise, risque d'une diminution de ses ventes, de sa part de marché, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pour finir, positionnez votre réponse dans un des 4 cadrans de la matrice d'évaluation suivante.

Réponse argumentée	Item 5	Item 6
	Item 4	
Réponse descriptive	Item 2	Item 3
	Item 1	
	Réponse décontextualisée	Réponse contextualisée

Vous n'avez coché « oui » qu'à l'un ou plusieurs des trois premiers items. Votre réponse est descriptive.

Ne faire que citer des concurrents (item 1) ou des catégories de concurrents (item 2) reste descriptif même si vous avez fait l'effort de positionner l'entreprise Feu Vert par rapport à eux (item 3). Vous ne répondez pas à la question posée : vous n'avez pas problématisé vos propos et vous vous êtes essentiellement contenté(e) de répéter ce qui est écrit dans les documents à votre disposition.

Vous avez coché « oui » à l'un des trois derniers items. Votre réponse cherche à développer une argumentation.

Qualifier la concurrence (item 4) constitue un début d'argumentation mais c'est encore loin d'être suffisant. Il faut non seulement prendre en compte l'évolution de cette concurrence (item 5) mais surtout montrer comment la concurrence et chaque catégorie de concurrents risquent de remettre en cause la position concurrentielle / les avantages concurrentiels de Feu Vert (item 6).