ministère
Éducation
nationale

EAE ECM 3

SESSION 2014

AGRÉGATION
CONCOURS EXTERNE

Section : ÉCONOMIE ET GESTION
Option : MARKETING

ÉTUDE DE CAS SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

Tables statistiques (sans formule) autorisées.

L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.

De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

A

Tournez la page S.V.P.

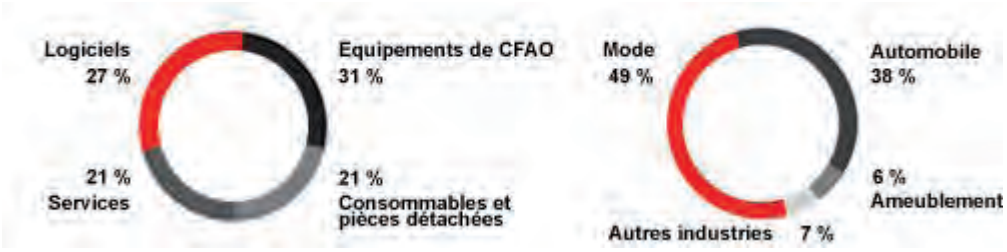
LECTRA

Lectra est le **numéro un mondial des solutions technologiques intégrées** – logiciels, équipements de CFAO[1] et services associés – dédiées aux entreprises qui utilisent des textiles, du cuir, des tissus industriels ou des matériaux composites dans la réalisation de leurs produits. Elle s'adresse à de grands marchés sectoriels mondiaux : la mode, l'automobile, l'ameublement ainsi qu'une grande variété d'autres industries (l'aéronautique, l'industrie nautique, l'éolien ...).

Entreprise transnationale, Lectra accompagne 23 000 clients implantés dans plus de 100 pays et développe avec eux des relations de long terme. L'expertise de ses 1 350 collaborateurs et ses technologies de pointe en font un acteur de référence. Ses solutions métiers spécifiques à chaque industrie permettent d'automatiser, de rationaliser et d'accélérer la création, lors du développement des produits et de leur production. Pour la mode, elles permettent de planifier et gérer l'intégralité du cycle de vie des collections en développant le capital créatif des marques.

Créée en 1973 et basée en France, Lectra est cotée sur NYSE Euronext et son chiffre d'affaires s'élève à 198 Millions d'Euros en 2012.

L'entreprise dispose d'une implantation mondiale d'envergure, unique au regard de ses concurrents. Elle réalise 90 % de son chiffre d'affaires hors de France et 92 % en direct, via son réseau de 31 filiales. Grace à son réseau international, Lectra est l'interlocuteur privilégié des grandes marques et des groupes industriels mondiaux qu'elle accompagne partout où ils sont implantés. Elle leur fait bénéficier de son expertise de leur secteur et des compétences de ses équipes locales et internationales pour mener à bien leurs projets, dans chaque pays, et relever les défis d'une économie mondialisée. Ses équipes, réparties dans 31 pays, regroupent plus de 50 nationalités, de tous âges et de toutes origines. Ouverte et vivante, elle privilégie un esprit d'équipe sans frontière géographique ou culturelle, allié à un sens aigu de la responsabilité individuelle.



L'entreprise dispose également d'un service de support logistique grâce à ses 5 Call Centers mondiaux basés à Cestas, Atlanta, Madrid, Milan et Shanghaï. Leurs 90 collaborateurs capables de piloter à distance et en temps réel les logiciels et équipements, gèrent en moyenne 50 000 appels par mois. Ils interviennent pour assister les clients au quotidien et prendre la main à distance, par une liaison Internet sécurisée, de leurs logiciels et leurs équipements.

[1] Conception et Fabrication Assistées par Ordinateur

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 :	La stratégie de LECTRA	Page 6
Annexe 2 :	La gamme de produits de LECTRA	Page 9
Annexe 3 :	Les chiffres clés de LECTRA	Page 11
Annexe 4 :	Les clients de LECTRA et leurs attentes	Page 13
Annexe 5 :	Des solutions techniques adaptées aux besoins des clients	Page 15
Annexe 6 :	Bâtir une matrice de sélection de marché	Page 17
Annexe 7 :	Méthodologie de sélection des marchés de Lectra et données Pays	Page 18
Annexe 8 :	Le réseau actuel de distribution en Russie	Page 19
Annexe 9	Envoi de deux appareils Vector à Singapour	Page 19
Annexe 10	Proposition du transitaire	Page 20
Annexe 11	L'exposition du groupe Lectra au risque de change	Page 21
Annexe 12	Opération avec le client Sheng FU de Singapour	Page 21
Annexe 13	Les options de change	Page 22
Annexe 14	Du marketing transactionnel au marketing relationnel	Page 23
Annexe 15	Le marketing relationnel de Lectra	Page 24
Annexe 16	Créer une BDD de marketing relationnel	Page 26
Annexe 17	Éléments relatifs au calcul de la force de vente interne	Page 27
Annexe 18	La force de vente supplétive	Page 28
Annexe 19	Offre de création d'un site marchand	Page 29
Annexe 20	Type de vendeurs en fonction du style de vente attendu	Page 30
Annexe 21	Optimisation des résultats en fonction du coût de l'effort de vente	Page 30
Annexe 22	Le marketing, une affaire de contenu et non d'outils	Page 31

Tournez la page S.V.P.

Dossier 1 Le développement de l'activité de LECTRA dans un contexte de crise

Annexes 1 à 5

L'évolution du macro-environnement conduit LECTRA à faire évoluer son offre et à choisir des marchés porteurs. Confrontée à une croissance ralentie dans la plupart des grands pays - notamment les Etats-Unis, la Chine et le japon -, LECTRA a élaboré une feuille de route stratégique pour 2013-2015 afin de se préparer aux nouveaux défis de l'après-crise et en saisir les opportunités. La solidité du modèle économique de LECTRA lui permet de réaliser pleinement son potentiel de croissance sur la base de conditions macro-économiques volontairement prudentes.

Privilégiant une stratégie de long terme, LECTRA se fixe des objectifs de développement reposant sur cinq accélérateurs :

- Les pays émergents, mais également le rebond industriel des Etats-Unis et d'autres pays développés
- L'automobile, une industrie en forte mutation technologique et géographique
- Le cuir, grâce aux nouvelles gammes révolutionnaires de découpeurs automatiques *Versalis*
- Le PLM[2] pour la mode, des solutions collaboratives qui facilitent la gestion des collections
- La 3D pour la mode, un nouveau langage universel pour le modélisme

Un plan de transformation de l'entreprise et d'investissements d'avenir a été mis en place. Il comporte 3 volets :

- Un plan de recrutement important consacré au renforcement des équipes commerciales et marketing, qui passeront de 220 personnes à 330 d'ici deux ans
- Une augmentation de 40 ingénieurs des équipes de R&D, pour atteindre un effectif de 260
- Une accélération des investissements marketing.

La société aborde 2013 avec des fondamentaux opérationnels et une structure financière très solides. Confortée par ses résultats depuis 2010, par la solidité de son modèle économique et par la pertinence de sa nouvelle feuille de route stratégique, la société est confiante sur ses perspectives de croissance à moyen terme.

1.1 Analysez la stratégie de développement des activités de LECTRA sur ses marchés.

1.2 Mettez en évidence les leviers d'innovation utilisés par LECTRA ainsi que son processus de création de valeur.

1.3 Montrez la complémentarité des dimensions financière et marketing de la gestion du portefeuille de produits de LECTRA. Présentez des indicateurs de performance qui vous paraissent pertinents.

[2] Product Lifecycle Management

Dossier 2 Lectra face aux marchés internationaux

Annexes 6 à 13

Le développement sur l'ensemble des marchés est crucial pour l'entreprise. L'entreprise est encore insuffisamment présente dans certains pays. Elle souhaite développer son action sur quelques marchés ciblés mais veut hiérarchiser son effort. Elle hésite entre l'Ukraine, la Croatie, l'Estonie, la Roumanie, le Kazakhstan et l'Afrique du Sud.

Lectra est déjà présente en Russie qui est un marché important pour l'entreprise. Mais la situation du réseau de distribution n'est pas satisfaisante sur ce pays.

2.1 Construisez une matrice de présélection des six marchés visés en indiquant les critères à prendre en compte et les pays que vous jugez prioritaires.

2.2 Établissez un diagnostic du réseau de distribution actuel en Russie et proposez les solutions qui permettent un développement maîtrisé de l'activité.

Lectra a la nécessité d'identifier et d'analyser les différents risques auxquels le groupe est soumis. Cette identification s'inscrit dans un processus permanent, compte tenu des modifications de l'environnement externe dans lequel évolue le groupe ainsi que des changements dans son organisation qui sont rendus nécessaires par l'évolution des marchés auxquels il s'adresse.

2.3 Dégagez les différents types de risques liés à cette situation ainsi que leurs modes possibles de couverture.

Un industriel de Singapour souhaite commander deux appareils Vector. Il demande à Lectra une proposition en CIP Singapour en USD. De manière générale, Lectra travaille sur les marchés internationaux dans lesquels la devise est fréquemment le dollar. Elle utilise la couverture à terme mais envisage de recourir aux options de change.

2.4 Établissez l'offre en justifiant le choix de l'incoterm du point de vue de Lectra.

2.5 Calculez le montant encaissé par Lectra pour la vente au client Sheng Fu puis analysez l'intérêt de la technique de couverture utilisée.

Tournez la page S.V.P.

Dossier 3 La gestion de la force de vente

Annexes 14 à 22

« Lectra entretient des relations de longue durée avec ses clients pour accompagner leur développement et contribuer à relever leurs défis stratégiques, amplifiés par la crise : préserver leur savoir-faire, développer et pérenniser leur univers de marques, gagner en créativité, qualité et réactivité, améliorer leur compétitivité, augmenter leur productivité et leur flexibilité, réduire les coûts et délais de mise sur le marché, faciliter le travail collaboratif et les échanges sécurisés de données. » **Extrait du rapport d'activité 2011**

L'entreprise LECTRA décide d'aller à la conquête d'un nouveau marché en Afrique du Sud. Vous êtes chargé(e) de conseiller l'entreprise quant à sa gestion de la relation client et de sa force de vente sur ce nouveau marché.

3.1 À l'aide de vos calculs et de vos analyses, rédigez une note argumentée d'une page à l'adresse de la direction générale de Lectra, concernant les études à réaliser, la force de vente à mettre en place, sa nature, son système de rémunération et les risques encourus par d'autres choix.

Annexe 1 La stratégie de LECTRA

Interview de André HARARI, Président du Conseil d'Administration et de Daniel HARARI, Directeur Général.

Le rebond de l'activité en 2010 vous avait permis d'aborder 2011 dans de bonnes conditions. Comment s'est déroulé l'exercice ?

AH : Les résultats historiques de l'exercice précédent instauraient pour 2011 une base de comparaison élevée. Ce niveau de performance, nous l'avons pourtant dépassé en établissant de nouveaux records. Après la hausse de 20% en 2010, succédant aux fortes baisses de 2008 et 2009, notre chiffre d'affaires a encore progressé de 10% pour atteindre 205,9 millions d'euros. Augmentant de 35%, notre résultat opérationnel courant s'élève à 28,9 millions d'euros. Notre marge opérationnelle franchit un nouveau palier à 14%, en hausse de 2,7 points. Et notre résultat net atteint € 19,2 millions. Pour la première fois, il représente 9,3% du chiffre d'affaires. Conformes à notre scénario, ces résultats sont d'autant plus remarquables que le contexte macroéconomique a été plus dégradé que nous ne l'avions anticipé. Notre structure financière a poursuivi sa métamorphose. Elle est aujourd'hui particulièrement solide : l'endettement financier net de € 56,4 millions fin 2008 a été remplacé par une trésorerie nette de € 8,6 millions, et les fonds propres ont été portés à € 58,7 millions, supprimant tout risque de liquidité pour les années à venir. Par rapport à 2007, dernière année d'avant-crise, le résultat opérationnel courant a été multiplié par 2,5, malgré un chiffre d'affaires encore en recul de 6% et notre marge opérationnelle est passée de 5% à 14%. Résultat direct de la feuille de route stratégique définie en 2009, cette performance en démontre toute la pertinence.

La disparité entre les régions du monde est-elle toujours tangible ?

DH : Elle s'est même accentuée. Avant la crise, la part des pays émergents représentait 41% de nos commandes. Elle est montée à 53%. Si l'on regarde l'évolution géographique de plus près, on constate que nos commandes dans les Amériques, qui ont représenté 22% du total, augmentent de 17%, tirées par les Etats-Unis, le Mexique et le Brésil. En Asie-Pacifique, elles augmentent de 10% pour atteindre 36% du total. En Europe, elles baissent de 5%, malgré la forte croissance des pays d'Europe de l'Est qui a permis de maintenir un poids de 37%. Par rapport à 2007, notre retard est encore de 27%. Mais certains pays ont largement dépassé leurs niveaux d'avant-crise. Ainsi, les commandes ont augmenté de 17% en Chine, 28% au Brésil et 77% au Mexique. Ces chiffres sont révélateurs d'une dichotomie de plus en plus marquée entre économies nouvelles et anciennes.

Remarquez-vous également des rythmes différents entre vos marchés sectoriels ?

DH : 2011 est aussi une année historique pour le marché de l'automobile. Pour la première fois, son poids est proche de celui de la mode : 41% des commandes pour le premier, 45% pour le second. En 2010, l'automobile représentait 26%, la mode 58%. Leurs évolutions respectives en 2011 ont été de + 64% et – 22%.

Tournez la page S.V.P.

Alors que les pays émergents sont devenus vos principaux marchés et que vos concurrents ont délocalisé leur production en Chine, pourquoi avoir maintenu votre production et votre recherche en France ?

AH : C'est une décision mûrement réfléchie. En 2005, nous avions mené une étude sur les avantages d'une éventuelle délocalisation. Cette réflexion nous avaient conduits à leur maintien en France, malgré des coûts salariaux plus élevés et le désavantage de fabriquer en zone euro pour vendre en zone dollar ou yuan, à l'inverse de nos concurrents. Malgré cette décision à rebours de nos concurrents, de nombreuses entreprises industrielles et des pressions de certains investisseurs, le temps nous donne pleinement raison aujourd'hui.

DH : Dès cette décision, nous avons engagé un *re-engineering* complet de notre offre de découpeurs automatiques. Nos efforts se sont traduits par des gains importants sur les coûts de fabrication. Aujourd'hui, nos coûts de revient en France sont sensiblement équivalents à ceux que nous aurions en Chine. Le maintien de la R&D à proximité immédiate de la production contribue fortement à notre capacité d'innovation. Si nos concurrents se battent sur les prix, notre politique est radicalement différente : nous gagnons sur notre proposition de valeur, avec un retour sur investissement très supérieur. Notre offre permet à nos clients de réaliser des économies substantielles à différentes étapes de leurs processus de création et de production.

Dans un contexte général de réduction des dépenses, comment évoluent vos investissements en R&D ?

DH : La R&D est pour Lectra une priorité. En 2011, nos dépenses dans ce domaine ont représenté € 18,2 millions, soit 9% de notre chiffre d'affaires. Au total, 220 ingénieurs, soit 16% de nos effectifs, sont dédiés à la recherche.

A aucun moment pendant la crise nous n'avons amputé ces investissements. Ceux-ci nous permettent de renforcer chaque année notre avance technologique, à l'image de *Versalis*, nos nouveaux découpeurs cuir pour l'automobile, l'ameublement et ma maroquinerie, sans équivalents sur le marché. Ou encore la version 7 de *Modaris*, notre logiciel de modélisme pour la mode – la référence du marché -, utilisé en particulier par toutes les grandes marques de luxe françaises et italiennes, qui intègre maintenant la 3D et la 2D et permet des allers-retours entre les deux pour optimiser le bien-aller des vêtements : une avancée majeure.

Alors que les risques des entreprises liés au contexte économique sont au centre des préoccupations des investisseurs, quelle est votre exposition ?

AH : Depuis le début de la crise en 2008, la dégradation de l'environnement macroéconomique a constitué le principal risque pour le groupe. Hormis en temps de crise sévère, les risques liés à notre activité bénéficient d'une couverture naturelle : la réalisation des ventes et des services dans le monde entier et leur répartition sur de grands marchés sectoriels, aux cycles économiques et rythmes de croissance différents, permettent aux risques de se compenser. Notre exposition géographique est équilibrée. Près de 85% du chiffre d'affaires 2011 a été réalisé sur 10 pays ou groupes de pays – Allemagne et pays d'Europe de l'Est, Brésil, Chine, Corée du Sud, Espagne, Etats-Unis et Mexique, France, Italie, Japon, Portugal – mais aucun n'a représenté plus de 15%. Les grandes mutations de la mondialisation se traduisent par une baisse du chiffre d'affaires dans un pays et une augmentation dans un autre. Grâce à notre forte présence dans les pays émergents, qui devraient produire la moitié de la croissance

mondiale durant la prochaine décennie, nous sommes armés pour en faire un vecteur de croissance dynamique. L'autre moitié de la croissance mondiale devrait provenir des pays développés, où notre part de marché est depuis longtemps importante.

DH : Si nous développons des partenariats à long terme avec des grands groupes internationaux, nous ne sommes pas pour autant exposés à une forte concentration. Nos 10 premiers clients représentent en cumul moins de 20% de notre chiffre d'affaires. Notre base installée couvre 23 000 clients dans 100 pays. Chaque année, les ventes de nouveaux systèmes – 50 % du chiffre d'affaires total – sont réalisées sur environ 2 000 clients, les contrats récurrents – 30 % du total – sur près des deux tiers des clients. Et les ventes de pièces détachées et consommables – 20% du chiffre d'affaires – sont effectuées sur la grande majorité des équipements de CFAO Lectra installés dans le monde.

Source : rapport annuel 2011

Tournez la page S.V.P.

Annexe 2 La gamme de produits de LECTRA

Lectra a un seul métier : offrir des solutions technologiques globales (logiciels, équipements de CFAO et services associés) innovantes à forte valeur ajoutée, destinées à des marchés mondiaux majeurs ; la mode, l'automobile, l'ameublement et d'autres industries très variées – aéronautique, nautique, éolien, équipements de sport ou de protection de la personne… Leur point commun : l'utilisation de matériaux souples – textiles, cuir, tissus industriels et matériaux composites – dont les contraintes sur la conception, le développement et la fabrication de leurs produits nécessitent des technologies et une expertise très spécifiques.

Lectra entretient des relations de longue durée avec ses clients pour accompagner leur développement et contribuer à relever leurs défis stratégiques, amplifiés par la crise : préserver leur savoir-faire, développer et pérenniser leur univers de marques, gagner en créativité, qualité et réactivité, améliorer leur compétitivité, augmenter leur productivité et leur flexibilité, réduire les coûts et délais de mise sur le marché, faciliter le travail collaboratif et les échanges sécurisés de données.

Domaine d'activité stratégique	Avantage concurrentiel de Lectra
LA MODE	De l'étincelle créative au produit final, Lectra propose des solutions qui couvrent tout le cycle de vie des articles de mode. Du fast fashion au luxe, en passant par le prêt-à-porter, les clients de Lectra opèrent sur des marchés aussi variés que le loisir, le sport, l'extérieur, le denim, et la lingerie, chacun avec des problématiques spécifiques de développement et d'approvisionnement. Derrière les marques que vous aimez et les enseignes que vous fréquentez se trouvent les clients de Lectra.
LA CHAUSSURE	Les produits Lectra sont désormais développés spécifiquement pour chacun des marchés sectoriels pour encore mieux répondre à leurs caractéristiques propres.
LA MAROQUINERIE	Améliorer la productivité, rationaliser le processus de production et garantir une qualité irréprochable sont aujourd'hui les trois problématiques majeures des industriels de la maroquinerie. Pour y répondre, les solutions Lectra couvrent la totalité de la chaîne, du design en 2D et 3D au merchandising visuel en passant par la gestion technique des données, le matelassage et la découpe de matériaux de plus en plus coûteux.

L'AUTOMOBILE 	Dans un marché fortement concurrentiel où maîtrise des coûts et respect strict des normes de sécurité sont indispensables, les solutions de Lectra accélèrent le développement et la fabrication des sièges, intérieurs et airbags pour accroître la compétitivité des industriels. Lectra est le partenaire privilégié d'acteurs majeurs de l'automobile dont Faurecia, Global Safety Textiles, Johnson Controls, Kolon, Sumisho Airbag Systems, Toyota. Versalis Auto propose trois configurations de découpe distinctes, adaptées aux différents modes de production des industriels de l'automobile :- Versalis Auto 1H, avec une tête de découpe, destinée aux **préséries** et **petites séries**,- Versalis Auto 2H, avec deux têtes, pour la **production de masse**,- Versalis Auto 3H, avec trois têtes, pour la découpe de **petites pièces** comme les appuie-têtes, leviers de vitesse, volants...
L'AMEUBLEMENT 	Désormais confrontés à la globalisation, les enseignes haut de gamme et les chaînes de distribution spécialisées doivent allier attractivité et flexibilité pour satisfaire une clientèle en quête de design et de personnalisation. Les solutions de Lectra leur apportent une réponse adaptée en termes de créativité et de performance, et une expertise unique acquise auprès d'acteurs majeurs dont B&B Italia, De Sede, Mobitec, Molteni & C., Poltrona Frau, Sedes Divani, Rolf Benz.
LES COMPOSITES ET TISSUS INDUSTRIELS 	Pour répondre aux attentes des industries aéronautique, automobile, nautique, éolienne, médicale, sports et loisirs, Lectra a étendu son expertise aux tissus industriels et matériaux composites. Réduction du temps de conception et de production, flexibilité et sécurité sont parmi les enjeux majeurs relevés par Lectra, notamment pour Airbus, Azimut, Eurocopter ou encore Suzlon.

Source : http://www.lectra.com

Tournez la page S.V.P.

Annexe 3 Les chiffres-clés de LECTRA

LECTRA, c'est :

- 40 ans d'expertise
- € 206 millions de chiffre d'affaires
- 23 000 clients dans 100 pays
- Un seul métier pour des marchés mondiaux
- 2/3 des clients sous contrat récurrent
- 50 000 appels par mois traités par les 5 call centers
- 67% des appels pour les équipements de dernière génération
- 90% du chiffre d'affaires hors de France
- € 86 millions investis en R&D depuis 2007
- 220 ingénieurs R&D
- 80% des frais fixes couverts par la marge brute des revenus récurrents
- 47% du chiffre d'affaires pour les nouveaux systèmes et 30% pour les contrats récurrents

Chiffre d'affaires par région géographique :

	2011			2010		Variation 2011/2010	
	Réel	%	À cours de change 2010	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Europe, dont :	98 712	48 %	98 646	97 314	51 %	+ 1 %	+ 1 %
– France	20 129	10 %	20 129	19 230	10 %	+ 5 %	+ 5 %
Amériques	43 835	21 %	45 784	40 753	21 %	+ 8 %	+ 12 %
Asie-Pacifique	52 660	26 %	53 560	39 934	21 %	+ 32 %	+ 34 %
Autres pays	10 716	5 %	10 885	12 289	7 %	– 13 %	– 11 %
Total	**205 923**	**100 %**	**208 875**	**190 290**	**100 %**	**+ 8 %**	**+ 10 %**

Chiffre d'affaires par ligne de produits :

	2011			2010		Variation 2011/2010	
	Réel	%	À cours de change 2010	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Logiciels, dont :	55 057	27 %	55 659	53 452	28 %	+ 3 %	+ 4 %
– nouvelles licences	25 276	12 %	25 646	23 641	12 %	+ 7 %	+ 8 %
– contrats d'évolution logiciels	29 781	14 %	30 014	29 811	16 %	– 0 %	+ 1 %
Équipements de CFAO	63 007	31 %	64 599	51 734	27 %	+ 22 %	+ 25 %
Maintenance hardware et services en ligne	34 657	17 %	34 855	35 777	19 %	– 3 %	– 3 %
Pièces détachées et consommables	43 739	21 %	44 251	40 205	21 %	+ 9 %	+ 10 %
Formation, conseil	8 932	4 %	8 975	8 579	5 %	+ 4 %	+ 5 %
Divers	532	0 %	534	543	0 %	– 2 %	– 2 %
Total	**205 923**	**100 %**	**208 875**	**190 290**	**100 %**	**+ 8 %**	**+ 10 %**

Répartition du chiffre d'affaires entre les ventes de nouveaux systèmes et les revenus récurrents :

	2011			2010		Variation 2011/2010	
	Réel	%	À cours de change 2010	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Chiffre d'affaires des nouveaux systèmes [1]	97 746	47 %	99 754	84 497	44 %	+ 16 %	+ 18 %
Revenus récurrents [2], dont :	108 177	53 %	109 121	105 793	56 %	+ 2 %	+ 3 %
– contrats récurrents	62 579	30 %	63 013	63 787	34 %	– 2 %	– 1 %
– autres revenus récurrents sur la base installée	45 599	22 %	46 108	42 006	22 %	+ 9 %	+ 10 %
Total	**205 923**	**100 %**	**208 875**	**190 290**	**100 %**	**+ 8 %**	**+ 10 %**

(1) Le chiffre d'affaires des nouveaux systèmes comprend les ventes de nouvelles licences de logiciels, d'équipements de CFAO, de PC et périphériques et de services associés.
(2) Les revenus récurrents sont de deux natures et comprennent :
- les contrats d'évolution des logiciels, de maintenance *hardware* et de support en ligne, renouvelables annuellement ;
- le chiffre d'affaires des pièces détachées et des consommables, et des interventions ponctuelles, réalisé sur la base installée, statistiquement récurrent.

Répartition du chiffre d'affaires des nouveaux systèmes par marché sectoriel :

	2011			2010		Variation 2011/2010	
	Réel	%	À cours de change 2010	Réel	%	Données réelles	Données comparables
Mode (habillement, accessoires, chaussure)	47 777	49 %	48 692	46 825	55 %	+ 2 %	+ 4 %
Automobile	37 558	38 %	38 477	21 550	26 %	+ 74 %	+ 79 %
Ameublement	6 067	6 %	6 050	6 599	8 %	– 8 %	– 8 %
Autres industries	6 344	6 %	6 535	9 523	11 %	– 33 %	– 31 %
Total	**97 746**	**100 %**	**99 754**	**84 497**	**100 %**	**+ 16 %**	**+ 18 %**

Source interne

Tournez la page S.V.P.

Annexe 4 Les clients de LECTRA et leurs attentes

LECTRA compte 23 000 clients parmi lesquels on peut citer : AIRBUS, ARENA, ARMANI, B&B, BELL HELICOPTER, DECATHLON, DEVANLAY-LACOSTE, DFS, DIESEL, DIOR, EUROCOPTER, FRUIT OF THE LOOM, GUCCI, H&M, LEVI STRAUSS, LOUIS VUITTON, MARKS&SPENCER, PRADA, TOYOTA, VERSACE, YVES SAINT LAURENT, ZODIAC AEROSPACE.

Lectra contribue à la performance de ses clients, de la définition des besoins à l'amélioration continue de leurs processus industriels et à la conduite du changement.

Répondre aux spécificités de chaque secteur :

Lectra développe des solutions technologiques et des savoir-faire métiers adaptés à chaque industrie, chaque modèle d'entreprise, chaque type de production, pour répondre à leurs besoins et enjeux spécifiques.

Créer de la valeur :

Nourries de plusieurs décennies de partenariat avec les acteurs majeurs de la mode, de l'automobile, de l'ameublement et de nombreuses autres industries, les solutions Lectra intègrent les meilleures pratiques et le savoir-faire propre à chacune d'entre elles pour optimiser la conception et la fabrication de produits : un atout majeur qui permet à ses clients d'obtenir le meilleur de leurs investissements technologiques. Ses services de pointe leur permettent d'augmenter significativement leur productivité et leur réactivité et de développer leurs activités et leur expansion internationale.

Développer les synergies :

70% des technologies développées sont communes à tous les secteurs, qui profitent ainsi d'importantes synergies, et permettent aux clients de transformer les contraintes d'aujourd'hui en opportunités de demain.

Des solutions collaboratives intégrées par Lectra dans le domaine de la mode :

Les créateurs et industriels cherchent à raccourcir et contrôler davantage le cycle de développement de leurs collections dont le rythme s'accélère. Les solutions Lectra intègrent en standard les spécificités métiers avancées, les processus de création, de développement et d'industrialisation des collections les plus élaborées Elles permettent de traiter des métiers aussi divers que le *fast fashion* ou le luxe, le prêt-à-porter pour l'homme, la femme, l'enfant ou la lingerie, qui exigent des cycles et des savoir-faire complexes et particuliers. Depuis sa création en 1973, les créateurs de mode les plus renommés comme les plus grands industriels font confiance à Lectra pour une mise sur le marché plus rapide des modèles. En favorisant la créativité, Lectra permet une gestion agile de leur chaîne de valeur, dans une démarche industrielle d'automatisation et de rationalisation, tout en conservant la cohérence avec l'ADN de la marque, pour mieux réussir ce mélange de savoir-faire traditionnel, d'exigence et d'émotion, qui rend les plus grandes marques si uniques aujourd'hui.

Source : rapport annuel 2011

La collaboration dans l'industrie de la mode en général :

Le secteur de la mode repose sur des paradoxes : c'est l'association de la créativité et de la technique, de l'art et du profit, du local et du mondial. Pour transformer une idée créative en un produit physique et rentable, il faut pouvoir s'appuyer sur un groupe de personnes diverses. Les technologies et les tendances peuvent évoluer, mais l'objectif principal des entreprises de l'industrie de la mode est toujours le même : fournir le bon produit, au bon moment, à un prix juste. Les délais de mise sur le marché et les coûts sont toujours une priorité, la qualité étant un aspect important. En matière de collaboration, les défis consistent à aligner la créativité sur les besoins techniques, transmettre de grandes quantités de données en faisant preuve de précision et s'adapter à une conjoncture économique imprévisible. Lorsque l'on parle de collaboration, on ne peut pas ne pas mentionner la communication. Le mode de communication utilisé est tout aussi important que l'information communiquée. Dans le domaine de la création de vêtements, il peut être difficile de savoir précisément où s'arrêtent les responsabilités d'une personne et où commencent celles d'une autre. Le département conception ne peut pas choisir les tissus sans connaître le budget, un croquis rapide ne permet pas aux patronniers de dessiner un patron et les fournisseurs ont besoin d'informations précises sur la couleur pour fournir le bon tissu. Dans le même temps, chaque département (conception, développement, merchandising etc.) a des priorités différentes qui entrent souvent en conflit les unes avec les autres. Un mode de travail collaboratif permet d'harmoniser les différences en vue d'atteindre un but commun. Tout commence avec une vision unique, que ce soit une nouvelle collection, un nouveau segment de marché ou une toute nouvelle marque. Cette vision détermine toutes les autres actions du processus, de la définition à la livraison des produits, et nécessite que tous les éléments (coupe et couleur, bien-aller, dates de livraison, budget etc.) soient exécutés en tenant compte de la situation dans son ensemble.

Source : http://www.lectra.com

Chez Lectra, l'ancrage local est gage de succès :

Selon notre analyse, le maintien de la production en France a permis d'asseoir la stratégie industrielle de l'entreprise selon trois axes complémentaires :

1. Au niveau de la relation aux actionnaires : les dirigeants ont renforcé leur participation pour s'affranchir des pressions aux délocalisations
2. Au niveau de la relation au marché : la reconception des machines a permis de réduire les coûts mais elle a surtout entraîné une remontée en gamme (qualité et délais) grâce à la réactivité d'un approvisionnement « à proximité » et un repositionnement sur la fourniture de services liés.
3. Au niveau de l'approvisionnement : la co-conception des machines avec les sous-traitants a conduit à un renforcement de l'ancrage industriel local. En temps de crise économique, ce sont d'ailleurs les approvisionnements européens qui sont favorisés. Les zones low cost ne peuvent pas offrir de flexibilité. Or, la flexibilité joue plus que le coût de production quand on considère l'équation globale.

Source : http://www.lemonde.fr

Tournez la page S.V.P.

Annexe 5 Des solutions techniques adaptées aux besoins des clients

Se mettre au vert avec les solutions PLM et les autres technologies appliquées à la mode.

L'industrialisation du 20ème siècle a accéléré le processus de fabrication, au détriment de la société et de l'environnement. Aujourd'hui, dirigeants et décideurs mettent en placent des règles afin de corriger les négligences du passé. Ces initiatives sont en train de changer le visage de l'industrie. Ceci s'applique également au secteur de la mode, où la gestion du cycle de vie des produits (PLM) s'est avérée une stratégie extrêmement efficace pour les fabricants de vêtements. L'efficacité des solutions PLM repose sur un double avantage : une production optimisée et un impact réduit sur l'environnement.

Au fil des ans, on observe qu'il est aussi important pour les entreprises que pour les consommateurs d'adopter un comportement éco-responsable. Ainsi, la responsabilité environnementale et sociale commence à gagner du terrain dans le monde de la mode. Les grandes marques et les principaux distributeurs montrent d'ailleurs l'exemple. Les consommateurs réclament des vêtements plus respectueux de l'environnement : l'intégralité de la chaîne d'approvisionnement a donc été entièrement revue et des réformes se profilent.

La technologie dans le monde de la mode : efficace et écologique, de la conception au produit fini

Pour les entreprises du monde de la mode, les solutions PLM et de développement produits représentent un moyen efficace d'optimiser l'intégralité de leurs activités, de la conception à la production. Diminution des déchets de matières, raccourcissement du délai de commercialisation, amélioration du contrôle de qualité : tels sont les avantages pratiques de ces solutions qui contribuent également à la mise en place de processus de fabrication plus éco-responsables.

L'industrie textile est par essence « salissante » : sels, métaux et autres produits chimiques potentiellement dangereux, ou produits utilisés lors du traitement, de la teinture et du finissage des fibres. De nombreuses entreprises tiennent désormais compte de ce paramètre et ont opté pour des alternatives plus écologiques, tout en réalisant davantage de tests afin de s'assurer que leurs vêtements sont conformes aux normes environnementales.

Grâce aux technologies numériques actuelles, les entreprises peuvent mettre en place encore plus facilement des processus rentables et éco-responsables sur l'ensemble du cycle de développement du produit : validation des couleurs, simulation des tissus, suivi des données, impact des échantillons, précision de la coupe.

Grâce aux autres technologies telles que le prototypage 3D combiné au modélisme par CAO, les délais de commercialisation ainsi que les déchets sont réduits de manière significative. Grâce à l'informatisation du patronage, plus besoin de carton ni de papier. Les sessions de bien-aller virtuel permettent aux équipes de développement partout dans le monde de communiquer en temps réel sur un modèle. Ces équipes peuvent également utiliser le modélisme 3D pour simuler le placement du garnissage du tissu afin de visualiser plus

précisément le vêtement fini. Les entreprises de mode peuvent ainsi limiter les problèmes de communication, les délais de développement et le nombre d'échantillons.

Gens, planète, profit : les objectifs de demain

Ces trois valeurs sont en passe de devenir une philosophie commerciale, tandis que les préoccupations environnementales et sociétales jouent désormais un rôle aussi essentiel que l'augmentation de la rentabilité. On s'attend donc à ce qu'un nombre croissant des secteurs de l'industrie adopte des initiatives éco-responsables. De nombreuses entreprises vont ainsi sans aucun doute voir leurs profits augmenter grâce à la diminution de leurs déchets et aux efforts engagés pour limiter leur impact sur l'environnement. Une entreprise gagne chaque jour en efficacité lorsqu'elle accroît la clarté de son processus de développement produits grâce aux nouvelles technologies. Une réflexion écologique doit être appliquée aux opérations quotidiennes, sans perturber leur déroulement. C'est ce que permet une solution PLM : les industriels de l'habillement peuvent ainsi éliminer les obstacles à la rentabilité et les dommages environnementaux. La technologie ne se contente pas d'accroître la conformité et la visibilité du processus de production ni de raccourcir le délai de commercialisation : elle est aussi capable de véhiculer des changements positifs.

Source : Kilara Little et Walter T. Wilhelm, experts en processus de développement des produits et en solutions PLM. www.walterwilhelmassoc.com

Tournez la page S.V.P.

Annexe 6 Bâtir une matrice de sélection de marché

Les grilles d'analyse multicritères sont des **tableaux qui permettent de hiérarchiser différents pays** en fonction de l'intérêt qu'ils représentent pour l'entreprise.

L'entreprise classe les différents pays sélectionnés en fonction d'une sélection de variables d'observation qu'elle juge pertinentes et qui peuvent être pondérées en fonction de leur importance relative. Les critères d'observation et leur poids respectif varient en fonction du produit, du pays ou encore des objectifs et de la situation interne propres à chaque entreprise.

Les grilles d'analyse seront élaborées de la façon suivante :

- les **colonnes de la grille** sont constituées par les pays étudiés et les **lignes** par les variables d'observation retenues ;
- pour chaque critère d'observation et pour chaque pays, l'entreprise doit **attribuer une note** traduisant la situation du pays concernant le critère en question. Cette notation correspond à une échelle de valeur qui peut être exprimée **soit en nombre de points** (1: situation défavorable à 4 : situation la plus favorable), **soit en nombre d'étoiles** (* : valeur la plus faible à **** : meilleure valeur). En additionnant les résultats obtenus par chaque pays pour l'ensemble des critères, il sera possible pour l'entreprise de classer les différents pays. Elle pourra également éliminer les pays dont les résultats par rapport à certains critères sont en-dessous des minima qu'elle a fixés.

Voici une illustration du fonctionnement des grilles d'analyse :

Valeur des critères par pays				
	Pays A	**Pays B**	**Pays C**	**Pays D**
Population	61	23,8	56,4	14,4
Taux d'inflation	1,3%	4,4%	3,7%	0,4%
Niveau de prix	80	73	79	80
Dépenses alimentaires	92	92	79	94

Source : **CROUE (C.), Marketing International.** 3ème Edition. De Boeck Université, 1999.

Transcription des valeurs en nombre d'étoiles et hiérarchisation des pays				
	Pays A	**Pays B**	**Pays C**	**Pays D**
Population	****	**	***	*
Taux d'inflation	***	*	**	****
Niveau de prix	**	****	***	**
Dépenses alimentaires	***	***	*	***
Total	**12***	**10***	**9***	**10***
Rang	**1er**	**2ème**	**4ème**	**2ème**

Source : **CROUE (C.), Marketing International**. 3ème Edition. De Boeck Université, 1999.

Cette illustration classe le pays A en premier ordre de préférence puisque il obtient le meilleur score. Cependant ce résultat ne tient pas compte d'une pondération quelconque des critères qui est susceptible de modifier l'ordre souhaitable d'approche des marchés !

Source : *http://www.eur-export.com/francais/apptheo/marketing/outilselection.htm#top*

Annexe 7 Méthodologie de sélection des marchés de Lectra et données Pays

L'entreprise établit une présélection des pays en utilisant les critères suivants (notés sur 10)

- PIB : (coefficient 1)
- PIB /habitant (coefficient 2)
- Note risque COFACE (coefficient 3)
- Eloignement (depuis Paris) (coefficient 1)
- Appartenance à l'Union Européenne (coefficient 1)
- Rang de la France parmi les fournisseurs (coefficient 2)

DONNEES PAYS

	Ukraine	Croatie	Estonie	Roumanie	Kazakhstan	Afrique du Sud
PIB en milliards d'USD (1)	180	57	21	171	200	391
PIB/ hab en USD (1)	7 200	13 060	15 600	8 030	12 020	7 600
Note risque (2) COFACE	D	B	A3	B	B	A3
Eloignement depuis Paris (distance Paris-Capitale étrangère)	2 350 km	2 400 km	2550 km	2350km	5 621 km	14 000 km
Rang de la France parmi les fournisseurs	14ème	7ème	13ème	4ème	10ème	9ème

(1) : chiffres 2011 *(source : site coface.fr)*

(2) Risques pays COFACE : Définitions des évaluations Pays (site coface .fr)

A1	Les perspectives macroéconomiques et financières sont très favorables. Le contexte politique est stable. L'environnement des affaires est de grande qualité. Ce cadre influence positivement le comportement de paiement des entreprises. La probabilité moyenne de défaut est très faible.
A2	Les perspectives macroéconomiques et financières sont favorables. Le contexte politique est généralement stable. L'environnement des affaires est globalement de qualité. La probabilité moyenne de défaut des entreprises est peu élevée.
A3	Les perspectives macroéconomiques et financières sont moins favorables et/ou volatiles. Le contexte politique reste stable. L'environnement des affaires peut présenter des lacunes. La probabilité moyenne de défaut des entreprises se situe à un niveau satisfaisant.
A4	Les perspectives économiques et financières peuvent être marquées par quelques fragilités. Le contexte politique peut connaître des tensions. L'environnement des affaires peut présenter des lacunes significatives. La probabilité moyenne de défaut des entreprises se situe à un niveau convenable.
B	Les perspectives économiques et financières présentent des incertitudes. Le contexte politique peut connaître de fortes tensions. L'environnement des affaires peut présenter d'importantes lacunes. La probabilité moyenne de défaut des entreprises se situe à un niveau assez élevé.
C	Les perspectives économiques et financières sont très incertaines. Le contexte politique peut être instable. L'environnement des affaires comportent d'importantes lacunes. La probabilité moyenne de défaut des entreprises est élevée.
D	Les perspectives économiques et financières sont très incertaines. Le contexte politique est très instable. L'environnement institutionnel et celui des affaires est très difficile. La probabilité moyenne de défaut des entreprises est très élevée.

Tournez la page S.V.P.

Annexe 8 Le réseau actuel de distribution en Russie

Trois agents représentent Lectra en Russie. Un est basé à Moscou, un autre à Vladimir et un dernier à Saint-Pétersbourg. Les trois ont signé un contrat d'agent sans exclusivité avec Lectra, reconduit tacitement tous les ans. Ils n'ont pas de zone géographique déterminée ou de secteur d'activités attribué. Les trois agents sont gérés par Lectra Allemagne, filiale qui dispose d'un service marketing et d'administration des ventes spécifiques pour les anciens pays de l'Est, les pays baltiques et les pays de l'ex-Union Soviétique (Russie, Ukraine, Kazakhstan, Biélorussie, Ouzbékistan, etc.…).
En parallèle, certaines ventes peuvent être réalisées par un client espagnol implanté en Russie. Dans ce cas, la vente est facturée au client espagnol, il s'occupe de toutes les formalités d'exportation et d'importation sur le territoire Russe. Il revend avec une marge.

Depuis 5 ans, les agents n'ont remis que très peu de comptes-rendus d'activité. Du fait de leur faible niveau d'anglais, il n'y a pas une réelle communication entre les agents et Lectra.
Ils sont suivis par trois personnes différentes de Lectra Allemagne. Le contrôle de gestion groupe a des difficultés à identifier les ventes réalisées par les différents agents. Les commissions sont ventilées parfois sous le contrôle de la filiale allemande et parfois directement par le contrôle de gestion groupe.
En plus des ventes directes, certaines ventes se font depuis l'Espagne ou depuis la Finlande. Nous savons via un de nos clients qu'un de nos agents l'a contacté pour essayer de connaitre les conditions de vente.
Force est de constater que le réseau de distribution sur ce grand pays n'est pas en adéquation avec les besoins de Lectra.
Notre concurrent est bien mieux représenté, même si sa représentation n'est pas non plus idéale. Nous pensons qu'il ne maitrise pas ses ventes, il n'a pas une réelle connaissance du marché.

Source : rapport interne (Lectra)

Annexe 9 Envoi de deux appareils Vector à Singapour

Chaque appareil Vector a été conçu pour voyager dans un container 20' dry.
Il est également possible d'en envoyer deux dans un container 40'.

Valeur EXW Cestas unitaire : 20 400 EUROS

Annexe 10 Proposition du transitaire

Le transitaire habituel de l'entreprise fournit les renseignements suivants :

ALBATRANS - Centre International de Fret, 33520 **Bruges**

NOTRE RÉSEAU : LE MONDE

Bruges, le 10 novembre 2013

TO Lectra 3 Chemin de Marticot 33610 Cestas
05 57 97 80 00
ATT : Mme FERNANDEZ Maryse Total page : 1

Concerne : exportation de containers "machine -outils
Singapour
Nous vous remettons ci-après notre meilleure offre pour votre trafic à destination de Singapour
valable à compter du 10 novembre 2013 / valable jusqu'au 10 01 14

- VIA LA COMPAGNIE APL offrant un départ chaque lundi du Havre
- TRANSIT TIME : 21 jours -

Container chargé à Cestas .	**20'** chargé à 20 T (+ tare 2 200 KG)	**40'** chargé à 27 T (+ tare 4 000 KG)
Positionnement d'un conteneur à Cestas et transport jusqu'à F.O.B. Le Havre	885,00 EUROS	917,00 EUROS
Fret maritime. Le Havre – Singapour	770, 00 USD	1100,00 USD
Surcharge fuel (bunker surcharge)	6%	11%
Formalités douane export, taxe Fixe	55 EUROS	55 EUROS
Établissement de Connaissements	16,75 EUROS	16,75 EUROS
Assurance - tous risques - sur valeur C.I.F + 10%	0,40%	0,40%

- Fréquence navire : 1 départ / semaine
- Transit time : 21 jours

Cours de l'EUR au 10 novembre 2013 : 1 EUR= 1,32 USD

Annexe 11 L'exposition du groupe Lectra au risque de change

Le groupe est exposé aux risques financiers pouvant résulter de la variation des cours de change de certaines devises par rapport à l'euro, une partie importante de son chiffre d'affaires étant libellé dans ces différentes monnaies. Les effets mécaniques et concurrentiels des fluctuations de la parité de change de ces devises par rapport à l'euro sur les comptes du groupe sont d'autant plus importants que ses sites de R&D se situent en France (pour l'essentiel) et en Espagne, et celui de production, en France.
Le groupe est particulièrement sensible aux variations de la parité de change entre le dollar américain et l'euro, mais également à d'autres devises, notamment la devise chinoise du fait de sa déconnexion progressive au dollar, d'un volume d'activité croissant en Chine et du rôle important qu'elle joue dans la compétitivité relative du groupe face à certains de ses concurrents chinois ou de ses concurrents internationaux dont les produits sont fabriqués en Chine.
En 2011, 51 % du chiffre d'affaires consolidé, 91 % du coût des ventes et 71 % des frais généraux ont été libellés en euros. Ces pourcentages sont respectivement de 29 %, 7 % et 14 % pour le dollar américain. Le yuan chinois a représenté près de 6 % du chiffre d'affaires, les autres devises représentent chacune moins de 5 %
(…)

Le groupe cherche généralement à couvrir le risque du fait de son exposition opérationnelle nette sur le dollar américain par l'achat d'options de vente (*puts* dollar) ou par des contrats de change à terme (…)
Source : rapport d'activité Lectra 2011

Annexe 12 Opération avec le client Sheng FU de Singapour

Lectra a entamé des négociations avec un acheteur situé à Singapour pour une exportation de deux appareils Vector. Une proposition CIP Singapour lui avait été faite.
A la suite des négociations avec son client, le montant de la commande a été arrêté à 35 000 USD CIP Singapour avec un acompte de 25% à la commande. Le solde sera versé à 60 jours date de livraison.
Le 15 décembre 2013, Lectra reçoit la confirmation de commande accompagnée de l'acompte.

Les deux appareils seront livrés le 15 janvier 2014.
Afin d'éviter de subir le risque de change, Lectra décide de se couvrir à terme dès réception de la commande.

Données bancaires
Le cours comptant au 15 décembre 2013 : 1 EUR = 1,3250-1,3320

	30 jours	60 jours	90 jours	120 jours
Report	0,0015	0,0030	0,0045	0,0060

Commission bancaire : 0,25%

Annexe 13 Les options de change

- L'acheteur d'une option d'achat de devises acquiert **le droit - et non l'obligation - d'acheter** un certain montant de devises à un prix fixé dès l'origine (appelé prix d'exercice), jusqu'à, ou à, une certaine échéance (appelée date d'exercice).
- L'acheteur d'une option de vente de devises acquiert **le droit - et non l'obligation - de vendre** un certain montant de devises. Comme dans le cas d'une option d'achat, cours et échéance sont fixés préalablement.

Le détenteur d'une option peut donc décider librement de l'exercer, c'est-à-dire d'acheter ou de vendre la devise au prix d'exercice. Mais il peut également renoncer à utiliser ce droit si le cours qu'il peut obtenir sur le marché des changes est plus avantageux pour lui.

L'option de change permet donc à son détenteur de couvrir son risque de change tout en préservant la possibilité de réaliser un gain de change dans le cas d'une évolution favorable du cours de la devise.

En contrepartie du service et des risques encourus par le vendeur de l'option (généralement un banquier), une prime, plus ou moins importante suivant les situations (devises, durées de couverture, cours garantis), est demandée à l'acheteur de l'option. Le risque de l'acheteur d'options est ainsi limité au montant de cette prime.

Le dénouement d'une option peut se faire selon trois voies : il y a abandon de l'option si l'acheteur d'option trouve avantage à acheter (ou à vendre) ses devises sur le marché des changes. Il y a exercice de l'option dans le cas contraire. Enfin, il y a revente de l'option lorsque celle-ci a encore une valeur positive et que l'entreprise n'a pas réalisé son opération commerciale.

Quand l'entreprise exercera-t-elle son option ?

- **Un exportateur** achète, quant à lui, une option de vente de devises pour se protéger contre une baisse de la devise dans laquelle il a facturé son client étranger. Si le cours a effectivement fortement baissé et est en-deçà de celui de l'option, l'entreprise a intérêt à exercer celle-ci. Si, à l'inverse, le cours a fortement augmenté (donnant une variation supérieure au prix de l'option), l'entreprise a intérêt à abandonner l'option et à changer les devises sur le marché au comptant.

Terminologie : Option d'achat « call » et option de vente « put » : Le droit d'acheter une devise X s'appelle un « call X ». Le droit de vendre une devise Y s'appelle un « put Y ». Comme l'achat ou la vente d'une devise X suppose une contrepartie dans une devise Y, une option d'achat (de vente) d'une devise X est en même temps une option de vente (d'achat) d'une devise

Source : site Eur-Export :

Annexe 14 Du marketing transactionnel au marketing relationnel

	Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Perspective temporelle	Court terme (approche discrète)	Long terme (approche continue)
Approche marketing dominante	Marketing mix	Marketing interactif (soutenu par le marketing mix)
Sensibilité du consommateur au prix	Forte (approche comparative)	Faible (opacités de marché)
Composante stratégique principale de l'entreprise	Dimension objective (approche produit)	Dimension relationnelle (solutions proposées)
Mesure de la satisfaction du client	Contrôle de la part de marché (approche indirecte)	Gestion de bases de données relationnelles (approche directe)
Système d'information sur les clients	Enquêtes de satisfaction (mesures épisodiques)	Systèmes de feedback en temps réel (mesures instantanées)
Interdépendance entre fonctions dans l'entreprise	Cloisonnement entre fonctions et interfaces limitées (organisation verticale et hiérarchique)	Approche transversale et importance des interfaces (organisation horizontale et collaborative)

Source : Grönroos C. (1994), Quo vadis marketing ? Towards a relationship marketing paradigm, *Journal of Marketing Management, 10, 347-360.*

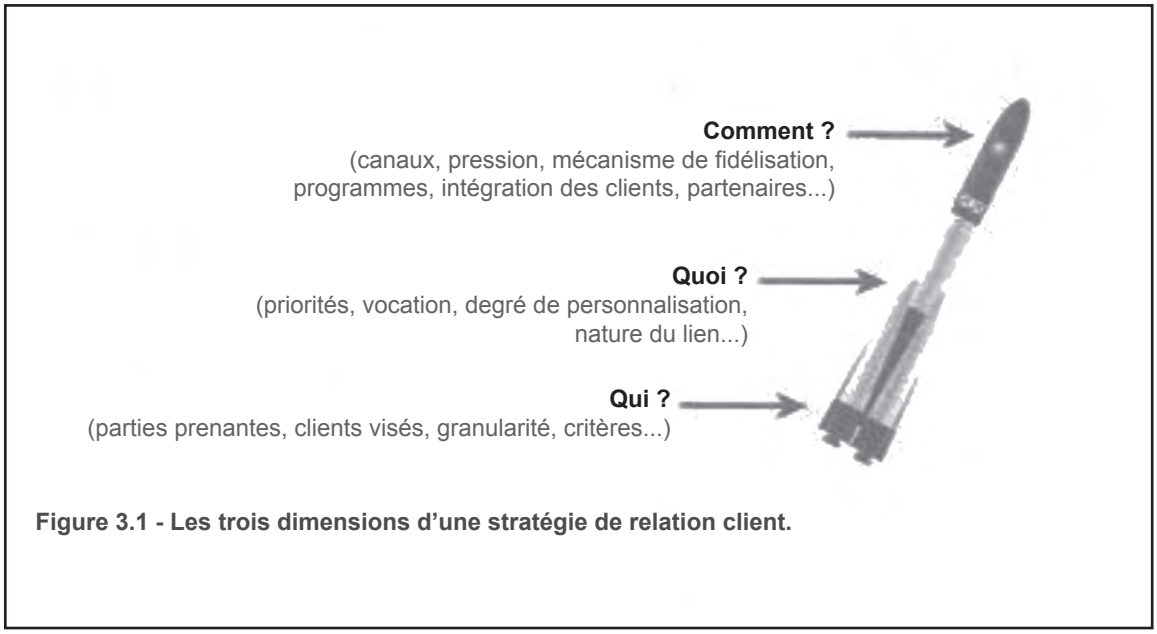


Figure 3.1 - Les trois dimensions d'une stratégie de relation client.

Source : Peelen E., Jallat F., Stevens E., Volle P. (2009), *Gestion de la relation client*, Pearson Education, 3ème éd., p.81.

Annexe 15 Le marketing relationnel de Lectra

Tournez la page S.V.P.

Une offre de services pour gagner en performance

190 consultants, formateurs, experts-métiers et solutions ; 210 ingénieurs de maintenance

- Optimiser la fiabilité des systèmes et la qualité de la production
- Améliorer l'efficacité des ressources et des organisations
- Accélérer le retour sur investissement et maîtriser les budgets de maintenance

Des infrastructures dédiées aux clients

- *International Advanced Technology & Conference Center* à Bordeaux-Cestas
- *4 International Advanced Technology Centers* :
  - Atlanta, Istanbul, Mexico, Shanghai

5 *Call Centers* internationaux : Bordeaux-Cestas, Atlanta, Madrid, Milan, Shanghai

- 120 personnes dans les équipes capables d'assurer une prise en main à distance et en temps réel des logiciels et équipements
- 50 000 appels traités par mois

Annexe 16 Créer une BDD de marketing relationnel

Aspects	Caractéristiques
Identité du contact	Nom et prénom. Adresses (professionnelle, personnelle…). Numéros de téléphone. Adresse électroniques.
Caractéristiques du contact	Age, sexe. Composition du ménage. Revenu et patrimoine. Niveau d'éducation. PCS. Type d'agglomération et type de résidence. Style de vie, valeurs.
Segment de rattachement	Le groupe auquel le client est rattaché.
Transactions	Date de chaque transaction. Produits/services achetés. Mode de paiement. Récence, fréquence et montant moyen des transactions. Transactions réalisées auprès de la concurrence.
Services	Contrats en cours de validité. Date d'expiration de la période de garantie. Interventions éventuelles du SAV.
Evénements	Evénements contractuels (fin d'un contrat, anniversaire du contrat, etc.). Autres événements (mariage, départ à la retraite, etc.).
Valeur client	Chiffre d'affaires annuel pour ce client. Rentabilité du client. Part du portefeuille. Valeur à vie du client (CLV ou *Customer Lifetime Value*).
Navigation web	Pages vues sur le site et parcours de navigation. Durée de la visite et dernière page consultée. Bannières cliquées.
Communications téléphoniques	Initiative du contact téléphonique. Sujets abordés. Nom des contacts au sein de l'organisation. Actions éventuellement menées à l'issue de chaque échange.
Autres communications	Mailings reçus (nature du mailing et date d'envoi). Réponses du client aux différentes campagnes.
Préférences relationnelles	Préférence du client vis-à-vis de certains canaux de communication (contexte associé à ces préférences). Souhait éventuel de ne pas recevoir certains types de communication.
Qualité de la relation	Satisfaction du client vis-à-vis des produits, des services, de la communication, du programme relationnel. Satisfaction générale vis-à-vis du fournisseur. Autres dimensions de la qualité relationnelle (confiance, engagement…).

Source : Peelen E., Jallat F., Stevens E., Volle P. (2009), *Gestion de la relation client*, Pearson Education, 3ème éd., pp.142-143.

Annexe 17 Éléments relatifs au calcul de la force de vente interne

DONNEES SUR LES COMMERCIAUX :

SECTEURS	NOMBRE	NB VISITES/AN	Durée d'une visite
MODE	150	12	2 H
AUTOMOBILE	80	6	2 H
AMEUBLEMENT	120	8	3 H
AÉRONAUTIQUE	25	6	4 H
AUTRES	6200	4	1 H

Le temps de travail d'un commercial est de : 8h/jour, il travaille 5 jours/semaine, consacre 75 % de son temps à la vente et 25% à la prospection, aux tâches administratives et de reporting. Il a 5 semaines de congés, une semaine de formation, une semaine de séminaire et une semaine d'absence.

DONNÉES SUR LES CENTRES D'APPEL :

- Pour la prospection, la durée moyenne d'un appel est de 15 minutes
- Lorsqu'un appel est concluant, cela engendre la visite d'un commercial
- Prise en main d'un logiciel : 40 minutes
- La prise en main des équipements : 1 H

Nature des appels	Nombres d'appels estimés
Prospection	6000
Prise en main des logiciels	4200
Prise en main des équipements	1500

Temps de travail des téléprospecteurs :

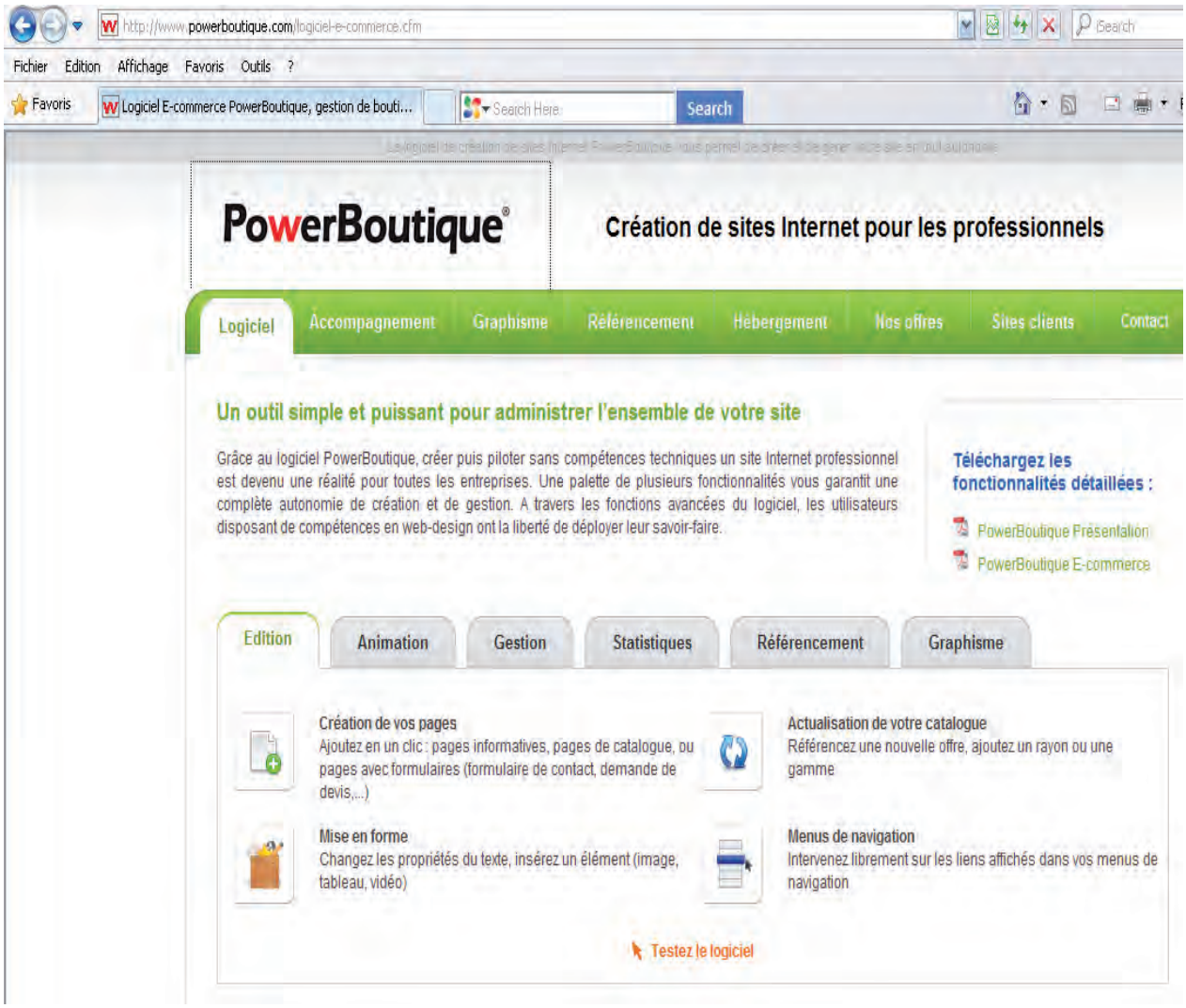
- 6h de travail par jour, 5 jours par semaine
- 4h par semaine de réunion
- Cinq semaines de congés payés
- 2 semaines de formation
- 1 semaine d'absence

Annexe 18 La force de vente supplétive

Source : distriplus.org

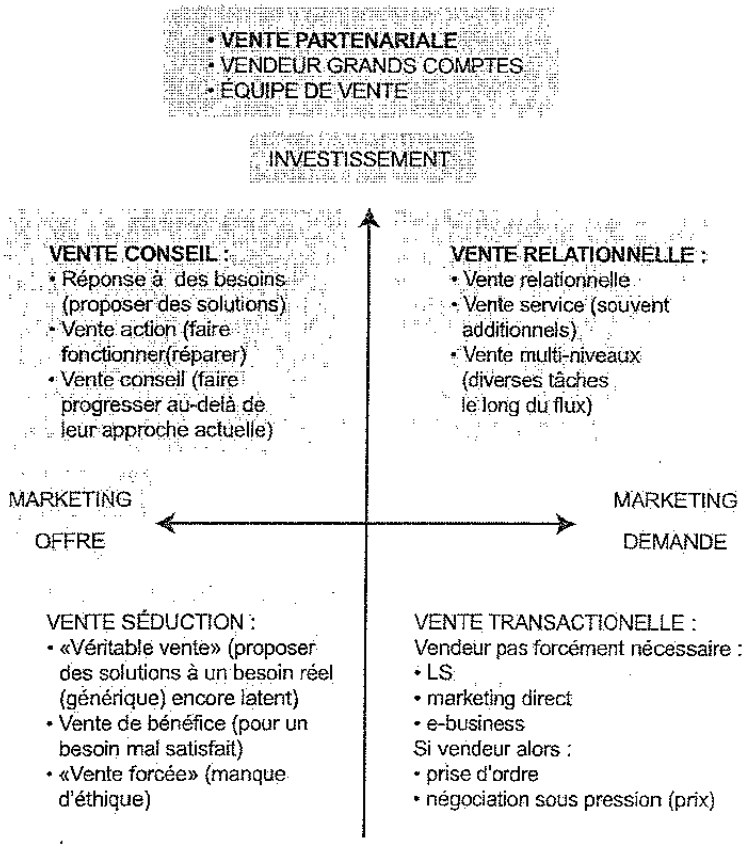
Tournez la page S.V.P.

Annexe 19 Offre de création d'un site marchand

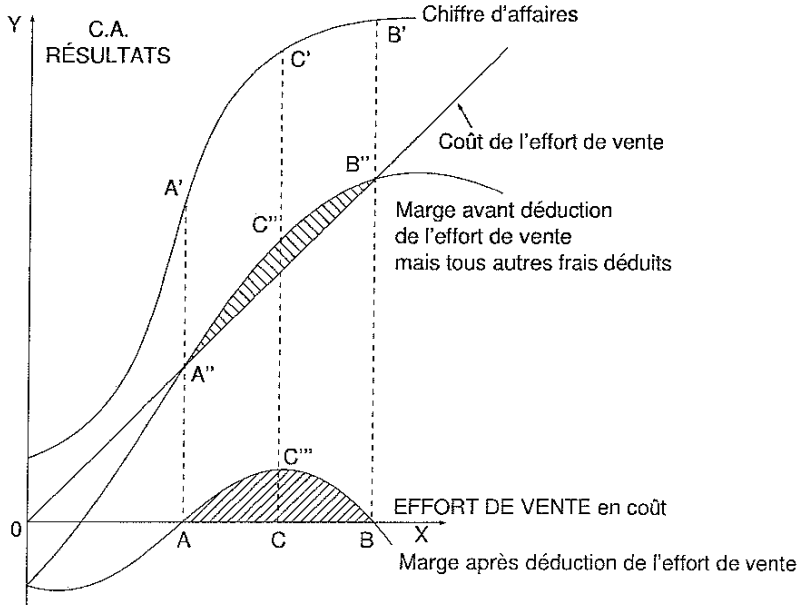


Source : powerboutique.com

Annexe 20 Type de vendeurs en fonction du style de vente attendu



Annexe 21 Optimisation des résultats en fonction du coût de l'effort de vente



Tournez la page S.V.P.

Annexe 22 Le marketing, une affaire de contenu et non d'outils

Extrait de l'interview avec Jérôme Touchebœuf, président la délégation Customer Marketing de l'AACC (Association des Agences de Conseil en Communication). Marketing Direct décembre 2012

Le consommateur est-il de plus en plus méfiant à l'égard des marques, si oui pourquoi ?

Oui et non. Beaucoup de Français se disent méfiants à l'égard des marques, mais une proportion similaire déclare les adorer. Ce scepticisme ambiant vaut aussi en politique, en économie… Ce que l'on sait de façon quasi certaine, c'est que le consommateur consulte trois sources d'information avant d'acheter. Il cherche à se rassurer, à se forger son opinion.

Ce n'est donc pas une affaire de canal…

Non puisque le marketing client est une affaire de contenu et non d'outils. Les entreprises doivent prendre conscience de la nécessité de discuter avec les consommateurs. Il faut qu'elles disent la vérité, si elles ne souhaitent pas discuter, il faut qu'elles le fassent savoir. Car la priorité, aujourd'hui, c'est la transparence. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'elle suscite la confiance. Bien sûr, l'outil facilite la communication et la diffusion du contenu, mais il n'est pas capable de la créer. Ce n'est plus une problématique d'outil mais de l'utilisation de l'outil : à quoi sert-il, quel sens veut-on lui donner ? De fait, le marketing va se centrer sur le sens du message, de la relation avec le consommateur et du contenu proposé.

Quelles sont les conséquences pour les marketeurs ?

Elles sont énormes. Il faut dialoguer, intégrer des *community managers*, faire évoluer les programmes de fidélité, repenser les parcours d'achat. Les entreprises qui proposent une vraie expérience client ne les valorisent pas assez. Le client communique beaucoup d'informations, il attend un service beaucoup plus personnalisé.

IMPRIMERIE NATIONALE – 14 0013 – D'après documents fournis