

SESSION 2014

**CAPET
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

Option : MARKETING

COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION

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.

L'usage de tout 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.

Tournez la page S.V.P.

Rappel de la définition de l'épreuve

L'épreuve est spécifique à l'option choisie. Elle consiste en une analyse d'une ou plusieurs situations de management et de gestion contextualisée(s), en vue de proposer des solutions.



Pataugas est une entreprise basque fondée par M. Elissabide en 1950 à Mauléon Soule.

L'entreprise fabrique des chaussures qui ont vite connu le succès en équipant les scouts, les militaires ou les jeunes allant en colonie de vacances. Le caoutchouc, initialement fondu avec un réchaud à gaz (d'où le nom « Pâte au gaz »), a permis de mouler une semelle crantée sur le brodequin toile (chaussure en toile traditionnelle du pays basque).

L'usine fondatrice disparaît en 1987, et la marque fait alors partie de « Chaussures André » devenu aujourd'hui Vivarte, dont le siège se situe à Paris.

La marque a renouvelé sa gamme de produits en 2001 afin de répondre aux modes de vie du 21^{ème} siècle. Reconnues alors à l'origine pour leurs célèbres semelles, les chaussures Pataugas, symboles de liberté et au style baroudeur, ont conquis aujourd'hui l'univers de la mode. La marque offre une gamme de chaussures décontractée chic (moyen de gamme), pour des femmes de plus de 30 ans.

Depuis 2004, Pataugas adopte une nouvelle stratégie de distribution et ouvre des boutiques en nom propre : Paris (Saint Germain) en 2004, Paris (rue Saint Honoré), Aix-en-Provence en 2006 et Lyon en 2008. Le chausseur a inauguré une nouvelle boutique de 30 m² à Toulouse en mai 2011, en innovant sur les actions de communication lors de l'ouverture.

La distribution des chaussures Pataugas se fait sur le territoire national (75% du chiffre d'affaires) en s'appuyant :

- sur un réseau de 1 200 boutiques multimarques,
- sur les magasins en nom propre : l'entreprise souhaite ouvrir une à deux boutiques par an,
- sur les boutiques en ligne proposant la marque (Spartoo, Sarenza, Jef...)

De plus, la marque est présente à l'international (25% du chiffre d'affaires), notamment en Suisse, en Belgique, en Scandinavie, aux Etats-Unis, au Mexique, au Japon, à Hong Kong...

Tous les produits sont fabriqués au Portugal par des sous-traitants.

Vous êtes consulté(e) par Sylvie Bondil, directrice générale de la marque Pataugas, pour réfléchir sur la stratégie de l'entreprise, et sur la mise en place des actions commerciales futures.

PARTIE 1 LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE PATAUGAS

PARTIE 2 LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION

PARTIE 3 LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

PARTIE 4 LE DÉVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL

PARTIE 1 : LA STRATÉGIE DE DEVELOPPEMENT DE PATAUGAS

Après avoir connu un fort développement en 2001, avec le renouvellement de la gamme, Pataugas subit la crise économique qui touche toute l'industrie de la chaussure. Mme Bondil vous consulte pour réaliser un diagnostic, et conforter les orientations stratégiques de la marque.

- 1-1 Analysez, sous forme structurée, l'environnement de l'entreprise, en faisant ressortir les éléments favorables et défavorables.*
- 1-2 Réalisez le diagnostic interne de Pataugas.*
- 1-3 A partir du bilan économique 2010, calculez le chiffre d'affaires prévisionnel du secteur pour les années 2011 et 2012. Justifiez la méthode utilisée et commentez les résultats.*
- 1-4 Expliquez et justifiez les choix stratégiques de Pataugas.*

PARTIE 2 : LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION

Pour poursuivre son développement, l'entreprise vend en ligne par l'intermédiaire de sites Internet marchands spécialisés (Sarenza, Jef, Spartoo...). Toutefois, l'entreprise souhaite transformer son site actuel non marchand en un site marchand. Afin de conforter son choix, Pataugas vous demande d'effectuer l'analyse d'un site marchand concurrent.

- 2-1 Déterminez les avantages et inconvénients d'une politique multi canal pour Pataugas afin de conforter l'entreprise dans son choix.*
- 2-2 Analysez les performances du site Internet d'un concurrent à l'aide d'indicateurs.*
- 2-3 Déterminez les moyens à mettre en œuvre pour améliorer la visibilité et dynamiser les visites d'un site internet.*

Les succursales Pataugas sont présentes dans plusieurs villes de France. L'entreprise décide de poursuivre l'ouverture de succursales et pense ouvrir un point de vente à Amiens.

- 2-4 Présentez et justifiez le choix de la succursale.*
- 2-5 Quelles sont les informations nécessaires pour choisir le lieu d'implantation de la nouvelle succursale ?*
- 2-6 Calculez le potentiel de clientèle de la zone de chalandise, ainsi que le chiffre d'affaires prévisionnel pour 2011. Quel est alors le rendement annuel au m² ?*

PARTIE 3 : LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

La politique de communication de Pataugas est très complète et la marque utilise les réseaux sociaux (Facebook, Twitter...) pour communiquer avec sa communauté. Elle parraine également l'équipe K-Challenge lors d'événements sportifs.

- 3-1 Expliquez quels sont les enjeux et les risques pour Pataugas d'utiliser les réseaux sociaux. Vous dégagerez les conseils à lui donner pour bien utiliser les réseaux sociaux dans sa communication.**
- 3-2 Justifiez le choix de l'opération de partenariat avec l'équipe K-Challenge. Conseillez l'entreprise sur d'autres partenariats possibles.**

L'entreprise décide de réaliser une opération de publipostage pour annoncer l'ouverture du futur point de vente amiénois. La marque a conscience de l'importance de la communication locale.

- 3.3 Justifiez l'intérêt des moyens de communication et d'animation utilisés pour l'ouverture des succursales.**
- 3-4 Déterminez les indicateurs à retenir pour mesurer l'efficacité de la communication locale.**

PARTIE 4 : LE DÉVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL

Pataugas réalise 25% de son chiffre d'affaires à l'étranger. Forte de son expérience sur tous les continents, la marque souhaite se développer à l'international et porter le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger à 50%.

Afin de développer l'activité de l'entreprise en Russie, Mme Bondil souhaite se rendre au salon professionnel Mosshoes à Moscou.

- 4-1 Estimez le coût et évaluez l'intérêt de la participation à ce salon.**
- 4-2 Compte tenu de l'incertitude sur l'évolution du taux de change, indiquez l'intérêt et les possibilités de se prémunir contre le risque de taux de change.**

Suite à la participation au salon, Mme BONDIL a trouvé un distributeur situé à Moscou et s'apprête à réaliser sa première livraison.

- 4-3 Distinguez les incoterms EXW (Ex Works) et DAP (Delivered at Place) en termes de répartition des frais et des risques entre le vendeur et l'acheteur.**
- 4-4 Etablissez les prix en euros de la commande selon ces deux incoterms : EXW Paris et DAP Moscou.**

LISTE DES ANNEXES

Numéro de l'annexe	Intitulés	Numéros de page
1	Le Groupe Vivarte	6
2	L'entreprise Pataugas SA	6 - 7
3	La philosophie de Pataugas	8
4	Les chiffres clés du marché de la chaussure en France en 2010	8 - 9
5	Le chiffre d'affaires de l'industrie française de la chaussure, des exportations et des importations depuis 2001, en milliards d'euros	9
6	La timide reprise du marché français de la chaussure en 2010	9
7	Le marché de la chaussure écolo perce pas à pas.	10
8	Le greenwashing	10 - 11
9	La distribution de chaussures s'oriente de plus en plus vers le multicanal	11 - 12
10	Les performances du site Internet marchand concurrent	12
11	Comment Spartoo transforme ses internautes en clients ?	13
12	Pataugas ouvre à Toulouse et met les pieds en Corée	14
13	L'ouverture du point de vente à Amiens	14
14	Quelle marque possède le plus fort engagement de ses communautés ?	15
15	Sensibles à leur e-reputation, les marques ne sont pas bien outillées	15 - 16
16	Pataugas et K-Challenge : une même philosophie et des objectifs forts	16 - 17
17	La communication lors de l'inauguration des boutiques	17
18	Etude de la rentabilité d'un voyage en Russie	18
19	Graphique euro/rouble russe	19
20	Frais liés à l'exportation en Russie	19

Annexe 1 : Le Groupe Vivarte

Notre activité

Sur le secteur de la vente de chaussures et de vêtements, Vivarte est le leader incontesté en France. Tout au long de son histoire, le Groupe a su allier savoir-faire, produits de qualité et innovation.

Vivarte : la mode accessible à tous

Acteur incontournable du marché français de l'équipement de la personne (avec 4 500 points de vente), Vivarte propose une offre variée et accessible, capable de satisfaire tous les goûts. En centre-ville comme en périphérie, les vingt-quatre enseignes du Groupe proposent en effet une mode du quotidien qui habille les hommes, les femmes et les enfants des pieds à la tête. Le Groupe a connu ses premiers succès dans l'univers de la chaussure avec l'ouverture des magasins André, en 1904. Au fil des ans, le Groupe a diversifié son activité pour proposer une offre complète d'habillement, via des produits de qualité et innovants. Fidèle à cet esprit depuis sa création, Vivarte a su consolider sa croissance grâce à l'acquisition et à la création de nouvelles enseignes.

Dynamisme et innovation : mots-clés du développement

Depuis plus d'un siècle, le Groupe s'est développé en alliant dynamisme et innovation. Respectant les caractéristiques des différentes enseignes qui le composent, il a su inventer de nouvelles offres tout en restant accessible à ses différents publics, mêlant la force de la tradition au dynamisme de la modernité.

Ainsi, pour fêter les 60 ans de Pataugas, la marque a invité Jean-Paul Gaultier à créer la collection de l'été 2010 : succès immédiat. D'autre part, l'ouverture de la première boutique parisienne Les Fées de Bengale, une enseigne ethnico-bio acquise en juillet 2009, ancre Vivarte du côté des entreprises responsables et tendances.

Depuis 2 ans, les enseignes du Groupe se lancent dans la vente en ligne. Au-delà de la présentation des fiches produits, certains sites offrent à leurs visiteurs une prestation de conseil : les stylistes y proposent des associations de produits et y présentent des looks en adéquation avec les tendances. L'internaute peut également bénéficier d'exclusivités : des produits sont parfois proposés en avant-première !

Ce dynamisme constitue l'une des forces du Groupe, qui trouve ainsi le bon dosage entre mode tendance et grande diffusion, créateurs et grand public.

Indispensables à la croissance, l'ouverture de nouveaux magasins et la gestion dynamique des marques et des enseignes constituent autant de chantiers prometteurs pour l'avenir de Vivarte.

- 22 000 collaborateurs
- + de 4 500 points de vente en France et à l'international
- 24 enseignes
- CA 2010 : + de 3 milliards d'€

<http://www.vivarte.fr>

Annexe 2 : L'entreprise Pataugas SA

Pataugas a 60 ans ! Créée en 1950 par Renée Elissabide, la marque mythique, qui fabrique des chaussures en toile aux semelles de caoutchouc crantées vit une seconde jeunesse.

Adoptées dès leur création par les scouts, les militaires, les jeunes en colonie de vacances, les chaussures aux semelles fabriquées en pâte de caoutchouc cuite au gaz (d'où l'origine de son nom) ont marqué l'inconscient collectif.

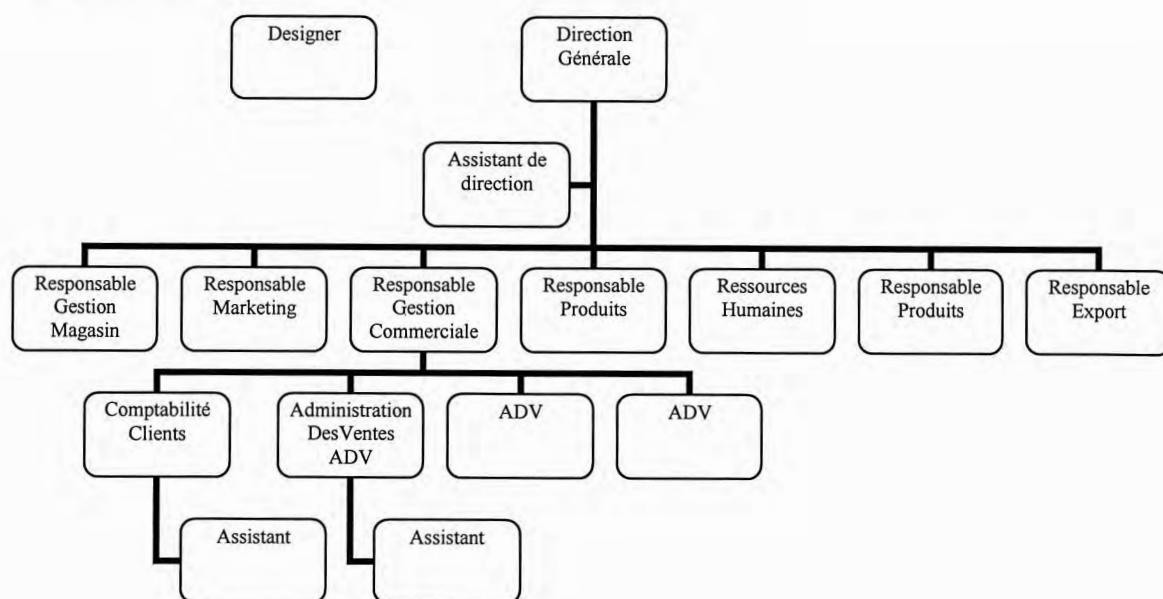
En 2001, Pataugas (rachetée en 1987 par le groupe André, devenu depuis Vivarte) renouvelle son offre tout en conservant les partis pris de ses débuts : des chaussures naturelles, faites pour la détente. Adaptée aux modes de vie du XXI^e siècle, la nouvelle Pataugas invente la chaussure citadine décontractée chic.

Fidèle à ses valeurs d'origine, Pataugas conçoit ses collections en intégrant les principes de développement durable : matières végétales (toiles de coton), cuirs tannés sans chrome, boîtes à chaussures en carton recyclable, sacs éco certifiés FSC (Forest Stewardship Council), fabriqués à partir de bois provenant de forêts durablement gérées.

Pour célébrer les 60 ans de la marque, Jean-Paul Gaultier s'associe à Pataugas en 2010 pour 2 collections fidèles aux emblèmes des 2 créateurs. Des rayures et de la Résille pour le Printemps/Été, une inspiration Dentelle/Guêpière et Boxing pour l'Automne/Hiver.

<http://www.vivarte.fr>

L'organigramme



Le réseau de distribution de Pataugas :

Boutiques en propre (succursales)	Corners	Réseau de distribution multimarques (en France et à l'étranger)
Paris 1 ^{er} Paris 6 Aix en Provence Lyon Toulouse	Magasins Printemps et Galeries Lafayette	Distribution en unités commerciales physiques multimarques Sites Internet multimarques (Spartoo, Sarenza, Chaussuresonline, Jef, Kid Shoes.com...)

Annexe 3 : La philosophie de Pataugas



Pataugas a tout d'une grande. La Pataugas attitude gagne chaque jour du terrain. En effet, aujourd'hui, soit sept ans à peine après le lancement de la marque mythique créée en 1950 par René Elissabide, Sylvie Bondil, directrice générale et Philippe Morvan, directeur artistique de Pataugas (Groupe Vivarte) sont satisfaits. Pataugas fait partie du Top Ten des ventes de chaussures dans les boutiques multimarques, son chiffre d'affaires, 21500 K euros en 2008, a été multiplié par 30 en sept ans. Une réussite hors norme.

Lorsque le groupe Vivarte leur confie la mission de faire revivre Pataugas, marque faisant partie du portefeuille de l'entreprise, tout reste à faire : le style scout, la grosse semelle fabriquée en pâte cuite au gaz (d'où son nom), rien n'a changé en un demi-siècle. Seul le nom, intemporel, interpelle. Le défi est de taille. Mais le duo Bondil/Morvan est solide, la direction de Vivarte confiante.

Le talent de stratège commercial de la première, l'appétit créatif du second finissent par imposer la marque relookée. Aujourd'hui, Pataugas est devenue un must have, la chaussure citadine décontractée. Le parti pris esthétique simple, épuré, féminin de Pataugas plaît parce qu'il s'adapte à la vie des femmes contemporaines tout simplement.

Son réseau ne cesse de s'étendre et quatre cent mille paires de chaussures se sont écoulées en France et à l'étranger l'an dernier. Vendues au sein de boutiques multimarques (1200 au total), dans les corners des Galeries Lafayette, du Printemps, et au sein de quatre points de vente en nom propre implantés dans les avenues les plus prestigieuses de Paris et de Province (Lyon, Aix en Provence...), les modèles Pataugas sont partout.

Fort de cette success story, et plus confiant que jamais dans le pouvoir de séduction de leur marque mythique, le tandem dont l'objectif est de réaliser 50% du chiffre d'affaires à l'export, s'attaquera dès cette année à l'implantation de succursales Pataugas à l'étranger.

Première étape : Le quartier de SoHo à New York, puis la Russie et le Moyen Orient. La Pataugas addiction ne fait que commencer !



Site Internet de l'entreprise

Annexe 4 : Les chiffres clés du marché de la chaussure en France en 2010

Production

- Production française : 26 millions de paires
- Chiffre d'affaires de l'industrie française : 899 millions d'Euros
- Nombre d'entreprises : 90
- Effectif des entreprises : 6300

Commerce extérieur

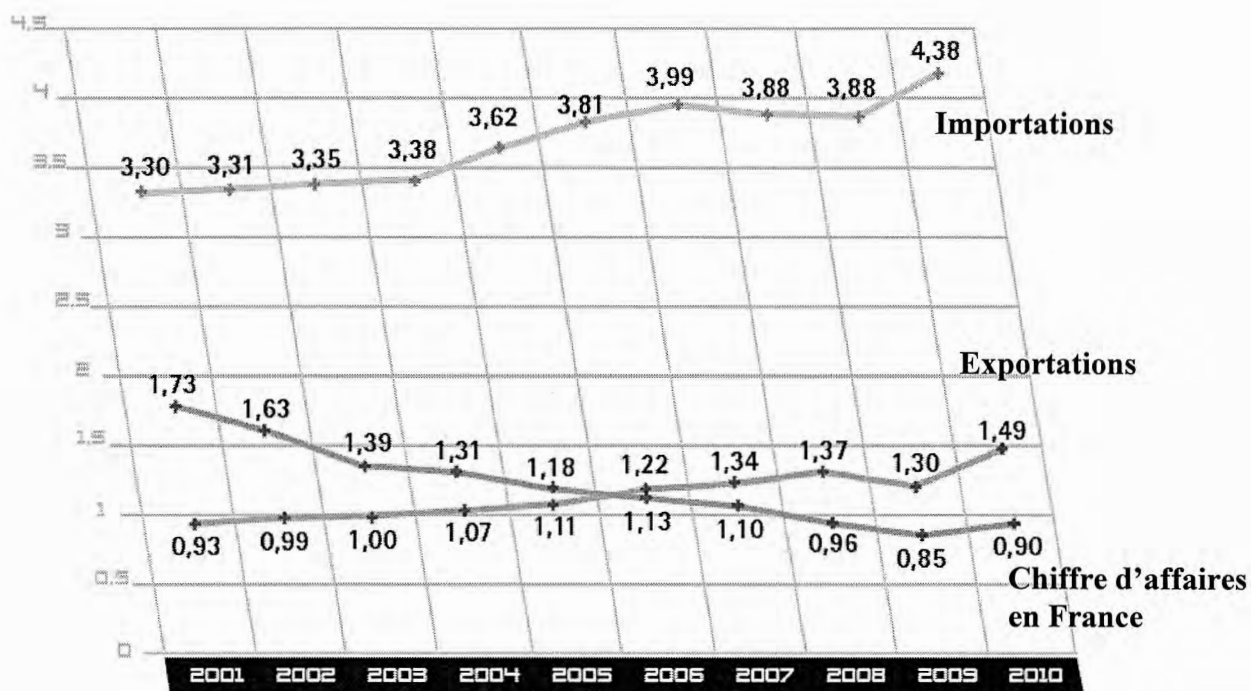
- Exportations : 70 millions de paires et 1,5 milliard d'Euros
- Principaux pays à l'export : Italie, Espagne, Allemagne, Belgique, Etats-Unis
- Importations : 459 millions de paires
- Principales provenances des importations : Chine, Italie, Vietnam, Portugal, Espagne

Consommation (estimation)

- Le marché (ventes aux consommateurs) : 8,6 milliards d'Euros
- Consommation apparente (production + importations – exportations) : 415 millions de paires

<http://www.chaussuredefrance.com/sites/fr/>

Annexe 5 : Le chiffre d'affaires de l'industrie française de la chaussure, des exportations et des importations depuis 2001, en milliards d'euros



Bilan économique de la fédération française de la chaussure 2010

Annexe 6 : La timide reprise du marché français de la chaussure en 2010

En 2010, la chaussure s'est plutôt mieux portée que le prêt-à-porter, avec des ventes en hausse de 2,6% pour atteindre 8,6 milliards d'euros, selon Chaussure de France, la fédération professionnelle. Au total, ce sont 415 millions de paires qui ont été vendues en France.

L'année 2010 marque donc un rebond du marché de la chaussure, après deux années de recul, respectivement de 12,7 % en 2008 et de 11,46 % en 2009. Malheureusement, ce sont, comme d'habitude, les importations qui ont le plus progressé, enregistrant une hausse de 15 % en un an pour frôler les 4,4 milliards d'euros, du jamais vu ! Au premier rang des fournisseurs de chaussures en France, on retrouve bien sûr la Chine, qui représente à elle seule 58% des volumes écoulés. Suivie, loin derrière, par l'Italie et le Vietnam (entre 7 et 8 % chacun).

Après quinze (et même plutôt trente) ans de crise du secteur, les effectifs de la filière française de la chaussure sont passés de 62.300 salariés en 1980 à 28.500 en 1996, pour atteindre un triste record en 2010 avec 7.000 salariés « rescapés » ! Or 2010 est la première année pour laquelle plusieurs signaux positifs ont pu être aperçus.

Hexaconso, Mardi 12 Avril 2011