



Aucun document autorisé / aucun matériel autorisé.

Nombre de pages : 2

CONSIGNES DE TRAVAIL :

- Les réponses aux questions (définition, analyse de texte) **n'ont pas besoin de longs développements.**
- Les réponses aux questions relatives aux textes ne doivent pas être de simples paraphrases mais le fruit d'une analyse personnelle, argumentée, justifiée à **partir des textes, des concepts et des théories développés en cours.**
- La présentation ainsi que **l'orthographe** font partie de l'évaluation, tout brouillon ou copie illisible ne sera pas corrigé.
- Attention à **bien gérer votre temps de travail**, la partie définition ne doit pas prendre plus de vingt minutes ; tous les documents n'ont pas le même intérêt, il vous faut savoir faire le tri pour être performant (efficace et efficient).
- L'utilisation des **calculatrices est strictement interdite.**

PARTIE I : DÉFINITIONS

- 1) La politique de produit est étroitement liée au cycle de vie des produits, rappeler les différentes phases de ce cycle et leur signification.
- 2) Donner une définition de la CAF.

PARTIE II : ANALYSE DES DOCUMENTS : annexes I & II

1. Présentez, en les justifiant, au moins trois éléments de l'environnement global (en précisant à quel cercle du schéma de l'environnement global ils appartiennent : social interne, de gestion, stratégique, sociétal ; les éléments peuvent appartenir au même cercle) qui ont particulièrement impacté l'histoire de l'entreprise Lafuma.
2. Parmi les décisions prises par Philippe Joffard en 1984, (**annexe I**) précisez, en justifiant, celles qui relèvent d'une rationalisation des coûts et celles qui tendent à réduire les risques de l'entreprise.
3. A l'aide de **schémas**, présentez la structure de l'organisation mise en place à la suite des décisions des années 2000 (**annexe I**), puis de la réorientation amorcée en 2013 (**annexe II**).
4. De quel type de structure s'agit-il dans les deux cas (justifier) et en quoi la seconde peut-elle être considérée comme plus performante ?
5. A la lecture des données financières (tableaux annexe II) expliquez comment :
 - 5.1. la baisse du chiffre d'affaires peut s'accompagner d'une hausse du résultat opérationnel (d'exploitation) ?
 - 5.2. l'entreprise a pu passer d'un résultat financier déficitaire de 3 320 K€ à un bénéfice de 826 K€ ?
6. Quel est l'intérêt pour le nouvel actionnaire Calida de procéder à des augmentations de capital ?

ANNEXE I : LAFUMA, un pure player de l'outdoor (équipement des loisirs de plein air)

Fondée en 1930 par Victor, Alfred et Gabriel Lafuma, tous trois tanneurs de profession, la société est, à l'origine, spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de sacs à dos en toile à lanières en cuir et à armature métallique, invention maison qui révolutionne le concept.

Avec les premiers congés payés de 1936, le produit connaît un franc succès.

Dès 1940, l'entreprise équipe l'armée française ce qui entraîne une forte augmentation des volumes de production.

1948 : le sac à dos Lafuma accompagne l'épopée de Paul-Emile Victor au Groenland,

A partir de 1954 la société se diversifie dans la fabrication de matériel de camping. Avec l'essor rapide de la société des loisirs portée par la démocratisation de la voiture et l'allongement de la durée des congés payés (1956), les produits de la marque connaissent un engouement populaire important.

A partir des années 70, la hausse du pouvoir d'achat des ménages tend à modifier les consommations de loisirs qui se tournent davantage vers les clubs vacances et les destinations plus lointaines.

La société tarde à se réinventer et doit déposer le bilan en 1984.

Philippe Joffard, 29 ans, petit-fils d'un des fondateurs, reprend alors la tête de l'entreprise et décide de :

- licencier d'un quart des effectifs,
- délocaliser une partie de la production en Tunisie,
- se diversifier dans la production de cartables d'écolier commercialisés par le réseau de la grande distribution,
- s'internationaliser par l'ouverture de filiales en Europe, aux (1988), à HONG KONG (1989).

1995 : le groupe renforce son positionnement en tant que spécialiste de l'outdoor avec la reprise de l'entreprise Millet (matériel et vêtement de montagne), l'acquisition de « Le Chameau » (bottes en caoutchouc).

Années 2000 : l'entreprise poursuit ses acquisitions avec le rachat en 2005 d'Oxbow (vêtements, accessoires et équipements de surf et de snow) puis d'Eider en 2008 (marque de vêtements et d'équipements de sports de glisse et de montagne) et intensifie son extension géographique.

Le groupe s'organise autour de quatre pôles couvrant la quasi totalité des univers de l'outdoor :

- 1/ le pôle « great outdoor » (activité plein air sous marque Lafuma 33,5% du CA en 2010/2011),
- 2/ le pôle « montagne » (Millet et Eider 31,3% du CA),
- 3/ le pôle « surf » (Oxbow 25,7% du CA),
- 4/ le pôle « country » (Le Chameau 9,5% du CA),

et de deux directions fonctionnelles :

- 1/ une direction industrielle et sourcing qui regroupe les cinq filiales industrielles ainsi que les achats-sourcing, dirigée par Dominique Ribeaucourt,
- 2/ une direction financière dirigée par André Rousset.

Cette dynamique est stoppée dès la fin 2007 : spécialisé dans les loisirs, Lafuma n'est pas épargnée par la crise, période où les consommateurs privilégient des produits plus essentiels. Le groupe annonce une perte nette de 0,7 million d'euros contre un bénéfice de 1,6 million d'euros un an plus tôt.

2012 : P. Joffard recentre le groupe sur la randonnée, l'alpinisme, le ski et le surf, et poursuit la croissance à l'international. La filiale « Le Chameau » est cédée en novembre pour 16,5 millions d'euros et l'activité de jeans Ober (3,4 millions de chiffre d'affaires), faute de repreneur, liquidée en 2014

En janvier 2013, P. Joffard et sa famille cèdent leur participation de 15,2% dans le capital du Groupe Lafuma à la filiale française du Groupe Calida positionnée sur le segment de la Lingerie et des Sous-Vêtements, commercialisés sous les marques Calida et Aubade.

Philippe Joffard démissionne et est remplacé au poste de Directeur Général par Felix Sulzberger, également Directeur Général du Groupe Calida. Il s'en suit une première augmentation de capital de 35 millions d'euros en décembre 2013, puis d'une seconde de 10 millions d'euros en janvier 2014.

ANNEXE II : LAFUMA VERS LA RESTRUCTURATION

Mi 2013, Lafuma annonce un plan de "réorganisation globale" autour de 3 pôles :

- "Outdoor et Montagne" avec les marques Lafuma, Millet et Eider regroupées sur le site d'Annecy,
- "Mobilier" sur le site d'Anneyron,
- "Surf" avec la marque Oxbow sur le site de Merignac.

Les trois pôles seront entièrement autonomes, avec une mise en commun des fonctions de logistique et du service informatique.

Lafuma explique que cette autonomie opérationnelle doit assurer à chaque pôle "les moyens de se concentrer sur les besoins spécifiques de son marché et de ses marques" et sur son développement.

Pour accompagner ce plan stratégique, Lafuma a confirmé son intention de réaliser "une augmentation de capital significative" dans le cadre d'un plan de refinancement.

Chiffres clés consolidés en milliers d'euros :

	2014	2013	Variation
Chiffre d'affaires des activités ordinaires	170 600	192 000	-21 400
Résultat opérationnel courant	3 039	-4 233	7 272
Autres produits et charges opérationnels	-275	-59 817	59 542
Résultat financier	826	-3 320	4 146
Impôts	-1 342	4 477	-5 819
Résultat des activités en cours de cession	22	-4 421	4 443
Résultat net total	2 270	-67 314	69 584

Répartition du chiffre d'affaires :

En milliers d'euros	Pôle Montagne	Pôle Mobilier	Pôle Surf	Total
Produits des activités ordinaires 2013	120 000	33 000	39 000	192 000
Produits des activités ordinaires 2014	108 000	32 600	30 400	170 600

Le pôle montagne représente 62% de l'activité au cours de l'exercice 2014, stable par rapport à l'an dernier, avec un chiffre d'affaires qui se répartie en 55%, 21% et 24% respectivement pour Millet, Eider et Lafuma.

Le pôle Mobilier filialisé en début d'année 2014 représente en 2014, 19% du total des produits des activités ordinaires, en progression relative de pourcentage, puisqu'en 2013 le mobilier représentait 17% des ventes. Il est à noter la confirmation du succès des collections Lafuma Mobilier et l'obtention en 2014 du label Origine France Garantie, qui renforce l'encrege de la fabrication « made in France ».

Le pôle surf, continuant sa stratégie de recentrage, a vu son chiffre d'affaires diminuer de 23% par rapport à l'année 2013.