BCE
BANQUE COMMUNE D'ÉPREUVES

Code sujet : 299

Conception : HEC Paris

MANAGEMENT et SCIENCES de GESTION

OPTION TECHNOLOGIQUE

Jeudi 5 mai 2022, de 14 h. à 18 h.

L'utilisation de la calculatrice est limitée aux modèles suivants :

- *TEXAS INSTRUMENT TI 30XB multiview (2 couleurs) et 36X Pro*
- *CASIO FX 92 (tous modèles)*

Aucun autre modèle de calculatrice *ne sera accepté et le candidat ne pourra pas apporter plus de 2 calculatrices dans la salle d'examen.*
L'utilisation d'un autre modèle de calculatrice constitue un cas de fraude au concours.

N.B. :
Aucun document n'est autorisé.
Si au cours de l'épreuve, un candidat repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il la signalera sur sa copie et poursuivra sa composition en expliquant les raisons des initiatives qu'il sera amené à prendre.

Le groupe ESCAP 2
Dossier 1 - LA STRATÉGIE DU GROUPE ESCAP ET LE MARCHÉ DU MOBILIER D'EXTERIEUR 2
Dossier 2 - DÉVELOPPEMENT ET NOUVEAUX SEGMENTS POUR LE PÔLE MOBILIER 3
Dossier 3 - MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET ENGAGEMENT RESPONSABLE D'ESCAP MOBILIER 4
Document 1 - L'activité et la stratégie du groupe ESCAP 5
Document 2 - Entretien avec Leslie DESMOULINS-CAMARA, présidente du groupe ESCAP 7
Document 3 - Les ventes de meubles en France ont repris après le confinement 7
Document 4 - La demande sur le marché français du mobilier extérieur 8
Document 5 - L'offre sur le marché français du mobilier extérieur 9
Document 6 - ESCAP MOBILIER soigne ses distributeurs grâce à un nouveau portail business 10
Document 7 - ESCAP MOBILIER labellisée EPV 10
Document 8 - Entretien avec Yann LEBOUI, directeur général d'ESCAP MOBILIER 11
Document 9 - Présentation du nouveau produit de ESCAP MOBILIER destiné au personnel soignant 11
Document 10 - Bilan de l'entreprise ESCAP MOBILIER au 31/12/2021 (en k€) 12
Document 11 - Les crédits bancaires à court terme 13
Document 12 - Données comptables liées à l'exploitation 14
Document 13 - Informations sur un projet d'investissement en 2023 et perspectives du marché 14
Document 14 - Organisation de la production et impact du lancement de la gamme Care 14
Document 15 - Tableau de bord RH d'ESCAP MOBILIER au 31 décembre 2021 15
Document 16 - Extrait du projet d'accord d'intéressement d'ESCAP MOBILIER 15
Document 17 - Extraits de l'entretien avec Jean-Baptiste BERT, directeur des collections ESCAP MOBILIER 16
Document 18 - Éléments relatifs à la politique de gestion des ressources humaines d'ESCAP MOBILIER 17
Document 19 - La RSE et son impact sur l'image de marque des entreprises et des produits 18
Document 20 - La théorie des capacités dynamiques 18

Le groupe ESCAP

À l'origine, la société familiale ESCAP, fondée en 1959 à Saint-Chamond (Loire) par Luc et Françoise DESMOULINS, fabriquait des jeux d'extérieur pour jardins et plages notamment.

Au cours des années 1970, la société a accéléré son développement en proposant une gamme de mobilier d'extérieur qui a rencontré un très grand succès. Grâce à cette forte présence dans le mobilier d'extérieur, la marque ESCAP est devenue très populaire en France et dans certains pays d'Europe.

Confortée par cette légitimité, la société a modifié son offre pendant les années 1990, en élargissant son champ d'activités avec les acquisitions successives des sociétés DEUX-SOMMETS (1992 – équipements de randonnée), SNOO (1997 – vêtements pour le ski) et WAYVY (1998 – équipements et jeux de plage).

À partir des années 2000, le groupe ESCAP s'est développé à l'international. À ce jour, le groupe ESCAP, dirigé par Leslie DESMOULINS-CAMARA, est présent en Europe, mais également en Asie (Chine, Cambodge, Corée, Japon) et aux États-Unis, au travers de filiales, de concessions de licences ou encore de partenaires distributeurs locaux.

Aujourd'hui, le chiffre d'affaires du groupe ESCAP dépasse les 150 millions d'euros annuels. Le groupe compte 950 salariés répartis dans 10 pays, dont 600 salariés en France. Il dispose de trois usines en France et d'une usine au Cambodge.

Dossier 1 - LA STRATÉGIE DU GROUPE ESCAP ET LE MARCHÉ DU MOBILIER D'EXTERIEUR

Leslie DESMOULINS-CAMARA a l'ambition de poursuivre le développement du groupe. Elle s'interroge sur la pertinence de ses choix stratégiques globaux, mais également sur la cohérence de certaines décisions spécifiques concernant le pôle Mobilier du groupe : s'engager dans une démarche de labellisation, élargir sa cible de clientèle et intégrer les nouvelles technologies dans sa relation avec ses partenaires. Pour cela, elle souhaite fonder ses choix sur une analyse préalable du marché français du mobilier d'extérieur.

En prenant appui sur vos connaissances et sur les éléments présentés dans les **documents 1 à 8**, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

1.1. Identifier les stratégies globales successivement mises en œuvre par l'entreprise ESCAP depuis sa création et apprécier la pertinence des changements opérés.

1.2. Repérer et justifier les modalités de croissance adoptées par ESCAP.

1.3. Réaliser le diagnostic stratégique externe de ESCAP MOBILIER sur le marché français du mobilier d'extérieur et identifier les sources de son avantage concurrentiel.

1.4. Présenter les avantages de la transformation numérique pour ESCAP MOBILIER.

1.5. Apprécier la cohérence du marketing mix pour le produit ESCAP CARE avec le positionnement de ESCAP MOBILIER.

1.6. Justifier la décision de s'engager dans une démarche de labellisation « Entreprise du patrimoine vivant ».

Dossier 2 - DÉVELOPPEMENT ET NOUVEAUX SEGMENTS POUR LE PÔLE MOBILIER

Un des pôles du groupe ESCAP, ESCAP MOBILIER, conçoit, fabrique et commercialise du mobilier de plein air pour accompagner les consommateurs finaux dans tous les moments heureux, à la maison comme en pleine nature. Design, confort et résistance sont les principes fondateurs des créations de la marque.

Reconnue internationalement, la marque innovante depuis 1954, n'a pas pour autant oublié ses origines. Le mobilier est ainsi fabriqué à Saint-Chamond (Loire), berceau historique du groupe. La marque a obtenu très récemment le label « Entreprise du patrimoine vivant », en reconnaissance de son engagement industriel et gage de la qualité de ses produits.

Le pôle a une stratégie claire de distribution à l'international qui s'est accélérée à compter de 2016, notamment sur la zone germanophone Allemagne-Suisse-Autriche, ainsi qu'en Asie et aux États-Unis.

Afin de diminuer le risque lié à la très forte saisonnalité de ses produits (70 % du chiffre d'affaires de la société est réalisé sur le premier semestre de l'année civile) et de lisser son activité, les dirigeants ont décidé de se lancer sur un nouveau segment avec la ligne « Care » permettant d'opérer une montée en gamme de l'offre produits du pôle Mobilier. Ce mobilier s'adressera majoritairement aux hôpitaux et aux établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD).

Les dirigeants souhaitent établir un diagnostic financier préalable permettant de déterminer la décision d'extension de sa gamme mobilier.

En prenant appui sur vos connaissances et sur les éléments présentés dans les **documents 9 à 13**, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

2.1. Au regard du contexte spécifique du marché et de l'activité d'ESCAP MOBILIER, analyser sa structure financière pour l'année 2021.

2.2. Réaliser un diagnostic financier et proposer des solutions aux dirigeants sur la situation financière de l'entreprise.

2.3. Calculer le résultat prévisionnel pour le projet « Care » sur la base des éléments fournis pour l'année 2022, en faisant ressortir la marge sur coût variable.

2.4. Étudier la rentabilité et le risque d'exploitation du projet « Care » en calculant 4 indicateurs qui vous semblent pertinents. Conclure sur ce projet.

2.5. Un investissement est envisagé courant 2023 concernant le processus de production des produits « Care ». Au vu des informations disponibles, discuter de l'opportunité de ce projet.

Dossier 3 - MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET ENGAGEMENT RESPONSABLE D'ESCAP MOBILIER

Les dirigeants d'ESCAP MOBILIER ont décidé de lancer la production de la ligne de mobilier Care. Ils souhaitent faire le point sur les ressources humaines et les compétences qui seront nécessaires pour produire le mobilier de cette nouvelle ligne.

Dans le contexte de développement d'ESCAP MOBILIER, les dirigeants souhaitent renforcer l'attractivité de l'entreprise et fidéliser les personnels. Les objectifs sont de stimuler et récompenser les performances individuelles et collectives des collaborateurs et collaboratrices autour des valeurs de l'entreprise : « *plus de confort et de qualité pour nos clients – moins d'impact pour l'environnement* ». Afin de tendre vers ces objectifs, les dirigeants d'ESCAP MOBILIER ont pour projet de mettre en place un accord d'intéressement, sans pour autant négliger les facteurs de motivation non monétaires.

En prenant appui sur vos connaissances et sur les éléments présentés dans les **documents 8 et 13 à 19**, il vous est demandé de répondre aux questions suivantes :

3.1. Montrer la nécessité d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le contexte de développement d'ESCAP MOBILIER.

3.2. Proposer et justifier des moyens permettant de satisfaire les besoins en compétences d'ESCAP dès cette année.

3.3. Apprécier la pertinence du projet de prime d'intéressement et des critères déterminant son montant au regard des objectifs de l'entreprise.

3.4. Identifier les facteurs de motivation non monétaires des salariés d'ESCAP MOBILIER.

3.5. Montrer que l'entreprise ESCAP met en œuvre une démarche de RSE et préciser quel pourrait en être l'impact sur l'image de ses produits.

3.6. Démontrer en quoi la théorie des capacités dynamiques peut s'appliquer à ESCAP MOBILIER dans le cadre du lancement de sa nouvelle gamme de mobilier.

Document 1 - L'activité et la stratégie du groupe ESCAP

Quatre pôles d'activité

Le groupe ESCAP est structuré en quatre pôles autonomes, avec le regroupement d'activités autour des quatre marques fortes :

- pôle Neige (marque SNOO)
- pôle Randonnée (marque DEUX-SOMMETS)
- pôle Plage (marque WAYVY)
- pôle Mobilier extérieur (marque ESCAP MOBILIER).

Pour chacun de ces pôles, le groupe développe une marque forte considérée comme une référence dans son domaine. La stratégie du groupe est d'offrir, sur chacun des segments, la marque et l'offre produits référentes dans son univers. La politique multi-marques de l'entreprise profite de synergies entre les marques sur les métiers de la recherche et du développement, l'industrie, la logistique et les systèmes d'information.

Des pôles d'activité complémentaires

La saisonnalité des ventes peut être différente selon les segments : le mobilier de plein air de la marque ESCAP Mobilier se vend essentiellement en période printanière et estivale. La marque Snoo est une marque orientée hiver (dominante de l'offre ski) alors que les marques Deux-sommets (randonnée) et Wayvy (mer et plage) sont plutôt orientées été.

La complémentarité des segments et l'internationalisation atténuent les effets de saisonnalité. Pour l'ensemble du groupe, à l'exception du pôle Mobilier, la saisonnalité se traduit par deux trimestres importants d'activité en termes de chiffre d'affaires :

- le premier trimestre (janvier à mars), correspondant aux livraisons de la campagne d'hiver ;
- le troisième trimestre (juillet à septembre), correspondant aux livraisons de la campagne d'été.

Les deux autres trimestres sont des périodes avec une activité plus faible. S'agissant du pôle Mobilier, la majeure partie des ventes est réalisée au premier semestre.

Répartition du chiffre d'affaires mondial par trimestre en 2021

En % du CA total du pôle	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Pôle Neige	45 %	13 %	12 %	30 %	100 %
Pôle Randonnée	18 %	31 %	34 %	17 %	100 %
Pôle Plage	9 %	35 %	44 %	12 %	100 %
Pôle Mobilier	22 %	48 %	22 %	8 %	100 %
Total CA ESCAP	23 %	30 %	27 %	20 %	100 %

Des métiers au service des produits

Les activités industrielles, de logistique et informatiques sont communes aux quatre pôles du groupe afin de faire bénéficier à chacune des marques de la meilleure expertise.

Une présence en France et à l'international

Le groupe bénéficie de positions fortes en France, deuxième sur le marché européen de l'*outdoor*[1]. Il profite également d'économies d'échelle à l'international en appliquant des choix opérationnels identiques pour chaque marque dans les pays où il s'implante : filiales ayant le statut d'agents en Europe, filiales ayant le statut de distributeurs en Amérique du Nord et en Asie et licences sur certains territoires (Japon, Taïwan...).

Une distribution multicanale

Face à la concentration progressive de la distribution d'articles de sport et au développement des marques distributeurs, sa structure de distribution multicanale est un atout pour le groupe ; elle est constituée :

- des ventes par les réseaux des points de vente en marques propres ;
- des activités de « ventes d'usine » ;
- du e-commerce.

Le commerce par internet prend de l'ampleur dans l'activité globale du groupe ; il représente un véritable relais de croissance et soutient la progression de l'activité, notamment à l'international. La multiplication des échanges croisés entre le réseau de points de vente et les sites marchands de l'entreprise profite à toutes les marques et tous les segments.

Recherche et développement

Les activités de recherche et développement (R&D) sont à la fois internes à chaque pôle et, dans le même temps, partagées au niveau du groupe. Les axes de recherche privilégiés sont :

- les nouvelles technologies en matières premières, en intégrant depuis 2003 des critères de développement durable ;
- la conception des produits dont la priorité porte sur l'ergonomie, définie par l'ensemble des critères de « confort technique », d'intelligence pratique (poches, capuche, laçage, fermetures etc...) et de durabilité (éco-conception dans le choix des matières et construction la plus résistante dans le temps des produits) ;
- le design, élément essentiel de la différenciation sur le marché et de la sélection par le consommateur.

Made in France

Le groupe réalise en France la totalité du processus de production de deux activités. La production de l'activité « Neige » est localisée à Briançon (Hautes-Alpes). L'activité du pôle Mobilier est intégralement localisée sur le site historique de Saint-Chamond (Loire). Une profonde refonte de l'organisation de la production de cette activité a été menée, aboutissant à une très forte automatisation des processus industriels.

Made in ESCAP

Outre les productions 100 % « Made in France », la production des pôles « Randonnée » et « Plage » est partagée entre un site de Fréjus (Var) et une usine Cambodgienne. L'organisation industrielle du groupe et le savoir-faire développé sont des atouts majeurs dans la capacité à sélectionner les matières et maîtriser la production. Cette organisation est ainsi utile lors de la défaillance d'un sous-traitant ou d'un fournisseur, puisqu'elle permet aux entités du groupe de se substituer à ceux-ci et d'assurer la mise à disposition des produits.

Logistique et systèmes d'information

La logistique du groupe est essentiellement centralisée sur un site de 26 000 m² en France, à proximité de l'usine de Saint-Chamond (Loire), qui couvre les clients de l'ensemble des marques sur l'Europe. Des relais logistiques externes sont en place notamment à l'étranger afin de livrer directement les distributeurs de certaines zones géographiques (États-Unis, Europe de l'Est).

Le cœur des systèmes d'information du groupe est géré par une équipe dédiée, localisée à Saint-Chamond, qui centralise les services informatiques rendus à ses filiales.

Source interne

---

[1] de plein air

Document 2 - Entretien avec Leslie DESMOULINS-CAMARA, présidente du groupe ESCAP

Quelles ont été les étapes de l'ouverture du groupe ESCAP à l'international ?

« Pour croître à l'étranger, nous avons choisi différentes modalités de développement. À partir de l'an 2000, le groupe a souhaité profiter d'économies d'échelle à l'international. L'idée était d'amortir nos coûts de recherche et développement en augmentant le volume de ventes. L'étape initiale a été tout simplement de vendre nos produits en Europe occidentale, en Europe de l'Est, puis dès 2001 aux États-Unis, grâce à des partenariats avec des distributeurs locaux.

Pour l'Asie, à partir de 2012, nous avons privilégié les contrats de licence avec des partenaires locaux chinois et cambodgiens, ce qui permettait de faciliter les engagements avec cette région. En résumé, nos partenaires avaient le droit de fabriquer (nous avons envoyé des ingénieurs chargés de s'assurer de la conformité des standards internes) et de vendre localement nos produits en échange d'une redevance négociée en amont.

Mais en 2016, nous avons conclu un accord d'achat avec notre principal fournisseur au Cambodge. Ce site est à ce jour le seul site industriel ESCAP hors de France. Il compte aujourd'hui plus de 250 salariés et est spécialisé dans la production dédiée aux pôles « Randonnée » et « Plage ». Nous avons choisi une implantation industrielle proche de nos marchés et cette acquisition permet d'accompagner notre déploiement commercial en Asie.

Nous avons fait ce choix afin d'avoir une implantation industrielle proche du marché asiatique en forte croissance. Avoir notre propre usine a été au cœur de nos préoccupations. Aujourd'hui encore, nous avons la conviction que c'est le meilleur moyen de s'assurer que nos produits sont conformes à nos spécifications, qu'ils respectent nos standards de qualité et qu'ils sont produits dans les délais requis. Nous avons choisi d'éliminer les inconvénients liés au fait de travailler avec un partenaire sous-traitant.

Toutefois cette usine du Cambodge s'approvisionne auprès des sous-traitants chinois avec lesquels ESCAP a tissé des liens historiques pour la fourniture de certaines matières premières. Nous avons choisi le Cambodge pour sa proximité avec la Chine, mais également pour bénéficier d'une main-d'œuvre finalement moins coûteuse que la main-d'œuvre chinoise. »

Source interne

Document 3 - Les ventes de meubles en France ont repris après le confinement

Selon la note de conjoncture de l'IPEA (Institut de prospective et d'études de l'ameublement), le marché du meuble français a connu une année 2020 stable par rapport à 2019, autour de 13 milliards d'euros, grâce à un redécollage significatif des ventes en fin d'année après un premier semestre dont les chiffres avaient été divisés par deux en raison du confinement.

Les distributeurs français ont pu bénéficier à la fois des reports d'achat des consommateurs qui avaient des projets d'aménagement avant le confinement, et d'une vague de nouveaux clients pour lesquels le confinement a mis à jour les défauts de leur logement. De plus, paradoxalement, la conjoncture économique difficile n'a pas empêché la croissance du budget d'ameublement des ménages, car ceux-ci ont été naturellement contraints de rogner sur d'autres dépenses en 2020 (tourisme, sorties culturelles etc.). Comme le souligne Philippe Moreau, président de L'Ameublement français, qui représente tous les fabricants de l'Hexagone. « *Les Français ont moins voyagé, beaucoup ont épargné et se sont recentrés sur leur intérieur ou leur jardin.* »

En termes de produits, les plus fortes progressions ont concerné les meubles de jardin : la saison étant déjà bien entamée au moment du déconfinement, les consommateurs se sont précipités dans les magasins pour acheter leur mobilier de jardin. Mais la réouverture des magasins ne s'est pas traduite par un retour « total » des consommateurs qui se sont dirigés vers la vente en ligne durant le confinement.

La localisation de savoir-faire en France a incontestablement servi le secteur face à la crise sanitaire. « *Le fait d'être une PME qui fabrique en France donne une certaine souplesse,* confirme Chantal Andriot, présidente de Tolix, connue pour ses chaises en Inox et en acier. *Nous sommes autonomes en termes de production et d'approvisionnement, ce qui nous rend assez réactifs* ». ESCAP MOBILIER s'inscrit dans le même schéma. « Nous avons pu écouler nos produits, indique Yann LEBOUI, directeur général d'ESCAP MOBILIER. Mais nous avons dû fermer notre atelier de production pendant six semaines parce que nous avons été confrontés à beaucoup de perturbations du côté de l'offre. Il a fallu faire face à une *supply chain* très perturbée, mais nous avons profité de la localisation exclusive de nos fournisseurs en France. » Les 350 PME du secteur, dont dépendent 40 000 emplois, s'en sortent donc bien. Yann LEBOUI croit lui aussi à la pérennité de cette tendance. « *La crise sanitaire nous conforte dans nos choix. Le consommateur a envie d'acheter local, et nous le sentons très fortement. Les distributeurs se rapatrient aussi sur la production française.* » Il n'est plus dans le vent de s'approvisionner en meubles en teck ou en manguier à l'autre bout de la planète. Car, en cas de crise majeure, accompagnée d'une probable fermeture administrative des frontières, comment les containers arrivent-ils à Marseille ou au Havre ?

L'Ameublement français a signé en juillet 2020 un accord avec 20 enseignes françaises de la distribution. Ce partenariat inédit associe l'organisation professionnelle aux plus grandes enseignes nationales engagées pour soutenir la production française et sensibiliser le consommateur à l'impact positif d'un achat local, à travers une opération de communication de grande ampleur : l'opération « *Meublez-vous français* ». Les industriels de L'Ameublement français se mobilisent pour promouvoir l'excellence et le savoir-faire français, avec la volonté d'augmenter la part du « Made in France ». L'ambition est de porter à 50 % la part des meubles fabriqués et vendus en France par les industriels contre 40 % aujourd'hui.

Cette opération s'inscrit en cohérence avec l'action du gouvernement français. En effet, le ministre de l'Économie s'est donné pour ambition de relancer le Made in France dans le cadre du plan de relance de 2020. 35 milliards d'euros ont été mobilisés en faveur de l'industrie française pour « *tenter de décarboner, de relocaliser, de moderniser et d'innover davantage* ».

L'opération « *Meublez-vous français* » est assortie d'un logo et d'un slogan « *Fabriqué avec cœur dans nos régions* », qui permettent aux clients d'identifier rapidement les productions nationales grâce à cette signalétique dédiée. Sur internet, l'initiative est caractérisée via le hashtag #Meublezvousfrançais. Elle recueille un écho favorable auprès du grand public, sensible à l'impératif de réduction de son empreinte carbone liée aux importations et au respect des conditions de travail des salariés garanti par le contexte légal français.

D'après avise-info.fr

Document 4 - La demande sur le marché français du mobilier extérieur

Le marché du mobilier extérieur concerne l'ensemble des articles d'aménagement pour le jardin, les terrasses ou balcons : on trouve notamment les chaises de jardin, les abris de jardin, les lampes, tables et salons de jardin.
Aujourd'hui, près de 9 Français sur 10 possèdent un espace de verdure ou un balcon (source INSEE). Les ventes se réalisent principalement au printemps, en prévision de l'été à venir. Malgré la caractéristique saisonnière qui qualifie ce marché, il se porte bien, représentant 7 milliards d'euros (sur un total de 13 milliards pour l'ensemble du marché du meuble), avec un rythme de croissance soutenu depuis le début des années 2000 et une stabilisation en 2020 (stabilisation après une croissance de 3 % en 2019).

Le marché, globalement en stagnation depuis 5 ans, est avant tout un marché de renouvellement, les achats de remplacement sont plus importants que les achats de premier équipement. De par la durée de vie très longue des meubles, les enseignes s'appuient donc sur trois facteurs pour augmenter leurs ventes : les effets de mode, la construction de nouveaux logements et la mobilité de la population.

Les clients accordent une grande importance au design, mais aussi aux matériaux utilisés (bois, résine, plastique, métal...) et au temps qui doit être consacré à l'entretien. Placés à l'extérieur, ceux-ci sont particulièrement vulnérables aux intempéries. Dans un marché particulièrement saisonnier où l'essentiel des ventes est réalisé au printemps et en été, la météo de l'année se répercute fortement sur la santé du marché.

Les produits de mobilier de jardin sont avant tout destinés à instaurer des moments de détente, ou de convivialité entre amis. La gamme de produits s'est développée au fil du temps, regroupant aujourd'hui une grande variété de produits. On note le succès des canapés d'extérieur qui, de par leurs matériaux, sont parfaitement résistants à la pluie et au soleil. Pléthore de modèles et de déclinaisons existent et sont destinés à répondre aux besoins toujours plus exigeants des adeptes de la vie au grand air. Aujourd'hui, la tendance est résolument tournée vers le mariage des matériaux pour une bonne harmonisation avec l'environnement.

Les consommateurs français plébiscitent les acteurs nationaux et leurs produits solides et innovants (ergonomie et design, nouvelles technologies en matières premières durables). Il faut aller dans l'Ain pour rencontrer l'un des leaders mondiaux. 200 employés fabriquent des produits made in France. 600 000 produits sortent de l'usine chaque année. Tout est fait en France et la moitié de la production est exportée à l'étranger. « *Le jardin est aujourd'hui considéré comme une vraie pièce, c'est-à-dire que le consommateur est prêt à y investir* », note Bernard Reybier, PDG de Fermob, spécialiste du mobilier d'extérieur en métal et en couleur. En moyenne, les Français conservent leurs meubles de jardin pendant huit ans. Le marché n'est donc pas prêt de s'essouffler.

D'après businesscoot.com

Document 5 - L'offre sur le marché français du mobilier extérieur

D'après le comparateur de prix Idéalo, les 5 marques préférées des Français se disputent le haut du classement depuis 2017. En 2020, Fermob prend la tête, suivi de Lafuma Mobilier. ESCAP MOBILIER reste 3ème. DCB jardin et Kettler gardent les 4ème et 5ème places du classement.

Plusieurs segments cohabitent sur l'offre de mobilier d'extérieur : les « spécialistes » du secteur du jardin ou du mobilier d'extérieur et les « généralistes » dont l'ameublement de jardin est une partie de l'activité

Le marché se caractérise enfin par une concurrence intense entre les différents canaux de distribution, puisque les grandes surfaces alimentaires, grandes surfaces de bricolage, grandes jardineries et magasins d'ameublement classiques doivent maintenant faire face à l'essor important du e-commerce. Celui-ci se développe de manière régulière, alors même que certaines enseignes du meuble désinvestissent peu à peu. Et des sites tels que Cdiscount, La Redoute ou VeePee diversifient toujours davantage leur champ d'action.

D'après www.avise-info.fr

Document 6 - ESCAP MOBILIER soigne ses distributeurs grâce à un nouveau portail business

ESCAP MOBILIER a lancé son portail numérique à destination des acheteurs de ses différents canaux de distribution.

La plateforme déployée est directement couplée au système d'information de la marque, via son progiciel de gestion intégré. Elle peut opérer en mode physique ou digital avec l'ensemble de ses partenaires distributeurs.

« *La création de valeur doit se construire sur l'ensemble du parcours du partenaire distributeur* » pointe Inès Hawkins, directrice commerciale d'ESCAP MOBILIER. « *Cela inclut la consultation en temps réel des stocks, l'accélération des opérations de réassort de produits et la vente d'accessoires. Avec le portail e-commerce Business to Business, nous disposons d'un outil digital parfaitement adapté à un parcours client distributeur, plus agile et simple, qui garantit la valeur et la proximité avec notre marque* » décrit-elle.

Avec déjà plus de la moitié des achats réalisée en ligne par les professionnels, le nouveau portail a plusieurs missions : automatiser les réponses via un *chatbot* pour alléger le service client, proposer plus de services comme le suivi des commandes et doper les commandes de réassortiment et de stockage. Le portail permet les commandes de réassortiment 24 heures sur 24.

La plateforme est multidevise et multilingue. Ce guichet de services, connecté au progiciel de gestion intégré, assure un parcours client distributeur personnalisé, qui intègre les tarifs et les remises négociées selon les volumes commandés. Le professionnel visualise en temps réel le stock et la disponibilité des produits et des accessoires souhaités par les consommateurs en vue de les informer et de commander dans la foulée. « *Les clients Business to Business, en particulier internationaux, disposent d'un environnement de services depuis la consultation du catalogue à la dématérialisation des factures, 7 jours sur 7. Il répond à leurs besoins d'accélérer et d'optimiser les opérations liées à notre marque, tout en s'affranchissant des tâches à faible valeur ajoutée* » considère Inès Hawkins.

Depuis peu, ESCAP MOBILIER a enrichi son portail d'une dimension service-après-vente, en y intégrant la gestion connectée des pièces détachées, depuis le catalogue interactif des pièces disponibles jusqu'aux notices de montage. « *Après les trois premiers mois d'exploitation du portail, on observe une progression de 5 % du chiffre d'affaires* » se félicite Inès Hawkins.

Source interne

Document 7 - ESCAP MOBILIER labellisée EPV

ESCAP MOBILIER a obtenu le label Entreprise du Patrimoine Vivant et rejoint ainsi 1 500 labellisés aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence. C'est son savoir-faire historique dans le travail du tube métallique et de la toile tendue qui lui ont valu cette distinction. Le label Entreprise du Patrimoine Vivant (EPV) est une marque de reconnaissance de l'État mise en place pour distinguer des entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence.

« *Nous sommes fiers d'obtenir le label EPV : au-delà de la dimension locale et citoyenne, il récompense la fidélité à notre conviction de produire en France, et notre savoir-faire construit et transmis depuis plus de 60 ans avec une démarche toujours plus exigeante de qualité.* » souligne Yann LEBOUI, directeur général. Grâce à des investissements réguliers, la marque dispose aujourd'hui d'un outil industriel moderne (cintreuse numérique 3D, cellules robotisées, cabine de peinture et traitement de surface...) qui lui permet de rester compétitive sur le marché concurrentiel du mobilier *outdoor*.

En obtenant cette reconnaissance, ESCAP MOBILIER s'inscrit un peu plus dans le patrimoine français et particulièrement régional. La marque, qui fait depuis toujours le choix de fournisseurs situés pour la plupart à moins de 150 km du site industriel, revendique son appartenance à la région Auvergne-Rhône-Alpes, et promeut l'art de vivre local. Cette démarche durable, qui donne à la marque un style unique, porte ses fruits à l'international, où ESCAP MOBILIER a fortement développé son chiffre d'affaires ces dernières années.

Source interne

Document 8 - Entretien avec Yann LEBOUI, directeur général d'ESCAP MOBILIER

Vous présentez de très bons chiffres pour 2020, comment l'expliquez-vous ?

« *En effet, ESCAP MOBILIER a bien traversé la période de confinement et géré le déconfinement. Notre raison d'être, qui est d'assurer la relaxation et le bien-être du consommateur, a trouvé un écho durant cette période. Nous avons pu et su mobiliser l'ensemble de nos salariés autour des grands projets de l'entreprise. La marque suscite un véritable engouement. Les consommateurs sont séduits par deux aspects de notre offre : Made in France et développement durable. De plus, nous profitons de notre choix stratégique de montée en gamme. Nous sommes très optimistes pour 2022, nous nous attendons à une nouvelle hausse de la demande* »

Avez-vous été surpris par les excellents chiffres des ventes sur Internet ?

« *Les consommateurs étaient à la maison et ont arbitré dans leur dépense. Il a fallu assurer en termes de logistique et notre équipe de supply chain, logistique et service client, a fait un magnifique travail.* »

Quels sont vos projets pour les prochaines années ?

« *Nous ciblions jusque-là uniquement le mobilier domestique, mais nous élargissons notre gamme vers le mobilier professionnel. Pendant la crise sanitaire, nous avons réussi à faire connaître notre nouveau produit : le fauteuil ESCAP CARE. C'est un fauteuil relaxant destiné au personnel soignant. Nous avons fait des dons de fauteuils. C'est un geste assez fort car je dois préciser que ces fauteuils à usage professionnel sont parmi les plus chers de leur catégorie. Cette action solidaire nous a permis de communiquer sur ce produit mais aussi de mobiliser les salariés grâce à une action citoyenne* ».

Source interne

Document 9 - Présentation du nouveau produit de ESCAP MOBILIER destiné au personnel soignant

Le confort est notre métier. Spécialiste de la relaxation, ESCAP MOBILIER étend sa collection et vous dévoile sa gamme « *CARE* », comme « *santé* ». Depuis plus de 40 ans, ESCAP MOBILIER s'appuie sur son expertise, marquée par l'invention du célèbre fauteuil relax avec la position « *zéro gravité* » favorisant la récupération. Depuis lors, l'entreprise n'a cessé de penser à parfaire ses produits pour encore plus de confort et de fonctionnalité. La preuve avec cette collection de mobilier pratique et adapté aux professionnels, conçue pour répondre aux exigences des environnements de la santé.

Le fauteuil innovant a été spécialement conçu pour répondre aux besoins des établissements de santé, que ce soit les hôpitaux ou les EHPAD. Il est équipé d'un matelas antibactérien, rentrant dans les normes des certifications de qualité hospitalières. Avec sa structure robuste en tube acier HLE (haute limite élastique), son dossier haut et son assise large, ESCAP CARE est le fauteuil du professionnel de santé par excellence. Il s'habille d'une housse de toile technique, souple et matelassée, étanche et anti-bactérienne, garantissant une grande résistance aux sollicitations quotidiennes de l'univers hospitalier.
ESCAP MOBILIER : la garantie d'un mobilier conçu et fabriqué en France, le choix de la qualité et de la proximité.

Source interne

Document 10 - Bilan de l'entreprise ESCAP MOBILIER au 31/12/2021 (en k€)

ACTIF	Montant brut	Amort.	Montant net	N-1	PASSIF	Montant	N-1
Immobilisations incorporelles					Capitaux propres		
Concessions, brevet	151	63	88	53	Capital dont versé :	7 661	7 661
Fonds commercial					Primes d'émission		
Autres immobi. incorporelles	120	105	15	48	Réserve légale	926	926
Immobilisations corporelles					Autres réserves	77	77
Terrains					Report à nouveau	2 929	2 608
Constructions	538	523	15	28	Résultat de la période	1 028	1 080
Install. tech., mat. et out. Ind.	5 412	3 172	2 240	2330	Subvention d'investissement		
Autres immob. Corp.	914	384	530	477	Provisions réglementées	210	173
Immo en cours	67		67	12	Total I	12 831	12 525
Immobilisations financières					Provisions		
Autres participations					Provisions pour risques	105	140
Prêts	89		89	70	Provisions pour charges	821	690
Autres immob. financières	140		140	140	Total II	926	830
Total actif immobilisé	7 431	4 247	3 184	3 158			
Stocks et en- cours							
Matières premières	734	39	695	718	Dettes		
En-cours prod. de biens	1 457		1 457	1 664	Empr. et det. auprès des étab. de créd.(3)	8437	9602
Produits intermédiaires et finis	18 584	1780	16 804	16 156	Emprunts et dettes financières divers		

ACTIF	Montant brut	Amort.	Montant net	N-1	PASSIF	Montant	N-1
Marchandises	342		342	129	Dettes fournisseurs	8 950	6 582
Créances					Dettes sociales et fiscales	1 853	1 659
Clients et comptes rattachés	2 868	31	2 837	2 353	Dettes sur immobilisations	44	91
Autres créances (1)	7 385		7 385	6 941	Autres dettes (4)	757	700
Divers					Produits constatés d'avance (2)	4	3
Valeurs mob. de placement					Total des dettes	20 045	18 637
Disponibilités	990		990	823			
Charges constatées d'avance	108		108	50			
Total actif circulant	32 468	1 850	30 618	28 834			
Total actif	39 899	6 097	33 802	31 992	Total passif	33 802	31 992

(1) Exercice 2021: dont 641 hors exploitation
(2) Exercice 2021 : la totalité est considérée comme relevant de l'exploitation
(3) Exercice 2021 : dont 4 250 de concours bancaires courants (crédit de campagne)
(4) Exercice 2021 : dont 157 hors exploitation

Sources : societeeinfo.com et auteurs

Document 11 - Les crédits bancaires à court terme

Les crédits à court terme ont une durée inférieure à un an et ont pour objet d'assurer l'équilibre de la trésorerie de l'entreprise. Ils servent, par exemple, à couvrir un temps de stockage, un délai de fabrication ou un délai de paiement consenti aux clients et permettent ainsi de faire face aux dépenses courantes de l'activité.
On distingue principalement :

- les crédits de trésorerie : facilité de caisse, découvert, crédit de campagne ;
- les crédits de mobilisation de créances : escompte, cession Dailly, affacturage. [...]

Le crédit de campagne (crédit à court terme pour les entreprises saisonnières) :

- **Objet :** prêt accordé à l'entreprise pour couvrir une activité saisonnière. Ce type de crédit à court terme permet de répondre à ses besoins de trésorerie pendant la période creuse.
- **Forme :** contrat écrit précisant les conditions d'utilisation : durée, montant, taux d'intérêt, mode de remboursement, conditions de renouvellement, etc.
- **Coût :** versement d'intérêts proportionnels à la somme utilisée et à la durée du crédit. Attention : Pour le banquier il s'agit d'un crédit très risqué puisqu'il est fondé sur une vente future (donc hypothétique) de biens. Il peut donc demander le nantissement du stock de biens en garantie. [...]

D'après bpifrance-creation.fr

Document 12 - Données comptables liées à l'exploitation

Ces données prévisionnelles concernent le fauteuil Care pour l'année 2022.
21 600 fauteuils sont prévus pour être vendus au prix de 300 € HT l'unité. Les charges suivantes ont été prévues :

- consommation de 1,5 m^2 de tissu technique par fauteuil, à 100 € le m^2 ;
- consommation de 2 mètres linéaire de tube acier par fauteuil, à 50 € le mètre linéaire ;
- des charges variables diverses représentent 29 € par fauteuil ;
- les charges fixes sont de 450 000 €.

Document 13 - Informations sur un projet d'investissement en 2023 et perspectives du marché

La mise en œuvre du projet « *Care* » nécessite à terme d'investir dans une machine de découpe plus sophistiquée qui permettra de réduire les déchets de tissu technique. Ainsi, outre une rentabilité accrue, le pôle ESCAP MOBILIER se place dans une logique de développement durable pour optimiser les ressources utilisées. Le projet a les caractéristiques suivantes :

- la consommation de tissu technique est réduite de 0,2 m^2 par fauteuil ;
- la consommation de tube acier ne change pas ;
- les charges variables diverses sont également réduites à hauteur d'un euro par fauteuil ;
- les charges fixes supplémentaires s'élèvent à 400 000 € par semestre ;
- le chiffre d'affaires reste inchangé.

Les prévisions de ventes pour 2023 sont très prudentes. Selon les études de marché réalisées, les ventes devraient être au moins doublées à terme. Les capacités de production et de vente d'ESCAP MOBILIER sont largement suffisantes pour permettre cette progression sans changement dans le niveau des charges fixes.

Document 14 - Organisation de la production et impact du lancement de la gamme Care

Spécialiste de la fabrication de tubes métalliques, la marque ESCAP Mobilier est née grâce à la maîtrise de ce savoir-faire « *tube & toile* ». La production de l'entreprise est organisée en trois ateliers de production autour de ces compétences :

- un atelier de production des structures des produits en tubes acier ;
- un atelier de découpe et de traitement des toiles tissus ;
- un atelier d'assemblage et de conditionnement des produits (mobilier de jardin et de camping).

Afin de gagner en efficience, l'entreprise a engagé une démarche d'amélioration des processus d'assemblage et de conditionnement de ses produits. En raison des gains de productivité prévus, le nombre de postes de travail va diminuer dans l'atelier assemblage et conditionnement.

ESCAP MOBILIER a capitalisé sur le savoir-faire « *tube & toile* » de ses salariés pour élargir sa gamme et créer les produits Care. En effet, le mobilier Care sera composé d'une structure robuste en tube acier et d'une housse en toile matelassée étanche et anti-bactérienne garantissant une grande résistance aux sollicitations quotidiennes de l'univers hospitalier. Le lancement de la production de cette gamme en 2022 va entraîner la création de postes de travail supplémentaires pour produire les structures en acier, découper et traiter les toiles qui composeront le mobilier Care.
De plus, il est envisagé d'investir, en 2023, dans une machine de découpe de la toile qui permettra de réduire les déchets de tissu technique. Cette machine, plus sophistiquée, nécessite des compétences spécifiques pour la paramétrer, l'alimenter en toile technique et la nettoyer. Seuls quelques ouvriers déjà très expérimentés et travaillant avec une machine présentant des similarités seraient actuellement en capacité d'assurer ces tâches.

Document interne

Document 15 - Tableau de bord RH d'ESCAP MOBILIER au 31 décembre 2021

Effectif total	130
Cadres	13
Personnel administratif et commercial non-cadre	18
Ouvriers de production	99

Répartition de l'effectif ouvrier dans les ateliers de production

	Nombre d'ouvriers au 31/12/2021	Nombre de départs en retraite prévisibles en 2022	Nombre d'ouvriers nécessaires pour assurer la production prévisionnelle fin 2022
Atelier « Structure tubes acier »	53	3	61
Atelier « Toiles » *dont ouvriers ayant l'expérience et maîtrisant les compétences nécessaires pour conduire la nouvelle machine de découpe de toile*	30 *3*	1 *0*	37 *8*
Atelier « Assemblage et conditionnement »	16	0	14
Total	99	4	112

Document interne

Document 16 - Extrait du projet d'accord d'intéressement d'ESCAP MOBILIER

L'entreprise ESCAP souhaite impliquer l'ensemble du personnel à la bonne marche de l'entreprise et à son développement. Dans cet esprit, il a été décidé, en accord avec les partenaires sociaux, de mettre en place un intéressement collectif afin de motiver l'ensemble des collaborateurs dont l'engagement contribue au développement économique d'ESCAP.

Étant basé notamment sur l'atteinte de niveaux de performance de l'entreprise, l'intéressement est variable d'un exercice à l'autre et peut être nul.

Les sommes dues au titre de l'intéressement seront versées au plus tard le 31 janvier de chaque année.

Le montant de la prime d'intéressement est déterminé en se référant à trois indicateurs, appréciés au niveau d'ESCAP MOBILIER :

1. L'évolution du résultat net de l'exercice

Évolution du résultat net par rapport à l'exercice précédent	Montant de la prime pour chaque salarié
Plus de 5 % d'augmentation	300 €
3 à 5 % d'augmentation	200 €
1 à 3 % d'augmentation	100 €
En dessous de 1 % d'augmentation	Pas de prime

Rappel : évolution du résultat net entre 2020 et 2021 : - 4,8 %
entre 2019 et 2020 : - 38,2 %
entre 2018 et 2019 : + 144,2 %

2. L'indice qualité

Le calcul de l'indice qualité (IQ) correspond à la définition suivante : « *coûts des avoirs et échanges de produits pour défaut de qualité/chiffre d'affaires cumulé de l'exercice dans l'ensemble de l'entité ESCAP MOBILIER* ».

Indice de qualité sur l'exercice	Montant de la prime pour chaque salarié
IQ ≤ 0,2 % du CA	200 €
0,2 % du CA < **IQ** ≤ 0,3 % du CA	100 €
0,3 % du CA < **IQ** ≤ 0,4 % du CA	70 €
IQ > 0,4 % CA	Pas de prime

Rappel : indice qualité en 2021 = 0,52 %
en 2020 = 0,59 %
en 2019 = 0,61 %

3. Le taux de recyclage des déchets recyclables

Taux de recyclage des déchets recyclables	Montant de la prime pour chaque salarié
Plus de 85 %	250 €
Entre 80 et 85 %	150 €
Moins de 80 %	Pas de prime

Document interne

Document 17 - Extraits de l'entretien avec Jean-Baptiste BERT, directeur des collections ESCAP MOBILIER

« Tous nos produits sont conçus pour être facilement démontables et réparables. Ainsi, le site de vente en ligne propose un panel de pièces détachées à la vente, y compris les toiles textiles, accompagnées de tutoriels d'aide au démontage - remontage. Une seconde vie offerte aux produits tout en suivant les tendances et une conviction autour d'une croissance durable !

On va donc clairement à l'encontre de l'obsolescence programmée et de la culture du jetable, ce qui est en parfaite cohérence avec les valeurs de l'entreprise. ESCAP MOBILIER a pour mot d'ordre *« plus de confort et de qualité pour nos utilisateurs – moins d'impact pour l'environnement »*. L'éco-conception est l'ADN même de l'entreprise. Chaque

élément qui entre dans la composition des chaises longues, fauteuils de relaxation, transats ou tables est choisi avec minutie. Aussi, nous utilisons de l'acier et de l'aluminium partiellement recyclés, nos peintures sont 100 % recyclées, les fils à coudre sont fabriqués en France et labellisés « *Oeko-Tex Standard 100* », garantissant notamment l'absence de substances toxiques.

Respect de l'environnement et respect des équipes sont les piliers qui fondent la culture ESCAP. Avec un management moderne et participatif, toutes les idées de nos collaborateurs sont toujours les bienvenues. L'innovation fait partie de la culture et de l'ADN d'Escap. La démarche d'innovation participative encourage les salariés à proposer des idées de nouveaux produits, ou d'évolution des méthodes de production. Depuis plus de vingt ans, plus de 20 000 idées ont été émises par les salariés. De plus, un groupe de travail, composé de membres du personnel volontaires, se réunit d'ailleurs fréquemment pour proposer des actions internes liées au bien-être, à l'environnement de travail et à la réduction de l'impact environnemental.

La robotisation et l'automatisation sont largement présentes dans les ateliers de production d'ESCAP, comme sur tous les sites industriels de ESCAP MOBILIER. Les équipes apprécient que les tâches les plus répétitives aient pu être automatisées au profit de tâches à plus grande valeur ajoutée pour les personnels qui ont pu, par conséquent, renforcer leurs compétences.
La culture de l'évolution professionnelle sur tous les postes est prégnante. À titre d'exemple, les chefs d'équipes et le responsable process ainsi que le chef d'atelier sont tous issus de l'apprentissage qu'ils ont réalisé dans l'entreprise. »

Source interne

Document 18 - Éléments relatifs à la politique de gestion des ressources humaines d'ESCAP MOBILIER

Formation et développement de compétences
Les métiers de la production textile ou de mobilier nécessitent des savoir-faire propres. Les compétences nécessaires n'étant pas toujours présentes sur les bassins de l'emploi proches des sites de production, le groupe recrute localement et forme ses employés. Les formations sont suivies par les salariés du groupe en application du plan de développement des compétences déterminé pour l'année civile. 47 % des salariés d'ESCAP ont bénéficié d'au moins une formation en 2021.

Santé et sécurité au travail
ESCAP a pour objectif d'assurer la santé et la sécurité de ses collaborateurs et collaboratrices et de ses partenaires. Notre approche vise à impliquer les représentants des salariés en France et de vérifier que les conditions d'hygiène et de sécurité sont également respectées en dehors de nos frontières.

Assurer l'audit et le contrôle des conditions de fabrication de nos produits est un enjeu majeur sur les plans éthique, environnemental et sécuritaire. Le groupe est engagé dans une démarche de contrôle et de suivi de ses fournisseurs et de ses sous-traitants.
Actions existantes :

- Les investissements industriels sont précédés d'études ergonomiques et d'analyses par des groupes de salariés visant à améliorer les conditions de travail. Les investissements visant à garantir la sécurité des salariés et à adapter les postes de travail aux besoins des salariés en situation de handicap sont prioritaires.
- En France comme à l'étranger, nos propres usines, tout comme celles de nos partenaires sont soumises à des audits réguliers qui incluent les conditions d'hygiène, la sécurité et le respect de la législation et des principes de l'entreprise.

Source interne

Document 19 - La RSE et son impact sur l'image de marque des entreprises et des produits

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) également appelée responsabilité sociale des entreprises est définie par la commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable.

Quelques études en marketing ont analysé la relation entre la performance sociale de l'entreprise et l'image de marque. Ainsi, Brown et Dacin (1997) ont examiné la relation entre la responsabilité sociale et l'image de marque dans le cas d'un nouveau produit. Les résultats de leur recherche montrent que la performance sociale de l'entreprise a une influence indirecte sur l'image de marque des produits : la performance sociale influence l'image de marque de l'entreprise et cette dernière influence à son tour l'image de marque du produit.

La relation entre la performance sociale de l'entreprise varie également en fonction du type d'initiative privilégié par l'entreprise. Sen et Bhattacharya (2001) ont en effet constaté que la performance sociale de l'entreprise influence directement l'image de marque d'un produit lorsque les actions sociales de la firme sont en lien avec l'expertise commerciale de cette dernière. En revanche, dans le cas où la nature des actions sociales ne correspond pas au domaine d'expertise de l'entreprise, l'influence de celles-ci sur l'image de marque du produit est nulle.

D'après www.economie.gouv.fr et D. Wolff, Le développement durable - 2e édition : Théories et applications au management, Dunod, 2010

Document 20 - La théorie des capacités dynamiques

Les capacités dynamiques sont destinées à combler le fossé entre les intentions et les résultats d'une entreprise.

Le point de départ de l'analyse des capacités dynamiques peut être la formalisation d'une intention stratégique. Teece (2007) estime que l'équipe de direction d'une entreprise est généralement à l'origine des capacités dynamiques. Elles permettent plus généralement d'expliquer les évolutions d'une entreprise dans un secteur à partir de l'identification d'une opportunité.

Teece et al. (1997) définissent les capacités dynamiques comme la capacité à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes de l'entreprise pour répondre aux changements rapides de l'environnement.

Trois types de capacités dynamiques sont identifiées : détection (sensing), mobilisation (seizing), et renouvellement (transforming).
La détection renvoie à l'identification des opportunités et des menaces.
La mobilisation concerne l'utilisation des ressources pour saisir les opportunités.
Enfin, le renouvellement consiste à l'alignement et au réalignement continu des actifs tangibles et intangibles spécifiques de l'entreprise pour maintenir sa compétitivité. [...]

Cela suppose donc qu'une PME compétitive devrait être capable de détecter les menaces et les opportunités, de mobiliser les ressources pour contrer les menaces et saisir les opportunités et enfin, de reconfigurer ses ressources pour s'adapter continuellement à son environnement changeant.

D'après G. David (2013), Capacités dynamiques : le cas Hyundai – Kia. Revue française de gestion industrielle, n°32. et L.Foleu et J. St-Pierre, Compétitivité des PME : le rôle des capacités dynamiques - XXIXème conférence Internationale de Management Stratégique

IMPRIMERIE NATIONALE – 22 1136 – D'après documents fournis