**QUELLES SONT LES PRINCIPALES OPTIONS STRATEGIQUES POUR LES ENTREPRISES ?**

**DOSSIER ELEVE - *Petitcollin : un siècle de baigneurs***



***Petitcollin aujourd’hui***

Petitcollin, un des derniers fabricants de jouets « Made in France ».

Ils étaient 76 fabricants en 1990, ils ne sont plus qu’une vingtaine aujourd’hui. 30 000 poupées sont fabriquées tous les ans dans l’usine d’Etain de l’entreprise située dans la Meuse. Cinq ouvriers les fabriquent avec les mêmes méthodes qu’au début du siècle dernier. C’est artisanal, tout est fabriqué à la main de A à Z : du soufflage des petits membres en plastique au maquillage au pochoir. A l’heure où les entreprises asiatiques envahissent le marché du jouet, Petitcollin joue la carte du luxe. Elle exporte 30% de sa production à l’étranger et continue de faire rêver les enfants du monde entier.

*Vidéo :* [*https://www.youtube.com/watch?v=oD4YiEWF2nI&ab\_channel=France3GrandEst*](https://www.youtube.com/watch?v=oD4YiEWF2nI&ab_channel=France3GrandEst)

*23/06/2021*

*Vidéo avec étapes de production* [*https://youtu.be/mFOQ5i5qweM*](https://youtu.be/mFOQ5i5qweM)

A partir du cas et des ressources, traitez les questions suivantes :

1. ***Quels choix stratégiques en termes de métier ?***

1. Indiquez le(s) métier(s) de l’entreprise Petitcollin.

2. Repérez les choix stratégiques faits par l’entreprise en termes de métier

3. Montrez que l’environnement a été facteur de risques et d’opportunités pour l’entreprise au cours de son histoire

1. ***Quels choix stratégiques par rapport à la concurrence ?***

4. Identifiez les DAS principaux de l’entreprise.

*Les choix stratégiques entre les années 20 et 50*

5. Identifiez l’avantage concurrentiel de l’entreprise sur son DAS jouet entre les années 20 et 50.

6. Sur quelles ressources et compétences s’appuie cet avantage concurrentiel ?

7. Concluez sur la stratégie mise en place entre les années 20 et 50.

*Les choix stratégiques actuels*

8. Identifiez l’avantage concurrentiel actuel de l’entreprise sur son DAS unique : le jouet.

9. Qualifiez la stratégie actuelle de l’entreprise lui permettant de se distinguer de la concurrence.

*L’évolution des choix stratégiques entre les années 20 et aujourd’hui*

10. Montrez que l’entreprise a su s’adapter à l’évolution de son environnement à travers l’évolution de son avantage concurrentiel.

1. ***Quel choix stratégique en termes de gestion de l’activité ?***

11. Quel choix fait le repreneur de l’entreprise en 1995 en matière de gestion de l’activité ?

1. ***Quelle est l’influence des parties prenantes sur les choix stratégiques ?***

12. Montrez que les parties prenantes ont joué un rôle déterminant dans les choix stratégiques successifs faits par Petitcollin.

Le dossier comprend :

* Annexe 1 : Petitcollin, dernier fabricant de poupées françaises
* Annexe 2 : Un siècle de baigneurs
* Annexe 3 : l’actualité Petitcollin
* Ressource 1 : Quelles options stratégiques pour l’entreprise ?

**Annexe 1 : Petitcollin, dernier fabricant de poupées français**

C’est le dernier fabricant de poupées français. Petitcollin à Etain (Meuse) a perdu 99% de ses effectifs mais résiste en s’ancrant dans le créneau du luxe à la française.

Au début était la matière : la corne, l’ivoire, le jais que Nicolas Petitcollin utilise pour fabriquer des peignes dans son atelier d’Etain dès 1860. Trois décennies après, première révolution : l’apparition du celluloïd permet de mouler des formes et de les reproduire. Gustave Petitcollin, neveu et gendre du précédent, implante le siège social à Paris en 1896. Il croit en cette matière plastique et regarde vers l’Allemagne où l’on souffle les premières têtes de poupées creuses. Il décide de retravailler la matière, le celluloïd, afin de pouvoir fabriquer des objectifs creux. Il réussit très vite grâce à la mise au point du procédé de soufflage. Avec cette technique, le premier jouet sort de l’usine d’Etain en 1901.

Le premier baigneur est produit en 1912. Il est un peu bouffi dans l’esprit de l’époque, mais déjà disponible dans plusieurs tailles avec ses mains cambrées, ses jambes droites ou torses pour l’asseoir, et, à la demande, une tête « poilée » (aux cheveux floqués). On l’appelle baigneur car on peut le baigner contrairement aux anciennes poupées en cire, carton ou porcelaine. En outre il est beaucoup moins cher car fait en série.

*Le succès du baigneur « Petit Colin » entre les années 20 et 50*

Détruite à 93% pendant la première guerre, l’usine est reconstruite en 1920, plus belle et plus vaste. Tout au long de l’entre-deux-guerres, la Société Petitcollin va devenir le fer de lance de l’industrie française du jouet. L’entreprise surfe alors sur la vague de l’enfant-roi. Entre 1924 et 1938 vont ainsi être réalisés les grands modèles de baigneurs en celluloïd[[1]](#footnote-1), parmi lesquels le célèbre « Petit Colin » qui va devenir la première poupée destinée au plus grand nombre. Petitcollin, qui sera un des plus grands créateurs de baigneurs et de poupées, tant par la qualité que par la quantité, fut aussi l’un des principaux producteurs français de matières premières jusque dans les années cinquante, notamment de celluloïd.

Suivront des décennies d’innovation comme les yeux dormeurs et divers procédés d’assemblage brevetés. Jusqu’aux années 50 où la société comptera jusqu’à 1000 salariés, PetitCollin domine le marché français de la poupée.

*Un nouveau virage stratégique dans les années 60*

Puis le celluloïd est interdit en 1960 car inflammable et la marque se fait distancer. La poupée Bella, fabriquée à Perpignan, ringardise Petitcollin, avant de sombrer en 1980.

L’entreprise fut aussi victime du désintérêt des dirigeants pour le jouet et la poupée. Mais Petitcollin s’en tire, avec l‘arrivée des résines de polyester. La Compagnie Petitcollin, qui avait décidé de spécialiser son usine d’Etain dans la fabrication d’objets en résine devint en **1961** le **premier fabricant français de casques**.

Casque de pompier - Petitcollin - 1961

Fin des années 60, les nouveaux modèles de poupées (faits dans d’autres matières plastiques) sont concurrencés par les fabricants étrangers, depuis la mise en place du marché commun.

*Les années 80-90 entre dépôts de bilan et sauvetages*

Par deux fois, dans les années 80, la mobilisation des ouvriers qui réinvestissent dans l’entreprise la sauve in extremis. Le jouet devient progressivement le parent pauvre de l’entreprise qui focalisa son attention sur les casques. En 1979, les salariés sauvent quatre-vingt-deux emplois en reprenant les parts de l’entreprise à nouveau aux abois. Une nouvelle usine, toujours occupée actuellement fut rapidement érigée grâce au financement du syndicat mixte[[2]](#footnote-2) de la Meuse.

Fin 1982, la société va, de nouveau, déposer le bilan. Les salariés choisissent d’investir leurs primes de licenciement dans le nouveau capital de la SARL Petitcollin spécialisée dans le jouet qui parvient à poursuivre son activité en développant des figurines publicitaires dont les célèbres Bibendum qui trônaient fièrement au sommet des cabines de camions.

Fin 1994, le rideau tomba sur la plus ancienne usine de poupées françaises dans une indifférence quasi-totale, bien qu’elle fût désormais la dernière fabrique de poupées à capitaux français.

*Des années 90 à aujourd’hui : Petitcollin est désormais*

 *« Entreprise du Patrimoine Vivant »*

A 400 kilomètres d’Etain, un industriel installé à Moirans, capitale française du jouet, décide de lancer une bouée de sauvetage. Hervé Halgand, PDG de Vilac, vieille fabrique de jouets en bois rachète Petitcollin en 1995. C’est un passionné de jouets qui décide de nommer à la direction d’Etain, Yvan Lacroix, autre jurassien qui apprend tout du monde des poupées pour entamer un long travail de reconstruction.

Il passe par l’utilisation des matériaux nouveaux comme le vinyle, choisit la sous-traitance en Espagne et en Chine des modèles d’entrée de gamme. Il développe les innovations (poupées écolo, baigneurs à corps mou, catalogue resserré) n’excluant pas la réédition des modèles emblématiques et la création de poupées de luxe s’adressant aux collectionneurs, vendues jusqu’à 300 €.

Petitcollin, désormais recentrée sur le jouet, est labellisé en 2007 « entreprise du patrimoine vivant [[3]](#footnote-3)».

Petitcollin dépose en 2009, la marque de poupées « Ecolo Doll ». Cette nouvelle gamme consiste à fabriquer des poupées selon une démarche durable : fabriqués en vinyle sans phtalates avec une garde-robe confectionnée en véritable coton biologique cultivé sans pesticides avec une fabrication européenne locale…

En 2015, la marque a noué un partenariat avec une créatrice de poupées, Sylvia Natterer[[4]](#footnote-4), pour insuffler "*glamour et rêve*" à de "*nouvelles gammes (dégageant) une image de luxe à la française recherchée par les amoureux des belles poupées*". En 2018, elle a créé pour Petitcollin pas moins de 34 poupées.

Ainsi, Petitcollin a considérablement renouvelé ses gammes et continue d’améliorer la qualité de ses vêtements. Petitcollin propose aujourd’hui une centaine de poupées avec des tenues raffinées et un niveau de finitions haut de gamme. Elle compte, à ce jour une quinzaine d’employés pour un chiffre d’affaires de 600 000 € réalisé pour 70% en France. L’entreprise a opté pour une distribution sélective[[5]](#footnote-5) principalement dans des petits magasins de jouets indépendants.

*Source : extraits du site de l’entreprise (*[*http://www.petitcollin.com*](http://www.petitcollin.com)*) et de « Est Magazine », l’Express parution des 12/12/2010, 24/12/2015 et 15/12/2019*

**Annexe 2 : Un siècle de baigneurs**

Etain. « Le baigneur a eu beaucoup de succès dans les années 30 et 50 durant les deux conflits mondiaux ». La diffusion du baigneur est intimement liée aux baby-boom[[6]](#footnote-6) qui ont suivi les deux conflits mondiaux. Elisabeth Chauveau, la présidente du Centre d’étude et de recherches sur les poupées en est convaincue. Avec deux autres collectionneurs, elle prépare au centre culturel d’Etain, l’exposition « il était une fois le baigneur Petitcollin, 100 ans d’un jouet indémodable ». « Pour favoriser les naissances et permettre à la France de se repeupler après la Grande Guerre, l’avortement a été interdit dans notre pays en 1921 » rappelle la spécialiste. « Cette politique de natalité a incité les mamans dont les familles s’agrandissent à garder leurs enfants et ne plus les mettre en nourrice. Les grands frères et les grandes sœurs voient leur maman élever leurs bébés et les petites filles veulent faire comme leur mère et c’est comme ça que le baigneur se diffuse dans tous les foyers français. » En effet, produit en grande quantité, son coût de fabrication diminue considérablement. Le baigneur se démocratise.

*Source : L’Est Républicain, extrait du 06/10/12*

**Annexe 3 : L’actualité Petitcollin**

* **Petitcollin a reçu *le prix coup de cœur dans la catégorie éco-produit des EnviroTrophées 2009* organisé par la** Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Lorraine**.** Lors d'une cérémonie qui s'est tenue le 24 novembre dernier, la société Petitcollin s'est vue remettre un prix qui salue la création du bébé "bio". Le nouveau bébé "bio", digne descendant des célèbres baigneurs a en effet été conçu avec le maximum d'attention environnementale, grâce à l'utilisation de matériaux naturels et à la minimisation des emballages.
* **Participation au 11ème festival "La poupée dans tous ses états" à Etain :** A cette occasion[[7]](#footnote-7), des visites guidées exceptionnelles sont proposées ainsi que la découverte de la nouvelle scénographie du musée des jouets Peticollin.
* Le Palais de l’Élysée accueille les 03 et 04 juillet la deuxième édition de la Grande Exposition du Fabriqué en France. Ce rendez-vous annuel met à l'honneur les entreprises, les artisans, les producteurs et les industriels qui s'engagent pleinement dans la fabrication française.

**Cette année, PETITCOLLIN a été sélectionné pour représenter le département de la Meuse.**126 produits fabriqués en France et issus de tous les départements et territoires de métropole et d'Outre-mer feront ainsi leur entrée au Palais de l’Élysée, dans les jardins, les salons et la cour d'honneur.

Le poupon Petit câlin "Sortie de bain" sera présenté au sein du Palais de l’Élysée.

https://www.estrepublicain.fr/economie/2021/07/03/etain-l-entreprise-petitcollin-expose-sa-poupee-sortie-de-bain-a-l-elysee

**Ressource 1 : Quelles options stratégiques pour l’entreprise ?**

1. **QUELS CHOIX STRATEGIQUES EN TERMES DE METIER ?**

Elle souhaite **développer de nouveaux produits sur de nouveaux marchés** : on parlera de stratégie de diversification

2 types de stratégies de diversification :

* *La diversification liée ou concentrique :* les différentes activités (ou métiers) ont un lien entre elles (synergies, utilisation de ressources communes)
* *La diversification conglomérale* : il n’y a pas de lien entre les métiers (ex) Virgin : colas, transport aérien, distribution de biens culturels etc.)

**L’entreprise concentre son activité sur un seul métier** : on parlera de stratégie de spécialisation.

1. **QUELS CHOIX STRATEGIQUES PAR RAPPORT A LA CONCURRENCE ?**

L’avantage concurrentiel repose sur une **offre différente** (caractéristiques du produit, technologie utilisée, marque..) : On parlera de stratégie de différenciation.

L’avantage concurrentiel de l’entreprise repose sur **des prix bas grâce à une maîtrise des coûts**: on parlera de stratégie de domination par les coûts.

1. **QUELS CHOIX STRATEGIQUES EN TERMES DE GESTION DE L’ACTIVITE ?**

L’entreprise confie certaines de ses activités à d’autres entreprises. La logique n’est plus celle de faire soi-même mais **de faire faire**. Il s’agit d’une stratégie d’externalisation.

L’entreprise fait le choix de **faire elle-même**. Elle conduit l’entreprise à **internaliser** (acquérir) des activités situées en amont (approvisionnement) ou et/ou aval (distribution) au sein de la filière de la production. On parle de stratégie d’intégration.

* L’intégration vers l’amont concerne les approvisionnements (ex. : intégration des fournisseurs),
* L’intégration vers l’aval concerne la distribution (ex. : rachat des distributeurs).

1. Le celluloïd (ou celluloïde) est considéré comme la première matière plastique. Il a été inventé par des américains, les frères Hyatt et le brevet déposé le 19 novembre 1872. Cette matière est bien moins chère que la porcelaine. [↑](#footnote-ref-1)
2. Un syndicat mixte est un regroupement intercommunal (plusieurs communes, des établissements publics). [↑](#footnote-ref-2)
3. Ce label valorise le savoir-faire et la maîtrise de techniques traditionnelles par les entreprises. D’autres entreprises en France l’ont obtenu comme Baccarat, Christian Dior, Yves Saint Laurent, Vilac…. [↑](#footnote-ref-3)
4. Durant presque 30 ans, Sylvia Natterer a présenté et vendu ses poupées en porcelaine aux salons de Francfort et de Nuremberg. Mais Sylvia a également participé à de nombreuses expositions en France, en Suisse, en Allemagne, en Autriche, en Belgique, en Italie, en Russie, au japon et aux USA.Outre ses expositions, Sylvia a remporté de nombreux prix et récompenses dont le plus prestigieux au Japon pour « The Most Adorable Doll in the World » (la poupée la plus belle du monde). [↑](#footnote-ref-4)
5. La Distribution sélective est une stratégie de distribution qui choisit de sélectionner les revendeurs du produit en fonction de critères objectifs (comme l’emplacement du point de vente) ou subjectifs (formation des vendeurs, qualité de l’accueil, image du point de vente..) [↑](#footnote-ref-5)
6. Le baby boom ou pic de natalité désigne une augmentation importante du taux de natalité. [↑](#footnote-ref-6)
7. La marque Petitcollin date de 1860. [↑](#footnote-ref-7)