

**BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE**  
**SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LA GESTION**

**EPREUVE DE MANAGEMENT**

---

**Sujet TomTom**

---

**Vous analyserez la situation de management présentée en annexe en effectuant les travaux suivants :**

1. Caractérissez l'organisation TomTom : type, taille, nationalité, champ d'action, performances, finalité.
2. Présentez les éléments du diagnostic externe qui ressortent des informations disponibles.
3. Déduisez-en le problème de management auquel est confrontée l'organisation.
4. Après avoir défini l'avantage concurrentiel, identifiez celui de TomTom.
5. Présentez les choix stratégiques mis en œuvre par les dirigeants.

## LE PLAN TOMTOM POUR RESTER DANS LA COURSE

### Modèles connectés à Internet, nouveaux services, tarifs agressifs... Le fabricant néerlandais de GPS lutte pied à pied contre l'érosion du marché.

**Sélection naturelle.** Depuis un an, l'inventeur de la navigation grand public multiplie les coups d'éclat : 100 000 applications mobiles écoulées par trimestre, plus de 500 000 véhicules Renault équipés par TomTom. Et 96 % de part de marché en Europe dans les GPS connectés, les appareils bénéficiant d'informations en direct via internet. Il était temps : en 2009, le groupe néerlandais avait accusé une baisse de 15 % de son chiffre d'affaires. Sur les 380 marques de GPS qui existaient en 2008, seule une poignée a résisté : l'américain Garmin, l'allemand Navigon et le Taïwanais Mio...

**Griffe TomTom.** L'explosion du catalogue a fait émerger un nouvel enjeu. "Nous souhaitons que, quel que soit le produit, nos clients retrouvent partout la patte TomTom, comme chez « Apple », précise Corinne Vigreux. Pour cela, le néerlandais dépense à présent 13 % de son chiffre d'affaires en recherche et développement, contre 3 % en 2006.

Une équipe de 2 000 ingénieurs se creuse les méninges pour mettre au point des GPS aimantés, des écrans tactiles utilisables avec des gants de moto, des interfaces inspirées des tableaux de bord des F16 de l'US Air Force...

Restait à convaincre les clients, avec une politique commerciale agressive. Première cible, les constructeurs automobiles. En 2009, Renault a dévoilé un GPS embarqué sur une Clio au tarif canon de 490 euros. "TomTom était non seulement le plus performant en termes de prix, mais aussi le seul à accepter nos exigences sur la résistance aux températures extrêmes ou la garantie de trois ans", explique-t-on chez Renault.

Résultat : 40 % des acheteurs craquent pour l'option TomTom Carminat lorsqu'elle est proposée. Un record. La marque au losange prévoit donc de la rendre disponible sur l'ensemble de sa gamme dans le courant de l'année. Fiat, Toyota, Alfa Romeo ont suivi. Et la branche automobile pèse désormais 12 % des revenus du groupe.

**Marges rognées.** Les promos destinées aux particuliers ont, elles aussi, fait mouche. Depuis l'été dernier, TomTom a doublé la période d'essai gratuite de ses services Live (un an désormais) et divisé par deux le montant de son abonnement annuel, passé de 99 euros à 49. Un coup dur pour la concurrence.

"Notre application mobile a de bonnes critiques, mais TomTom nous est passé devant", reconnaît-on chez Navigon. Revers de la médaille ? Des marges rognées d'un tiers depuis le début de l'offensive commerciale. Le prix à payer pour éviter la sortie de route.

**Contenus maison.** Le secret de TomTom pour rester dans la course ? Une diversification tous azimuts, amorcée il y a quatre ans par le rachat du cartographe Tele Atlas. Cette « folie » à 2,9 milliards d'euros a permis au néerlandais de disposer de ses propres contenus, baptisés Live : des mises à jour géographiques, des informations en temps réel sur les emplacements des radars, des hôtels ou des stations-service, sans oublier des itinéraires calculés en fonction de la circulation. « Les données sur le trafic sont la première incitation à l'achat », note Julien Jolivet, analyste chez GfK.

Ces nouveaux services représentent actuellement 24 % des recettes de TomTom. L'application maison dédiée aux smartphones (50 euros la carte de France sur iPhone) a largement contribué à ce succès et rapporté plusieurs dizaines de millions d'euros en un an.

D'après Julien Dupont. Capital.fr