

 <p><b>utbm</b> université de technologie Belfort-Montbéliard</p> <p><i>Humanités</i></p> <p>UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 e.mail &lt;prénom.nom&gt;@utbm.fr <a href="http://www.utbm.fr">http://www.utbm.fr</a></p>	<p><b>GE01</b></p> <p><b>Fondements de la Gestion</b></p> <p><b>Médian groupe TD2</b></p> <p><b>Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de sujet</b></p>
<p><b>Christian GIRARDOT</b></p>	<p><b>Lundi 5 mai 2008</b></p>

**Consignes d'examen :**

- *Les documents de cours, les documents de TD, les calculatrices et les téléphones portables ne sont pas autorisés.*
- *Vous utiliserez (au moins) une copie pour les questions de cours et de TD et (au moins) une copie pour l'étude des documents.*
- *Vous signerez chaque copie.*
- *Vous veillerez à la présentation de la copie (lisibilité, orthographe, grammaire).*
- *Vos réponses seront toujours rédigées, structurées et justifiées.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.*

**Questions de cours et de TD (deux points par question)**

**Travail à faire :** Parmi les sept questions suivantes, vous en développerez **cinq au choix**.

1. Les différents types d'innovation initiés par l'entrepreneur innovateur selon Joseph Schumpeter. Vous donnerez au moins un exemple par type d'innovation.
2. Les risques liés aux externalisations.
3. Les différentes études de marché.
4. Les différents choix stratégiques qui s'offrent à une entreprise pour définir son périmètre d'activité.
5. Les différentes structures hiérarchiques observées par Henry Mintzberg.
6. La nature des barrières techniques et financières que rencontrent les grandes compagnies pétrolières mondiales (« majors ») pour exploiter de nouveaux gisements de pétrole.
7. Les différentes contraintes imposées par les constructeurs automobiles français à leurs équipementiers et sous-traitants français.



## Étude de documents. Toutes les questions sont indépendantes.

### Première partie

**Annexe 1 : « Toshiba : la loi de l'évolution permanente », Michel de Grandi, *Les Échos*, jeudi 6 décembre 2007. Un encadre n'est pas reproduit.**

#### Travail à faire :

1. Préciser la(les) forces du groupe japonais Toshiba (**3 points**).
2. Préciser la(les) faiblesses du groupe japonais Toshiba (**1 point**).
3. Préciser la(les) opportunités de marché pour le groupe japonais Toshiba (**1 point**).
4. Préciser la(les) menaces de marché pour le groupe japonais Toshiba (**0,5 point**).
5. Préciser la relation de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – au niveau mondial entre les constructeurs de réacteurs nucléaires (offreurs) et les pays qui achètent actuellement ou achèteront demain des réacteurs nucléaires (demandeurs) (**1 point**).

### Deuxième partie

**Annexe 2 : « Photo numérique : Panasonic sur les plates-bandes de Canon », extrait, Jean Botella, *Capital* n° 193, octobre 2007**

Il faut écrire publicité (et non pub) et télévision (et non télé) comme le fait le rédacteur de cet article.

*Showroom* : salle d'exposition.

#### Travail à faire :

6. Préciser les positions concurrentielles respectives des sociétés Canon et Panasonic sur le marché français des appareils photographiques numériques à la fin de l'année 2007. Vous distinguerez le cas du marché en volume et le cas du marché en valeur (**1 point**).
7. Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – de la société Panasonic sur le marché français des appareils photo numériques (**1 point**).
8. Préciser le contenu de l'attribut « supports de communication média » de la variable communication du *marketing mix* de la société Panasonic en France (**0,5 point**).
9. Préciser le contenu de l'attribut « supports de communication hors média » de la variable communication du *marketing mix* de la société Canon en France (**0,5 point**).
10. Préciser le type de point de vente sur lequel mise Panasonic en France dans le cadre de sa politique de distribution et leur intérêt (**0,5 point**).



## ANNEXE 1

Toshiba : la loi de l'évolution permanente  
Michel de Grandi, *Les Échos*, jeudi 6 décembre 2007MICHEL DE GRANDI  
NOTRE CORRESPONDANT À TOKYO.

C'était hier. En soufflant à Mitsubishi Heavy Industries (MHI), en janvier 2006, le contrôle du constructeur américain de réacteurs nucléaires Westinghouse, moyennant un confortable chèque de 5,4 milliards de dollars (640 milliards de yens), Toshiba a créé une énorme surprise dans la profession. D'abord par le montant réglé – le triple de l'estimation initiale –, qu'il prévoit d'amortir sur dix-sept ans. Ensuite, et surtout, parce que connu pour ses ordinateurs portables, ses cartes mémoire flash NAND, son matériel médical, ses ascenseurs ou encore ses équipements ferroviaires, il s'est ainsi hissé, d'un coup, parmi les grands mondiaux de l'atome. Avec l'avantage notable d'être aujourd'hui le seul quasiment (1) à pouvoir fournir les deux technologies existantes, BWR (eau bouillante) et PWR (eau pressurisée). Enfin, parce qu'au Japon, où trois industriels coexistent dans ce domaine – Hitachi, MHI et Toshiba –, cette acquisition a brouillé les cartes, pourtant distribuées selon un savant dosage. En mettant la main sur Westinghouse, Toshiba a, en effet, beaucoup fragilisé MHI, partenaire de l'américain depuis 1959. Certes, Areva s'est très vite allié à MHI pour concevoir un réacteur de moyenne puissance (1.000 MW) que chacun commercialisera sous sa propre marque. Mais les rumeurs bruissent sur un éventuel rapprochement MHI-Toshiba. A la demande de ce dernier. Pourquoi, par exemple, ne pas coopérer sur un réacteur de grande puissance (1.700 MW) capable de concurrencer l'EPR européen ? « Les deux groupes peuvent difficilement entrer dans une alliance entre égaux, car, systématiquement, l'un voudra prendre l'ascendant sur l'autre », juge toutefois Tatsuya Mizuno, analyste de Fitch.

## « Nous n'avons pas besoin d'argent »

En attendant, c'est une évidence, Toshiba-Westinghouse veut devenir un acteur de poids face à Hitachi-General Electric et Areva-MHI. Le renouvellement du parc japonais de centrales n'étant pas encore à l'ordre du jour, c'est à l'étranger qu'il lance ses filets pour bénéficier de la première vague de commandes. Environ 150 tranches devraient être construites au cours des vingt prochaines années dans le monde, dont 30 aux Etats-Unis d'ici à 2020.

Et il est très probable que d'autres sortent de terre en Chine et en Inde, même si les perspectives, compte tenu des transferts de technologie exigés, sont plus incertaines. En tenant compte de ces nouveaux horizons, Toshiba compte bien enregistrer 30 commandes de réacteurs d'ici à 2014. Son ambition ne s'arrête pas là. Le conglomérat entend être présent sur toute la chaîne du nucléaire. « Nous voulons bâtir un modèle qui couvre l'intégralité du cycle, de l'amort, les ressources, à l'aval, le retraitement », explique Hideo Kitamura, patron

## 350 réacteurs en projet dans le monde

Le nucléaire ne se réveille pas seulement aux Etats-Unis. A travers le monde, 354 projets de réacteurs ont été recensés le mois dernier par la World Nuclear Association. C'est 40 % de plus qu'il y a un an.

Sur ce total, seuls 35 unités sont vraiment en chantier, comme les EPR en construction en Finlande et à Flamanville, en Normandie. Les 319 autres réacteurs envisagés sont encore à l'état de projets plus ou moins avancés. Ils sont situés en particulier en Chine (115 projets à elle seule), aux Etats-Unis (32 projets), en Russie (28), en Afrique du Sud (25) et en Inde (19).

de la branche « power systems ». En août, un coin a déjà été enfoncé dans l'amont, puisqu'en cédant à Kazatomprom, une société d'Etat du Kazakhstan, 10 % de Westinghouse, Toshiba s'est ménagé un accès sécurisé aux deuxièmes réserves mondiales d'uranium. Sans doute un premier pas, estime son président, Atsutoshi Nishida. A condition, cependant, que l'opération profite aux deux parties. Mais rien ne presse, estime le bouillant patron, avant de préciser : « Aujourd'hui, nous n'avons pas besoin d'argent » De fait, les caisses du groupe renferment quelque 309 milliards de yens de liquidités. Une somme à mettre en regard d'un endettement qui, avec l'achat de Westinghouse, s'est alourdi de 241 milliards de yens pour atteindre 1.158 milliards. L'histoire ne fait que commencer. A

travers le nucléaire, l'industriel japonais cherche, en effet, à réduire son exposition aux aléas conjoncturels que connaissent les semi-conducteurs, son autre pilier, aujourd'hui encore à l'origine de la moitié de son résultat opérationnel. Autrement dit, il se développe dans une activité de long terme pour lisser les fluctuations de court terme.

## Samsung en ligne de mire

Toshiba a beau avoir inventé, en 1987, les cartes mémoires flash NAND, non volatiles, il n'a pas mesuré à temps tout l'intérêt de ce produit. Et le paie encore aujourd'hui, puisqu'il a cédé la licence à Samsung Electronics. « Il s'est laissé largement distancer, au début des années 1980, par son concurrent coréen, qui a davantage investi que lui dans les capacités de production », estime Jim Handy, analyste chez Objective Analysis. Résultat, Samsung détenait, l'an dernier, une part de marché de 45,4 %, et Toshiba seulement 26,1 %, selon les chiffres de iSupply. Dans un marché aux perspectives immenses, largement liées à l'essor de la photographie numérique, de la téléphonie mobile ou encore des lecteurs MP3, le japonais met à présent les bouchées

doublées pour refaire son retard. A peine la quatrième tranche de son site de Yokkaichi, spécialisée dans les galettes de silicium de 300mm, est-elle en route qu'il envisage d'en

lancer une cinquième. Laquelle sera située « quelque part au Japon », se contente pour l'instant d'indiquer la direction, car Yokkaichi est aujourd'hui saturé.

Sur les 1.750 milliards de yens d'investissements programmés dans les trois ans, 1.000 milliards vont être absorbés par les semi-conducteurs. Gain de productivité oblige, le conglomérat imprime ses galettes de silicium à des échelles de plus en plus petites. Il vient de s'associer avec NEC Electronics pour descendre à 32 nanomètres (nm), alors qu'il arrivera tout juste l'an prochain à 43 nm. Or, en passant de 56 nm à 43 nm, il gagnera déjà environ 70 % de productivité, explique Shozo Saito, le patron des semi-conducteurs. L'objectif est clairement pour Toshiba de prendre de vitesse ses rivaux, Samsung et consorts (2), qui tentent d'atteindre les 32 nm d'ici à 2010. Cette course éfrénée n'est pas dépourvue de risques. Car la volatilité du secteur est telle qu'elle peut porter atteinte au résultat d'exploitation de l'ensemble du groupe. « Si la demande suit, tout va bien, mais il y a une part d'incertitude », commente Shozo Saito. Fujitsu s'en souvient encore. Il avait misé gros sur la gravure à 56 nm et anticipait une forte demande pour la PlayStation 3. Or celle-ci n'a pas suivi.

Quel que soit le domaine concerné, les professionnels notent en général que To-

## Rentabilité : peut mieux faire

A la traîne. Les ambitions sont là : entre 2006 et 2010, le chiffre d'affaires de Toshiba doit progresser de 33,8 %, pour atteindre 9.500 milliards de yens, et le bénéfice d'exploitation bondir de 85,8 %, à 480 milliards de yens. En revanche, à l'horizon 2010, le groupe n'espère pas voir sa marge opérationnelle dépasser les 5 %, contre 3,6 % durant l'année fiscale 2006-2007 et 2 % en 2002-2003. Particulièrement rentables, les semi-conducteurs ont dégagé en 2006-2007 une marge de 7,2 %, en recul cependant comparé aux 8,9 % de l'exercice précédent. Les biens d'équipement (matériel médical, nucléaire, ascenseurs, ferroviaire) se situent, eux aussi, au-dessus de la moyenne du groupe, avec 4,7 %. En revanche, les produits numériques sont à la traîne (0,6 %), tout comme l'électroménager (1,3 %).



## ANNEXE 1 (suite)

shiba fait montre d'agressivité. Atsutoshi Nishida est un homme pressé. Aux commandes depuis mi-2005, il sait que, à soixante-quatre ans, ses jours sont comptés. Là où d'autres chercheraient à temporiser, lui préfère bousculer les esprits et procéder, au pas de charge, à un toilettage des activités. « *Mon but, en tant que président, est de rendre l'entreprise plus lisible* », aime-t-il à répéter. Sa méthode est simple. Toute spécialité dotée d'un réel potentiel de croissance et capable de résister à la mondialisation bénéficiera des capitaux nécessaires à son développement. Dans le cas contraire, ce sera la mise en vente quasi assurée. De juin à octobre, le patron de Toshiba s'est donc livré à un curieux exercice : il a divisé le groupe en 45 lignes d'activités stratégiques, puis a auditionné les patrons de chacune d'elles. Vingt jours de réunions pour passer au peigne fin tous les métiers.

### En plein tourbillon

Les responsables du groupe ont vite senti le vent tourner lorsqu'en 2006 Atsutoshi Nishida a décidé de céder plusieurs activités traditionnelles, rentables, mais au potentiel de développement incertain : GE Toshiba Silicones, Toshiba Ceramics et Toshiba EMI, spécialisé dans le téléchargement de musique. Depuis, le conglomérat est en remodelage permanent. Récemment, il a investi dans les semi-conducteurs graphiques et a acquis auprès de Sony, moyennant 130 milliards de yens, la puce « Cell », qui équipe notamment ses consoles de jeux PlayStation 3. Derrière cette opération, Atsutoshi Nishida voit surtout l'occasion de s'approprier des capacités de production. Presque dans le même temps, il a vendu pour 160 milliards de yens l'immeuble que le groupe détenait depuis sa création, en 1939, dans le quartier tokyoïte Ginza.

Toshiba achète et vend à tour de bras. Il a dépensé plus de 600 milliards de yens pour ses dernières acquisitions, Westinghouse inclus, et, à fin septembre, s'était retiré, en un an, de sept activités majeures, se procurant de la sorte quelque 350 milliards de yens. Nul ne peut dire aujourd'hui quand ce tourbillon cessera.

*(1) Areva propose également un réacteur BWR via Siemens.*

*(2) IBM, Chartered Semiconductor Manufacturing, Infineon, Freescale Semiconductor et STMicroelectronics.*





## ANNEXE 2

## Photo numérique : Panasonic sur les plates-bandes de Canon

Jean Botella, *Capital* n° 193, octobre 2007

## Le marché des appareils photo numérique en France fin 2007

(Source : « Photo numérique : Panasonic conforte sa 1<sup>ère</sup> place en France », Régis Marti, *Les Échos*, mardi 26 février 2008)

Fabricants	Part de marché en volume	Part de marché en valeur
Panasonic (Japon)	15,9 %	21,5 %
Samsung (Corée du Sud)	15,1 %	10,3 %
Sony (Japon)	13,0 %	13,4 %
Kodak (États-Unis)	10,8 %	N. D.
Canon (Japon)	10,6 %	15,0 %
Nikon (Japon)	N. D.	13,4 %

Ces derniers temps, seul un logiciel de retouche aurait pu dérider François de la Rue du Can. Car le P-DG de Canon France est sous pression : en décembre, Panasonic lui a ravi la première place sur le marché français des appareils photo numériques. C'est agaçant pour Canon, leader mondial de la photo depuis 1937, de se faire ainsi doubler par un fabricant de téléviseurs présent depuis 2001 seulement dans le secteur... « On ne va pas se laisser faire ! », lance François de la Rue du Can, depuis son grand bureau de Courbevoie, en bord de Seine.

A l'autre bout du monde, à Osaka, dans le QG du camp adverse, on semble aussi un peu étonné. « Pour la direction du groupe, la France est un véritable cas d'école », se réjouit Laurent Abadie, président de Panasonic France, un as du marketing venu de chez Sony. Mois après mois, l'avance se confirme : le compact TZ3, lancé en avril, fait un carton. Il est même aujourd'hui, dans sa catégorie, le modèle le plus vendu chez nous. Du coup, en juillet dernier, Panasonic détenait, selon le cabinet d'études GfK, 21,3% du marché français, estimé à 1,1 milliard d'euros. Contre 16,6% pour son rival Canon. Plus inquiétant pour celui-ci, le phénomène observé en France fait tache d'huile. En Allemagne, aux Pays-Bas et en République tchèque,

la marque court désormais dans le trio de tête. Pas mal pour des gens qui sont partis de zéro en 2001. C'est tardivement – bien après Sony ou Samsung – que la firme d'Osaka a découvert

l'aubaine que constituait l'avènement de la photo numérique. Comme tous les géants de l'électronique grand public, elle maîtrisait parfaitement la fabrication des composants (capteurs, cartes mémoire...). Pour la partie optique, en revanche, Panasonic n'avait rien en magasin. Il lui fallait donc trouver un allié. Et là, coup de maître, la direction a réussi à signer un accord avec le fabricant allemand Leica, dont les lentilles sont parmi les plus réputées au monde. Les photoreporters Henri Cartier-Bresson et Robert Capa, entre autres, les utilisaient.

Lorsque Panasonic a enfin présenté ses deux premiers appareils, sous la marque Lumix, Canon avait déjà cinq ans d'avance dans le numérique. Son PowerShot 600, sorti en 1996, avec son demi-million de pixels et son poids de 500 grammes, fut l'un des premiers appareils sans pellicule de l'histoire. En 2001, sa gamme était déjà étoffée, avec douze références, et collectionnait les records. Comme celui de l'appareil le plus petit du moment, de la taille d'un paquet de cigarettes. Débarquant sur le marché, Panasonic avait donc tout à craindre.

Ce qui, justement, l'a contraint à partir d'une feuille blanche. Très vite, le fabricant a compris que le numérique tendait à être un marché de renouvellement : en Europe, deux clients sur trois en sont au moins à leur deuxième appareil. Conséquence directe : il fallait mettre le paquet sur l'in-

novation. Chose rapidement faite. Dès 2004, le fabricant s'est fait remarquer avec un modèle «bridge», c'est-à-dire intermédiaire entre le petit compact tout en un et le reflex, doté d'un zoom puissant (12x pour les connaisseurs). Du jamais-vu. La même année, Canon répliquait avec un écran à cristaux liquides extralarge. En 2005, Panasonic a repris la main en équipant tous ses appareils d'un stabilisateur optique, destiné à éliminer les flous dus aux mouvements involontaires au moment du déclic. Puis a enchaîné avec le premier compact équipé d'un grand-angle de 28 millimètres.

Réponse de Canon, en 2006 : l'invention d'un processeur de traitement d'images capable de détecter une présence humaine dans le cadre et de régler automatiquement l'exposition pour que le visage n'apparaisse ni trop clair ni trop sombre. Depuis, le système a été copié par Panasonic, qui affirme que ses deux nouveaux Lumix, sortis cet automne, peuvent repérer jusqu'à quinze têtes par photo.



## ANNEXE 2 (suite)

Encore un peu juste pour les photos de classe, mais on progresse... Fiqués au vif, les chercheurs de Canon annoncent pour bientôt un système qui éliminera d'office les visages ronds. Par quel miracle ? L'appareil prendra des photos en rafale et triera ensuite pour ne garder que les clichés où tout le monde fait «cheeeese» bien en chœur.

Difficile, dans cette surenchère permanente, de départager les deux concurrents. Même les chiffres n'y parviennent pas : Canon a consacré 246 millions d'euros à la recherche en 2006, Panasonic affirme faire mieux. C'est plutôt la façon dont chacun «vend» ses avancées techniques aux consommateurs qui fait la différence. D'un côté, Canon, soixante-dix ans d'existence, tout auréolé de sa réputation. Celle d'une marque mythique qui s'est longtemps adressée aux photographes avertis, voire professionnels. Certes, le groupe a adopté en 2002 un nouveau slogan «Canon, you can» («Canon, vous pouvez le faire») dans le but justement d'être plus «consumer friendly», c'est-à-dire plus grand public. Mais on ne se débarrasse pas facilement d'une culture de performance technique. Chez Canon, trouver les mots pour parler simplement au grand public n'a donc rien de naturel.

Chez Panasonic, c'est l'inverse. La photo n'est pas dans les gènes de la maison, mais le marketing, on connaît. Alors, à chaque fois qu'il prononce le mot «innovation», Laurent Abadie, le patron de Panasonic France, prend bien soin de préciser dans la foulée «au service des utilisateurs». Sous-entendu : contrairement à d'autres, notre but n'est pas d'épater les professionnels mais de faciliter la vie des photographes du dimanche. Le

message passe : dans les forums de discussion, sur Internet, la simplicité d'utilisation des Panasonic est plébiscitée. «Pour une marque qui ne connaissait rien à la photo, elle a su s'adapter très vite aux besoins des amateurs», confirme Victor Jachimowicz, directeur des laboratoires d'essais de la Fnac. Trois fois par an, la firme d'Osaka organise en France des «focus groups» de consommateurs pour mieux comprendre leurs attentes.

Dans ses campagnes publicitaires aussi, Panasonic cultive la pédagogie en évitant soigneusement le jargon technique. Ainsi, en 2006, pour vanter les qualités d'un grand-angle, la pub montrait une bande d'amis réunis dans un chalet exigü. Malgré le manque de

recul, le photographe réussissait à les prendre tous ensemble. D'où le message «mettez plus d'amis dans vos photos». Il est passé 3 000 fois à la télé en quatre mois, sans compter la presse et Internet. Au total, en 2006, le budget publicitaire a approché les 5 millions d'euros, le double de l'année précédente.

En face, chez Canon, on a investi un peu moins dans la communication. Et surtout, d'une manière beaucoup plus dispersée : pub télé hollywoodienne avec cascadeurs et effets spéciaux à la «Matrix» pour lancer un nouveau reflex ; blonde sexy posant dans un halo à la David Hamilton pour vanter le dernier-né de la gamme Ixus, baptisé «l'appareil bijou». Et, comme toujours, les professionnels sont dans le viseur. D'où le sponsoring du festival Visa pour l'image de Perpignan, le parrainage des Semaines de la mode de Londres, Paris, et Milan... «Dans les prochains mois, nous allons investir massivement dans la pub», annonce néanmoins Vincent Vantilcke, le nouveau directeur marketing de Canon France.

Autre domaine où Canon a récemment cédé du terrain à son rival : les magasins. Sa politique commerciale, élaborée au

siège européen d'Amsterdam, consiste à privilégier les distributeurs prêts à consacrer un showroom à la marque, à présenter ses produits en démonstration et à installer des vidéos promotionnelles dans les rayons. Un dispositif assez lourd, dévoreur d'espace, que certains refusent. «Notre concurrent en profite pour pousser ses pions», reconnaît-on chez Canon.

De fait, les commerciaux de Panasonic ont beaucoup plus d'autonomie pour proposer des actions promotionnelles, très appréciées des clients, donc des revendeurs. Exemple : une carte mémoire, une batterie supplémentaire ou un étui gratuits. Résultat : les appareils Panasonic figurent désormais en très bonne place dans les grands réseaux comme Darty, Fnac et Boulanger alors qu'ils en étaient quasiment absents jusqu'en 2004. Et paradoxalement, l'offre étendue de Canon (22 modèles de compacts répartis en 2 gammes, contre 14 pour Panasonic) est plus un handicap qu'un atout. Pour être toujours à la pointe, le leader mondial sort tous les six mois de nouvelles versions. Problème, elles se ressemblent et compliquent la vie des vendeurs, obligés de passer beaucoup de temps à expliquer aux clients d'infimes différences. Panasonic, le novice, semble avoir fait le bon choix : des appareils faciles à utiliser et à vendre. Clic, clac, c'est emballé. *Jean Botella* ♦

