 Humanités UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 e-mail <prénom.nom>@utbm.fr http://www.utbm.fr	**GE01 / GX01 groupe TD1** **Fondements de la Gestion** **Examen médian** **Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de sujet**
Christian GIRARDOT	**Lundi 2 novembre 2009**

Consignes :

- ***Les documents de cours, les documents de TD, les calculatrices et les téléphones mobiles ne sont pas autorisés.***
- ***Vous utiliserez (au moins) une copie pour les questions de cours 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 et justifiées.***
- ***Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.***

Questions de cours (deux points par question)

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

1. Les caractéristiques du capital social de l'entreprise innovateur selon Sophie Boutillier et Dimitri Uzundis.
2. La typologie des entreprises selon l'INSEE (critère de l'effectif).
3. La nature des barrières à l'entrée sur les marchés oligopolistiques. Vous donnerez au moins deux exemples.
4. Les critères de choix d'un fournisseur.
5. Les risques liés aux externalisations.
6. Les différentes études de marché.
7. Les attributs de la variable distribution du *marketing mix*.

Étude de documents. Toutes les questions sont indépendantes.

« Dell a du mal à se reconnecter », Gaëlle Mack, *Challenges* n° 182, jeudi 1er octobre 2009

Travail à faire :

1. Préciser la position concurrentielle des groupes Dell et Toshiba sur le marché mondial des micro-ordinateurs (professionnels et grand public) au 2e trimestre 2009 [**0,5 point**].
2. Préciser les choix stratégiques appliqués depuis 2007 par le groupe Dell [**2,5 points**].
3. Préciser à quel type d'innovation – selon la typologie d'Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau – correspond le micro-ordinateur Adamo de Dell [**1 point**].
4. Préciser le contenu des « attributs de forme » de la variable produit du *marketing mix* du groupe Dell [**0,5 point**].
5. Préciser les types de points de vente utilisés par le groupe Dell en France [**1 point**].
6. Relever deux opportunités de marché dont devrait bénéficier le groupe Dell à partir de 2010 [**0,5 point**].
7. Relever à travers le cas Dell deux caractéristiques fréquentes du fonctionnement des marchés oligopolistiques [**1 point**].

« Breitling 125 ans et toujours au top », extrait, Claire Bader, *Capital* n° 211, avril 2009

Travail à faire :

1. Préciser la stratégie générique – au sens de la typologie de Michael Porter – de la société Breitling [**1 point**].
2. Préciser le contenu de l'attribut « marque » de la variable produit du *marketing mix* de la société Breitling [**0,5 point**].
3. Préciser le contenu de l'attribut « supports de communication hors média » de la variable communication du *marketing mix* de la société Breitling [**1 point**].
4. Préciser le contenu de l'attribut « publicité sur les lieux de vente » de la variable communication du *marketing mix* de la société Breitling en France [**0,5 point**].

Dell a du mal à se reconnecter

Gaëlle Mack, *Challenges* n° 182, jeudi 1er octobre 2009

Le marché mondial des micro-ordinateurs (professionnels et grand public) au 2e trimestre 2009

(Source : Gartner Dataquest, « Les ventes mondiales de PC continuent de reculer », Charles de Laubier, *Les Échos*, mardi 21 juillet 2009)

Fabricants	Part de marché en volume
Hewlett-Packard (États-Unis)	19,6 %
Dell (États-Unis)	13,6 %
Acer (Taiwan)	13,5 %
Lenovo (Chine)	8,4 %
Toshiba (Japon)	5,0 %
Autres	39,9 %

Michael Dell est agacé. « *Mais pourquoi vous focalisez-vous sur ces petits gadgets flashy ?* » finit-il par dire à un journaliste qui veut en savoir davantage sur ses projets dans les smartphones. Les reporters réunis au siège texan du constructeur, à Round Rock, en restent pantois. Dell a pourtant officialisé, mi-août, un prototype de téléphone développé avec China Mobile. Cet engagement dans les mobiles semble naturel pour un groupe qui raconte depuis deux ans, qu'il ne faut « *plus penser à Dell comme à un fabricant de micro-ordinateurs, mais comme à un concepteur d'appareils d'électronique grand public* ». Pourtant le P-DG enfonce le clou : « *Dell est avant tout une entreprise qui vend du matériel et des solutions informatiques aux autres entreprises. C'est un business solide, même s'il alimente moins le buzz que le marché grand public* ». C'est à ne rien y comprendre.

Petit rappel : Fondé en 1984, Dell a connu un succès fulgurant fondé sur un modèle économique étudié dans toutes les écoles de management. Avec trois principes : la vente directe pour éliminer les marges des intermédiaires, la fabrication à la demande pour réduire les stocks, et une optimisation serrée de la chaîne logistique pour abaisser les coûts de fonctionnement. Au final, ces économies étaient répercutées au client, permettant d'afficher un rapport qualité-prix imbattable. Une stratégie très payante pendant vingt ans, durant lesquels le constructeur s'est imposé comme le numéro un mondial des micro-ordinateurs, dégageant des marges confortables là où les autres perdaient de l'argent.

La machine à liquidités s'enraie à partir de 2005 : croissance ramollie, part de marché racornie, et Dell passe numéro deux, derrière Hewlett-Packard. Efficace pour la clientèle des entreprises et des administrations occidentales, le modèle du constructeur texan s'est mal adapté à la nouvelle donne du marché. Avec la généralisation de l'accès à Internet à domicile et la démocratisation du prix des ordinateurs portables, les ménages sont devenus les acheteurs les plus dynamiques de matériel informatique. Problème pour Dell : Les particuliers préfèrent voir et toucher le produit en magasin. Même souci dans les pays émergents, où la vente à distance est inopérante. Enfin, la montée en puissance de la Chine et des autres « tigres asiatiques », producteurs à bas coûts, a sérieusement réduit la compétitivité de ses usines.

Du coup, à partir de 2007, virage à 360 degrés. Sous l'impulsion de son fondateur, revenu gérer la crise, le groupe a revu son modèle de fond en comble. Michael Dell a mis en place un plan drastique de réduction des coûts de quatre milliards de dollars par an, abandonnant sans états d'âme le « tout interne » pour un recours massif à la sous-traitance, à coups de licenciements et de fermetures d'usines (comme l'usine de Limerick en Irlande en janvier 2009) : plus de 50 % de la production du groupe est désormais confiée à des assembleurs taïwanais. Le groupe renonce aussi à la vente directe pour courtiser revendeurs et distributeurs. Désormais, il est distribué auprès des entreprises par 50 000 intégrateurs, et ses micro-ordinateurs sont présents dans 43 000 magasins dans le monde.

Pour séduire les étudiants, les parents comme les cadres, le constructeur a aussi consenti de gros investissements dans le *design* : L'équipe est passée de 70 personnes début 2006 à plus de 200. À sa tête, pour les produits grand public, Ed Boyd, débauché chez Nike il y a dix-huit mois. « *Fini, la grosse boîte beige austère. Apple fait un très bon job, mais nous n'avons rien à lui envier* », scande celui-ci. Et de montrer les coques, peintes par des artistes, des portables Inspiron et les unités centrales des ordinateurs de bureau Studio Hybrid, moins grosses qu'un modem *triple play* et recouvertes de bois de bambou. Dell vient aussi, le 9 septembre, de relancer la course aux portables très haut de gamme en présentant une version de son modèle Adamo, plus fin encore (9,9 millimètres) que le MacBook Air d'Apple et le Protégé de Toshiba.

Alors pourquoi cette pudeur de Michael Dell quant à ses avancées sur le marché grand public ? Parce que, malgré ses efforts, les résultats ne sont pas là. Les chiffres sont cruels : selon le cabinet Gartner, la part de Dell, sur le marché des micro-ordinateurs pour les professionnels, est restée à peu près stable, à 17 %, mais n'a fait que régresser sur le marché grand public, passant de 12 à 9 % en trois ans. Illustration frappante en France : Dell a conclu il y a un an et demi un accord avec les hypermarchés Carrefour, puis il est arrivé sur les rayons des magasins Planet Saturn et de Phone House. Mais son réseau de distribution reste limité. Et pour cause. La Fnac, Darty et Boulanger, qui vendent 30 % des ordinateurs en France, ne sont pas intéressés. La Fnac ne veut pas s'en expliquer, mais, en mai 2009, Pascal Vivier, chef du secteur micro-ordinateurs, avait émis un jugement sévère dans le magazine *LSA* : « *Dell n'a jamais su être pertinent. Ses prix ne sont pas très compétitifs, et ses produits ne se différencient pas de ceux que nous proposons* ». Même écho chez Darty, où l'on indique : « *La place dans les rayons vaut cher. Nous privilégions les fournisseurs que nous connaissons déjà* ».

De fait, après ajout de la marge du distributeur, les prix de Dell ne sont plus si avantageux, et ses machines peinent à s'imposer entre les micro-ordinateurs *low-cost* d'Acer, les marques connues et largement distribuées comme Hewlett-Packard, Toshiba et Samsung, et le haut de gamme Apple. « *Peindre les ordinateurs de toutes les couleurs ne suffira pas pour progresser dans ce secteur hyperconcurrentiel* », remarque Isabelle Durand, analyste au cabinet d'études Gartner. « *Il faut de vraies innovations. Dell, par exemple, est entré très tard sur le segment en plein boom des mini-micro-ordinateurs* ». L'innovation ? Pas le point fort du groupe texan, réputé pingre dans ses dépenses en recherche et développement. D'ailleurs, il ne s'est pas montré plus percutant dans les autres appareils grand public. Il avait déjà vite jeté l'éponge après s'être lancé, en 2002, dans les téléviseurs, les organiseurs personnels et les lecteurs de musique. Après avoir racheté, en 2007, Zing, une start-up d'un ancien collaborateur d'Apple, Dell s'est remis à la conception d'un baladeur numérique... avant de conclure que l'iPod avait pris toute la place. De quoi se montrer humble à l'heure où le texan arrive sur le marché des

smartphones, déjà bien encombré, et où ses concurrents issus de l'univers informatique - à l'exception d'Apple et de son iPhone - n'ont pas fait d'étincelles.

Dell semble donc résigné à se replier sur le marché des entreprises (près de 80 % de son chiffre d'affaires), où les marges sont moins écrasées, notamment sur les serveurs. Certes, il tarde à percer dans les pays émergents. Ainsi, selon Gartner, sa part de marché en Asie n'a grimpé que de 6 à 8 % de part de marché en trois ans, alors que, derrière le numéro un de la zone, le fabricant chinois Lenovo, le fabricant américain Hewlett-Packard est parvenu à passer de 9 à 15 % de part de marché.

Pourtant, après une année 2009 catastrophique, où ses ventes devraient être amputées de 20 %, à cinquante milliards de dollars, et où sa rentabilité d'exploitation devrait être en recul, autour de 5 %, Michael Dell a une meilleure histoire à raconter pour les deux années suivantes, et elle se passe dans ses fiefs, aux États-Unis et en Europe : « *Il y a des informations intéressantes* », assure-t-il. « *Intel va sortir deux puces à la fin de l'année, Microsoft lance son système d'exploitation Windows 7 en octobre, puis sa suite Office 2010, qui apporteront de vraies améliorations. Les entreprises vont se mettre à réinvestir dans leur outil informatique* ». De fait, près d'un tiers des micro-ordinateurs ne sont pas passés à Windows Vista, et l'âge moyen des ordinateurs d'entreprise dépasse les cinq ans. Dans un contexte économique moins morose, Dell sera le premier à profiter du renouvellement des matériels.

Pour accroître son emprise sur les clients professionnels, le groupe texan rabâche ses ambitions dans les services informatiques. « *Pour un dollar dépensé dans le matériel, plus de six le sont dans les logiciels, la maintenance et les services. Nous en voulons une part* », répètent les dirigeants de Dell. Le groupe a ainsi enrichi son offre pour « *vendre des produits, mais aussi des solutions* ». Il est assez avancé dans les systèmes de « virtualisation », où les PME, au lieu d'acheter serveurs et systèmes de stockage, utilisent des capacités logées chez les constructeurs. Et il va plus loin, dans le *cloud computing*, où les entreprises ne sont plus propriétaires de leurs matériels et logiciels, mais accèdent à toutes les applications en ligne. Ce qui leur permet de réduire leurs dépenses. Or dans le domaine des services, Dell est confronté à de sérieux rivaux, IBM et Hewlett-Packard, qui ont pris ce virage plus tôt et plus vite. Le premier réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires dans les services, et le second, près d'un tiers, contre seulement un dixième pour Dell.

Décidé à atteindre son objectif de doubler son poids dans ce secteur d'ici à 2012, le texan a accéléré le rythme. Notamment via les acquisitions, une nouveauté pour un groupe qui, longtemps, ne s'est appuyé que sur la croissance organique. Ainsi, après le recrutement, en juin, du spécialiste des fusions-acquisitions d'IBM, David Johnson, Dell a annoncé, le 21 septembre, le rachat de Perot Systems (12e SSII mondiale) pour 3,9 milliards de dollars. « *C'est cher mais Dell passe enfin à l'acte !* » s'exclame Shaw Wu, analyste financier du courtier américain Kaufman Bros. « *Ce n'est qu'une première étape. Le groupe devra rester agressif dans ses achats* ». Ainsi, même après l'acquisition de Perot, Dell n'aura déboursé que six milliards de dollars pour racheter des sociétés en trois ans, contre plus de 12 milliards dépensés par IBM et 20 milliards par Hewlett-Packard, selon Thomson Financial. Le groupe ne manque pas de moyens : fin août, il disposait d'une trésorerie de 12,7 milliards de dollars. Et Michael Dell a promis « *non pas une, mais plusieurs acquisitions* ». Après ses désillusions dans le grand public, Dell fera-t-il mieux dans les services informatiques aux entreprises ? Il était courageux de casser son modèle, mais il est laborieux d'en inventer un nouveau.

Breitling 125 ans et toujours au top

Extrait, Claire Bader, *Capital* n° 211, avril 2009

L'acteur américain Brad Pitt et l'homme d'affaires britannique Richard Branson la portent fièrement au poignet. Mais ce sont deux inconnus qui ont offert à la Breitling Emergency sa plus belle publicité. Sans elle, Steve Brooks et Hugh-Quentin Smith ne seraient sans doute plus de ce monde. Partis en 2003 survoler le pôle Sud dans un petit hélicoptère, ces Anglais casse-cou se sont écrasés sur la banquise. Par chance, le déclenchement de la balise de détresse intégrée à leur Emergency, un modèle à 5 000 euros, a permis aux secours chiliens de les localiser. Et Steve Fossett ? L'aventurier milliardaire, dont les restes ont été retrouvés en novembre dernier dans le désert californien, possédait bien, lui aussi, une Emergency. Mais il ne la portait pas le 3 septembre 2007, jour de son ultime décollage. Une précision que la filiale américaine s'est fait un plaisir de divulguer.

La marque suisse ne perd jamais une occasion de cultiver sa légende. C'est indispensable pour garder sa place dans un marché de la haute horlogerie dominé par les géants Swatch Group (marques Blancpain, Omega et Breguet), Richemont (marques Cartier, Vacheron Constantin et Jaeger-LeCoultre) et LVMH (marques Zenith, Tag Heuer et Hublot), et par quelques rares indépendants comme Rolex. La force de Breitling, inventeur du premier chronomètre au poignet, est justement de n'avoir pas une seconde dévié de sa spécialité : les montres instruments. Une originalité qui fait de Breitling la marque préférée des pilotes et, plus largement, de tous ceux qui rêveraient de l'être. Le fabricant a vendu 200 000 montres l'an dernier pour un chiffre d'affaires estimé – secret suisse oblige, les résultats ne sont pas publiés – à 400 millions d'euros. Rien qu'en France, 8 500 modèles ont été écoulés en 2008 pour un total de 17 millions d'euros. Un score stable malgré la crise. À croire que l'horloger des airs se joue des turbulences.

Créée en 1884 par le Suisse Léon Breitling, un passionné de chronomètres, l'entreprise s'est vite fait un nom chez les « fous volants » du début du XXe siècle. En 1936, elle est devenue le fournisseur officiel de la Royal Air Force, puis de l'US Air Force avant d'équiper la plupart des compagnies aériennes. Lisibles, précis et résistants aux vibrations, ses chronomètres sont même plébiscités par les as de la patrouille de France. Une image que Breitling, racheté en 1979 par le très discret Ernest Schneider (un ancien pilote passionné de microélectronique), rappelle sans cesse dans sa communication. Le logo ? Des ailettes. Les publicités ? Pas une ne sort sans un « coucou » en arrière-plan avec en vedette l'acteur américain John Travolta, 5 000 heures de vol au compteur et propriétaire de trois avions, dont un Boeing 707. L'image de marque ? Sept anciens pilotes de chasse réunis dans la Breitling Jet Team basée à Dijon (France), la seule patrouille civile au monde, volant sur jet.

Chaque année, la direction s'offre même, au Salon aéronautique du Bourget (Seine-Saint-Denis), un stand qui, selon un habitué, « *n'a rien à envier à celui de Dassault* ». Cette reconnaissance de la profession ne tombe pas du ciel : Depuis cent vingt-cinq ans, Breitling s'astreint à une qualité sans faille. Démonstration dans ses ateliers de Granges, au sud de Bâle, où chaque prototype fait l'objet d'une interminable séance de torture. À chaque pièce, son supplice. Le cadran passe trois jours sous une lampe UV avant d'être plongé dans un produit chimique ultracorrosif. La vitre doit supporter le choc d'une bille de 63 grammes lâchée d'une hauteur de 82 centimètres. Le bracelet est secoué sans interruption durant cinq rounds d'une demi-heure. Le poussoir du chronomètre est enclenché 15 000 fois d'affilée.

Pour finir, un marteau projette la montre à un mètre. Si elle s'en sort indemne, la production en série peut enfin commencer. Avec le même souci du détail.

Avant d'arriver dans l'atelier ultramoderne situé à La Chaux-de-Fonds, le *nec plus ultra* de l'horlogerie suisse au cœur du canton du Jura, les composants (Breitling s'approvisionne chez une centaine de fournisseurs) sont contrôlés un à un. Dans un souci de qualité, l'assemblage, auparavant sous-traité, a été rapatrié en 1997. « *Nous avons tout simplement racheté l'entreprise qui réalisait cette opération* », explique Jean-Paul Girardin, le vice-président de Breitling. Cette année, la société franchit un nouveau cap en produisant pour la première fois son propre mouvement, c'est-à-dire l'ensemble des organes et mécanismes principaux qui composent la montre. En gestation depuis cinq ans, ce mouvement, certifié par le très rigoureux Contrôle officiel suisse des chronomètres, va remplacer progressivement les mécanismes achetés à ETA, la filiale du groupe Swatch qui fournit la majorité des horlogers suisses. Un gage de prestige. Breitling pourra désormais côtoyer Rolex et Jaeger-LeCoultre dans le club très restreint des manufactures, terme qui, dans l'industrie horlogère helvète, désigne les entreprises qui fabriquent quasi entièrement leurs montres.

Parallèlement à cette montée en gamme, la marque a opté pour un circuit de distribution plus sélectif. Sur le territoire français, le nombre de points de vente (environ 130 aujourd'hui) a été divisé par trois depuis 1999. Les horlogers-bijoutiers indépendants retenus doivent se plier à un cahier des charges draconien. Primo, les marques qui côtoient Breitling doivent être équivalentes ou supérieures. Une manière habile de valoriser son image malgré des prix plus bas que la concurrence : 4 000 euros en moyenne, soit 20 % de moins que Rolex. Deuxièmement, la présentation des 32 modèles, dont seulement quatre pour femme, est strictement codifiée. Le détaillant s'engage par contrat à présenter dans sa vitrine un échantillon représentatif de la gamme rangé par familles de produits (Navitimer, Windrider, Professional et Aeromarine). Le tout sur le présentoir officiel de Breitling.

[...]