 Humanités UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 email <prénom.nom>@utbm.fr http://www.utbm.fr	**GE01** **Fondements de la Gestion** **Médian groupe TD1** **Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de sujet**
Christian GIRARDOT	**Mercredi 13 mai 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 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 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. La typologie des entrepreneurs selon Ludwig Lachmann.
2. Les fonctions du marché.
3. Les risques liés aux externalisations.
4. La structure projet.
5. Les avantages concurrentiels sur lesquels s'appuie le groupe chinois ZTE pour devenir l'un des tout premiers équipementiers télécommunications mondiaux.
6. Les choix effectués par le groupe automobile Renault pour surmonter la forte baisse du marché automobile.
7. Les forces du groupe aéronautique brésilien Embraer.

Étude de documents. Toutes les questions sont indépendantes.

Première partie

Annexe 1 : « Canon : le roi de l'image monte le son », Charles Haquet, *L'Expansion* n° 738, mars 2009

Travail à faire :

1. Préciser les forces du groupe japonais Canon [**2 points**].
2. Préciser les menaces de marché pour le groupe japonais Canon [**1 point**].
3. Préciser les choix stratégiques du groupe japonais Canon [**1,5 point**].

Deuxième partie

Annexe 2 : Le marché mondial des micro-ordinateurs en 2008, in « Lenovo table sur un retour rapide à la croissance et à la profitabilité », Régis Marti, *Les Échos*, lundi 23 février 2009

Annexe 3 : Le marché mondial des mini micro-ordinateurs portables au 4e trimestre 2008, in « Le taïwanais Acer profite de l'engouement du grand public pour les mini micro-ordinateurs », Cécile Ducourtieux, *Le Monde*, mardi 14 avril 2009

Les mini micro-ordinateurs portables sont aussi appelés ultralégers ou ultraportables.

Annexe 4 : Les ventes de micro-ordinateurs portables, in « Le taïwanais Acer profite de l'engouement du grand public pour les mini micro-ordinateurs », Cécile Ducourtieux, *Le Monde*, mardi 14 avril 2009

Annexe 5 : « Asus, le nouveau poids lourd des PC ultralégers », extrait, Caroline Michel, *Capital* n° 209, février 2009

Annexe 6 : « Le taïwanais Acer profite de l'engouement du grand public pour les mini micro-ordinateurs », Cécile Ducourtieux, *Le Monde*, mardi 14 avril 2009

Press tour : Entretien du président d'une entreprise avec des journalistes (littéralement de la presse écrite mais souvent l'entretien est étendu aux journalistes des autres supports) dans différents pays.

Travail à faire :

4. Préciser la position concurrentielle du groupe Acer sur le marché mondial des micro-ordinateurs en 2008 [**0,25 point**].
5. Préciser la position concurrentielle du groupe Acer sur le marché mondial des mini micro-ordinateurs portables au 4e trimestre 2008 [**0,25 point**].
6. Positionner sur la courbe de cycle de vie prévisionnelle du produit pour les années 2009 et 2010 les micro-ordinateurs portables d'une part, les mini micro-ordinateurs portables d'autre part [**1 point**].
7. Préciser le type d'innovation auquel correspondent les mini micro-ordinateurs portables selon la typologie d'Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau [**0,5 point**].

		Technologie (produit, procédé, organisation)	
		Nouvelle	**Traditionnelle**
Habitude de consommation	**Modifiée**	Rupture	Comportementale
	Stable	Technologique	Incrémentale

8. Préciser la stratégie générique actuelle – selon la typologie de Michael Porter – du groupe taïwanais Asus [**1 point**].
9. Préciser le contenu de l'attribut « marque » de la variable produit du groupe taïwanais Asus [**0,5 point**].
10. Relever un type de point de vente auquel a recours en France le groupe taïwanais Asus [**0,5 point**].
11. Relever une méthode de vente (différente de celle du point de vente demandé à la question précédente) à laquelle a recours en France le groupe taïwanais Asus [**0,5 point**].
12. Préciser à quel objet de communication correspond le « *press tour* » organisé par le groupe taïwanais Acer début avril 2009 [**0,5 point**].
13. Pourquoi la stratégie de domination par les coûts menée par le groupe Acer ne suffit-elle pas pour être rentable sur le segment des mini micro-ordinateurs portables [**0,5 point**] ?

ANNEXE 1

Canon : le roi de l'image monte le son

Charles Haquet, *L'Expansion* n° 738, mars 2009

À Tokyo, la nouvelle a provoqué un séisme. Canon, le champion mondial de l'électronique et de l'image (35,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 2,68 milliards d'euros de bénéfice en 2008), va se séparer de ses travailleurs intérimaires. Pour mesurer la portée d'une telle décision, il faut prendre en compte l'attachement viscéral du groupe nippon à son modèle social. Alors que les dirigeants de NEC, Panasonic, Hitachi ou Toshiba multiplient les plans sociaux (ils ont annoncé respectivement 20 000, 15 000, 7 000 et 4 500 suppressions d'emplois), l'état-major de Canon n'a encore jamais renié les valeurs paternalistes qui ont fait le succès du groupe : la promotion interne et, surtout, l'emploi à vie.

Cette attitude est-elle tenable en période de crise ? La situation du fabricant nippon est préoccupante. Le dernier trimestre de l'année 2008 a été exécrable. Du coup, le bénéfice annuel a chuté de 36 % par rapport à celui de 2007. Et les ventes pourraient encore baisser de 14 % en 2009, notamment celles des appareils photo compacts et des imprimantes, qui accusent de sévères baisses de prix sur le marché domestique. Sur les copieurs professionnels, l'autre grand métier de Canon, la situation n'est guère meilleure. Les clients revoient leurs investissements à la baisse. Enfin, le yen s'est envolé, pénalisant le groupe à l'exportation, en particulier vers le Vieux Continent, son premier marché (1/3 du chiffre d'affaires contre 21 % seulement au Japon). Ainsi, au Royaume-Uni, les prix des petits bijoux technologiques de Canon ont bondi de 25 %. « *Pour la première fois depuis neuf ans, notre profit n'augmentera pas cette année* », a sobrement commenté Tsuneji Uchida, le directeur général exécutif de Canon, à l'occasion d'une de ses rares apparitions publiques.

Pourtant, pas question de toucher aux effectifs fixes. « *Fermer des usines ? Ce n'est pas dans nos plans* », a-t-il rappelé. Tout juste le groupe a-t-il différé certains projets, comme la mise en chantier d'une usine de cartouches d'imprimante, reportée de six mois. Il n'est plus n'évoqué non plus la construction d'une usine d'appareils photo en Europe, dont la décision aurait dû être prise prochainement. Selon le président de la filiale européenne, ce n'est tout simplement pas négociable : « *Nos dirigeants ne remettront jamais en cause le modèle social. Ou alors ce sera en dernière extrémité. N'oublions pas que le président de Canon, Fujio Mitarai, est à la tête du Keidanren* [le Medef japonais, Ndr]. *Il doit montrer l'exemple* ».

Comment les dirigeants de Canon comptent-ils traverser la tempête ? La réponse se trouve en partie sur le terrain industriel, mais aussi dans les nouveaux relais de croissance sur lesquels travaille le groupe : la robotique, l'imagerie médicale et le son.

« *Nous devons gagner en productivité* », peut-on lire dans un document remis aux responsables des filiales en début d'année. Un thème cher aux ingénieurs maison, qui sont déjà allés très loin dans la démarche du « progrès continu », le fameux kaizen. « *Nous continuerons dans cette voie* », assure Masaya Maeda, l'un des grands patrons opérationnels de Canon. Sur le site de Toride, au Japon, la méthode de production « cellulaire » a permis de doubler les cadences d'assemblage. Ici, les opérateurs, coiffés de bonnets en papier, s'activent par petits groupes de trois à cinq personnes sur des carcasses de photocopieurs. Personne n'a le droit de parler. Pas une tache sur le sol vert chlorophylle éclairé par les néons. Bienvenue

dans le royaume des cinq S : *seiri* (rangement) *seiso* (propreté), *seiton* (ordre), *seiketsu* (standardisation) et *shitsuke* (rigueur). Il y a quelques années, les ouvriers travaillaient sur des chaînes de montage traditionnelles. Ils adaptaient leur vitesse à celle de l'outil. Avec le système en îlot, ce sont eux qui impriment le rythme. Cette nouvelle organisation a d'abord suscité des résistances. Les cadences de production étaient désastreuses. Au fil des mois, les opérateurs ont fini par s'approprier le concept, bricolant même de nouveaux outils, les *karakuri* (trucs), mieux adaptés à leur nouvel espace de travail. Tel ce testeur permettant de contrôler la qualité de l'impression, plus maniable que celui qu'ils utilisaient auparavant.

Il s'en est suivi une baisse des coûts de production de 15 %. Il était possible de faire mieux. En réduisant le temps nécessaire pour effectuer chaque tâche, par exemple. C'est tout l'enjeu du programme *ma-jime* (élimination des opérations inutiles). S'il doit se tourner de 90 degrés pour attraper un composant, l'opérateur perd 0,6 seconde. Mieux vaut donc placer ce composant devant lui, à mi-hauteur. Tous les mouvements ont été chronométrés au dixième de seconde près, ce qui a permis de supprimer des étapes. Un effort important a aussi été fait sur la qualité des copieurs, en fin de chaîne. De sept minutes, le temps de contrôle est descendu à... quinze secondes. Plus autonomes, les opérateurs sont devenus plus motivés. Un sondage interne a montré qu'ils étaient 83 % à éprouver un réel « sentiment d'accomplissement » depuis que le nouveau mode de production est mis en place, contre 38 % à l'époque taylorienne.

Parallèlement, un système de promotion élaboré a été institué. Objectif ultime : atteindre le grade d'expert, ou « Meister ». Impeccable dans son uniforme beige et bleu estampillé d'un M jaune citron sur le bras, Osone Atsuko a dû mémoriser 3 500 pages de procédures pour obtenir ce titre. Aujourd'hui, elle est capable d'assembler un photocopieur - soit 3 100 composants - en moins de trois heures. Elle se souvient avec émotion du jour où elle a reçu son diplôme : elle a eu l'honneur de dîner avec monsieur Uchida !

« *Innover, toujours innover* », répète à l'envie le président Mitarai. L'injonction vaut aussi pour les blouses blanches. Troisième groupe mondial en termes de dépôts de brevets, Canon compte sur ses chercheurs pour trouver des relais de croissance. Le groupe nippon vient d'ailleurs d'annoncer qu'il maintenait cette année son effort de R&D à 8 % du chiffre d'affaires. Dans certaines divisions, on fera même mieux. « *Nous allons accroître notre budget de recherche de 10 %* », affirme Masaki Nakaoka, qui dirige la branche copieurs professionnels. Mais c'est dans les activités liées à l'image que les projets sont les plus nombreux. Après avoir longtemps boudé le marché des appareils photo qui équipent les téléphones mobiles, le constructeur nippon cherche à nouer des alliances avec des industriels des télécommunications. « *C'est un marché à fort potentiel, il croît de 10 % par an* », observe Masaya Maeda, qui dirige la branche photo.

L'imagerie médicale est un domaine dans lequel Canon possède une belle expérience. « *Nous fabriquons déjà des rétinographes, et notre filiale américaine développe des procédés de radiographie* », précise Tsuneji Uchida. « *Nous travaillons avec des chercheurs de l'université de Kyoto sur de nouvelles technologies* ».

Un autre marché excite l'intérêt des chercheurs, celui de la robotique. « *Pour le moment, nous élaborons surtout des machines destinées à nos propres lignes de production* », précise Tsuneji Uchida. « *Mais nous avons aussi l'intention de développer de nouvelles applications, telles les caméras de sécurité* ».

Il y a un dernier programme, sur lequel Canon est beaucoup plus discret : l'acoustique. Pour en savoir plus, il faut se rendre en Bretagne, au siège brestois d'un fabricant d'enceintes acoustiques haut de gamme, Cabasse. La société a été fondée en 1950 par un fils de luthier, Georges Cabasse. Cette PME a développé un savoir-faire unique en électroacoustique. Une discipline complexe qui consiste à analyser le comportement du son pour le restituer, le plus naturellement possible, en gommant l'effet des interférences. Cette expertise bretonne, les Japonais l'ont identifiée en 2006. À l'époque, Cabasse venait de commercialiser la Sphère. Cette enceinte a une particularité : ses trois haut-parleurs sont emboîtés les uns dans les autres, comme des poupées russes. « *Le rendement est le même que sur une colonne de trois haut-parleurs* », précise Guy Bourreau, directeur général adjoint de Cabasse. « *Nous nous sommes rendu compte que la technologie était supérieure à tout ce qu'il y avait sur le marché* », raconte-t-on du côté de Canon. « *Nous avons alors décidé de racheter l'entreprise* ». Avec un plan très ambitieux : utiliser les compétences acoustiques de Cabasse pour révolutionner l'ensemble de la gamme de Canon. Car les dirigeants nippons le savent, le son est leur point faible. « *Il a toujours été le parent pauvre de l'image* », reconnaît Jean-Louis Grégoire, vice-président de Canon-Europe. Pourtant, il occupe une place importante, que ce soit dans les appareils photo, dans les caméscopes ou dans les écrans plats.

Un pôle d'excellence a donc été monté en Bretagne. Il regroupe des ingénieurs de Cabasse et du site de recherche de Canon, à Cesson-Sévigné (Ille-et-Vilaine), ainsi qu'une vingtaine de chercheurs de Canon à Tokyo. Mission de cette *task force* : modéliser le son pour simuler le comportement des enceintes et gommer les défauts de conception avant même l'étape du prototypage. « *Une approche révolutionnaire qui demande des investissements colossaux* », révèle un chercheur. « *Nous nous appuyons sur des supercalculateurs* ». L'intérêt, c'est que la simulation pourra mettre en évidence des défauts que l'oreille humaine ne peut détecter. Toutes les divisions de Canon s'approprieront ensuite les fruits de ces recherches et les déclineront dans leurs propres gammes.

Ce partenariat technologique bénéficie aussi à Cabasse. Les compétences numériques des Japonais sont précieuses pour les techniciens bretons, qui travaillent actuellement « *sur de nouvelles générations d'enceintes actives* », ajoute le chercheur. En clair, l'amplification se fera directement dans les haut-parleurs, il n'y aura plus besoin d'amplificateur. Les premiers produits devraient voir le jour fin 2009.

ANNEXE 2

Le marché mondial des micro-ordinateurs en 2008

In « Lenovo table sur un retour rapide à la croissance et à la profitabilité », Régis Marti, *Les Échos*, lundi 23 février 2009

Fabricants	Part de marché en volume
Hewlett-Packard (États-Unis)	18,4 %
Dell (Etats-Unis)	14,3 %
Acer (Taiwan)	11,1 %
Lenovo (Chine)	7,2 %
Toshiba (Japon)	4,5 %
Autres	44,5 %

ANNEXE 3

Le marché mondial des mini micro-ordinateurs portables au 4e trimestre 2008

In « Le taïwanais Acer profite de l'engouement du grand public pour les mini micro-ordinateurs », Cécile Ducourtieux, *Le Monde*, mardi 14 avril 2009

Fabricants	Part de marché en volume
Acer (Taiwan)	33 %
Asus (Taiwan)	27 %
Hewlett-Packard (États-Unis)	8 %
MSI (Taiwan)	6 %
Samsung (Corée du Sud)	5 %
Lenovo (Chine)	5 %
Autres	16 %

ANNEXE 4

Les ventes de micro-ordinateurs portables

In « Le taïwanais Acer profite de l'engouement du grand public pour les mini micro-ordinateurs », Cécile Ducourtieux, *Le Monde*, mardi 14 avril 2009

Années	Micro-ordinateurs portables (hors mini micro-ordinateurs)		Mini micro-ordinateurs portables	
	Millions d'unités vendues	Taux de croissance	Millions d'unités vendues	Taux de croissance
2008	131,0		11,7	
2009 (*)	140,5	+ 7,3 %	21,0	+ 79,5 %
2010 (*)	157,5	+ 12,1 %	30,0	+ 42,9 %

(*) Prévisions

ANNEXE 5

Asus, le nouveau poids lourd des PC ultralégers

Caroline Michel, *Capital* n° 209, février 2009

Aussi fin qu'une chemise cartonnée. Au *Consumer Electronics Show*, le grand salon du high-tech qui s'est tenu début janvier à Las Vegas (Nevada), le dernier ordinateur portable d'Asus a fait sensation. Il ne s'agissait que d'un prototype. Mais cet engin, baptisé Oiro, pourrait bientôt être produit en série. Il est en tout cas le digne descendant du best-seller d'Asus, l'Eee PC, ce mini micro-ordinateur portable de moins d'un kilo, plus petit qu'une feuille A4 et vendu 300 euros. Lancée fin 2007, cette merveille de simplicité – « Eee » évoque l'anglais « easy » (facile) – s'est déjà écoulée à quatre millions d'exemplaires dans le monde, dont 400 000 en France. « *C'est de la folie* », constate un vendeur du rayon informatique de la Fnac des Ternes, à Paris. « *Un acheteur de portable sur quatre repart avec un Eee PC* ».

Révolutionnaire, ce PC ultraléger a permis au fabricant taïwanais Asus d'enregistrer en 2008 une croissance record de son chiffre d'affaires : + 35% sur les neuf premiers mois de l'année, à 5,2 milliards d'euros, pour 433 millions d'euros de bénéfices. Devançant pour la première fois Toshiba et Packard Bell, Pour comprendre l'Eee PC, il faut d'abord énumérer ses faiblesses : pas de disque dur mais une mémoire flash grosse comme celle d'un lecteur MP3, pas de lecteur de DVD et pas de système d'exploitation perfectionné… Juste de quoi taper des textes et surfer sur la Toile.

Et pourtant, il cartonne. « *Les gens s'en servent dans leur cuisine pour suivre une recette, dans leur garage pour lire une fiche technique ou dans leur voiture pour consulter des cartes routières* », raconte Pierre Lecourt, animateur d'un blog sur un site consacré aux ultraportables. Autrement dit, Asus a réalisé le rêve de tout industriel : créer son propre segment de marché. « *Jusque-là, seul Apple en avait été capable* », souligne Olivia Camplez, directrice commerciale du site de vente en ligne Pixmania.

La comparaison en dit long sur le chemin parcouru par la firme de Taipei, qui tire son nom du mythique Pégase (Pegasus en anglais). Créée en 1990 par quatre ingénieurs, elle n'était à ses débuts qu'un sous-traitant anonyme gravitant dans la galaxie asiatique. Pour sortir du lot, ses fondateurs ont décidé de se spécialiser dans les composants délaissés par leurs rivaux. À commencer par les cartes mères, « colonnes vertébrales » de tout ordinateur. En quelques années, Asus est devenu le leader mondial du genre, avec 36 % de parts de marché. Utile pour passer à la deuxième phase de son développement : l'assemblage de portables pour le compte d'autres marques. Financée jusque-là par le gouvernement, la société a été introduite en Bourse en 1996 et a acheté, avec les fonds levés, des usines en Chine, à Sanzhou et Shanghai, deux zones connues pour leurs faibles coûts de main-d'œuvre. Les plus grands noms de l'électronique, comme Hewlett-Packard, Sony ou Apple, lui ont alors passé des commandes. Début 2000, elle était fin prête pour lancer le dernier étage de la fusée : la commercialisation sous son propre nom. « *Tous les fabricants asiatiques y aspirent, mais rares sont ceux qui y parviennent* », remarque Jean-Laurent Poitou, consultant chez Accenture.

Pour relever ce défi, le patron du groupe, Jonney Shih, ex-homme fort de la R&D chez l'autre fabricant taïwanais, Acer, a privilégié la technologie et doublé le nombre d'ingénieurs en cinq ans : ils sont 3 000 au siège pour 8 000 salariés, les usines employant de leur côté plus de 100 000 personnes. Pour attirer les meilleurs cerveaux, Shih a fait construire à Beitou, dans la banlieue de Taipei, un véritable campus à l'américaine. Piscine, terrains de basket, salle de gym, cantine haut de gamme… « *Nous offrons à nos équipes ce qu'il y a de mieux* », aime à répéter le big boss. Bien vu : les innovations se sont succédé à flux tendu. 2004 : premier portable avec tuner intégré pour regarder la télévision ; 2005 : webcam en série sur tous les modèles ; 2007 : logiciel de démarrage dix fois plus rapide que Windows Vista. Le tout à des tarifs inférieurs de 10 % aux standards du marché et sans que la qualité soit sacrifiée. Chaque micro-ordinateur Asus passe en effet des tests dignes d'un manuel de tortures chinoises : dix millions de frappes sur le clavier, 60 000 ouvertures de capot et 5 000 torsions.

La firme taïwanaise a aussi déployé des trésors de marketing pour séduire des segments de clientèle négligés par la concurrence. Une mission confiée à la centaine de designers qui s'affairent au siège de Taipei. Avec ses échantillons de tissus sur les tables et ses pages de magazines punaisées aux murs, le bureau de style ressemble à s'y méprendre à celui d'une marque de prêt-à-porter. Logique : Asus joue à fond la carte de la mode. En 2005, son portable recouvert de cuir blanc, rose ou marron (vendu 2 000 euros) a emballé les *executive women*. Cette année, le modèle pour femmes est d'inspiration japonisante. Il se pare de fleurs stylisées et diffuse un parfum d'été à l'aide d'une capsule placée sous le clavier : au choix, herbe coupée ou air marin. Les sportifs ne sont pas oubliés : après la version Lamborghini de 2006, laquée jaune et intérieur cuir (vendue 2 800 euros), Asus vise maintenant les accros du jeu vidéo avec un produit truffé de lumières bleues clignotantes (vendu 2 500 euros).

Dopée par le succès de l'Eee PC, la gamme de mini micro-ordinateurs représente désormais 20 % du chiffre d'affaires. En un an, une dizaine de déclinaisons sont apparues, dans des tons mauve et rouge, laque chocolat ou avec un cristal Swarovski incrusté dans la charnière. Pour 2009, le mot d'ordre est de faire encore plus technologique. De l'écran tactile (Eee Top) aux unités centrales de la taille d'un livre (Eee Box), en passant par la manette de jeu (Eee Stick) et le téléphone portable (Eee Phone), une flopée d'accessoires vont enrichir le catalogue.

Grâce à leurs bonnes relations avec les distributeurs – Asus est réputé pour son service après-vente – les commerciaux s'efforcent de pousser les magasins à créer un rayon spécialement consacré à la gamme Eee. En France, c'est chose faite sur bon nombre de sites d'e-commerce et dans certaines chaînes, comme la Fnac. « *Cette visibilité est essentielle pour toucher les néophytes* », assure le directeur commercial, Mustapha Nhari, qui souligne que deux acheteurs sur trois d'Eee PC n'auraient pas craqué pour un portable traditionnel.

Confrontée depuis quelques mois, comme tout le secteur, à une chute brutale de la demande, la direction s'estime ainsi la mieux armée pour s'en sortir. « *L'Eee Family est notre meilleure réponse à la crise* », a écrit Jonney Shih à ses salariés début janvier, en leur annonçant que le groupe avait essuyé ses premières pertes au dernier trimestre. En attendant une amélioration, prévue courant 2009, le patron a décidé de réduire de 30 % sa rémunération. Message transmis à nos mandarins du CAC…

ANNEXE 6

Le taïwanais Acer profite de l'engouement du grand public pour les mini micro-ordinateurs

Cécile Ducourtieux, *Le Monde*, mardi 14 avril 2009

Acer joue désormais dans la cour des grands et tient à le faire savoir. Le fabricant taïwanais d'ordinateurs, passé en l'espace de deux ans de la cinquième à la troisième place mondiale derrière les américains Hewlett-Packard (HP) et Dell, s'est offert un *press tour* – le mardi 7 avril à New York, le mercredi 8 à Pékin et le jeudi 9 à Amsterdam -, assorti d'une campagne publicitaire massive dans la presse. L'occasion pour son président, l'Italien Gianfranco Lanci, de présenter une flopée de nouvelles machines et de clamer une ambition qui détonne en cette période de crise : faire bondir ses ventes de PC portables de 30 % à 40 % en 2009 par rapport à 2008 et devenir numéro un mondial sur ce segment d'ici deux ans.

Simple assembleur pour le compte des grandes marques occidentales au début des années 2000, Acer a réussi à se faire un nom grâce à une politique de prix agressive rendue possible par des frais de structure très légers : le groupe ne possède ni usine, ni réseau de distribution en propre et sous-traite tout l'assemblage de ses machines, principalement en Chine. Il a également conquis une belle part du marché en réussissant à prendre le contrôle, coup sur coup en 2007, de deux sociétés américaines à forte notoriété : Gateway, particulièrement appréciée des professionnels aux États-Unis, et Packard Bell, bien implantée en Europe auprès du grand public. Ces derniers mois, Acer a encore réduit l'écart avec HP et Dell grâce au succès foudroyant des mini-PC portables, des ordinateurs vendus moins de 500 dollars, aux performances techniques modestes, dotés d'un minimum d'applications, surtout destinés à surfer sur Internet.

Ce n'est pas Acer, mais un autre taïwanais, Asus, qui a le premier lancé une gamme de mini-PC portables, les Eee PC, fin 2007. Acer lui a emboîté le pas dès le début 2008. Les dirigeants de HP et de Dell se sont en revanche laissé surprendre par le succès foudroyant de ces petites machines, et leurs produits similaires n'ont commencé à arriver sur le marché que six mois plus tard.

C'est le lancement par Intel, premier fabricant mondial de semi-conducteurs, du processeur Atom, particulièrement compact et peu consommateur en énergie, qui a permis la commercialisation des mini-PC portables. Grâce aux offres couplées avec les abonnements des opérateurs de télécommunications, ces machines ont eu un énorme succès en Europe. Il s'en est vendu six millions d'unités, la moitié des ventes mondiales selon la société d'études Gartner. Les opérateurs proposent une machine subventionnée dotée d'une clé 3G, qui une fois branchée sur l'ordinateur permet d'accéder à Internet sans fil via les réseaux de téléphonie mobile.

Mais le succès des mini-PC portables a ses effets pervers. Leur faible prix a fait baisser la marge financière, déjà faible, des constructeurs. Du coup, aujourd'hui, Acer et ses concurrents tentent d'augmenter à nouveau leurs marges en segmentant leurs gammes de produits, c'est-à-dire en multipliant les séries limitées, les collaborations avec des designers, les ajouts techniques, afin de pouvoir les vendre plus cher. Lors du *press tour*, Acer a ainsi présenté un PC très fin baptisé *Timeline*, dans la lignée du Macbook Air d'Apple, pour 800 euros. Dans le même esprit, HP a lancé un *Mininote* dessiné par la styliste new-yorkaise Vivian Tam et un PC portable de 12 pouces permettant d'utiliser des applications informatiques plus lourdes qu'une simple suite bureautique.