GE01.2010A-HS01-02

utbm université de technologie Belfort-Montbéliard *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 gr. TD2** **Fondements de la Gestion** **Médian** **Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de sujet**
Christian GIRARDOT	**Jeudi 18 novembre 2010**

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. La typologie des entrepreneurs selon Ludwig Lachmann.
2. La typologie des statuts juridiques de l'entreprise.
3. Les fonctions du marché.
4. Les avantages des externalisations.
5. Les différentes études de marché.
6. L'attribut « cycle de vie » de la variable produit du *marketing mix*.
7. La structure hiérarchique divisionnelle. Donner au moins un exemple d'entreprise organisé selon une structure hiérarchique divisionnelle.

Étude de documents. Toutes les questions sont indépendantes. Toutes vos réponses seront justifiées et structurées.

1er dossier

« A.Raymond, la fixation innovante depuis cinq générations », Carole Lembezat, *L'Usine Nouvelle* n° 3182, jeudi 4 mars 2010

Travail à faire :

1. Caractériser le groupe A.Raymond selon :
   - La typologie de Colin Clark [**0,25 point**],
   - La typologie du Système Élargi de Comptabilité Nationale [**0,25 point**],
   - La typologie de l'INSEE [**0,5 point**].
2. Préciser les choix stratégiques du groupe A.Raymond [**2 points**].
3. Caractériser l'adhésif qui permet au groupe A.Raymond de livrer des pièces préencollées depuis 2001 selon la typologie des innovations d'Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau [**1 point**].
4. Pourquoi le contrôle de l'action collective – au sens que donne Henri Bouquin à ce terme – est-il difficile au sein du groupe A.Raymond [**0,5 point**] ?

2e dossier

« Hénaff empile les boîtes à succès », Jean-François Arnaud, *Challenges* n° 221, jeudi 26 août 2010

Travail à faire :

1. Préciser la position concurrentielle des marques Hénaff et Raynal et Roquelaure sur le marché français du pâté en boîte [**0,5 point**].
2. Préciser l'attribut « qualité » dans le *marketing mix* de la société Hénaff [**1 point**].
3. Préciser l'attribut « marque » dans le *marketing mix* de la société Hénaff [**1,5 point**].
4. Préciser l'attribut « attributs de forme » dans le *marketing mix* de la société Hénaff [**0,5 point**].
5. Préciser l'attribut « supports de communication média » dans le *marketing mix* de la société Hénaff [**1 point**].
6. Préciser l'attribut « supports de communication hors média » dans le *marketing mix* de la société Hénaff [**1 point**].

A.Raymond, la fixation innovante depuis cinq générations

Carole Lembezat, *L'Usine Nouvelle* n° 3182, jeudi 4 mars 2010

Fiche d'identité de la société A.Raymond

Date de création	1865
Siège social	113 Cours Berriat 38019 GRENOBLE
Actionnariat	100 % familial
Chiffre d'affaires en 2009	435 millions d'euros
Effectif	3 600 salariés dont 670 en France
Effectif R&D	220 ingénieurs R&D
Centre de recherche & développement	10
Sites de production	14

Escalier de pierre à l'entrée, fenêtres hautes, moulures au plafond et parquets en bois. « Le Château », comme l'appellent les salariés. Qui imaginerait que cette maison bourgeoise, à deux pas de la gare de Grenoble, abrite le siège social d'un groupe 100 % familial pesant 435 millions d'euros de chiffre d'affaires ? Spécialiste des fixations par clipage ou encollage pour l'industrie automobile, le groupe A.Raymond a su résister durant 145 ans aux sirènes de la Bourse, aux pressions des grands groupes et des fonds d'investissement qui lorgnaient sur lui.

L'actuel président Antoine Raymond (dans la famille, tous les prénoms commencent par la lettre A) raconte : « *Beaucoup ont essayé de nous persuader qu'une entreprise familiale n'avait aucune chance de survie dans un contexte international...* ». Erreur. La société a vu défiler cinq générations de dirigeants, de père en fils, en cultivant la discrétion : pas question de révéler quoi que ce soit sur les résultats financiers, l'endettement ou les mécanismes patrimoniaux et fiscaux utilisés lors des transmissions !

Chez A.Raymond, on préfère s'épancher sur les millions de clips métalliques et plastiques exportés pour moitié dans 21 pays ou sur les performances en matière de croissance. De fait, l'entreprise a doublé son chiffre d'affaires entre 1998 – quand Alain Raymond prend sa retraite et laisse les commandes à son fils Antoine – et 2008. « *Nous avons toujours cru à un modèle de croissance organique basée sur l'innovation et l'implication des collaborateurs* », expose-t-il.

Pour cette entreprise, créée autour d'un brevet de bouton à hélices pour la ganterie en 1865, et qui a inventé le bouton pression au début du XXe siècle, l'innovation est même un principe fondateur. Au fil des ans, A.Raymond va peu à peu abandonner le débouché de la confection pour prendre le virage de l'automobile dans l'entre-deux-guerres. Ce secteur pèse désormais 94 % des ventes et le groupe fournit la quasi-totalité des constructeurs automobiles mondiaux : PSA Peugeot Citroën, Hyundai, Toyota mais aussi Volkswagen ou Ford. « *D'où l'importance d'avoir une taille suffisante pour servir nos clients là où ils se trouvent* », souligne Antoine Raymond.

Dès le début du XXe siècle, l'entreprise se développe en Allemagne. Depuis, elle n'a cessé de s'implanter en Europe puis dans le monde, presque exclusivement par croissance interne.

Le groupe isérois s'est ainsi intéressé au Japon dans les années 1990. Il s'est donc retrouvé prêt à fournir des pièces à Renault quand le constructeur français y a pris pied via l'alliance qu'il a conclu avec le constructeur Nissan en 2001.

Le groupe A.Raymond, dont les ventes ont reculé de 13 % l'an dernier, attendra décembre 2009 pour faire sa première vraie acquisition à l'international, en rachetant aux États-Unis son concurrent Tinnerman (110 millions de dollars de chiffre d'affaires), une société du Michigan. « *Nous étions à la cinquième place sur le marché américain, c'était une position fragile, compte tenu du mouvement de concentration. Nous sommes désormais le numéro deux* », se réjouit Antoine Raymond. D'autant qu'il fait face à des concurrents américains de poids, comme la division fixations d'Alcoa ou celle du groupe ITW.

Avec le rachat de Tinnerman, A.Raymond dispose, sur place, d'une gamme complète et peut ainsi accéder à d'autres marchés que celui de l'automobile. Les quatre usines de fixations métalliques de Tinnerman – dont 25 % du chiffre d'affaires sont réalisés dans le bâtiment, le solaire et l'électricité – viennent s'ajouter aux deux sites américains de fixations plastiques déjà exploités par A.Raymond. Cette acquisition lui permettra de retrouver son chiffre d'affaires d'avant la crise (environ 500 millions d'euros). Bien qu'il ne s'impose pas de limite en termes de croissance, le président reconnaît qu'« *à partir d'une certaine taille, il vaut mieux être très bon que très gros...* ».

Dans cette perspective, le groupe dédie 5 % de son chiffre d'affaires à la R&D et s'appuie sur dix centres de développement à travers le monde. Les ingénieurs planchent sur des problématiques spécifiques de sécurité, de réduction de coût, de temps, d'augmentation de la productivité, etc. « *On travaille aussi avec des outils de simulation afin d'optimiser au maximum un produit avant de le fabriquer* », confie Jean-Jacques Legat, directeur R&D.

Côté process, la diminution de la part de la main-d'œuvre sur certaines pièces est l'un des axes de progrès. « *On veut rendre compétitifs les produits made in France* », raconte Jean-Jacques Legat. A.Raymond possède un centre de recherche avancée à Saint-Louis (Haut-Rhin), où il travaille en collaboration avec des instituts de recherche et des pôles de compétitivité. « *On y développe des concepts, des solutions inédites, même des idées un peu loufoques* », s'enthousiasme ce membre du comité exécutif. L'entreprise y a, par exemple, mis au point un adhésif avec une technique de collage originale qui lui permet de livrer des pièces préencollées. L'adhésif, sec au toucher, est directement intégré à la fixation. Depuis 2001, plus de quinze millions de pièces ont été collées avec ce système sur plus de quatre millions de véhicules.

L'innovation est certes tirée par l'industrie automobile. Mais le groupe l'utilise aussi pour se diversifier. Par exemple dans le bâtiment – avec notamment l'essor des panneaux solaires – ou vers la traçabilité en travaillant sur l'intégration de composants type RFID [en français Identification par radiofréquence, Ndr] dans les fixations. Mais aussi dans les secteurs des biens d'équipement, de l'industrie médicale et de l'agriculture. A.Raymond a aussi commencé à s'intéresser à la connectique des fluides.

Antoine Raymond ne craint pas de voir grossir encore le groupe. « *La taille n'a plus d'importance quand les synergies* [effets de complémentarité, Ndr] *existent* », explique-t-il. Son challenge ? Contribuer à mettre en place une organisation « *capable d'anticipation et de réactivité* », révèle l'arrière-arrière-petit-fils du fondateur. Et assure qu'il veut diriger sans tout contrôler. Une vraie gageure dans un groupe familial.

Hénaff empile les boîtes à succès

Jean-François Arnaud, *Challenges* n° 221, jeudi 26 août 2010

Lorsque le skipper Jean-Luc Van Den Heede a bouclé, en 2004, son cinquième Tour du monde en solitaire – dans le cadre du Global Challenge – plutôt qu'une bouteille de champagne, il a ouvert une boîte de pâté Hénaff, la veille de son arrivée à Ouessant (Finistère). Cible de toutes les caméras, il a ainsi offert une belle image de marque à son fabricant, une PME installée depuis plus de cent ans à Pouldreuzic (Finistère), entre Pont-l'Abbé et Audierne, tout près du site de la Pointe du Raz. Comme avait marqué les esprits, la campagne publicitaire diffusée à la télévision réalisée en 2006 avec la participation de la double championne du monde de kitesurf, Fabienne d'Ortoli.

« *Nous n'avons pas de gros moyens, nous ne parrainons donc que des événements locaux ou initiés par nos salariés* », indique Loïc Hénaff, 38 ans. Le nouveau P-DG, formé au marketing chez Cadbury et Kraft Foods, représente la quatrième génération à la tête de l'entreprise. Alors que la plupart des autres conserveries familiales nées au XIXe siècle ou au début du XXe siècle ont disparu, Hénaff, qui écoule plus de trente millions de boîtes, fait figure de rescapé. Les marques Olida (Fleury-Michon), Marie (LDC) et Petitjean (Financière Turenne Lafayette) ont jeté l'éponge.

Du coup, la marque bretonne réalise un chiffre d'affaires de 44,8 millions d'euros et concentre 27,5 % du marché, devant l'ensemble des marques de distributeurs (24 % de part de marché), elles-mêmes suivies par les marques William-Saurin (Financière Turenne Lafayette) et Raynal & Roquelaure (Cofigéo). « *Hénaff a su parfaitement surfer sur son image de marque iconique tout en la dépoussiérant avec prudence, car le danger est grand de rater un rajeunissement mal préparé* », observe Gilles Fraysse, consultant associé dans la société francilienne de conseil et études en marketing Idgni.

Les secrets de cette longévité : un actionnaire qui privilégie l'investissement aux dividendes, et une notoriété constamment entretenue malgré des budgets serrés. Mais tout cela est facilité par ses avantages concurrentiels. Tout d'abord le nom. Hénaff est une marque idéale. Avec ses deux syllabes et sa proximité sonore avec certains mots anglais (*enough*), elle séduit les Américains, qui en importent 100 000 boîtes par an. La boîte ensuite. Elle a été habillée en 1967 par le grand *designer* franco-américain Raymond Loewy (1893-1986) qui a conservé ses deux couleurs emblématiques, le bleu et le jaune, et son format rond emprunté aux conserveries de thon.

Hénaff
DEPUIS 1907
Donner le meilleur

Mais l'atout principal, c'est le produit : un pâté au porc sans additifs. Il a toujours été préparé avec les parties nobles de l'animal, alors que, chez d'autres fabricants, le pâté est un moyen astucieux de valoriser les bas morceaux. Autre legs de l'histoire : la culture d'entreprise inspirée du catholicisme social. « *Nous avons une grande stabilité dans nos effectifs et une fidélité de nos 200 salariés, sur plusieurs générations parfois* », souligne Loïc Hénaff. Ces valeurs fortes permettent à la société de jouer la carte de l'entreprise citoyenne et d'affirmer son ancrage local en arborant le label « Produit en Bretagne ». La viande provient exclusivement de porcs élevés en Bretagne. Quant aux boîtes en acier doux, elles sont fabriquées par Franpac à Douarnenez (Finistère).

Dans la même veine, l'entreprise a créé un réseau social de passionnés sur son site Internet. Il connaît un joli succès, mais ce n'est rien en comparaison de la popularité de la marque sur Facebook, qui rassemble plus de 30 000 supporters très enthousiastes ! C'est devenu un lieu de communion pour les Bretons éparpillés dans le monde entier. Un autre axe inattendu enfin : les célébrités. « *Nous avons constaté que de nombreux romans, chansons et films évoquent notre marque, et nous avons eu l'idée de contacter leurs auteurs pour les inviter à un banquet annuel* », explique Loïc Hénaff. Irène Frain, Olivier Roellinger, Erik Orsenna, entre autres, sont devenus des ambassadeurs à titre gracieux.

De quoi faire connaître les projets de la marque. Ainsi, Hénaff joue-t-il la carte de la santé avec ses pâtés enrichis en oméga 3 grâce à un apport en lin dans l'alimentation des porcs. De plus, le nouveau P-DG va développer la présence de ses produits en grandes surfaces et promouvoir ses saucisses vendues au rayon frais au-delà des frontières de la Bretagne. Une stratégie audacieuse qui doit permettre à Hénaff de sortir du pâté.