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. TD1 / GX01** **Fondements de la Gestion** **Médian** **Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de sujet**
Christian GIRARDOT	**Lundi 26 avril 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 innovations selon Joseph Schumpeter.
2. Les typologies des entreprises de Colin Clark et du Système Élargi de Comptabilité Nationale (SECN).
3. Les fonctions du marché.
4. La typologie des fournisseurs de services.
5. Les risques liés aux externalisations.
6. Les composantes de toute structure organisationnelle selon Henry Mintzberg.
7. La typologie des projets selon Kim Clark, Robert Hayes et Steven Wheelwright.

Étude de documents. Toutes les questions sont indépendantes.

Première partie

- **Annexe 1 : « Les contrats d'entretien nous permettent de traverser la crise », entretien avec Didier Michaud-Daniel, président du groupe américain Otis, propos recueillis par Caroline Talbot, *Le Monde Économie*, mardi 26 janvier 2010**
- **Annexe 2 : « La Chine et l'Inde au plus haut », Caroline Talbot, *Le Monde Économie*, mardi 26 janvier 2010**

Travail à faire :

1. Préciser la position concurrentielle respective du groupe américain Otis et du groupe finlandais Kone sur le marché français des ascenseurs neufs en 2007 [**0,5 point**].
2. Préciser quel type de marché au niveau mondial – au sens de la typologie de Stackelberg – caractérise la relation entre les fabricants d'ascenseurs neufs et les clients de ces ascensoristes [**0,5 point**].
3. Préciser les choix stratégiques du groupe américain Otis [**3 points**].
4. Préciser les forces du groupe américain Otis [**2 points**].
5. Préciser les opportunités de marché pour le groupe américain Otis [**0,5 point**].

Deuxième partie

- **Annexe 3 : « La Ricamania n'a pas le blues », extrait, Aurélie Charpentier, *Marketing Magazine* n° 137, février 2010**

Travail à faire :

1. Préciser la stratégie générique – au sens de la typologie de Michael Porter – de la société Rica Lewis sur le marché des jeans [**1,5 point**].
2. Caractériser l'innovation représentée par le tee-shirt *Fibre Protect* dans la gamme de la société Rica Lewis selon la typologie des innovations élaborée par Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau [**1 point**].
3. Préciser le contenu de l'attribut « analyse de la valeur » de la variable produit du marketing opérationnel des jeans labellisés « Max Havelaar » vendus par la société Rica Lewis [**1 point**].
4. Préciser le contenu de l'attribut « supports de communication média » de la variable communication du marketing opérationnel de la société Rica Lewis [**0,5 point**].
5. Préciser le contenu de l'attribut « supports de communication hors média » de la variable communication du marketing opérationnel de la société Rica Lewis [**0,5 point**].

ANNEXE 1

Les contrats d'entretien nous permettent de traverser la crise

Entretien avec Didier Michaud-Daniel, président du groupe américain Otis, propos recueillis par Caroline Talbot, *Le Monde Économie*, mardi 26 janvier 2010

Fiche d'identité du groupe américain Otis

Chiffre d'affaires en 2008	12,949 milliards de dollars
Résultat d'exploitation en 2008	2,477 milliards de dollars
Effectif	61 500 salariés
Nombre d'ascenseurs Otis en exploitation	2,2 millions
Nombre de contrats d'entretien	1,6 million
Nombre moyen d'ascenseurs et escalators neufs vendus par an	133 000

Le marché français des ascenseurs neufs en 2007

(Source : « Ascenseurs : les fabricants accusés de faire s'envoler les coûts de rénovation », Thibaut Madelin, *Les Échos*, jeudi 27 mars 2008)

Ascensoristes	Part de marché en volume
Otis (États-Unis)	48 %
Schindler (Suisse)	16 %
ThyssenKrupp (Allemagne)	14 %
Kone (Finlande)	13 %
Autres.	9 %

Didier Michaud-Daniel, 52 ans, dirige la compagnie d'ascenseurs Otis, filiale du conglomérat américain United Technologies. Ce Français, fier de ses origines clermontoises et supporter de toujours du club de rugby AS Clermont-Auvergne, auquel son manager sportif, Jean-Marc Lhermet, a offert le maillot de l'équipe, côtoie tous les jours au siège social de l'entreprise, à Farmington (Connecticut), trente nationalités différentes. Ce qui fait de sa société une vraie multinationale.

Comment traversez-vous la récession ?

Nous sommes touchés pour ce qui concerne l'installation d'appareils neufs. La construction a fortement baissé dans certains pays, comme le Royaume-Uni, l'Irlande, l'Espagne, la Russie, jusqu'à 50 % en Amérique du Nord. Le plan de relance de la Maison Blanche a eu un impact sur l'équipement des hôpitaux et des bâtiments administratifs, mais ce n'est pas suffisant.

La France et l'Allemagne ne s'en sont plutôt pas mal tirées. La Chine, qui représente un tiers de nos ventes d'équipements neufs, a d'abord gelé ses investissements, puis, à la fin de l'année, le marché y est reparti très fort, de même qu'en Inde, où l'on a vendu plus en 2009 qu'en 2008.

Vous avez subi des turbulences, pourtant vous dites avoir réalisé une bonne année financière ?

Les services – 55 % de notre chiffre d'affaires – nous permettent de traverser la crise dans de meilleures conditions : nous avons un portefeuille de contrats de maintenance, de réparation, et de modernisation portant sur 1,6 million d'ascenseurs dans le monde. Ces activités sont stables, en légère croissance.

United Technologies a annoncé, en mars 2009, 11 600 suppressions d'emplois. Comment cela s'est-il traduit chez vous ?

L'entreprise comptait 64 000 salariés au début de l'année 2009. Nous redémarrons 2010 avec un effectif de 61 500 collaborateurs. Nous avons dû adapter – sans que cela ne pose trop de problèmes – les structures en fonction des marchés locaux. Aux États-Unis, par exemple, les techniciens travaillent pour les syndicats : quand le marché baisse, ils réintègrent le syndicat en attendant que le marché redémarre. Nous avons aussi standardisé et rationalisé les gammes.

C'est-à-dire ?

J'ai uniformisé la gamme GeN2 au niveau mondial. J'ai pu peser sur les fournisseurs et améliorer notre structure de coûts. GeN2 est un produit merveilleux qui a démarré en France, puis en Europe avant de s'implanter en Amérique et en Asie. La machine de la génération précédente fonctionnait avec des contrepoids et des câbles à lubrifier. Nous avons remplacé le câble par une courroie, évité la construction d'un espace machinerie, les moteurs sont moins gros et nécessitent moins de composants...

Je réalise une économie de 75 % sur les coûts de fonctionnement et je recycle l'énergie produite par l'ascenseur en la transformant en électricité, rediffusée dans tout l'immeuble. Au départ, cet aspect "vert" était juste une option, j'ai décidé d'équiper tous nos appareils avec ce système. C'est un peu plus cher, mais le service est meilleur.

Quelle importance accordez-vous au respect de l'environnement ?

Il faut être plus "vert" à un coût compétitif, sinon les clients n'achètent pas. Nous avons des éclairages LED – *Light Emitting Diodes*, ou diodes électroluminescentes – à l'intérieur des ascenseurs ; des panneaux sur les portes plus respectueux de l'environnement ; nous optimisons le trafic dans les ascenseurs, ce qui permet d'allonger la durée de vie de l'appareil... Dans notre usine de Madrid, 85 % de l'énergie consommée est produite par des panneaux solaires. Si je peux faire plus écologique, je fais plus, et plus, et plus.

Vous êtes un patron français à la tête d'un grand groupe américain, comment faites-vous ?

[Il prend la photo du comité exécutif sur son bureau]. Nous sommes dix-huit. Toutes les nationalités sont représentées : le patron de l'Allemagne est suédois ; un Vietnamien dirige l'Asie ; un Canadien est en charge des fournisseurs ; un Vichyssois est responsable du marketing et des ventes dans le monde ; un autre Français patron mondial des usines ; notre directeur financier est américain, tout comme celui des relations humaines ; un Britannique chapeaute l'Europe de l'Ouest...

Nous nous réunissons tous les trois mois, une fois en Asie, une fois en Amérique, puis en Europe. Je dialogue en permanence avec les patrons des filiales japonaise, sud-coréenne, allemande, etc. Ce qui me permet de diriger à un niveau vraiment mondial. L'an dernier, j'ai voyagé 200 jours sur 365, pour savoir ce qui se fait de mieux dans nos différentes usines de par le monde et le transférer chez les autres.

Et comment communiquez-vous ensemble ?

La langue du *business*, c'est l'anglais. Pour le reste, chez Otis, il y a un gros esprit d'équipe et un grand sens de la compétition. L'atmosphère est presque sportive, chacun s'exprime, nous débattons. Mais lorsqu'une décision est prise, nous tirons tous dans le même sens. Je retrouve chez Otis les valeurs du rugby : l'esprit d'équipe, le sacrifice, l'envie de gagner, le désir de travailler ensemble...

ANNEXE 2

La Chine et l'Inde au plus haut

Caroline Talbot, *Le Monde Économie*, mardi 26 janvier 2010

Otis Elevator Company est une entreprise américaine créée par Elisha Graves Otis (1811-1861) en 1854. Une longévité qui lui permet d'avoir à son actif la construction des ascenseurs de certains des monuments les plus célèbres du monde. La Tour Eiffel, le Vatican, le gratte-ciel Chrysler à New York font partie de son palmarès, tout comme la tour Petronas en Malaisie, les 162 étages du Bury Khalifa à Dubaï, le méga centre commercial La Perle de l'Orient à Shanghai ou les 1 400 ascenseurs et escalators des Jeux Olympiques de Pékin.

La société, qui a réalisé, près de 13 milliards de dollars (9,2 milliards d'euros) de chiffre d'affaires en 2008 est une mangeuse de capitaux. Le prix d'entrée dans cette industrie est élevé, ce qui réduit la concurrence à une poignée de compagnies : le finlandais Kone Corporation, le suisse Schindler Holding, l'allemand ThyssenKruppp Elevator, les japonais Hitachi, Mitsubishi et Toshiba.

La direction d'Otis a vu en 2009 son carnet de commandes se réduire. Nicolas Heymann, analyste à la société de Bourse Sterne Agee, évoque un recul de 25 % à 27 % des demandes en nouveaux équipements pour 2009. Et prévoit encore pour 2010 une baisse des mises en chantier.

Mais le groupe peut compter sur les rentrées stables et régulières des services après-vente : 55 % de son chiffre d'affaires. Et la diversification géographique est très poussée. Otis est présent dans 200 pays. Ce qui lui permet de compenser les faiblesses des pays occidentaux par des commandes en Chine et en Inde. Le marché français, représente aujourd'hui, environ 14 000 ascenseurs par an. En Chine, 200 000 unités sont installées chaque année.

Otis, qui réalise 80 % de ses ventes à l'étranger, est un acteur incontournable en Chine. Sa part de marché atteint 28 %. Et la croissance habituelle des nouveaux équipements Otis en Chine est de 10 % à 20 % par an. Pour mieux s'intégrer au paysage, le groupe américain travaille avec des fournisseurs locaux et a construit plusieurs usines à Tianjin, Guangzhou, Hangzhou, Suzhou, Dalian et Shanghai. Et il vient d'annoncer un nouveau projet à Chongqing, qui ouvrira ses portes en janvier 2011.

Otis est l'une des branches les plus rentables du conglomérat United Technologies. Nicolas Heymann souligne la juteuse marge opérationnelle qui tourne autour des 20 %. La société, estime-t-il, devrait ainsi, en 2009, réaliser un chiffre d'affaires de 11,627 milliards de dollars avec un bénéfice d'exploitation de 2,410 milliards de dollars.

Pour rester numéro un, la direction du groupe mise sur l'innovation. Le poste R&D représente 2 % de son chiffre d'affaires. Et, crise ou pas, les fonds alloués demeurent. Outre les ouvriers, quelque 1 500 spécialistes de l'ingénierie s'activent sur le site historique de Farmington (Connecticut). Et 3 500 autres s'activent sur les sites de fabrication de Gien (Loiret), Madrid et dans les usines chinoises. La chasse aux coûts et la poursuite de la qualité sont, aux dires du président Didier Michaut-Daniel, « *obsessionnelles* ».

ANNEXE 3

La Ricamania n'a pas le blues

Extrait, Aurélie Charpentier, *Marketing Magazine* n° 137, février 2010

« *Une PME, si elle veut résister, doit avoir une vraie marque et la cultiver* ». C'est ainsi que Dominique Lanson, directeur général de Rica Lewis, résume sa philosophie. À la tête de la PME niçoise depuis plus de vingt ans, il applique ce principe à la lettre. Car, après avoir connu quelques difficultés, la société Rica Lewis est parvenue à se démarquer des autres « jeanners » et même à s'imposer dans la grande distribution grâce à une stratégie marketing axée sur des prix attractifs, des campagnes publicitaires qui font mouche, et de l'innovation produit. En 2006, elle devint ainsi la première marque à proposer un jean équitable, labellisé *Max Havelaar*. Puis, en 2009, Rica Lewis lance son jean *Fibre-Flex*, la version masculine du célèbre stretch féminin, axé sur le confort. Un lancement soutenu par une campagne d'affichage 4x3 [dimension des panneaux, Ndr], incarnée par le karatéka Christophe Pinna.

L'année 2010 est également placée sous le signe de l'innovation. Ainsi, au printemps, Rica Lewis lancera deux nouveautés, à commencer par un jean en coton recyclé, conçu à partir de chutes de tissu, permettant de donner une seconde vie aux vêtements. Suivra un tee-shirt antitache, breveté et baptisé *Fibre Protect*. Les taches de café ou de graisse n'imprègnent pas le tissu, mais « glissent » dessus. Autre nouveauté en stock : le développement de jeans munis de puces RFID [*Radio Frequency Identification*, Ndr]. Ces puces électroniques, constituées d'une antenne et d'un microprocesseur, permettent de tracer les produits afin de mieux gérer les réassorts dans les 2 000 GMS [grandes et moyennes surfaces, Ndr] où la marque est référencée. En outre, Rica Lewis testera à Nice, avec les trois principaux opérateurs téléphoniques, la technologie NFC [*Near Field Communication*, Ndr] grâce à laquelle les consommateurs pourront payer leur jean avec leur portable. Une bonne manière d'ancrer la marque dans la modernité. [...]

[...] À travers les 160 *corners* [espace dédié à une marque au sein d'un point de vente, Ndr], Rica Lewis entend en effet dépasser le pur achat utilitaire en GMS pour ajouter une dimension de plaisir. Un fait assez rare en grande distribution, où Rica Lewis assoit sa position de leader du jean. Avec 3,5 millions de pièces de jeanswear vendues en France chaque année, une part de marché en valeur de 22,4 % en GMS et un chiffre d'affaires 2009 de l'ordre de 41 millions d'euros, Rica Lewis parvient à tenir tête aux marques propres des grandes surfaces, qui sont à la fois ses principaux distributeurs et ses principaux concurrents !

Si les jeans représentent encore plus de 80 % des ventes, la marque propose aussi des chemises, tee-shirts et pulls, ainsi que des produits fabriqués sous licence, à l'instar de chaussures, chaussettes, bagages, montres, bijoux et lunettes. Présente en France, la société Rica Lewis a également investi l'Italie, la Pologne, la Russie, la Belgique, le Portugal et l'Angleterre. [...]. La marque investit également dans le parrainage sportif, aussi bien dans le volley-ball, que le football et le basket. Après une campagne de presse et d'affichage au premier semestre 2010, Rica Lewis devrait faire son grand retour à la télévision en 2011. En attendant, elle compte bien sur ses innovations pour séduire les consommateurs et poursuivre la Ricamania.