 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** **Fondements de la Gestion** **Médian** **Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture des questions**
Christian GIRARDOT	**Lundi 7 novembre 2011**

Consignes :

- ***Les documents de cours, les documents de TD, les calculatrices, les ordinateurs portables, les traducteurs électroniques, les téléphones mobiles et les tablettes ne sont pas autorisés.***
- ***Vous signerez chaque copie utilisée.***
- ***Vous veillerez à la présentation de la copie (lisibilité, orthographe, grammaire).***
- ***Vos réponses seront toujours rédigées.***
- ***Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.***

Questions de cours (deux points par question)

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

1. La typologie des entrepreneurs selon Ludwig Lachmann.
2. Les fonctions que remplit le marché.
3. Les risques des externalisations.
4. Les différentes études de marché.

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

1er dossier

« Parrot : le Géo Trouvetou (*) du high-tech français », Gilles Tanguy, *Capital* n° 237, juin 2011

(*) Géo Trouvetou (Gyro Gearloose en version originale) est un personnage créé en mai 1952 par Carl Barks pour les studios Walt Disney. Géo Trouvetou est un inventeur prolifique.

Travail à faire :

1. Caractériser la société Parrot selon :
   - La typologie de Colin Clark [**0,5 point**],
   - La typologie du Système Élargi de Comptabilité Nationale [**0,5 point**],
   - La typologie des statuts juridiques [**1,5 point**],
   - La typologie de l'INSEE [**0,5 point**].
2. Préciser les choix stratégiques de la société Parrot [**2 points**].
3. Dans le cadre du diagnostic SWOT, relever au moins cinq forces de la société Parrot [**2,5 points**].
4. Dans le cadre du diagnostic SWOT, relever une menace pour la société Parrot [**0,5 point**].
5. Préciser la politique de prix pratiquée par la société Parrot pour ses produits [**0,5 point**].
6. Préciser le contenu de l'attribut < types de points de vente > de la variable distribution du *marketing mix* de la société Parrot [**0,5 point**].

2e dossier

« Les lunettes Ray-Ban », Clotilde Briard, *Les Échos*, jeudi 21 juillet 2011

Travail à faire :

1. Préciser le contenu de l'attribut < analyse de la valeur > de la variable produit du *marketing mix* de la marque Ray-Ban [**1,5 point**].
2. Préciser le contenu de l'attribut < marque > de la variable produit du *marketing mix* de la marque Ray-Ban [**0,5 point**].
3. Préciser le contenu de l'attribut < extrait de la largeur de la gamme > de la variable produit du *marketing mix* de la marque Ray-Ban [**0,5 point**].
4. Préciser le contenu de l'attribut < support de communication média > de la variable communication du *marketing mix* de la marque Ray-Ban [**1 point**].
5. Préciser le contenu de l'attribut < support de communication hors média > de la variable communication du *marketing mix* de la marque Ray-Ban [**0,5 point**].

3e dossier

« Valeo et le printemps des équipementiers », Philippe Escande, *Les Échos*, mercredi 1er juin 2011

Travail à faire :

1. Préciser la relation de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – entre les équipementiers automobiles et les constructeurs automobiles généralistes sur le marché mondial en 2011 [**1 point**].
2. Préciser pourquoi sur le marché des équipements automobiles, le pouvoir de marché est passé progressivement du côté des équipementiers [**1 point**].
3. Quel est le principal avantage et le principal inconvénient à recruter un président qui travaillait précédemment dans une entreprise qui exerçait un autre métier [**1 point**] ?

Parrot : le Géo Trouvetou du high-tech français

Gilles Tanguy, *Capital* n° 237, juin 2011

Fiche d'identité de la société Parrot

Date de création	1994
Siège social	174 quai de Jemmapes – 75010 PARIS
Raison sociale	SA à conseil d'administration
P-DG	Henri Seydoux
Actionnariat	Henri Seydoux (43,1 %), salariés (7 %), Seventure (5,8 %), autocontrôle (2,6 %), flottant (41,5 %)
Chiffre d'affaires en 2010	241,67 millions d'euros dont 85 % réalisés dans 90 pays
Résultat net en 2010	27,83 millions d'euros
Effectif en France	510 salariés
Dix filiales	Birmingham, Hong Kong, Madrid, Milan, Munich, Shanghai, Shenzhen, Southfield (Michigan), Sydney et Tokyo

Lorsqu'il veut tester ses systèmes mains libres pour la conduite automobile, Henri Seydoux ne monte pas à bord d'un bolide afin d'avaler de l'autoroute. Non, pour vérifier le bon fonctionnement de ces petits boîtiers qui permettent de téléphoner, tout en gardant les mains sur le volant et les yeux sur la route, le patron de Parrot fixe une batterie sur un Vélib' [Nom des vélos en location à Paris, Ndr] et accroche l'écran sur le guidon. « *J'adore me promener dans Paris* », prétend ce faux timide de 51 ans, qui tutoie dès la première rencontre. Quel cachottier, cet Henri. La vérité, c'est que le P-DG du leader mondial des kits automobiles mains libres roule à bicyclette parce qu'il n'a pas son permis de conduire !

Il pourrait pourtant cent fois se payer un chauffeur. La société qu'il a créée en 1994 connaît en effet une santé florissante. En 2010, Parrot [Perroquet en anglais, Ndr] a réalisé un chiffre d'affaires, sept fois supérieur à celui de 2004. Son cours de Bourse a quadruplé depuis deux ans et son bénéfice a triplé en un an. Si Parrot vend les produits de son métier historique au grand public ou en première monte aux constructeurs automobiles, la société s'est aventuré ces dernières années sur le segment des loisirs électroniques, que l'on croyait chasse gardée des Américains et des Asiatiques. Ses cadres photo (dessinés en 2008 par Andrée Putman, puis en 2009 par Martin Szeleky), ses enceintes pour iPod et, surtout, son hélicoptère télécommandé – 119 000 exemplaires vendus l'an dernier – représentent déjà 17,5 % de ses revenus. La France aurait-elle enfin déniché son Steve Jobs ?

À l'instar du patron d'Apple, Henri Seydoux a en tout cas connu l'échec avant la gloire. C'était en 2001, au Salon automobile de Francfort. Cet héritier de l'empire Schlumberger venait présenter aux journalistes du monde entier le premier kit mains libres sans fil qui devait enfin faire décoller une société jusque-là vivotant. Malheureusement, si le lieu était idéal, la date l'était moins : le 11 septembre. L'effondrement du World Trade Center éclipsa son invention. Têtu, notre homme ne baissa pas les bras. « *Alors que tous les experts misaient sur le protocole Wifi, il a persévéré dans le Bluetooth* », se souvient Olivier Protard, à l'époque gérant de portefeuille dans la société de capital-risque Sofinnova, l'investisseur historique de Parrot. L'obstination a payé : le marché plébiscita cette technologie, et Sofinnova gagna douze fois sa mise. Parrot a aussi bénéficié de l'interdiction progressive du téléphone mobile

au volant et ne semble pas, pour l'heure, inquiet des menaces d'interdiction totale des kits mains libres par le législateur.

L'innovation, seul moyen pour une entreprise française de tenir tête aux géants de l'électronique… « *Je ne me lance dans un projet que si j'ai la certitude d'être original* », confirme Henri Seydoux dans son bureau du quai de Jemmapes, à Paris. Parrot n'a jamais sacrifié son budget R&D, qui représente un taux de 12 % [rapporté au chiffre d'affaires, Ndr]. Sorti début mai, l'autoradio Asteroid, connecté à Internet, a encore pris de court les concurrents : en plus de passer vos appels, il va chercher sur Deezer la chanson que vous lui dictez, vous avertit de la présence des radars et vous indique le chemin. Et qui sait si demain, il ne pourra pas raconter des histoires aux enfants… Mais l'imagination du patron déborde de l'habitacle de la voiture. L'an dernier, il s'est assuré une médiatisation planétaire avec son AR.Drone, un petit hélicoptère que l'on pilote jusqu'à cinquante mètres de distance depuis un iPhone, un iPod Touch ou un iPad. « *En 2006, j'avais réalisé un prototype de voiture télécommandée*, raconte-t-il. *Mais, quand j'y ai joué avec mon fils de 12 ans, ça ne l'a pas emballé. Le truc fascinant, c'était de voler* ». En France, c'est la Fnac qui a été chargée de commercialiser ce bijou à 300 euros.

Ce drone est la meilleure illustration du côté Géo Trouvetou d'Henri Seydoux. Sans diplôme universitaire – une dyslexie l'a empêché d'aller au-delà du baccalauréat – mais initié sur le tas à l'informatique, il griffonne en permanence ses idées dans un petit carnet. Il en consomme trois par an, méticuleusement alignés sur une étagère. Exigeant, il passe son temps sur le dos de ses 257 ingénieurs qui travaillent en *open space*. Et peut les appeler à minuit chez eux pour une broutille. Il encourage chacun à proposer des idées et récompense de 2 000 euros chaque brevet publié. L'entreprise en a déjà déposé 117, dont 46 sont signés d'Henri Seydoux lui-même. Sa devise : « *Patent or die* » [« Breveter ou mourir », Ndr]. Le secret d'une bonne idée selon Henri Seydoux ? Son universalité. Le produit doit se vendre partout. « *Le high-tech est probablement l'industrie la plus mondialisée qui soit* », résume le P-DG.

Des idées géniales, les Français n'en manquent pas. Mais c'est souvent leur concrétisation qui pèche. Parrot a échappé à cette malédiction en calibrant ses coûts au plus juste. Si les blouses blanches travaillent à Paris, les « petites mains » sont en Chine. « *Henri a toujours refusé de produire à moins de 50 % de marge brute, ce qui est très ambitieux dans le secteur* », raconte son ami Olivier Protard. Elise Tchen, la directrice industrielle d'origine vietnamienne, est basée à Hong Kong. Elle ratisse donc le continent asiatique pour dénicher des fournisseurs *low cost*. Depuis 2008, les coûts ont pu encore être abaissés, car Parrot a été retenu par plusieurs constructeurs automobiles (Hyundai, Renault, Volkswagen, Audi, BMW…) pour équiper leurs véhicules en première monte, ce qui garantit d'énormes volumes de commandes.

Parrot peut d'ailleurs se permettre de faire payer ses trouvailles au prix fort. Ses kits mains libres, vendus dans les hypermarchés Carrefour, les grandes surfaces spécialisées Boulanger et Norauto ou des boutiques de proximité comme Phone House, s'affichent entre 100 et 300 euros, quand les prix des concurrents descendent sous les quarante euros. Henri Seydoux a poussé cette logique de montée en gamme encore plus loin en 2009, avec le lancement de l'enceinte sans fil Zikmu. Dessiné par Philippe Starck, ce cône futuriste n'a séduit que quelques milliers de *happy few*. À 1 200 euros l'unité, on peut le comprendre. « *Mais les volumes ne sont pas l'objectif de ce produit*, estime Eric Beaudet, analyste dans la banque d'affaires Natixis. *Sa forte médiatisation a accru la notoriété de la marque* ». Seydoux y croit très fort et promet un Zikmu 2e génération pour la fin de l'année 2011.

Les lunettes Ray-Ban

Clotilde Briard, *Les Échos*, jeudi 21 juillet 2011

La scène se passe à Istanbul mais pourrait tout aussi bien se dérouler à New York ou Paris. Une demi-douzaine de femmes de nationalités différentes se trouve à la terrasse d'un café inondé de lumière. Elles sortent presque simultanément leurs lunettes de soleil. La plupart portent des Ray-Ban de styles variés. Quant à celle qui arbore ce jour-là un modèle siglé Prada, elle possède aussi deux paires de la marque américaine mythique dans son sac à main.

Les lunettes Ray-Ban font partie de ces articles devenus aussi emblématiques pour les hommes que pour les femmes, pour les plus jeunes que pour les plus âgés, et ce dans le monde entier. Réputées pour leur *design* reconnaissable immédiatement, elles misent largement sur leur caractère intemporel. « *Par rapport à une certaine mode Kleenex, les Ray-Ban font figure de référents et s'inscrivent dans le grand retour du produit authentique. Il est rare que des lunettes véhiculent autant de valeurs, comme l'héroïsme et la réussite. Tout en affichant des prix accessibles par rapport à l'offre de nombre de marques de mode* », relève Emilie Maillard, styliste à l'agence Peclers Paris. S'en offrir plusieurs paires reste un achat de long terme car l'acheteur sait qu'elles pourront durer plus d'une saison.

Le modèle le plus ancien, l'Aviator, fait encore partie des *best-sellers* actuels. Il est pourtant né en même temps que la marque, dans les années 1930. Au départ, un général américain d'aviation, John A. MacCready (1887-1979), qui réclama des lunettes pour ses pilotes afin de protéger leurs yeux des reflets à haute altitude – la marque tire d'ailleurs son nom de l'anglais ray-banner, que l'on peut traduire par « qui bannit les rayons », – tout en leur garantissant une vision optimale. Les tout premiers exemplaires, aux verres de couleur verte, sortent d'abord avec des montures en plastique. Mais, très vite, arrive le cerclage en métal qui les caractérise aujourd'hui encore.

Les pilotes de l'US Air Force les adoptèrent rapidement, entraînant dans leur sillage le reste de l'armée américaine. À la fin de la Seconde Guerre mondiale, ces lunettes de soleil feront partie, en Europe, des symboles de l'Amérique triomphante. Au même titre que le chewing-gum, le Coca-Cola et le jean Lewi's. « *L'imaginaire lié aux pilotes, à l'avion est très fort. Il joue sur les liens avec l'histoire et le mythe d'Icare. Et il capitalise sur le côté technique et le savoir-faire de Ray-Ban* », observe Georges Lewi, professeur à l'Université Paris-IV et à HEC. La marque, qui propose différents types de verres, bénéficie de son image de sérieux, liée à sa naissance en 1937 au sein du groupe américain Bausch & Lomb, l'un des spécialistes mondiaux de l'optique (il fut par exemple le premier à commercialiser en 1971 des lentilles de contact souple).

Il faudra attendre les années 1950 pour voir apparaître un autre modèle phare : la Wayfarer. Son signe distinctif : des incrustations métalliques sur le devant et le logo de la marque bien visible sur le côté (des lettres blanches sur fond rouge). Pour mettre en avant ces paires, la marque ne manque pas d'égéries, spontanées ou liées à une politique de placement de produits. Le monde du cinéma leur a donné une tonalité glamour. En 1961, l'actrice Audrey Hepburn (1929-1993) affiche ses Wayfarer dans la comédie de Blake Edwards « Diamants sur canapé » (« *Breakfast at Tiffany's* » en version originale). Les chanteurs pop Bob Dylan et Iggy Pop les porteront aussi. Vingt ans plus tard, le film de John Landis « The

Blues Brothers » les remettent sur le devant de la scène. Aujourd'hui, les français des BB Brunes en portant cet accessoire indispensable, ont contribué à la renaissance de la marque en France.

Devenus emblématiques, ses modèles sont souvent imités. La marque a donc besoin d'entretenir son image pour faire préférer l'original. Elle doit aussi maintenir l'envie. La reprise de la marque en 1999 par le groupe italien Luxottica, leader mondial des lunettes vendues sous licence (il exploite les marques Chanel, Prada, Dolce & Gabana, Burberry, Tiffany, Ralph Lauren, Oakley et quelques autres…) a contribué à sa redynamisation.

Du côté de la communication, la campagne baptisée *Never Hide* débutée en 2007 vise à renforcer l'attractivité de la marque auprès des jeunes. Elle s'appuie sur la presse avec des encarts dans des magazines (Vogue Homme, Elle…) et l'affichage grand format, comme sur installé à la rotonde de la Gare Saint-Lazare à Paris. De manière plus originale, elle mise aussi sur la musique pour affirmer son style, proposant des compilations à télécharger gratuitement sur le site de la marque, en jouant sur le désir de participation des nouvelles générations. Sur Facebook, la marque s'enorgueillit d'avoir deux millions de fans. En mars dernier, elle a organisé une journée dans une douzaine de villes du monde entier, permettant d'être pris en photo derrière un cadre transparent, un événement retransmis en direct sur son site Internet.

Valeo et le printemps des équipementiers

Philippe Escande, *Les Échos*, mercredi 1er juin 2011

Le vendredi 20 mars 2009, le conseil d'administration de l'équipementier automobile Valeo entérinait le départ de Thierry Morin après vingt ans passé dans l'entreprise et six à la tête du groupe. Son successeur, issu du groupe français de matériaux Saint-Gobain, Jacques Aschenbroich devait être l'homme du grand chamboulement. Il a vite compris que le problème était ailleurs. Les investisseurs posaient une bonne question : pourquoi l'entreprise est-elle incapable de générer de la croissance organique et une bonne rentabilité ? Hormis le plongeon conjoncturel de 2008 et 2009, les ventes oscillent depuis dix ans autour des dix milliards d'euros. Et sa rentabilité est chroniquement deux fois plus faible que celle de ses principaux concurrents allemands ou japonais.

Pourquoi ? Selon le nouveau P-DG, c'est parce que Valeo était mal organisé. Menée tambour battant durant les années 1990, l'internationalisation du groupe en avait fait un acteur mondial important du secteur, mais aussi un ensemble industriel complexe. Depuis vingt ans, le groupe était structuré en onze divisions et 96 métiers. Jacques Aschenbroich a rassemblé tout cela dans quatre domaines d'activité et seize métiers. Il a renforcé le pouvoir des directeurs de zones géographiques et « fait le ménage » dans l'outil industriel.

Deux ans plus tard, le nouveau patron peut se permettre d'afficher des résultats 2010 remarquables, avec un chiffre d'affaires en croissance de 28 % et surtout une marge opérationnelle qui dépasse pour la première fois les 6 %. Jacques Aschenbroich anticipe même quatorze milliards de chiffre d'affaires en 2015. Et d'affirmer benoîtement au passage que, selon lui, Valeo n'avait pas de problème de périmètre d'activité puisqu'il était en position de leader ou challenger mondial sur pratiquement tous ses métiers, de l'essuie-glace à l'assistance à la conduite. Comme dans tout bon retournement d'entreprise, Jacques Aschenbroich a eu la bonne intuition ne pas écouter ceux qui réclamaient une cure d'amaigrissement, mais aussi la chance d'arriver à un moment exceptionnel pour les équipementiers automobiles.

D'abord la conjoncture s'est retournée spectaculairement en Europe et surtout aux États-Unis, et l'envolée de l'économie chinoise s'est confirmée. Curieusement, cette embellie a plus profité aux équipementiers qu'aux constructeurs. Pas étonnant que, dans ces circonstances, les marges bénéficiaires se soient envolées au même rythme. D'autant que la crise de 2008-2009 a accéléré le mouvement de consolidation parmi les équipementiers. Ceux qui restent sont plus gros, plus forts et peuvent profiter à plein d'une vague d'innovations rendue possible par les progrès de la mécatronique et portée par les contraintes environnementales. Pour gagner quelques grammes de CO_2, les constructeurs sont prêts à payer cher le nouveau pneu vert de Michelin ou le système « stop and start » [Un dispositif d'arrêt et de redémarrage automatique d'un moteur automobile, composé d'un alternateur réversible et d'un boîtier électronique, Ndr] de Valeo. Désormais, les voitures se vendent sur ce genre d'options intégralement confiées aux équipementiers par les constructeurs. Ceux-ci, exclusivement tournés vers leur modèle productif à base de plates-formes et de modules, n'investissent plus que dans le style, le couple moteur-boîte (pour combien de temps ?) et le marketing. Ils n'ont pas uniquement délégué la fabrication, mais aussi la R&D, transformant les équipementiers en véritables ingénieristes.

Et le phénomène devrait s'amplifier à l'avenir. Après soixante-dix ans de consolidation du secteur, il ne subsistait plus que treize constructeurs généralistes dans le monde en 2000, selon le cabinet d'études Roland Berger. Il y en a aujourd'hui 23 et on devrait voir émerger de quatre à six nouveaux acteurs chinois supplémentaires d'ici aux quinze prochaines années. À l'inverse, il y avait dix fois plus d'équipementiers dans les années 1960 que maintenant (ils sont environ 4 000 toujours selon le cabinet Roland Berger). Bien sûr, les pays émergents donneront naissance un jour à de puissants équipementiers, mais hormis Mobis – la filiale du groupe sud-coréen Hyundai –, aucun ne s'oppose pour l'instant frontalement aux équipementiers occidentaux et japonais. Une chance historique.