GE01-2011A -1502, -01

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

Christian GIRARDOT

GE01 gr. TD2

Fondements de la Gestion

Médian

Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture des questions

Mercredi 2 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 champs d'action de l'entrepreneur innovateur selon Joseph Schumpeter.
2. Les fonctions du marché.
3. Les avantages liés aux externalisations.
4. Les stratégies génériques possibles selon Michael Porter.

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

1er dossier

« Lisi, un champion très discret », Hassan Meddah, *L'Usine Nouvelle* n° 3247, jeudi 7 juillet 2011

Travail à faire :

1. Caractériser la société Lisi 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 Lisi [**2 points**].
3. Dans le cadre du diagnostic SWOT, relever au moins cinq forces de la société Lisi [**2,5 points**].
4. Dans le cadre du diagnostic SWOT, relever au moins deux opportunités pour la société Lisi [**1 point**].

2e dossier

« La valise Samsonite », Clotilde Briard, *Les Échos*, lundi 11 juillet 2011

Travail à faire :

1. Préciser le contenu de l'attribut < qualité > de la variable produit du *marketing mix* de la société Samsonite [**1 point**].
2. Préciser le contenu de l'attribut < marque > de la variable produit du *marketing mix* de la société Samsonite [**0,5 point**].
3. Préciser le contenu de l'attribut < identité visuelle > de la variable produit du *marketing mix* de la société Samsonite [**0,5 point**].
4. Préciser le contenu de l'attribut < extrait de la largeur de la gamme > de la variable produit du *marketing mix* de la société Samsonite [**0,5 point**].
5. Préciser la politique de prix suivie par la société Samsonite avec la commercialisation de la ligne Cosmolite [**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 Samsonite [**0,5 point**].
7. 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**] ?

3e dossier

« Ingenico voit ses ambitions contrariées sur le marché américain », Romain Gueugneau, *Les Échos*, lundi 16 mai 2011

Travail à faire :

1. Préciser la relation de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – entre les fabricants de terminaux de paiement et les clients qui s'équipent d'un terminal de paiement sur le marché américain **[1 point]**.
2. Pourquoi les autorités américaines ont-elles refusé d'autoriser la prise de contrôle d'Hypercom par Verifone **[0,5 point]** ?
3. Caractériser le projet expérimental de Google selon la typologie des innovations d'Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau **[1 point]**.
4. Relever un comportement stratégique – caractéristique d'un oligopole – dans le cadre du projet expérimental lancé par Google **[0,5 point]**.

Lisi, un champion très discret

Hassan Meddah, *L'Usine Nouvelle* n° 3247, jeudi 7 juillet 2011

Fiche d'identité de la société Lisi

Date de création	1968
Siège social	18 rue Albert Camus 90000 BELFORT
Forme juridique	SA à conseil d'administration
P-DG	M. Gilles Kohler
Actionnariat	Holding CID (les familles Peugeot, Kohler et Viellard) à 55 %, flottant en Bourse (30 %), autres actionnaires (15 %)
Chiffre d'affaires en 2010	777 millions d'euros
Répartition du chiffre d'affaires	Automobile (52 %), aéronautique (36 %), instruments médicaux et emballages pour les cosmétiques (12 %)
Résultat net en 2010	32,9 millions d'euros
Effectif total	7 100 salariés
Nombre de filiales	49 en France et à l'étranger

Dans la zone industrielle de Saint-Ouen l'Aumône (Val-d'Oise), derrière un long portique qui la protège des regards indiscrets, l'usine de Lisi et ses 440 salariés fabriquent par millions boulons, écrous, vis, et autres rivets pour les avionneurs. À l'intérieur des bâtiments, autour de presses bruyantes et de machines-outils capables d'usiner le titane comme l'aluminium, les ouvriers et techniciens pilotent les opérations de forgeage, de trempage, de sablage... « *D'une certaine façon, on est encore forgeron !* », explique Michel Daumars, directeur du site.

Au service expédition, des paquets adressés à l'usine Airbus de Filton (Royaume-Uni) sont prêts à partir. « *C'est notre dernière innovation : des fixations spécialement conçues pour les nouvelles ailes en matériaux composites du futur Airbus A350 XWB* », explique fièrement Michel Daumars. « *Nos fixations équipent les moteurs, les trains d'atterrissage, le fuselage, les ailes... Pratiquement aucun avion ne vole sans nos produits* », se félicite en écho Emmanuel Viellard, vice-président de Lisi. L'Airbus A380, notamment, embarque plusieurs millions de fixations. Chaque gros porteur livré génère par exemple cinq millions d'euros de chiffre d'affaires pour Lisi. Autre motif de satisfaction pour cet exposant au dernier Salon aéronautique international du Bourget, « la pluie » de contrats remportés par son client Airbus : « *Nous attendons que cela se concrétise en cadence de production* », ajoute Emmanuel Viellard.

Numéro trois mondial des fixations aéronautiques, derrière deux groupes américains (Alcoa et Precision Castparts Corp.), Lisi est une entreprise discrète mais conquérante. Dans le métier des fixations, elle s'est d'abord imposée dans le secteur automobile en servant des constructeurs tels que BMW, Daimler, PSA, Renault et Nissan... Mais, depuis quelques années, elle multiplie surtout les investissements dans l'aéronautique, un secteur où l'entreprise entend peser. Le groupe vient de finaliser l'acquisition de deux équipementiers français. Les sociétés Indraéro (37,2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009 et cinq établissements) installé au Pechereau (Indre) et Creuzet Aéronautique (72,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2009 et deux établissements) installé à Marmande (Lot). Au-delà d'un chiffre d'affaires additionnel de 110 millions d'euros, cette opération va permettre à Lisi de

maîtriser la fabrication de sous-ensembles aéronautiques de grande valeur ajoutée. Creuzet Aéronautique fabrique en exclusivité l'encadrement de la verrière de l'avion de combat européen Eurofighter, ainsi que des pièces de moteurs pour les motoristes français Safran et américain General Electric.

Avec ces acquisitions, le groupe franc-comtois, qui fit ses débuts industriels à la fin du XVIII[e] siècle dans la région de Belfort, espère atteindre le milliard d'euros de chiffre d'affaires d'ici à 2014. Pour soutenir cette ambition de croissance, le groupe Lisi peut compter sur plusieurs atouts clés. À commencer par son actionnariat familial stable. Présents pour certains depuis l'origine, les actionnaires (les familles Peugeot, Kohler et Viellard) détiennent plus 55 % du capital et sont liés par un pacte d'actionnaires. Un atout qui permet d'investir même en bas de cycle. Ce fut le cas en 2005 lorsque Lisi réalisa l'acquisition du fabricant allemand de fixations vissées Knipping, alors même que le marché automobile outre-Rhin était peu dynamique. Les dirigeants de Lisi s'en félicitent aujourd'hui : l'activité globale du groupe a profité à plein du rebond des constructeurs automobiles allemands.

L'expertise de ses actionnaires, notamment celle de la famille Peugeot, est également précieuse. « *Le groupe Lisi est allé chercher la croissance à l'international. C'est une volonté partagée de tous les actionnaires de référence* », indique Emmanuel Viellard. L'entreprise s'est en effet rapidement muée en multinationale, avec 45 % de ses effectifs employés à l'étranger.

Autre point fort : son engagement industriel. « *Crise ou pas, nous investissons chaque année environ cinquante à soixante millions d'euros dans nos sites de production* », explique Emmanuel Viellard. La gestion industrielle passe depuis plusieurs années par le regroupement de certaines usines qui n'ont pas la taille critique. Lisi rassemble en ce moment deux de ses usines franciliennes produisant des pièces plastiques pour le marché automobile. L'activité du site de Bonneuil-sur-Marne (Val-de-Marne), rachetée en mars 2010 à l'équipementier américain Acument, sera transférée vers le site de Puiseux (Val-d'Oise). Le groupe Lisi estime entre trente et quarante millions d'euros de chiffre d'affaires la taille critique nécessaire par site. « *Il y a une rationalisation à opérer dans ce domaine. La multiplication des sites nécessite de maintenir des compétences un peu partout, ce qui induit de nombreux coûts fixes* », indique David Bonnus, consultant pour Step Consulting.

Ces réaménagements répondent aussi à des contraintes logistiques. Avec des milliers de références au catalogue, la *supply chain* [Chaîne d'approvisionnement logistique global, Ndr] est un élément clé du métier de Lisi. « *Si le groupe ne livre pas à temps, ce sont les chaînes d'assemblage des avions ou des véhicules de ses clients qui peuvent s'arrêter* », estime David Bonnus. À cette fin, l'entreprise a ouvert l'an dernier un centre logistique flambant neuf de 8 000 mètres carrés à Delle (Territoire de Belfort), à quelques kilomètres du berceau historique de l'entreprise.

Enfin, le groupe Lisi a de plus en plus tendance à rapprocher la R&D de la production. Exemple : lorsqu'il a fallu développer une nouvelle gamme de fixations compatibles avec le fuselage en matériaux composites de l'Airbus A350, l'équipementier a installé son nouveau bureau d'études dans son usine de Saint-Ouen-l'Aumône. « *Cela permet d'avoir des échanges très en amont entre production et bureaux d'études et d'anticiper les difficultés* », indique Florent Verdier, directeur R&D de Lisi Aerospace.

La valise Samsonite

Clotilde Briard, *Les Échos*, lundi 11 juillet 2011

La période des vacances est propice au jeu. Alors, cet été, faites le test en attendant à l'aéroport la livraison de vos bagages. Repérez les différentes générations de valises Samsonite qui défilent sous vos yeux sur le tapis roulant. Si les modèles qui ont fait l'histoire de la marque – comme la ligne Silhouette commercialisée en 1974 et ses fameuses roulettes (une première pour l'époque) – gardent encore nombre d'utilisateurs (la ligne Silhouette est abandonnée depuis plusieurs années) –, les versions plus récentes se font aussi bien visibles, avec leur allure de gros coquillage brillant, issues de l'inspiration d'Erik Sijmons, le *designer* vedette de Samsonite.

Car les nouvelles tendances du transport aérien, comme de la mode jouent en faveur du renouvellement des bagages. Le développement des compagnies *low cost* conduit ainsi à une quête supplémentaire de légèreté : les poids alloués sont plus faibles et chaque kilogramme supplémentaire se voit facturé à prix d'or.

Chez Samsonite – dont les actionnaires majoritaires actuels sont le fonds d'investissement britannique CVC et la Royal Bank of Scotland – le phénomène contribue au succès international de la ligne Cosmolite, devenue le produit le plus vendu en France. 120 000 exemplaires écoulés depuis son lancement en 2008, malgré un prix de 350 euros ! Bien loin des valises à trente euros vendues dans certains hypermarchés. Son matériau, le Curv, utilisé notamment pour la fabrication des gilets pare-balles et des équipements des hockeyeurs, la rend particulièrement légère. Samsonite compte d'ailleurs capitaliser sur l'exclusivité de ce matériau, conçu par la PME allemande Propex, jusqu'en 2017. L'entreprise mise aussi sur l'argument du *made in Europe*, car presque toutes les valises Samsonite sont fabriquées à Oudenaarde, une petite bourgade des Flandres, située à trente kilomètres de la frontière française.

Mais, pour en arriver là, l'entreprise – fondée en 1910 par Jesse Shwayder à Denver (Colorado) –, a dû remettre à plat son positionnement. Un temps tentée par une stratégie orientée vers le luxe (un modèle en cuir avait été commercialisé 1 600 euros !), elle a dû se recentrer, notamment sous l'effet de la crise et une année 2009 particulièrement difficile. Après un sévère plan de restructuration (réduction d'un quart des effectifs, fermeture d'un quart des boutiques à l'enseigne de la marque dont celle située sur la 5^{e} avenue à New York…), la société a vu ses ventes progresser l'an dernier de 18,1 %. Le groupe a ainsi pu s'introduire à la Bourse de Hong Kong le mois dernier.

Exit donc l'ère de la communication glamour et retour aux valeurs qui ont fait connaître la marque : la robustesse et la technicité. Le nom de Samsonite avait d'ailleurs été choisi en 1941 en référence au personnage biblique de Samson pour exprimer la force et la durabilité. La dernière publicité rappelle les performances que la marque mettait en avant dans les campagnes des années 1970. Celle, par exemple, où l'on voyait une valise dans la gueule d'un crocodile. Aujourd'hui, les modèles en Curv sont propulsés dans des murs qu'ils traversent, sans subir aucun dommage ! Il faut dire qu'à l'issue de leur assemblage, les valises Samsonite subissent une quinzaine de tests de résistance (choc, froid, eau…).

Pour les publicitaires, il s'agit aussi de ne pas oublier la dimension « rêve » associée au voyage. Ni l'envie croissante de chacun de se démarquer de son voisin. « *Le consommateur est davantage attentif au style et à l'image qu'il renvoie. Les gens changent plus souvent de bagages, en particulier pour les petits formats avec le développement des voyages courts, et sont prêts à y consacrer des budgets plus importants. Il faut donc leur montrer que nous innovons* », estime Timothy Parker, P-DG de Samsonite, ex-patron de la marque britannique de chaussures Clarks et de la chaîne de garages Kwik Fit, spécialisée dans les pneumatiques. Environ 70 % des produits au catalogue ont ainsi moins de deux ans.

Même dans l'univers des voyages professionnels, les valises sont un moyen de montrer sa différence. C'est un terrain sur lequel la marque voudrait d'ailleurs se développer. Elle espère y parvenir notamment au travers de la récente ligne Cubelite, un produit au style plus classique que la ligne Cosmolite, qui regorge d'astuces (sangles à mi-niveau pour deux niveaux de remplissage, doublure rigide thermocollée, séparateur opaque…).

Chaque segment de marché est en effet important. Car l'univers du bagage reste très éclaté. Bien que Samsonite soit le leader mondial, le groupe ne représentait en 2010 que 9,6 % du marché – en incluant la marque American Tourister, rachetée en 1993 – d'un marché mondial des bagages d'une valeur de 17,5 milliards d'euros, selon l'agence d'études Frost & Sullivan. La part de marché de Samsonite grimpe à 12 % en Europe et à 40 % en France, grâce à un maillage serré des grands magasins et des maroquineries indépendantes. Pour continuer à gagner des clients, la marque a d'ailleurs nettement accru ses efforts de communication l'an dernier, lui consacrant un budget de 72 millions d'euros.

Mais si Samsonite entretient son image technique par le discours publicitaire, elle ne néglige pas pour autant le côté plus émotionnel à travers sa palette de coloris. « *Nous souhaitons toucher davantage les femmes. Or la couleur fait partie de ce qu'elles réclament* », note Timothy Parker. La nouvelle ligne de bagages souples B-Lite Fresh – qui bat des records de légèreté avec 2,2 kilogrammes pour 38 litres – se décline en citron vert, orange vif ou framboise. De quoi reconnaître très vite sa valise sur le carrousel à bagages !

Ingenico voit ses ambitions contrariées sur le marché américain

Romain Gueugneau, *Les Échos*, lundi 16 mai 2011

Le marché américain des terminaux de paiement en 2009

Fabricants	Part de marché en volume
Verifone (États-Unis)	49 %
Ingenico (France)	26 %
Hypercom (États-Unis)	18 %
Autres. Exemple : Vivotech (États-Unis)	7 %

Le département américain de la Justice vient de porter un coup d'arrêt au mouvement de concentration dans le secteur des terminaux de paiement. Jeudi dernier, le Ministère de la Justice a décidé d'engager une action judiciaire pour bloquer le rachat de la société américaine Hypercom par son compatriote Verifone. À l'issue de cette opération, le marché aurait été presque exclusivement contrôlé par le nouvel ensemble et par le groupe français Ingenico, même s'il était convenu que la société française rachète à Hypercom des actifs aux États-Unis, afin d'envoyer un signal aux autorités de la concurrence.

Mais le Ministère de la Justice ne l'entend pas de cette oreille. Il estime que « *la cession proposée ne résout pas les problèmes importants de concurrence posés par la fusion, et même d'une certaine façon les exacerbe* ». Selon lui, elle bloquerait en effet l'émergence de nouveaux acteurs. Sur les marchés financiers, la réaction ne s'est pas fait attendre : l'action Ingenico chutait de près de 5 % vendredi.

Philippe Lazare, P-DG d'Ingenico, a « *pris acte* » de cette décision sans cacher pour autant sa surprise. Le dirigeant estime en effet que « *cette transaction aurait été bénéfique pour les clients et aurait contribué à renforcer la concurrence sur le marché américain* ». Si l'opération Verifone-Hypercom n'est pas encore enterrée, Ingenico a toutefois prévenu que le groupe pourrait ne pas être en mesure de boucler l'acquisition d'une partie des actifs d'Hypercom, « *compte tenu des incertitudes du calendrier* ». Initialement, le groupe français pensait finaliser la transaction autour du 15 juin.

« *Ingenico, qui est bien implanté sur le segment de la grande distribution, voit échapper une réelle opportunité de pénétrer le marché des terminaux de paiement pour les centaines de milliers de petits commerçants, où sa part de marché est quasi nulle* », regrette le cabinet d'études financières Oddo, dans une note publiée vendredi.

Ingenico ne renonce pas pour autant à ses ambitions américaines. « *Nous restons déterminés à progresser sur ce marché. Mais le rachat des actifs d'Hypercom n'est qu'une option parmi d'autres* », relativise le fabricant français, qui compte notamment sur une nouvelle gamme de terminaux baptisée Telium, pour renforcer sa présence outre-Atlantique. En outre, Ingenico travaille avec Google sur un projet expérimental de paiement sans contact [ou technologie *Near Field Communication*, Ndr] – auquel participe aussi Hypercom – avec un téléphone mobile fonctionnant sous Android, dans les villes de New York et San Francisco. Cette solution permettrait à un petit commerçant de transformer son smartphone ou son baladeur en un terminal de paiement compatible avec tous les formats (cartes bancaires à puces ou magnétiques, codes-barres), sans avoir à investir dans un terminal de paiement.