GE01 - 2011P - V1S02 - 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	**GE01 gr. TD1** **Fondements de la Gestion** **Médian** **Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de sujet**
Christian GIRARDOT	**Lundi 9 mai 2011**

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.***
- ***Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.***

Questions de cours (deux points par question)

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

1. La typologie des entrepreneurs selon Ludwig Lachmann.
2. Les avantages des externalisations.
3. Les stratégies génériques selon la typologie de Michael Porter.
4. Les choix stratégiques d'une entreprise. Vous donnerez un exemple d'entreprise opérant chaque choix possible.
5. La structure hiérarchique divisionnelle.

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

1er dossier

« Latécoère, la bonne affaire », Hassan Meddah, *L'Usine Nouvelle* n° 3233, jeudi 31 mars 2011

Travail à faire :

1. Caractériser Latécoère selon :
   - La typologie de Colin Clark **[0,25 point]**,
   - La typologie du Système Élargi de Comptabilité Nationale **[0,25 point]**,
   - La typologie des statuts juridiques **[1,5 point]**,
   - La typologie de l'INSEE **[0,5 point]**.
2. Procéder au diagnostic SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) de Latécoère **[4,5 points]**.
3. À quel type de projet – selon la typologie des projets de Clark, Hayes et Wheelwright – appartient le projet Nexged ? **[0,5 point]**

2e dossier

« Toshiba veut prendre du volume dans les écrans plats », Frédéric Bianchi, *LSA* n° 2127, jeudi 14 avril 2011

Travail à faire :

1. Caractériser le processeur Cevo de Toshiba selon la typologie des innovations d'Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau **[1 point]**.
2. Préciser la position concurrentielle respective Sony et Toshiba sur le marché français des téléviseurs à la fin du 1er trimestre 2011 **[0,5 point]**.
3. Préciser la relation de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – entre les fabricants de téléviseurs (les offreurs) et les consommateurs (les demandeurs) sur le marché mondial au 3e trimestre 2010 **[0,5 point]**.
4. Préciser l'attribut < qualité > de la variable produit du *marketing mix* des téléviseurs de Toshiba **[1 point]**.
5. Préciser l'attribut < position sur la courbe de cycle de vie > de la variable produit du *marketing mix* des téléviseurs dotés d'un écran 3D sans lunettes commercialisés par Toshiba au Japon **[0,5 point]**.
6. Préciser l'attribut < identité visuelle du produit > de la variable produit du *marketing mix* des nouveaux téléviseurs de Toshiba **[0,5 point]**.
7. Préciser l'attribut < services associés > de la variable produit du *marketing mix* des téléviseurs de Toshiba **[0,5 point]**.
8. De quelle variable et de quel attribut du *marketing mix* relève la réunion organisée avec la presse par Toshiba à Rome le 5 avril 2011 ? **[0,5 point]**

3e dossier

« Elle rêve d'embellir la France entière », Francis Lecompte, *Management* n° 183, février 2011

Travail à faire : Caractériser (faible, moyen ou fort) – les trois dimensions du capital social – selon la typologie de Sophie Boutillier et Dimitri Uzundis – de Madame Hapsatou Sy dans son projet d'entreprise **[1,5 point]**.

Latécoère, la bonne affaire

Hassan Meddah, *L'Usine Nouvelle* n° 3233, jeudi 31 mars 2011

Fiche d'identité de Latécoère

Siège social	135 rue de Périole 31079 TOULOUSE (Haute-Garonne)
Actionnariat	Flottant (*) : 51,46 % Différents fonds d'investissement : 33,34 % Salariés : 15 % Autocontrôle : 0,2 %
Chiffre d'affaires au 31/12/2010	464,4 millions d'euros
Résultat net au 31/12/2010	30 millions d'euros
Effectif au 31/12/2010	3 700 salariés dont 1 088 en France

(*) Le flottant désigne la part du capital cotée en Bourse d'une entreprise et qui n'est pas détenue par des actionnaires identifiés.

Une légende ne disparaît pas aussi facilement. Latécoère, pionnier de l'aéronautique industrielle moderne au siècle dernier [La société a été créée en 1917 par Pierre-Georges Latécoère (1883-1943) en 1917, Ndr], n'a pas dit son dernier mot. L'entreprise, qui donna naissance à l'Aéropostale des Jean Mermoz (1901-1936) et autre Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944), négocie l'une des parties les plus délicates de son histoire : son adossement à un partenaire industriel. Il y a encore quelques mois, personne ne donnait cher de la peau de l'équipementier toulousain... Mais en peu de temps, la situation a changé du tout au tout. Les résultats se sont redressés, et l'activisme de Pierre Gadonneix, président du conseil de surveillance de la société recruté en août 2010, pour trouver une solution industrielle, a payé. « *En septembre dernier, nous n'avions aucune offre. Aujourd'hui, nous avons reçu plusieurs marques d'intérêt de groupes industriels* », se félicite l'intéressé. Il fallait bien un dirigeant du calibre de l'ex-président d'EDF pour assurer une telle mission car la mariée traîne une dette de 351 millions d'euros, deux fois plus élevée que ses capitaux propres !

Cette dot n'a visiblement pas effrayé les prétendants. Malgré la confidentialité du dossier, certains noms reviennent avec insistance. Pêle-mêle, on trouverait sur les rangs l'équipementier français Aerolia (filiale du groupe EADS), l'avionneur chinois Avic, l'équipementier (ex-avionneur) néerlandais Fokker, ou encore le solide équipementier britannique GKN (6,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2010). La liste pourrait ne pas être exhaustive. L'équipementier américain Spirit Aerosystems pourrait aussi postuler. Cette entreprise qui est le premier fournisseur d'éléments de fuselage de Boeing pourrait y voir l'occasion d'accélérer son implantation sur le Vieux Continent. Bref, donné perdu hier, Latécoère découvre maintenant le luxe de choisir. « *Nous avons aussi reçu des offres de fonds d'investissement, mais nous privilégions un schéma industriel* », explique Pierre Gadonneix, savourant cette marge de manœuvre inespérée. Latécoère est passé d'une perte de plus de 90 millions d'euros en 2009 à un bénéfice net de 30 millions d'euros en 2010, et table sur une croissance de 20 % de son activité cette année.

Plusieurs facteurs ont contribué à ce retournement de situation. D'une part, la chance, reconnaît-on modestement du côté du siège social. Le dernier salon de Farnborough

(Hampshire, Grande-Bretagne), en juillet 2010, a marqué clairement la sortie de crise pour le secteur aéronautique après deux années de sous-régime. Depuis, le trafic aérien de passagers redécolle, le fret également avec encore plus de vigueur. Résultat : Airbus et Boeing engrangent les commandes et, pour livrer les compagnies aériennes dans des délais raisonnables, les deux avionneurs augmentent significativement leurs cadences de production. Avec 65 % de son chiffre d'affaires réalisé avec ces deux clients, Latécoère en profite à plein.

Mieux, l'équipementier français dispose de l'un des portefeuilles clients les plus diversifiés de l'industrie aéronautique. Outre Airbus et Boeing, il fournit des fuselages avant et arrière pour les avions régionaux de l'avionneur brésilien Embraer, le tronçon arrière du Falcon 7X de Dassault Aviation, des éléments pour la gamme CRJ de l'avionneur canadien Bombardier. En comparaison, Aerolia, la filiale d'EADS spécialisée dans les aérostructures, réalise quasiment 100 % de son activité avec Airbus, une autre filiale d'EADS. Latécoère bénéficie également d'une position de leader sur certains segments clés : l'entreprise est le premier fournisseur mondial indépendant de portes, équipant entre autres l'Airbus A380 et le Boeing B787. Après avoir contribué aux difficultés financières de l'équipementier toulousain du fait de son retard, le B787 va enfin payer. « *Nous livrerons l'équivalent de 35 appareils (à raison de huit portes par avion), en 2011 et 60 l'an prochain* », se félicite François Bertrand, président du directoire de la société anonyme. Latécoère est également l'un des leaders mondiaux des câblages électriques, livrant une guerre sans merci à Labinal (filiale du groupe Safran). Airbus a préféré Latécoère à Labinal pour câbler les ailes du futur A350 qui entrera en phase d'assemblage à la fin de cette année. Résultat : le carnet de commandes de Latécoère s'élève à 2,3 milliards d'euros, assurant près de cinq années de chiffre d'affaires au repreneur potentiel.

Deuxième atout, Latécoère s'est affûté en menant une sévère restructuration industrielle. Spécialisation des sites, réduction drastique du nombre de fournisseurs, déploiement du *lean manufacturing* dans les usines... Le management a aussi tranché en centralisant l'activité de fabrication et d'assemblage des aérostructures sur un seul site toulousain, privilégiant l'usine de Gimont à celle de Cornebarrieu. En 2009, il a organisé un plan de réduction de 25 % des effectifs. Pour réduire les coûts, trois unités de production été installées, l'une en Tunisie, la seconde à Letov en République tchèque et la troisième au Brésil. Conséquence, les performances ont été dopées en deux ans : la productivité accrue et les stocks réduits de plus de 52 millions d'euros !

Malgré tout, Latécoère ne peut plus voler de ses propres ailes. « *Même en y investissant tous les bénéfices, le remboursement de la dette prendrait des années* », souligne un expert du secteur aéronautique. Pire encore, Latécoère n'a plus les moyens d'investir seul dans les programmes futurs. Ainsi, il paraît certain qu'il ne sera pas retenu pour participer au prochain jet d'affaires de Dassault Aviation. Un recul inquiétant et révélateur. « *Cela demandait un investissement qui n'est plus à notre portée* », reconnaît la direction, qui pourrait se contenter de prestations d'ingénierie. Latécoère réussit cependant à sauvegarder l'essentiel grâce à des projets collaboratifs. Ainsi, l'équipementier est-il le chef de file du projet Nexged qui réunit cinq équipementiers afin de développer les portes des futurs avions en matériaux composites. Latécoère apportera la moitié des trente millions d'euros consacrés au programme sur la période 2011-2015.

La grande question est de savoir si ce fleuron industriel restera tricolore. Pouvoirs publics et élus locaux militent à fond pour un rapprochement entre les différents acteurs des aérostructures du marché français, en associant Latécoère aux filiales d'EADS spécialisées

dans ce domaine : Aerolia, spécialiste des pointes avant des Airbus basé à Méaulte (Somme) et Sogerma situé à Rochefort (Charente-Maritime), qui fabrique notamment des tronçons de l'Airbus A330. « *On a besoin d'un équipementier français qui dispose d'une force de frappe suffisante pour faire face à la concurrence des États-Unis, du Japon, et de celle des pays émergents comme la Chine et la Russie* », plaide Martin Malvy, président de la région Midi-Pyrénées. Les syndicats poussent également cette option. « *On est chacun positionné sur des parties différentes de l'avion, il n'y a donc pas de risque de fermeture d'usines. En cédant Latécoère à un groupe étranger, on fragiliserait l'emploi en France* », estime Philippe Fraysse, secrétaire fédéral du syndicat FO Métallurgie en charge de l'aéronautique.

Seul obstacle – mais de taille – à cette belle construction : le refus d'EADS... pour l'instant. Une participation active dans une entité englobant Latécoère irait à l'encontre de sa volonté de sortir des aérostructures, engagée avec la filialisation d'Aerolia en France et Premium Aerotec en Allemagne. En apparence, du moins. Car cette opération pourrait aussi lui permettre de faire d'une pierre deux coups. En adossant Latécoère à Aerolia et en incluant dans l'opération le Fonds stratégique d'investissement [le FSI est une institution financière contrôlée par l'État, Ndr], EADS pourrait abaisser sa participation dans la nouvelle entité tout en faisant émerger un acteur industriel de premier plan. Une chose est sûre, sur le plan politique, cela ferait désordre de voir un groupe étranger acquérir un champion tricolore, à un an de l'élection présidentielle.

Toshiba veut prendre du volume dans les écrans plats

Frédéric Bianchi, *LSA* n° 2127, jeudi 14 avril 2011

Le marché mondial des téléviseurs au 3e trimestre 2010
(Source : Display Search, « Les producteurs de dalles cherchent à préserver la valeur », Maxime Amiot, *Les Échos*, lundi 6 décembre 2010)

Fabricants	Part de marché
Samsung (Corée du Sud)	21,6 %
LG Electronics (Corée du Sud)	13,5 %
Sony (Japon)	11,8 %
Matsushita (marques Panasonic et JVC, Japon)	9,1 %
Sharp (Japon)	8,0 %
Autres. Exemples : Toshiba (Japon), Philips (Pays-Bas), Bang & Olufsen (Danemark), Loewe (Allemagne), Haier (Chine), Funai (Japon), HTC (Taiwan), etc. *Remarque : Plusieurs d'entre eux, pour faire tourner leurs usines, fabriquent pour les marques de distributeurs, mais ne s'en vantent pas.*	36,0 %

La télévision est avant tout affaire d'image. De qualité d'image, bien sûr, mais peut-être plus encore d'image de marque. Et si la première a rarement fait défaut au groupe japonais Toshiba, c'est sur la seconde qu'il devait faire de gros efforts. « *Le problème de Toshiba c'est que c'est une boîte d'ingénieurs. Ils ont souvent de bons produits, mais ont du mal à les vendre* », observe, critique, le responsable marketing d'un groupe concurrent. L'exemple du HD-DVD est symptomatique. La technologie du DVD haute définition développée et poussée par Toshiba était, selon les experts, bien meilleure que celle du Blu-ray de Sony. C'est pourtant ce dernier qui a imposé son standard. Aujourd'hui, alors que Sony est le deuxième plus gros vendeur de téléviseurs en France, Toshiba se contente de la cinquième place, avec 6 % de part de marché.

Mais cette époque est révolue, assure le management de Toshiba qui a réuni, le mardi 5 avril, la presse européenne à Rome. Le groupe avance uni. Ça commence par une réorganisation interne. Le groupe japonais a annoncé fin mars la réunion de ses divisions Visual Products (téléviseurs...) et Digital Products (micro-ordinateurs...) au sein d'une seule entité, baptisée Digital Products et Services Company. Un rapprochement qui rappelle fortement la stratégie « Sony United », mise en place par Howard Stringer à son arrivée à la tête de l'éternel concurrent japonais. Objectif : faire profiter l'ensemble des produits grand public des technologies développées par chaque division grâce à la convergence numérique. Ainsi les téléviseurs comme les micro-ordinateurs qui seront commercialisés dorénavant en France bénéficieront du portail Toshiba Places. Un ensemble de services accessibles depuis la télécommande. Au menu : vidéo à la demande, téléchargement d'applications et de programmes, partage de contenu avec les autres utilisateurs de Toshiba Places... Et, cocorico, il s'agit d'une innovation de la filiale française du groupe. « *Nous avons développé l'an dernier, avec la société nantaise WizTivi, un modem qui se branche sur les téléviseurs, pour proposer un service de contenus, le Toshiba Places. Le portail a été repris au niveau*

européen et intégré dans tous les téléviseurs », explique Alain Appriou, directeur marketing de Toshiba France.

Ne restait plus qu'à disposer des écrans susceptibles de rivaliser avec ceux de Samsung et de Sony. « *Nous avons du mal à faire référencer par la grande distribution des produits de plus de 600 euros. Mais nous avons fait de gros efforts sur le design* », admet Alain Appriou. Point faible traditionnel du groupe, il a cette fois été conçu avec le cabinet danois Jacob Jensen (qui compte parmi ses clients Bang & Olufsen, General Electric, Velux, Vestas, Volvo…). Résultat convaincant avec un contour en acier brossé et un pied en verre qui donne l'impression que l'écran flotte.

Du beau, mais aussi de la technologie. Pour cela, la « boîte d'ingénieurs » que demeure Toshiba compte sur deux innovations maison : le Cevo, un processeur qui améliore la qualité d'image et la fluidité des menus. Toshiba va d'ailleurs marteler sur Cevo en communication. Enfin, le dernier étage de la fusée téléviseur est constitué par une innovation de prestige : le premier écran 3D sans lunettes. Sortis au Japon en décembre, les deux premiers modèles n'ont pas rencontré un franc succès (on parle de 500 téléviseurs vendus seulement...). « *Mais au prix de lancement* [plus de 2 000 euros l'écran de 50 cm, Ndlr], *nous ne nous attendions pas à battre des records* », reconnaît Toshi Hiro Ikeda, vice-président de Toshiba Europe. Les téléviseurs 3D sans lunettes, qui devraient sortir d'ici à fin mars 2012 en France, sont surtout là pour montrer aux consommateurs et aux distributeurs que Toshiba sait faire autre chose que des téléviseurs à moins de 600 euros !

Elle rêve d'embellir la France entière

Francis Lecompte, *Management* n° 183, février 2011

Responsable commerciale dans une société de services et d'ingénierie informatique à 22 ans, après un baccalauréat professionnel secrétariat et un BTS commercial international obtenu en alternance… Pour ses débuts professionnels, Hapsatou Sy était déjà un bel exemple d'ascension sociale. Troisième d'une fratrie de huit enfants, née d'un père sénégalais manutentionnaire et d'une mère mauritanienne au foyer, Hapsatou Sy ne s'est pas arrêtée en si bon chemin.

Trois ans après avoir décroché ce poste, elle l'abandonne et monte sa propre affaire. Ethnicia est basée sur une idée lumineuse : des salons de beauté dédiés à tous les types de peau, blanche, noire ou asiatique. Pour ouvrir son premier spa, en juillet 2005, dans le quartier du Marais, à Paris, elle liquide ses économies, emprunte 20 000 euros à sa famille et achète les meubles aux puces. Pendant des mois, sa trésorerie ne dépasse pas zéro euro. Mais cette passionnée de squash ne lâche rien. Et le succès finit par arriver.

Aujourd'hui, à l'approche de la trentaine, Hapsatou Sy dirige une soixantaine de collaborateurs et réalise deux millions d'euros de chiffre d'affaires avec ses cinq salons parisiens. « *J'en aurai bientôt cent dans toute la France !* », s'enflamme-t-elle.

Pour grandir vite, la fondatrice a franchisé son concept. À sa façon : elle fait passer aux candidates le concours « 100 femmes pour Ethnicia », une « Star Academy » de la crème de soin, avec un jury de jeunes chefs d'entreprise. L'an dernier, une vingtaine de recrues ont rejoint la société par ce biais. Maligne, la patronne a réuni autour de ce projet d'« entrepreneuriat solidaire » une demi-douzaine de partenaires, dont l'assureur Axa, qui ont offert l'équivalent de six millions d'euros en prestations : assurances, mobiliers, conseils juridiques…

Si Hapsatou Sy communique habilement autour de son intégration réussie, elle réfute tout positionnement ethnique dans son *business*. « *Il existe plus de 360 carnations de peau différentes ; elles méritent toutes la même attention* », souligne-t-elle. Toujours sur la brèche – elle vient de lancer un produit pour lisser les cheveux protégé par un brevet mondial –, cette jolie jeune femme trouve encore le temps d'enregistrer des compositions de *soul music*, seule au piano. À savourer sur son blog. Et prochainement sur scène.