GE01-2012A_MS01-02

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

Christian GIRARDOT

GE01 gr. TD1

Fondements de la Gestion

Médian

Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture des questions

Mardi 13 novembre 2012

Consignes :

- *Les documents de cours, les documents de TD, les calculatrices, les traducteurs électroniques, les ordinateurs portables, 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 et justifiées.*
- *Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.*

Le sujet comprend quatre dossiers indépendants. Toutes les questions sont indépendantes.

1er dossier

« Nuance et la voie étroite de la voix », Benoît Georges, *Les Échos*, mercredi 19 septembre 2012

Travail à faire :

1. Procéder au diagnostic SWOT partiel de l'entreprise Nuance Communications. Vous relèverez :
   a) Sept forces **[3,5 points]**
   b) Deux faiblesses **[1 point]**
   c) Une menace **[0,5 point]**
2. Caractériser l'assistant vocal Siri conçu par l'entreprise Nuance selon la typologie des innovations d'Emmanuelle Le Nagard et Delphine Manceau **[2 points]**.

2e dossier

« VMC : un million d'hameçons par jour », extrait, Monique Clemens, *Les Échos*, lundi 30 juillet 2012

Travail à faire :

1. Caractériser l'entreprise VMC Pêche selon :
   a) La typologie de Colin Clark **[0,5 point]**,
   b) La typologie du Système Élargi de Comptabilité Nationale **[0,5 point]**,
   c) La typologie des statuts juridiques **[1,5 point]**,
   d) La typologie de l'INSEE **[0,5 point]**.
2. Préciser les choix stratégiques de l'entreprise VMC Pêche **[3 points]**.
3. Préciser le contenu de l'attribut < qualité > de la variable produit du *marketing mix* de l'entreprise VMC Pêche **[0,5 point]**.
4. Préciser le contenu de l'attribut < canal de distribution > de la variable distribution en France du *marketing mix* de l'entreprise VMC Pêche **[0,5 point]**.

3e dossier

« Findus, naturellement », Catherine Heurtebise, *Marketing Magazine* n° 155, février 2012

Travail à faire :

1. Préciser le contenu de l'attribut < qualité > de la variable produit du *marketing mix* de la marque Findus **[0,5 point]**.
2. Positionner le marché des produits vendus en grandes et moyennes surfaces sur la courbe de cycle de vie du produit en France en 2011. Vous pouvez répondre par une phrase ou par un graphique **[0,5 point]**.
3. Préciser le contenu de l'attribut < marque > de la variable produit du *marketing mix* de la marque Findus **[1 point]**.
4. Préciser le contenu de l'attribut < largeur de la gamme > de la variable produit du *marketing mix* de la marque Findus **[0,5 point]**.
5. Préciser le contenu de l'attribut < supports de communication média > de la variable communication du *marketing mix* de la marque Findus **[0,5 point]**.

4e dossier

« Teletech inaugure le centre d'appels du futur », Didier Hughe, *Les Échos*, mardi 5 juin 2012

Travail à faire :

1. Préciser la relation de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – entre les sociétés de gestion de la relation client installées en France et leurs clients tout secteur confondu **[1 point]**.
2. Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – de la société Teletech International **[2 points]**.

Nuance et la voie étroite de la voix

Benoît Georges, *Les Échos*, mercredi 19 septembre 2012

On peut fournir une technologie présente dans cinq milliards de téléphones mobiles à travers le monde, compter pour clients à la fois Apple et Samsung, permettre aux voitures, aux téléviseurs ou aux ordinateurs d'obéir à la voix humaine, sans pour autant être connu du grand public. C'est le paradoxe de Nuance Communications : cette entreprise de près de 10 000 salariés équipe notamment l'assistant vocal Siri [Siri est une application qui repose sur le traitement du langage naturel, Ndr], et ses outils sont capables de reconnaître plus de 35 langues différentes... mais elle a encore du mal à faire parler d'elle. Même l'adoption de sa technologie par Intel pour piloter la prochaine génération de processeurs pour micro-ordinateurs portables, annoncée la semaine dernière, est passée presque inaperçue.

En moins de dix ans, la société basée à Burlington (Massachussetts), a pourtant fait de la reconnaissance vocale, hier regardée comme un gadget ou un marché de niche, une façon crédible de piloter les machines qui nous entourent. Une prouesse en grande partie liée à l'essor du *cloud computing*. Avec l'utilisation par Nuance de serveurs capables d'analyser et de stocker les empreintes et formulations de millions de voix, le contrôle vocal est devenu depuis deux ans, infiniment plus performant qu'il ne l'avait jamais été.

À l'origine de Nuance Communications, il y a une technologie européenne doublée d'un scandale retentissant. Le groupe américain s'est développé sur les cendres de Lernout & Hauspie, éphémère fleuron du logiciel belge dans les années 1990. Cotée au Nasdaq [L'indice de référence de la Bourse de New York qui regroupe les sociétés *high-tech*, Ndr], la société fondée par Jo Lernout et Pol Hauspie, pionnière de la reconnaissance vocale, frôlera les dix milliards de capitalisation [Valeur en bourse d'une société, Ndr] début 2000 et comptera Microsoft au nombre de ses actionnaires... avant de s'effondrer au printemps 2001, à cause de comptes outrageusement maquillés pour maintenir haut le cours.

La faillite de Lernout & Hauspie aura ruiné des milliers de petits actionnaires belges, mais elle aura fait un heureux : l'entreprise américaine Scansoft, spécialisée à l'époque dans la reconnaissance de caractères, qui acheta aux enchères, en décembre 2001, les technologies vocales de Lernout & Hauspie pour seulement 39,5 millions de dollars. Afin de marquer son passage du texte à la voix, Scansoft se rebaptisera Nuance Communications en 2005.

Depuis, le chiffre d'affaires (1,32 milliard de dollars en 2011) a été multiplié par six en s'appuyant sur deux piliers : la R&D – qui occupe plus de 1 200 personnes et représente 13 % du chiffre d'affaires – mais aussi l'acquisition régulière de technologies ou de sociétés innovantes. Le groupe Nuance Communications détient aujourd'hui environ 4 000 brevets. Principalement dans la voix, mais pas seulement. En août 2007, Nuance Communications s'est par exemple offert Tegic Communications, société de Seattle à l'origine de la technologie T9 (c'est elle qui transforme en lettres et en mots les touches 1 à 9 pour faciliter la rédaction des SMS avec un téléphone mobile).

Mais c'est avant tout la voix qui est son cœur de métier. D'abord dans la médecine, qui concentre près de 40 % de son activité. Historiquement, le vocabulaire technique et la syntaxe limitée des praticiens, conjugués à leur habitude de dicter des comptes rendus, ont fait de la santé le premier domaine d'application de la reconnaissance vocale. Avec le rachat au

printemps 2012 de son principal concurrent dans le domaine, Transcend, société basée en Pennsylvanie, pour 300 millions de dollars, Nuance Communications revendique aujourd'hui une présence commerciale dans neuf hôpitaux sur dix aux États-Unis.

Pour continuer à se développer, Nuance Communications doit constamment proposer de nouveaux outils à des entreprises d'autres secteurs. Car Nuance Communications réalise une grande partie de son chiffre d'affaires en livrant ses équipements de reconnaissance vocale en marque blanche [i.e. sans que soit mentionnée la marque Nuance, Ndr]. Même si Apple n'autorise pas Nuance à communiquer sur le sujet, il est de notoriété publique que Siri, l'assistant vocal apparu avec l'iPhone 4S en 2011, utilise son système de reconnaissance vocale. Plus des deux tiers des entreprises du classement *Fortune 100* font aussi partie du portefeuille clients. On y trouve aussi bien des opérateurs téléphoniques, des constructeurs automobiles, des fabricants d'électronique que des banques et des compagnies aériennes...

Comment poursuivre la croissance ? En touchant directement le consommateur, par des logiciels ou des services. Les logiciels, c'est le monde ancien. Nuance Communications en propose depuis plus de dix ans, sous la marque Dragon, pour piloter un micro-ordinateur à la voix et surtout dicter du texte. Mais le marché est limité, et malgré les campagnes publicitaires télévisées initiées depuis un an, cela ne représente toujours qu'une part restreinte de l'activité. L'avenir est au service, qu'il soit inclus dans un téléphone, une voiture ou un ordinateur. Sur les dernières BMW Série 7 et Série 3, il suffit ainsi d'appuyer sur un bouton pour dicter des SMS ou des courriels. Une offre facturée 25 euros par an, directement prélevée par Nuance – et tant pis si l'entreprise vient rouler sur les plates-bandes de certains clients historiques, dont le fabricant français de kits automobiles mains libres Parrot.

Nuance Communications n'hésite pas non plus à concurrencer Apple, en proposant ses propres applications pour iPhone. Gratuites, elles n'ont pour l'heure qu'un seul but : enrichir les serveurs de Nuance en nouveaux timbres de voix et accents inédits, pour rendre la reconnaissance vocale encore plus performante. Mieux, Nuance Communications vient de lancer un assistant vocal sur mesure, sur le modèle de Siri, mais destiné aux entreprises – par exemple aux banques, qui pourront ajouter le contrôle vocal à leurs applications de gestion des comptes. C'est un peu la rançon du succès : en accumulant un si grand nombre de clients, il devient difficile de se développer sans concurrencer l'un d'entre eux, à un moment ou à un autre.

Le succès de Siri et la révélation que la voix pouvait être une interface d'avenir ont réveillé les appétits des deux géants, Microsoft et Google. Le premier avait intégré depuis longtemps des commandes vocales à son système d'exploitation Windows, mais a affirmé au mois de juin sa volonté d'aller un cran plus loin, en permettant aux utilisateurs de Windows Phone 8 de « dialoguer avec les applications ». Quant à Google, il a fait de la reconnaissance vocale un de ses chantiers prioritaires, et la toute dernière version de son système d'exploitation Android montre qu'il progresse à grands pas.

Spécialiste reconnu, mais coincé entre deux firmes à la trésorerie abondante, Nuance Communications n'aura pas la partie facile. D'autant qu'en multipliant les acquisitions et en développant ses propres serveurs de *cloud computing*, l'entreprise a creusé sa dette. Elle atteignait l'an dernier 860 millions de dollars, et elle s'est accrue cet été de 600 millions (de dollars) d'obligations [Titre de créance, Ndr] remboursables en 2020. Avec un tel endettement et face à d'aussi puissants compétiteurs, difficile de continuer à mettre la main sur les meilleures technologies.

VMC : un million d'hameçons par jour

Monique Clemens, *Les Échos*, lundi 30 juillet 2012

Fiche d'identité de l'entreprise VMC Pêche

Raison sociale	VMC Pêche
Forme juridique	Société par actions simplifiée
Date de création	1910
Siège social	12 rue du Général de Gaulle 90120 Morvillars (Territoire de Belfort)
Capital social	4 684 160 euros
Président	M. Stanislas de Curières de Castelnau
Effectif en France	139 salariés

Au deuxième étage de l'usine historique de Morvillars (Territoire de Belfort), une vingtaine de machines et autant de salariés fabriquent un million d'hameçons triples par jour. Les fils d'acier sont mis en forme, soudés, aiguisés, décapés, trempés puis traités en finition, selon des procédés que le leader mondial de cette catégorie d'hameçons garde jalousement secrets.

Le savoir-faire tient autant aux machines de mécanique de précision, conçues, fabriquées et sans cesse améliorées au sein de l'entreprise par une petite équipe R&D, qu'aux gestes expérimentés des monteurs. « *Ils mettent des années à apprendre. Nos concurrents sont moins productifs et moins stables en qualité, et ils ont besoin de plus de machines pour un même volume de production* », confie Stanislas de Curières de Castelnau, président de VMC Pêche depuis 2003.

Parmi les concurrents de cette entreprise labellisée « entreprise du patrimoine vivant » et appartenant depuis 2000 au groupe finlandais Rapala coté à la Bourse d'Helsinki, il y a le groupe norvégien Mustad qui a délocalisé sa production en Asie et se trouve aujourd'hui en difficulté. « *Il a perdu du savoir-faire et baissé en qualité* », affirme Stanislas de Curières de Castelnau, persuadé, tout comme les actionnaires de l'entreprise, que la production totalement intégrée de son usine constitue une vraie force. « *Nous avons ainsi une maîtrise totale de la qualité de la production. Le métier de l'hameçon est compliqué. C'est un savoir-faire global. Recréer ça ailleurs serait un vrai défi. On en mesure toute la difficulté avec notre implantation en Asie* », explique le dirigeant. VMC Pêche compte en effet en Indonésie, une petite unité de fabrication d'hameçons simples, à la technologie moins complexe, destinés à servir une usine locale de Rapala. « *Ici à Morvillars, nous avons un savoir-faire unique et très difficilement exportable* », poursuit-il.

VMC Pêche a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 14,73 millions d'euros, dont environ 70 % à l'exportation. « *En France, nous vendons directement aux détaillants spécialisés en articles de pêche. Pour les autres marchés en Europe, aux États-Unis et au Japon, nous approvisionnons les filiales de distribution du groupe Rapala. Nous réussissons le tour de force de vendre nos produits, aussi bien à notre maison mère, Rapala, qui est le leader mondial des leurres de pêche, qu'à des groupes concurrents* ». Compétitif en France, et estimant le risque de copie important, VMC Pêche n'envisage pas une seconde d'aller

produire ses hameçons triples dans un pays *low-cost*. « *Je pense que ce choix est aussi une responsabilité sociale et patriotique : nous sommes fiers et nous avons envie de produire en France. Cela traduit une histoire, celle de l'innovation à la française* ».

[...]

Pour acquérir le savoir-faire et lancer l'activité en 1910, les familles fondatrices de l'entreprise Viellard, Migeon & Cie avaient fait venir à Grandvillars une dizaine de familles anglaises de Redditch [Ville britannique du Worcestershire qui devint au XIX^{e} siècle le centre international de la fabrication d'articles de pêche, Ndr]. L'activité fut transférée à Morvillars en 1938, dans l'usine où elle se trouve encore.

Après de beaux succès en France, puis une période plus difficile, après la Seconde Guerre mondiale et la décolonisation, Christophe Viellard, qui avait repris les rênes en 1969, donna un second souffle à l'entreprise dans les années 1970 en misant sur l'exportation et la qualité. C'est dans cette dynamique que fut inventée, en 1974, par un technicien de Morvillars, un certain Roger Billet, la fameuse machine pour hameçon triple, atout concurrentiel aujourd'hui encore. Dans le bureau d'études, à quelques mètres des ateliers, les ingénieurs mécaniciens s'attachent à toujours garder cette avance technologique qui assure la compétitivité de VMC Pêche. Et, chaque année, la machine inventée par Roger Billet est rendue un peu plus performante encore...

Findus, naturellement

Catherine Heurtebise, *Marketing Magazine* n° 155, février 2012

Findus, propriété depuis 2008 du fonds d'investissement britannique Lion Capital, est le leader en France des produits surgelés (poissons panés avec plus de 50 % de part de marché, poisson nature, pommes de terre avec 30 % de part de marché, plats cuisinés et légumes cuisinés), vendus en grandes et moyennes surfaces. Findus a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 200 millions d'euros en 2011. Findus détient une part de marché globale en valeur de 8,1 % et affiche une progression de 8 % de son chiffre d'affaires, quand le marché des surgelés n'augmentait – en valeur – que de 3 %. Afin d'accompagner le lancement cet été de plusieurs nouveautés, Findus entend capitaliser sur son engagement nutritionnel.

« Sans colorant, sans conservateur, sans huile de palme » : le « 3S » de Findus est l'aboutissement de plus de dix ans d'amélioration de la qualité. « *Nos engagements nutritionnels remontent aux années 2000. Et ils n'ont cessé de monter en puissance* », explique Caroline Nobilé, directrice marketing et innovation de Findus France. Et de rappeler les différentes étapes suivies : lancement de la technologie « Cuisinez léger ! » (une cuisson à la poêle sans ajouter de matière grasse), engagement pour une pêche responsable en 2007, réduction de l'huile de palme dans les produits à partir de 2008, signature d'une charte de progrès nutritionnels dans le cadre du PNNS (Programme national nutrition santé) en 2009 et suppression totale de l'huile de palme (remplacée par de l'huile de colza) en décembre 2010. Aujourd'hui, 100 % des produits de la mer vendus sous la marque Findus sont issus d'un approvisionnement certifié « pêche responsable », sont conditionnés dans l'usine de Boulogne-sur-Mer (Pas-de-Calais) et répondent rigoureusement aux exigences de la charte du PNNS.

La communication publicitaire s'inscrit dans cette logique avec l'engagement « 100 % des produits Findus sont cuisinés sans colorant, sans conservateur, sans huile de palme » imprimé sur tous les emballages d'ici fin mars. Une triple promesse que la marque a testée et qui s'est avérée plus crédible aux yeux des consommateurs, que des expressions plus génériques (telles que « ingrédients naturels »...), par ailleurs très réglementées par la DGCCRF (Direction générale de la consommation, de la concurrence et de la répression des fraudes).

Fort logiquement, la marque fait évoluer son slogan culte, né en 1984. « Heureusement, il y a Findus » devient « Naturellement, il y a Findus ». Cet engagement est médiatisé depuis décembre via une campagne déclinée à la télévision et en presse, et orchestrée par l'agence Publicis Activ. La transformation du slogan s'est imposée d'elle-même. « *Le naturellement est synonyme de sain, mais aussi de bon. Il nous fallait rassurer sans oublier le plaisir* », commente Caroline Nobilé. Deux spots mettent en scène l'un une petite fille, l'autre un petit garçon, chacun donnant à manger un produit Findus à son doudou : « *Doudou aussi, il adore quand c'est que du bon* ». La musique du film publicitaire, qualifiée d'« *ADN de la marque* » par Caroline Nobilé, reste la même [Un emprunt aux Moments musicaux n° 3 de Franz Schubert, Ndr]. Seul le premier mot change.

Teletech inaugure le centre d'appels du futur

Didier Hughe, *Les Échos*, mardi 5 juin 2012

Classement des principales sociétés spécialisées dans la gestion de la relation client présentes en France en 2011

(Source : comptes annuels des sociétés citées)

Rang	Sociétés	Chiffre d'affaires (en millions d'euros)
1	Teleperformance	2 130
2	Transcom Worlwide	554
3	Arvato France (Bertelsmann, Allemagne)	410
4	Webhelp	200
5	Acticall	160
6	CCA International	129,8
7	B2S	109
8	Laser Contact (Galeries Lafayette)	100
9	Sitel France	100
10	Armatis	95
	...	...
19	Teletech International	15

Le bâtiment flambant neuf se dresse à quelques encablures du centre-ville de Dijon (Côte-d'Or). Ce sera le sixième centre d'appels de Teletech International, qui vient d'injecter la somme de dix millions d'euros. La société, spécialiste de la gestion de la relation client, a inauguré la semaine dernière, ce site, conçu pour améliorer le bien-être de ses collaborateurs.

Pour l'heure, le bâtiment est encore désert car les 52 premiers collaborateurs amenés à le rejoindre sont encore en formation. Mais il est le laboratoire d'un nouveau concept d'organisation sociale, voulu par Emmanuel Mignot, P-DG et fondateur de l'entreprise. Il est aussi le fruit de deux ans de travaux, en collaboration « *avec cinq laboratoires en sciences sociales, dont le CNRS, sur la sociologie au travail de la génération Y* », explique Emmanuel Mignot.

Prévu pour abriter 600 salariés, ce centre d'appels entend mettre à mal, certains des reproches récurrents imputés aux centres d'appels : cadences infernales, flexibilité des horaires, standardisation des tâches, stress issu des échanges téléphoniques... En résumé, un profond mal-être au travail, qui se traduit chaque année par un *turnover* d'environ 30 % des personnels employés. Un secteur qui a représenté (en France) un chiffre d'affaires de 2,24 milliards d'euros en 2011, dans lequel un peu plus de 350 sociétés exploitent 2 620 plates-formes et emploient 273 000 salariés, dont 18 % sont basés en Île-de-France.

Histoire de changer la donne, le site, baptisé Teletech Campus, s'inspire fortement des Google Centers, mais il entend aussi aller au-delà. Côté bâtiment, les 6 500 m^2 d'un ancien centre de recherche du groupe Unilever, se nichent entre une rivière, un parc et le canal de Bourgogne. « *On est loin des implantations au fin fond d'une zone industrielle* », souligne Emmanuel Mignot.

L'agencement et la décoration intérieure n'ont pas non plus été laissés au hasard. Les six vastes plateaux de travail, aux larges baies vitrées, proposent des ambiances de travail différentes grâce à un mobilier tout en bois, imaginé en interne. Composé de dix modules, les meubles s'assembleront selon les désirs des téléconseillers. Lesquels ne seront pas, non plus, rivés à leur poste. Ils pourront, à l'appui d'outils informatiques nomades, en changer, travailler debout, assis dans l'un des 120 poufs, ou encore attablés en groupe.

Avec, en prime, une crèche d'entreprise, des services de restauration et des lieux de détente – un espace de repos de 1 500 m^2, consacré à des activités de loisirs, sera autogéré par les employés. « *Nous croyons en cette nouvelle vision de l'entreprise, c'est pourquoi, toutes les collectivités locales, l'État et même l'Europe ont largement subventionné ce projet, que ce soit pour l'immobilier, la formation ou encore les équipements* », Emmanuel Mignot.

Car, à cette relation plus vertueuse avec l'outil de travail s'ajoute un volet formation important. Tout nouvel arrivant, sélectionné plus sur ses aptitudes que ses diplômes, partira d'abord quatre mois en formation initiale. Il suivra ensuite régulièrement des stages selon la complexité des tâches à effectuer. « *Nous investirons en formation près de 10 % de notre masse salariale* », assure Emmanuel Mignot.