GE01-2012A-HS01-01.

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. TD2** **Fondements de la Gestion** **Médian** **Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture des questions**
Christian GIRARDOT	**Mercredi 14 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

« Essilor, en verres et contre tous », Gaëlle Fleitour, *L'Usine Nouvelle* n° 3296, jeudi 30 août 2012

Travail à faire :

1. Procéder au diagnostic SWOT partiel de l'entreprise Essilor. Vous relèverez
   a) Six forces **[3 points]**
   b) Une faiblesse **[0,5 point]**
   c) Deux opportunités **[1 point]**
   d) Une menace **[0,5 point]**
2. Caractériser les verres Optifog conçus par le groupe Essilor selon la typologie des innovations d'Emmanuelle Le Nagard et Delphine Manceau **[2 points]**.

2e dossier

« Demeyère, le salut par l'automatisation », Olivier Ducuing, *Les Échos*, mardi 31 juillet 2012

Travail à faire :

1. Caractériser l'entreprise Demeyère 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 Demeyère **[3 points]**.
3. Préciser la stratégie générique – selon la typologie de Michael Porter – de l'entreprise Demeyère **[2 points]**.
4. Préciser le contenu de l'attribut < types de points de vente > de la variable distribution du *marketing mix* de l'entreprise Demeyère **[0,5 point]**.

3e dossier

« Des cheveux approuvés par les filles », Amelle Nebia, *Marketing Magazine* n° 157, avril 2012

Travail à faire :

1. Préciser le contenu de l'attribut < identité visuelle du produit > de la variable produit du *marketing mix* de la marque Axe Hair **[0,5 point]**.
2. Préciser le contenu de l'attribut < largeur de la gamme > de la variable produit du *marketing mix* de la marque Axe **[0,5 point]**.
3. Préciser le contenu de l'attribut < méthode de vente > de la variable distribution du *marketing mix* de la marque Axe Anarchy for her **[0,5 point]**.
4. Préciser le contenu de l'attribut < supports de communication média > de la variable communication du *marketing mix* de la marque Axe Hair **[0,5 point]**.
5. Préciser le contenu de l'attribut < promotion des ventes > de la variable communication du *marketing mix* de la marque Axe Hair **[0,5 point]**.

4e dossier

« Services : Samsic reprend le groupe TEP », Stanislas du Guerny, *Les Échos*, mercredi 26 septembre 2012

Travail à faire :

1. Préciser la relation de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – entre les sociétés de nettoyage et propreté installées en France et leurs clients tout secteur confondu **[1 point]**.
   En 2010, l'INSEE recensait 19 600 entreprises évoluant dans le secteur du nettoyage et de la propreté. Elles employaient 428 400 salariés et avaient réalisé un chiffre d'affaires global de 11 milliards d'euros.
2. Sur quel critère de choix d'un fournisseur s'appuie le groupe Samsic afin d'être retenu par les entreprises qui externalisent des services annexes **[1 point]** ?

Essilor, en verres et contre tous

Gaëlle Fleitour, *L'Usine Nouvelle* n° 3296, jeudi 30 août 2012

Musique tonitruante, phrases chocs. En mai dernier, l'assemblée générale des actionnaires d'Essilor a fait salle comble au Palais des Congrès de Paris. Une fois de plus, le leader mondial des verres ophtalmiques a prouvé sa santé éclatante. Son chiffre d'affaires est en hausse de 7,7 % à 4,2 milliards d'euros et les bénéfices progressent de 6,1 % à 462 millions d'euros. Une tendance que devraient confirmer, le 31 août, les résultats du 1er semestre 2012.

Comment cette pépite du CAC 40 [Principal indice de la Bourse de Paris, Ndr] est-elle parvenue à gagner cinq points de part de marché dans le monde en trois ans et détenir 31 % des ventes en volume en 2011 ? La recette d'Essilor est infaillible. Ce bulldozer industriel et du marketing ne laisse aucune place, ou presque, à ses concurrents. Menée à coups d'acquisitions depuis la fusion d'Essel et Silor en 1972, cette stratégie lui a permis d'atteindre une position ultra dominante en France, déplore un concurrent. Essilor détiendrait près de 75 % du marché français ! Hors de l'Hexagone, cette stratégie de rouleau compresseur se révèle elle aussi très efficace. Ses deux principaux concurrents, l'allemand Carl Zeiss (18 % du marché mondial) et le japonais Hoya (13 % du marché mondial), ont bien tenté de résister à son hégémonie. Mais leurs divisions verres ophtalmiques sont trop modestes pour lutter avec le groupe français qui concentre ses ressources dans un seul domaine d'activité, alors que ses deux rivaux sont très diversifiés : Carl Zeiss est présent dans la métrologie industrielle, la microscopie de laboratoire, les instruments de chirurgie ophtalmologique et l'optique astronomique ; Hoya intervient dans les composants optiques et les endoscopes. Quant aux autres fabricants (l'américain CDGM Glass, l'allemand Rodenstock, les japonais Hikari Glass et Sumitomo Glass ou les français Simop et Verbal...), ils ont encore plus de mal à exister sur le marché mondial.

Sur 150 millions d'euros de budget R&D, le groupe français en consacre 30 % à l'*open innovation*. Une ouverture qui lui permet de sélectionner des partenaires prestigieux, parmi lesquels l'Institut de la vision à Paris, un laboratoire du CNRS à Toulouse ou le CEA à Grenoble... Grâce à ces collaborations, le groupe français n'invente dans ses centres de recherche que 20 % des technologies qu'il commercialise. « *Ce sont de vrais atouts, d'autant qu'Essilor les valorise bien* », reconnaît Maher Kassab, président de la société de conseil Galileo. En revanche, à l'étranger, si la collaboration avec l'Université Technologique de Shanghai sur les nanotechnologies a permis à Essilor de lancer fin décembre 2011, les premiers verres antibuée (gamme Optifog) – ils nécessitent cependant de vaporiser un liquide spécial sur les verres tous les cinq à six jours –, le groupe français a plus de mal à conclure des partenariats haut de gamme. Il se retrouve en compétition avec ses concurrents, qui utilisent les mêmes méthodes. Hoya Vision Care travaille avec des équipes de recherche au Japon, en Europe et en Amérique du Nord. Carl Zeiss Vision collabore depuis dix ans avec l'Université d'optométrie du Texas et a conclu des contrats avec des universités australiennes. Ces partenariats ont permis au groupe allemand de sortir en 2010, des verres unifocaux destinés à ralentir la myopie des enfants chinois. Un succès de courte durée. Quelques mois plus tard, le verre progressif bifocal, lancé par Essilor pour le même public écrasait l'innovation du groupe allemand.

Essilor réalise 45 % de son chiffre d'affaires avec des produits lancés il y a moins de trois ans. « *Avec sa gamme très large de produits et de traitements (antistatique, antireflet,*

antirayures, antisalissures...), Essilor tire le marché », reconnaît Maher Kassab. Pour rester dans la course, les concurrents comptent sur la recherche, mais aussi sur les technologies développées dans les autres divisions du groupe. Chez Hoya, « *nous avons innové dans les verres antireflet, grâce à des projets de R&D communs à nos trois divisions dans le traitement du verre* », explique Hans Werquin, président de Hoya Vision Care Europe. Chez Carl Zeiss Vision, c'est une technologie issue de la branche astronomie qui a donné naissance au Speckle : Un système à guidage laser permet aux opticiens dotés d'une colonne numérique de prise de mesures, de centrer les verres et de prendre les mesures avec précision. Pourtant, Hoya Vision Care et Carl Zeiss Vision ont du mal à faire reconnaître leurs innovations.

Pour maîtriser la chaîne de fabrication, Essilor n'hésite pas à fabriquer ses propres machines. Comme dans son laboratoire de finition d'Antony (Hauts-de-Seine), un centre chargé d'assurer les opérations de surfaçage, de polissage, de traitement et de taillage, pour transformer un verre semi-fini en un verre sur mesure. Mais c'est sur sa capacité à réaliser des acquisitions que le groupe français compte, pour mieux consolider sa position de leader. Le tournant a été pris dès les années 1980. Distributeurs, laboratoires de finition, fabricants de machines : les achats effectués permettent à Essilor de s'affirmer aujourd'hui comme le leader dans les nouveaux pays développés (les fameux BRIC pour Brésil, Russie, Inde et Chine). Pour la seule année 2011, Essilor a racheté un *designer* et un distributeur américain de lunettes, un fabricant israélien de verres (Shamir Optical est détenteur de nombreux brevets), et conclu 27 partenariats, majoritairement avec des laboratoires de finition en Amérique latine et en Asie. Il dispose désormais d'un réseau de 390 laboratoires de finition, dont la plupart est issu de rachats successifs (BNL, Mega Optic, Navacel Optical...).

Si le groupe Essilor ne bâtit plus d'usines comme il l'a fait dans les années 1980 et 1990, avec 14 usines situées en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, pour produire verres finis et semi-finis, Essilor se place devant Carl Zeiss Vision (40 laboratoires de surfaçage de verres et dix usines), et Hoya Vision Care (52 unités au total). Une implantation qui fait la différence en cas de coup dur. « *Hoya Vision Care était en très forte croissance jusqu'à l'inondation de son usine thaïlandaise en 2011*, raconte Maher Kassab. *Essilor, qui dispose d'usines sur tous les continents, aurait été capable de déporter la fabrication des verres en Europe* ». Les difficultés rencontrées par Hoya Vision Care ont alors bénéficié au groupe français. « *Hoya Vision Care et BBGR, filiale d'Essilor spécialisée dans les verres entrée de gamme, étaient souvent les deux principaux fournisseurs des opticiens asiatiques. Ces derniers ont donc basculé vers le fabricant qu'ils connaissaient déjà* », raconte Maher Kassab.

Pour justifier ses prix plus élevés que ceux de ses concurrents, Essilor a beaucoup investi dans les services proposés aux opticiens. Impossible de détrôner sa filiale logistique Proximity, qui assure une livraison dans les deux jours à ses meilleurs clients, contre cinq jours en temps normal. Courtiser les opticiens reste la meilleure action à mener pour la concurrence. « *15 % des opticiens français changent de fournisseur principal chaque année* », estime Maher Kassab. Et les concurrents répliquent. Service numérique de détourage chez Carl Zeiss Vision, applications iPhone et iPad lancées par Hoya Vision Care pour faciliter le choix des consommateurs et la prise de mesure par les opticiens. Et le fabricant japonais n'hésite plus à casser les prix. Car les mutuelles s'organisent pour initier des appels d'offres et modérer les devis des opticiens. Certaines chaînes, comme Générale d'Optique ou Alain Afflelou, boudent les verres d'Essilor, jugés trop onéreux. « *Dans un pays comme la France, les clients et le marché attendent un contrepoids. Hoya Vision Care joue ce rôle d'alternative* », estime Hans Werquin. Car *in fine*, c'est le consommateur ou la complémentaire santé qui paye.

Demeyère, le salut par l'automatisation

Olivier Ducuing, *Les Échos*, mardi 31 juillet 2012

Fiche d'identité de l'entreprise Demeyère

Raison sociale	Meubles Demeyère
Forme juridique	Société anonyme à directoire
Date de création	1909
Siège social	178 rue de la Prévote – 59840 Perenchies (Nord)
Capital social	10 000 000 euros
Dirigeants	M. Bernard Demeyère, président du directoire M. Pierre Demeyère, président du conseil de surveillance
Effectif	1 300 salariés (dont plus de 1 000 en France)

Centenaire, familial et ancré au plus profond de ses racines nordistes à Pérenchies, dans la proche périphérie de Lille, le fabricant de meubles en kit Demeyère est l'archétype du capitalisme de proximité, qui nourrit depuis des lustres l'entrepreneuriat de la région Nord-Pas-de-Calais. La logique de long terme, industrielle, parfois un tantinet paternaliste, a toujours prévalu sur la distribution de dividendes et toute forme d'ostentation. Malgré les 1 300 salariés de l'entreprise et son statut de leader français avec 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, Bernard Demeyère et son plus jeune frère, Frédéric, qui s'apprête à prendre la succession à la tête du directoire, affichent une très grande simplicité. Ils pourraient affecter une certaine morgue, alors que leur entreprise a essuyé les quolibets depuis trente ans, pour avoir résolument refusé la logique de la délocalisation. « *Celui qui ne sous-traitait pas à l'étranger à l'époque était un imbécile. Aujourd'hui, comptez-vous !* », lance avec ironie Bernard Demeyère.

L'entreprise a bâti son succès et réalisé une expansion importante, en prenant délibérément le contre-pied de la vague de fond, en accroissant régulièrement le nombre de ses unités de production en France (autour de Lille et à Nersac, en Dordogne) et en les automatisant à outrance. Résultat : au fil du temps, l'appareil industriel de Meubles Demeyère est devenu le plus automatisé de son secteur d'activité. Et le coût de la main-d'œuvre, qui pesait un tiers des coûts de fabrication il y a trente ans, est tombé à 10 %, contre 65 % pour la matière première. L'entreprise, située en centre ville, diffusait beaucoup de poussières de bois. Elles sont désormais filtrées. Le site provoquait aussi des nuisances liées aux allées-venues des camions ou au bruit des lignes de fabrication. Autant de thématiques aujourd'hui prises en compte. Un atelier de parachèvement arbore ainsi un carénage tout neuf, réalisé pour l'isolement phonique à la suite de la plainte d'un collectif de voisins. « *Il y a les éternels grincheux, mais on nous fout un peu plus la paix qu'il y a quatre ou cinq ans* », note le capitaine d'industrie.

D'autant que le fabricant de meubles entrée de gamme a beaucoup gagné en qualité. Sous la pression permanente de ses clients les plus exigeants, comme le distributeur suédois Ikea, le niveau de qualité n'a cessé de s'élever, malgré de grandes séries. Dans le vaste *showroom* du siège social de l'entreprise, la directrice des achats du distributeur Conforama est justement présente le jour de notre visite et vante à ses interlocuteurs le modèle de codéveloppement mis au point par Demeyère. Un statut de partenaire bien plus que de sous-traitant, qui assure une

pérennité des relations commerciales dans la durée. Ce qui n'exclut pas une quête constante de productivité. Un directeur industriel de l'entreprise est d'ailleurs issu – ce n'est pas un hasard –, du constructeur automobile Toyota. Demeyère cherche à optimiser chaque étape du processus de production. La très grande proximité entre les dirigeants, tous issu de la famille qui reste l'unique actionnaire, et les salariés, et ce depuis trois générations génère un lien particulier. « *Les gens se sortent plus facilement les tripes pour aller chercher les centimes d'euro de productivité, cela fait sens pour eux* », lance Bernard Demeyère.

L'entreprise a quand même fait une concession à la production dans des pays à bas coûts de main-d'œuvre, avec deux unités ouvertes, l'une au Vietnam et l'autre en Indonésie. Là encore, Meubles Demeyère cultive le paradoxe puisque ce sont les produits les plus sophistiqués qui y sont réalisés, comme la chambre de bébé. Mais sans automatisation car les choses sont plus compliquées. « *La combinaison des meilleurs savoir-faire français et asiatiques nous permet d'avoir une offre élargie et enrichie* », plaide Frédéric Demeyère. Ce qui n'empêche pas le fabricant nordiste de réfléchir constamment à son modèle productif. Il lance dans son usine de Nersac une expérience pilote de *lean manufacturing* (fabrication au plus juste, sans stock intermédiaire, en flux tirés). Car l'ensemble des productions exige pour l'instant un volume de stock permanent de quelque 25 millions d'euros au bas mot, qui mobilisent 100 000 m^2 d'entrepôts. La nouvelle méthode de production doit permettre d'abaisser le volume des séries. Elle sera ensuite mise en œuvre dans la nouvelle usine que l'entreprise doit ouvrir à Linselles (Nord). Ce projet d'investissement de 42 millions d'euros, programmé l'an dernier, est provisoirement mis entre parenthèses, le temps que la crise se calme. Un contretemps qui n'affole cependant pas les dirigeants.

Des cheveux approuvés par les filles

Amelle Nebia, *Marketing Magazine* n° 157, avril 2012

Nicolas Liabeuf, directeur marketing d'Unilever France, est plutôt serein lorsqu'il annonce que « *le lancement de la gamme Axe Hair sera le plus gros lancement du groupe anglo-néerlandais dans l'Hexagone en 2012* ». Cette sérénité, il la doit à l'expérience. Il a effectué le même lancement aux États-Unis, il y a deux ans. « *En neuf mois, Axe Hair est devenu, outre-Atlantique, le shampoing le plus vendu* ».

Dans ce rayon ultra-concurrentiel, le numéro deux mondial des produits de grande consommation, vient défier le numéro un, le groupe français L'Oréal (54 % de part de marché en valeur). Unilever compte doubler ses investissements marketing sur ce segment en 2012. Le groupe est déjà présent dans les shampoings avec les marques Timotei, Dove et Toni&Guy (une marque développée par un réseau de salons de coiffure américain et rachetée en 2009). « *Entre les antipelliculaires et les fortifiants, il n'y a pas grand-chose, le segment a du potentiel* », continue Nicolas Liabeuf. « *90 % des hommes utilisent un shampoing générique – le même pour toute la famille –, c'est-à-dire un produit non sexué* », explique François-Xavier Apostolo, directeur marketing hygiène-beauté d'Unilever.

Treize références d'Axe Hair débarquent dans les rayons shampoing et gels coiffants ce mois-ci. La cible reste la même que pour celle des déodorants et des gels douche : les hommes de 15 à 25 ans, soucieux de leur potentiel de séduction en devenir. Pour les gels coiffants (trois références), Axe Hair joue le style « mèche » à la Justin Bieber. Lancée en 1983, la marque Axe est aujourd'hui numéro un sur les gels douche et les déodorants pour hommes, selon le panel distributeurs Nielsen 2012.

La petite phrase amusante « Lave, séduis et recommence » s'affiche sur l'emballage de la nouvelle gamme de shampoings et les flacons de gels sont gratifiés de la formule « Une coiffure qui résiste à tout sauf aux caresses ». Les flacons sont noirs, l'effet est mat au toucher et les arabesques rappellent l'univers du *street art* et du tatouage. La marque Axe actionne toujours le même levier de communication. Des héros ordinaires qui deviennent des hommes irrésistibles, grâce au pouvoir de séduction envoutant des produits Axe.

Pour le lancement d'Axe Hair, si la marque compte sur deux spots diffusés à la télévision, elle procèdera aussi beaucoup à la distribution d'échantillons (un million de doses distribuées), là où se trouvent les jeunes : devant les lycées, dans les boîtes de nuit ou sur le bateau Axe Boat. Bien sûr, les réseaux sociaux constituent un bon média pour la cible. Les 66 000 fans que compte Axe sur Facebook en font la première marque en hygiène-beauté. Une page sera dédiée à Axe Hair. « *C'est un vivier d'idées pour nous* », explique Viance Pouchoulin, chef de produit Axe. Pour le « Mois Axe » (le mois de février car c'est celui de la fête de la Saint Valentin), la marque a innové en lançant Axe Anarchy for her. Une fragrance pour... les femmes ! C'est l'agence Buzman qui a géré l'activation digitale. Le produit Axe Anarchy for her était vendu uniquement par Internet.

Services : Samsic reprend le groupe TEP

Stanislas du Guerny, *Les Échos*, mercredi 26 septembre 2012

Le groupe Samsic ajoute une nouvelle spécialité à son éventail de services aux entreprises. Le groupe rennais, qui a réalisé 1,45 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2011 et emploie 70 000 salariés (à temps complet et à temps partiel), vient en effet d'acheter pour un montant non communiqué le groupe TEP, basé à Charenton-le-Pont (Val-de-Marne).

Implantée en Île-de-France et dans le Nord, cette entreprise de 87 millions d'euros de chiffre d'affaires et 3 700 salariés, intervient dans le nettoyage urbain, l'entretien des voiries et l'hygiène d'ouvrages publics. « *Le groupe TEP,* explique Christian Roulleau, P-DG de Samsic, *nous ouvre de nouveaux marchés, notre objectif est d'étendre ses compétences à d'autres régions* ».

Initialement créé sur les métiers du nettoyage et la propreté, qui représentent encore la moitié de son chiffre d'affaires, le groupe Samsic a progressivement élargi la palette de ses compétences. « *Nous accompagnons les demandes des entreprises, de plus en plus à la recherche de sociétés susceptibles de prendre en charge l'ensemble des services annexes qui n'entrent pas dans leur cœur de métier* », poursuit le dirigeant. C'est pourquoi Samsic a racheté avant l'été la société SETS (1 100 salariés et 45 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel), spécialisée cette fois dans la sécurité et la maintenance.

Le groupe Samsic, qui est aussi très engagé dans le travail temporaire, le recrutement, la formation professionnelle, vise maintenant un autre métier, celui de la gestion des paies. Il finalise une acquisition sur ce créneau qui lui permettra, de piloter plusieurs dizaines de milliers de bulletins de salaire. Pour apporter une plus-value à ce service, Christian Roulleau envisage la création d'un système d'informations régulières délivrées aux salariés pour « *les accompagner dans la gestion de leur carrière* ».

Lancé il y a vingt-cinq ans avec une poignée de salariés autour de son créateur Christian Roulleau, le groupe Samsic, s'est internationalisé puisqu'il est désormais présent en Belgique, en Espagne, au Luxembourg, au Portugal et en Suisse. Agé d'un peu plus de soixante ans, Christian Roulleau a la ferme intention de maintenir son petit empire indépendant. Il travaille donc à une transmission dans le cercle familial.