GE01 - 2012P - MS01 - 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 des questions**
Christian GIRARDOT	**Mercredi 25 avril 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.***
- ***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. Les champs d'action de l'entrepreneur innovateur selon Peter Drucker.
2. La typologie des biens et des services. Exemplifier votre réponse.
3. Les stratégies génériques selon Michael Porter.
4. Le contenu de la variable communication dans le *marketing mix*.

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

1er dossier

« Zodiac, bientôt un vrai groupe », Hassan Meddah, *L'Usine Nouvelle* n° 3262, jeudi 17 novembre 2011

Travail à faire :

1. Préciser les choix stratégiques du groupe Zodiac Aerospace [**3 points**].
2. Relever quatre forces du groupe Zodiac Aerospace [**2 points**].
3. Relever une faiblesse du groupe Zodiac Aerospace [**0,5 point**].
4. Quel est le principal critère de compétitivité hors-prix sur lequel s'appuie le groupe Zodiac Aerospace pour gagner des contrats avec les compagnies aériennes *low-cost* [**0,5 point**] ?
5. Caractériser le nouveau siège Dragonfly conçu par une filiale de Zodiac Aerospace selon la typologie des innovations d'Emmanuelle Le Nagard et Delphine Manceau [**2 points**].

2e dossier

« Schertz Grillages décline ses clôtures », Pascal Ambrosi, *Les Échos*, mardi 6 décembre 2012

Travail à faire :

1. Caractériser l'entreprise Schertz Grillages 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 le contenu de l'attribut < extrait de la largeur de la gamme > de la variable produit du *marketing mix* de l'entreprise Schertz Grillages [**0,5 point**].
3. À quel type de point de vente doit-on rattacher une enseigne comme Castorama [**0,5 point**] ?
4. Quel avantage – identique à celui que l'on peut s'observer lors d'une externalisation – recherchent les clients – notamment les distributeurs de matériaux de bricolage – de l'entreprise Schertz Grillages en commandant moins mais plus souvent [**0,5 point**] ?

3e dossier

« Le boom des smartphones donne le blues aux géants des imprimantes », Maxime Amiot, *Les Échos*, vendredi 2 mars 2012

Travail à faire :

1. Préciser la position concurrentielle respective des groupes japonais Canon et Brother sur le marché mondial des imprimantes et photocopieurs professionnels [**0,5 point**].
2. Préciser la relation de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – sur le marché mondial des imprimantes et photocopieurs professionnels entre les fabricants et les acheteurs [**1 point**].
3. Relever trois menaces de marché qui pèsent sur les fabricants d'imprimantes et de photocopieurs [**1,5 point**].
4. Préciser le contenu de l'attribut < services associés > de la variable produit du *marketing mix* des imprimantes et photocopieurs professionnels [**0,5 point**].

Zodiac, bientôt un vrai groupe

Hassan Meddah, *L'Usine Nouvelle* n° 3262, jeudi 17 novembre 2011

Fiche d'identité du groupe Zodiac Aerospace

Date de création	1896 par Maurice Mallet (1861-1926)
Siège social	61 rue Pierre Curie – 78370 Plaisir (Yvelines)
Président du directoire	M. Olivier Zarrouati
Chiffre d'affaires au 31/08/2011	2,75 milliards d'euros (+ 27,5 % *versus* 31/08/2010)
Répartition du chiffre d'affaires au 31/08/2011	Intérieurs de cabine (58,7 %), équipements de sécurité (20,8 %) et systèmes embarqués (20,5 %)
Résultat net au 31/08/2011	238,3 millions d'euros (+ 60,5 % *versus* 31/08/2010)
Effectif mondial	23 000 salariés
Nombre de sites	116 dans le monde dont 50 en Europe et 43 en Amérique du Nord
Principaux sites français	Antony (Hauts-de-Seine), Besançon (Doubs) et Niort (Deux-Sèvres)

La ceinture de sécurité n'a pas tenu le choc. Le passager a été projeté avec une accélération de 16 G [égale 16 * 9,81 m/s^2, Ndr], nettement plus forte que celle que subissent les pilotes d'avions de combat. Les trois caméras n'ont rien raté de la scène ; chaque détail sera ensuite analysé par des ingénieurs. Leur but : non pas décrypter les causes d'un accident aérien, mais valider les travaux de R&D comme étant conformes aux exigences réglementaires.

Bienvenue dans l'unité de crash-tests de l'usine Sicma Aero Seat à Issoudun (Indre). Ici, le groupe Zodiac Aerospace, l'un des leaders mondiaux des sièges d'avions (30 % de part de marché), met au point ses dernières innovations. Comme son nouveau siège ultraléger baptisé Dragonfly [Libellule en français, Ndr], avec lequel Sicma Aero Seat compte faire un malheur auprès des compagnies aériennes. Et pour cause, ce fauteuil ne pèse que 7,5 kilogrammes, contre 9 kilogrammes pour son concurrent le moins lourd du marché. Pour obtenir cet allègement, le bureau d'études a misé sur son logiciel de simulation, capable de reproduire des crash-tests. « *Nous avons d'abord défini les objectifs à atteindre en terme de masse du siège et de résistance aux chocs. Ensuite, nous avons conçu le siège avec nos outils de CAO 3D. Nous avons alors procédé aux crash-tests de manière virtuelle pour observer comment se déformait le siège* », précise Philippe Brel, directeur de la ligne de produits Classe économique. À chaque itération, les ingénieurs de Sicma ont peaufiné les caractéristiques du siège, enlevant de la matière là où c'était superflu.

L'équipementier aéronautique français cherche, avec ses activités, à se placer parmi les premiers mondiaux dans des segments de marché où la technicité du métier restreint la concurrence et maximise les marges. Les activités de Zodiac Aerospace représentent un véritable inventaire à la Prévert [Du nom du poète français Jacques Prévert (1900-1977), Ndr] : toboggans d'évacuation, chariots de steward, panneaux de commande et de signalisation de cockpit, systèmes d'éclairage extérieur, aménagement de cabines... Ce positionnement permet au groupe d'afficher des performances financières impressionnantes.

En trente ans, durant lesquels il a procédé à pas moins de 25 acquisitions [La dernière a porté sur la société américaine Heath Tecna en septembre 2011, Ndr], le groupe a vu son chiffre d'affaires passer de 152 millions d'euros) à 2,75 milliards d'euros pour son exercice clos au 31 août 2011 ! « *Statistiquement, les acquisitions contribuent pour 50 % à notre croissance. Nous ciblons avant tout des sociétés rentables et bien gérées. En zone dollar si possible, avec un fort contenu d'après-vente* », précisait Olivier Zarrouati, président du directoire de Zodiac Aerospace, lors du dernier salon du Bourget. Zodiac Aerospace pourrait-il devenir à son tour une proie ? En théorie oui, car la société est cotée en Bourse. En réalité, une telle opération n'a rien d''évident. Les principales familles actionnaires (Desanges, Domange, Maréchal, Peugeot, Schelcher) ont conclu une convention par laquelle elles s'engagent à conserver leurs titres à travers un accord courant jusqu'en avril 2012.

La marge opérationnelle du dernier exercice a atteint 14 %. Un résultat nettement supérieur aux niveaux de rentabilité des autres grands équipementiers français, comme Safran et Thales. « *Zodiac tire pleinement profit de sa position d'équipementier aéronautique dans un marché en croissance* », explique Damien Lasou, directeur au niveau mondial de l'activité aéronautique au sein du cabinet américain de conseils Accenture. Comme les équipementiers du secteur automobile, les équipementiers aéronautiques sont en position de force vis-à-vis de leurs grands clients. Peu nombreux sur chacune de leur spécialité, ils détiennent le pouvoir de fixer les prix et de faire payer au prix fort leurs innovations.

Pour atteindre de tels résultats, Zodiac a mis en œuvre une stratégie d'acquisitions très ciblées, dont les plus récentes ont été en partie financées par la vente, en 2007, au fonds d'investissement Carlyle de ses célèbres bateaux pneumatiques. Les cibles ne sont pas choisies au hasard : elles se situent de part et d'autre de l'Atlantique, afin de permettre à Zodiac Aerospace d'être proche des deux principaux clients, Boeing et Airbus, ainsi que des compagnies aériennes européennes et américaines pour le choix des options et le rechange. Zodiac tire également profit de ses métiers complémentaires. Il mise de plus en plus sur des solutions complètes d'intérieurs de cabine intégrant l'ensemble de ses savoir-faire dans ce domaine (coffres à bagages, systèmes sanitaires, sièges, chariots...). De quoi séduire les compagnies *low-cost* à la recherche d'équipements standardisés pour leurs appareils. D'autant qu'ils représentent à peine plus de 2 % du prix de revient d'un avion.

« *Avec la montée en puissance de son programme B787 Dreamliner, Boeing deviendra notre premier client* », précise Olivier Zarrouati. Mieux encore : avec plus de la moitié de ses effectifs et plus de 40 % de son activité réalisée dans la zone Alena [Zone de libre-échange regroupant les États-Unis, le Canada et les Mexique, Ndr], Zodiac s'offre le luxe de disposer d'une couverture naturelle contre le dollar faible. Autre principe qui participe de sa réussite : l'activité rachetée doit être génératrice d'une forte activité après-vente. Avec 40 % de son activité réalisée dans le rechange et la maintenance, Zodiac Aerospace dispose d'un amortisseur anticrise de premier choix. Quand une entreprise est rachetée, les dirigeants de Zodiac montrent un flair certain. En 1999, ils achetaient le groupe Intertechnique et son activité spécialisée dans la gestion de la puissance électrique. Dix ans plus tard, Zodiac Aeropsace a raflé tous les contrats liés aux systèmes électriques des avions commerciaux récents, et ce métier s'affiche comme la « pépite » du groupe.

Il n'en reste pas moins que Zodiac Aerospace est avant tout un agrégat de plus de trente sociétés autonomes plutôt qu'un groupe. « *Rien qu'en France, il y a une trentaine de filiales. Chacune travaille dans son coin, ou presque, et certaines ignorent l'existence des autres* », estime Pascal Bouhier, délégué syndical central CGT. À titre d'exemple, Zodiac n'a créé un

poste de directeur des ressources humaines France, pour favoriser les recrutements et les mobilités, qu'en 2010. « *Il est plus facile d'attirer des ingénieurs à haut potentiel à Issoudun quand on s'appuie sur la marque Zodiac plutôt que sur Sicma. Cela ouvre aux salariés des possibilités d'évolution de carrière à l'international* », confirme Didier Beninca, directeur général de Sicma Aero Seat.

Depuis deux ans, le groupe Zodiac Aerospace a pris conscience des synergies à développer entre ses sociétés. Tout d'abord entre celles qui ont les mêmes fabrications, comme c'est le cas entre le français Sicma et l'américain Weber Aircraft, tous deux fournisseurs de sièges. Mais la méthode n'est pas simple à trouver. « *En matière d'achats de composants, quel point commun existe-t-il entre les systèmes électriques et les toboggans ?* », feint de s'interroger Damien Lasou. Pragmatique, le groupe a mis en place, il y a deux ans seulement, des conférences réunissant les directeurs des achats afin de partager les meilleures pratiques.

Schertz Grillages décline ses clôtures

Pascal Ambrosi, *Les Échos*, mardi 6 décembre 2012

Fiche d'identité de l'entreprise Schertz Grillages

Date de création	1953
Siège social	Zone Industrielle – 57930 Berthelming (Moselle)
Forme juridique	Société par actions simplifiée
Président	Philippe Pellegrin
Actionnariat	Familial
Chiffre d'affaires en 2010	16,99 millions d'euros
Résultat net en 2010	790 220 euros
Effectif en 2011	72 salariés (tous en France)

Implanté à Berthelming, Schertz Grillages est l'une des dernières entreprises familiales à proposer des grillages de clôture, galvanisés ou plastifiés. « *Le marché français est l'un des trois plus importants en Europe, avec l'Allemagne et l'Angleterre, ce qui explique que les fabricants français (Lippi, Naas, Thiolon, Vermigli...), mais aussi espagnols, belges ou italiens, y restent très présents* », explique Philippe Pellegrin, président de l'entreprise familiale, créée en 1953.

Philippe Pellegrin note toutefois un regain d'intérêt pour les articles *made in France* ou, pour le moins, fabriqués en Europe, malgré une vive concurrence des produits importés. Ces derniers, introduits par le biais d'industriels européens, sont très présents dans les différents circuits de distribution. « *Nos 800 clients, les distributeurs de matériaux et les poseurs de clôtures, recherchent des articles de qualité qu'ils sont disposés à payer un peu plus cher, à la condition que l'écart de prix ne soit pas trop important par rapport aux produits* low-cost », souligne le dirigeant, qui approvisionne des points de vente comme Big Mat, Castorama, Gedimat, Leroy Merlin ou VM Matériaux.

Depuis quelques mois, l'entreprise lorraine, qui fabriquait déjà des portillons, des portails et des clôtures mobiles de chantier, propose des barrières de protection pour les piscines installées chez les particuliers. L'innovation, le service et l'élargissement de la gamme sur un marché en expansion expliquent pour partie la croissance du chiffre d'affaires, qui devrait s'établir à 18,5 millions d'euros pour l'exercice 2011, contre 17 millions d'euros en 2010.

C'est dans ce contexte que l'entreprise vient d'achever un investissement de 1,5 million d'euros, soutenu par les collectivités territoriales, visant à l'extension de ses entrepôts de stockage, pour une surface totale aujourd'hui de plus de 15 000 m^2. « *Ces investissements étaient rendus nécessaires par la crise économique, qui a modifié le comportement de nos clients. Ils commandent moins mais plus souvent, nous obligeant à stocker pour être réactifs et réduire les délais de livraison* », souligne le directeur général. Dans le même temps, Schertz Grillages, poursuit son développement à l'exportation, passé de 5 % à 10 % de son chiffre d'affaires, notamment vers les pays voisins (Autriche, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas et Suisse).

Le boom des smartphones donne le blues aux géants des imprimantes

Maxime Amiot, *Les Échos*, vendredi 2 mars 2012

Le marché mondial des imprimantes et photocopieurs professionnels en 2011
(Source : Gartner)

Fabricants	Part de marché en volume
Hewlett-Packard (États-Unis)	45 %
Canon (Japon)	16 %
Epson (Japon)	10 %
Samsung Electronics (Corée du Sud)	8 %
Brother (Japon)	7 %
Autres. Exemple : Konica Minolta (Japon), Kyocera (Japon), Lexmark (États-Unis), OKI (Japon), Ricoh (Japon), Xerox (États-Unis)....	14 %
Nombre d'imprimantes vendus dans le monde (en millions)	125,981

Le modèle économique des poids lourds des imprimantes et photocopieurs atteindrait-il ses limites ? Les derniers résultats publiés par les géants du secteur sont en tout cas inquiétants. La semaine dernière, Hewlett-Packard, annonçait que les revenus de sa division Imprimantes et Consommables avaient baissé de 7 % pour le premier trimestre fiscal, à 6,3 milliards de dollars, tandis que sa marge opérationnelle [Rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires, Ndr] reculait à 12,2 % (contre plus de 16 % un an auparavant). Déjà, en 2011, les revenus de cette division étaient restés stables, comparés à ceux de 2010, à 25,78 milliards de dollars. De son côté, Canon a vu les revenus de sa division bureautique se contracter de 3,5 %, à 1,918 milliard de dollars, Epson a essuyé une baisse de son chiffre d'affaires de 9 % au troisième trimestre civil et Xerox a vu les ventes de sa division Technology reculer de 3 % en 2011. Quant à Lexmark, le bénéfice publié est en baisse de 21 % pour son quatrième trimestre fiscal.

Des performances moroses qui s'expliquent certes par des facteurs conjoncturels, comme le ralentissement économique dans les pays occidentaux, ou les catastrophes naturelles (tsunami au Japon et inondations en Thaïlande) qui ont perturbé les chaînes de production. Mais plus largement, le secteur fait face à des changements dans les usages de ses clients et, en particulier, du grand public, où l'on voit des baisses de vente à deux chiffres dans certains pays occidentaux. Signe de ce repli, Lexmark a annoncé son retrait à terme du marché grand public pour se concentrer sur la clientèle des entreprises.

Si les particuliers ont pris l'habitude, ces dernières années de réduire leur consommation d'impression par souci d'économies ou par réflexe écologique, c'est surtout l'essor de la dématérialisation qui impacte le secteur. Dans une étude publiée début février, la société d'études IDC pointait ainsi l'impact des smartphones et des tablettes, sur le marché de l'impression. « *L'adoption massive de ces terminaux a déjà changé radicalement la façon dont les gens consultent certains documents, réduisant le besoin d'impression* », souligne cette étude. Écrans de plus en plus grands et dotés d'une bonne résolution, réseaux 3G et bientôt 4G permettant d'acheminer et de télécharger plus vite les données, espace de stockage

à distance via le *cloud computing* pour archiver ses photos et documents... Autant de fonctionnalités qui rendent l'utilisation du document papier de moins en moins indispensable.

Une tendance qui commence à effriter la machine à liquidités [Synonyme = trésorerie, Ndr] des fabricants : l'immense marché des consommables pour imprimantes laser et jet d'encre. Ainsi, les ventes de cartouches par Hewlett-Packard ont baissé de 7 % en valeur au premier trimestre fiscal, alors que ce marché constitue 65 % des revenus de sa division Imprimantes et Consommables. Selon l'institut IDC, les ventes de consommables en Europe ont baissé de 0,3 % et une baisse des ventes, en volume et valeur, est prévisible en 2012.

Pour réagir, les fabricants tentent de s'ouvrir de nouveaux marchés, comme celui des services aux entreprises (gestion, optimisation et évolutivité de parcs d'imprimantes, logiciels embarqués de recherche et d'analyse de contenus, dématérialisation de documents, envoi automatique de commandes et factures...). Mais ils devront parvenir à innover. « *Quant on voit les bouleversements actuellement à l'œuvre dans les autres segments du* high-tech, *qu'il s'agisse des smartphones ou de l'émergence de la télévision connectée, on mesure que le segment des imprimantes propose relativement peu d'innovations* », note un analyste. Les fabricants ont pourtant rationalisé la consommation des encres, accru la rapidité d'impression, la qualité du rendu et ajouté de nouvelles fonctionnalités, comme la mise en place de boutiques d'applications (qui permettent par exemple d'imprimer son journal ou une recette de cuisine via des applications pré-téléchargées), l'impression 3D ou en mobilité. C'est ce que propose Hewlett-Packard, avec sa fonction ePrint, qui permet d'imprimer à distance, depuis son smartphone ou sa tablette, des documents ou photos sur l'imprimante de son choix. Il reste à savoir si cela permettra aux fabricants de maintenir leurs ventes dans les années à venir !