GE01-2012P-FS02,-01

 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	**Jeudi 26 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. La typologie des entrepreneurs selon Ludwig Lachmann.
2. Les fonctions du marché. Les autorités de régulation ne sont pas demandées.
3. Les critères de choix d'un fournisseur.
4. Les stratégies génériques selon la typologie de Michael Porter.

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

1er dossier

« Pomagalski, le petit grenoblois qui grimpe, qui grimpe... », Emmanuelle Andreani, *Capital* n° 243, décembre 2011

Travail à faire :

1. Caractériser l'entreprise Pomagalski selon [**3 points**] :
   - La typologie de Colin Clark,
   - La typologie du Système Élargi de Comptabilité Nationale,
   - La typologie des statuts juridiques,
   - La typologie de l'INSEE.
2. Préciser les choix stratégiques de l'entreprise Pomagalski [**2 points**].
3. Relever trois forces de l'entreprise Pomagalski [**1,5 point**].

2e dossier

« Salomon, le roi du ski, se diversifie tout schuss », Arnaud Devillard, *Management* n° 192, décembre 2011

Travail à faire :

1. Caractériser la semelle *Contagrip* conçue par l'entreprise Salomon selon la typologie des innovations d'Emmanuelle Le Nagard et Delphine Manceau [**2 points**].
2. Préciser le contenu de l'attribut < marque > de la variable produit du *marketing mix* de Salomon [**1 point**].
3. Préciser le contenu de l'attribut < extrait de la largeur et de la profondeur de la gamme > de la variable produit du *marketing mix* de Salomon [**1 point**].
4. Préciser quelle est la politique de prix pratiquée par Salomon [**0,5 point**].
5. Préciser le contenu de l'attribut < types de points de vente > de la variable distribution du *marketing mix* de Salomon [**1 point**].
6. Préciser le contenu de l'attribut < supports de communication hors média > de la variable communication du *marketing mix* de Salomon [**0,5 point**].

3e dossier

« L'industrie des semi-conducteurs bénéficie de la croissance des tablettes », Maxime Amiot, *Les Échos*, mercredi 14 mars 2012

Travail à faire :

1. Préciser la relation de marché – au sens de la typologie de Stackelberg – sur le marché mondial des tablettes tactiles entre les fabricants de semi-conducteurs permettant de faire fonctionner les tablettes et les fabricants de ces tablettes [**1 point**].
2. Quel avantage recherche le groupe américain Apple en externalisant la fabrication des semi-conducteurs intégrés dans ses tablettes au groupe sud-coréen Samsung [**1 point**] ?
3. Quel est le principal risque que prend le groupe américain Apple en externalisant la fabrication des semi-conducteurs intégrés dans ses tablettes au groupe sud-coréen Samsung [**1 point**] ?
4. Positionner les mémoires NAND et les capteurs MEMS sur la courbe de cycle de vie du produit en 2011. Vous pouvez répondre par une phrase ou par un graphique [**0,5 point**].

Pomagalski, le petit grenoblois qui grimpe, qui grimpe...

Emmanuelle Andreani, *Capital* n° 243, décembre 2011

Fiche d'identité de Pomagalski

Date de création	1947
Siège social	109 rue Aristide Berges – 38340 Voreppe (Isère)
Forme juridique	Société anonyme à directoire
Président du directoire	M. Jean Souchal
Chiffre d'affaires prévu en 2011	280 millions d'euros (+ 7,7 % *versus* 2010)
Effectif	880 salariés

« *Il fallait voir la tête des Américains, suspendus dans notre téléphérique à 380 mètres de hauteur !* ». Dans son bureau, Bernard Choukroun en sourit encore. Il y a trois ans, le directeur export de Pomagalski, recevait à Bourg-Saint-Maurice (Savoie), une délégation envoyée par le Maire de New York, venue tester le Vanoise Express, ces cabines géantes qui relient, depuis décembre 2003, en trois minutes cinquante secondes, la station des Arcs à celle de La Plagne. Quelques mois plus tôt, une soixantaine de New-Yorkais avaient eu la peur de leur vie, en restant bloqués onze heures durant, dans le tramway qui relie Manhattan à Brooklyn, au-dessus de l'East River. « *Ils nous demandaient sans cesse si notre système était vraiment fiable*, raconte Bernard Choukroun. *On leur a répondu qu'il ne pouvait être qu'infaillible, puisque, à cette altitude, toute évacuation est impossible* ». Il faut croire que l'argument a porté. Depuis un an, quelque 20 000 personnes empruntent chaque jour les télécabines qui relient Manhattan à Roosevelt Island.

Qui a dit que nos entreprises s'exportent mal ? Chez « Poma », comme disent les 600 employés français, on vient d'achever un deuxième téléphérique à Rio de Janeiro (Brésil) et on est en train de bâtir les remonte-pentes de Sotchi (Russie), destinés aux Jeux Olympiques de 2014. Moyennant quoi cette société iséroise affichait 260 millions d'euros de chiffre d'affaires et une dizaine de millions d'euros de bénéfice l'an dernier. À l'échelle mondiale, elle partage le marché avec l'autrichien Doppelmayr, le suisse Garaventa et l'italien Leitner. Mais, là où les autres se concentrent plutôt sur les stations de ski – un marché limité à une cinquantaine de contrats annuels (maintenance et rechange inclus) en France – Pomagalski fait du business toute l'année en réalisant plus de la moitié de son activité dans les parcs touristiques et les grandes villes. « *On veut révolutionner le transport urbain* », affirme le président du directoire, Jean Souchal, 52 ans. Installé dans son bureau de Voreppe, sur les hauteurs de Grenoble, Jean Souchal déroule son argumentaire : « *Pour une ville, construire des télécabines – un investissement compris entre quinze et vingt millions d'euros – coûte dix fois moins cher qu'un métro. Et c'est bien moins encombrant qu'une ligne de bus, pour un débit comparable, d'environ 2 000 passagers par heure* ». Certes, les câbles et les pylônes gâchent un peu le paysage, au point que, devant l'ire des riverains, la mairie d'Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine) a préféré remiser son projet. Mais Jean Souchal rêve aujourd'hui de poser un téléphérique à Paris entre la gare de Lyon et celle d'Austerlitz. « *On survolerait la Seine en moins de trois minutes, avouez que ce ne serait pas mal* ».

Qu'il semble loin le premier tire-fesses inventé en 1936 à L'Alpe-d'Huez (Isère) par Jean Pomagalski, un immigré polonais. À cette époque, les skieurs devaient sauter sur les perches pour s'asseoir, car la machine infernale ne savait pas ralentir... Grâce à son bagout, Jean

Pomagalski a cependant persuadé les Européens, puis les Américains d'acheter son engin. Aux États-Unis, on parle encore de *Pomalift* pour désigner un tire-fesses. Vint ensuite la conquête du Mont Blanc, avec le téléphérique de Chamonix (Haute-Savoie) en 1956, puis les premières télécabines en 1967. À la mort de l'ingénieur en 1969, Gaston Cathiard, créateur de l'École de ski français (ESF) et membre de la famille fondatrice de l'enseigne Go Sport, reprit l'affaire. Sous son égide, Pomagalski continua à innover, mettant notamment au point, le premier télésiège qui débraie en gare. Sans oublier l'industrie où ces blondins [benne à fond mobile, Ndr] équipent mines, barrages et cimenteries. En 2001, changement d'actionnaire : la famille Cathiard revendit la société au groupe italien Seeber, par ailleurs propriétaire de la société Leitner. « *Même si notre actionnaire est transalpin, nous fonctionnons toujours comme une entreprise familiale, avec des collaborateurs fidèles depuis vingt ans* », assure Jean Souchal, entré chez Pomagalski en 1981.

Pour se différencier, Pomagalski s'attaque à des milieux particulièrement hostiles. Au Vietnam, Pomagalski a construit les premières télécabines au-dessus de la mer. Dans la baie de Nha Trang, ses cabines permettent ainsi de rejoindre un hôtel de luxe sur une île de rêve. « *Ça n'a l'air de rien, mais implanter une structure solide par quarante mètres de fond et une couche de vase, ce n'est pas simple !* », décrit le directeur export. Ses géomètres et ses ingénieurs ont conçu des pylônes en acier immergés à plus de cent mètres sous la surface. Même audace en Amérique latine. À Medellín (Colombie), les cabines Pomagalski relient les zones commerçantes aux *barrios*, ces quartiers misérables perchés sur les hauteurs de la ville. « *Autant vous dire que ce projet ne plaisait pas aux narcotrafiquants du coin*□*; il fallait même protéger les ouvriers pendant le chantier* », se souvient un cadre. Mais l'idée de désenclaver ces zones de non-droit a séduit les pays voisins. En juillet, la présidente brésilienne Dilma Rousseff a inauguré un système de télécabines Pomagalski dans les favelas de Rio de Janeiro.

Il faut dire que l'entreprise a une longueur d'avance en matière d'innovation. À part sur la vitesse (normalisée à six mètres par seconde au maximum pour tous les constructeurs), les trente ingénieurs du département R&D peuvent s'en donner « à cœur joie ». Comme dans l'industrie automobile, ils conçoivent sans cesse de nouvelles options : sièges chauffants (il faut quand même compter 5 000 euros de plus par cabine), plancher transparent pour admirer la vue et même panneaux solaires sur les toits alimentant une radio et un téléphone d'urgence. Pour relier deux laboratoires du Commissariat à l'énergie atomique (CEA) à Grenoble, Pomagalski a conçu un funiculaire doté de cabines *high-tech*. Totalement hermétiques, elles sont munies de filtres à air qui ne laissent passer aucune particule. « *Nos chercheurs n'ont plus à enfiler une nouvelle combinaison chaque fois qu'ils changent de bâtiment* », justifie Didier Louis, responsable du CEA à Grenoble.

Faire vite et bien, c'est le dernier atout de Pomagalski. Il lui faut huit mois pour livrer un équipement aussi sophistiqué que le tramway aérien de New York. Son secret ? Des tableaux de bord aux poulies de décrochage, Pomagalski produit tout lui-même. À cinquante kilomètres du siège social, la filiale Sigma emploie une soixantaine de personnes pour fabriquer les cabines. Ce matin d'octobre, l'atelier tournait à plein régime. « *C'est bientôt la saison* [des sports d'hiver, Ndr], *nous devons sortir au moins huit pièces par jour !* », hurle le directeur de l'usine, dans un concert de scies métalliques et de machines à souder. Et le site vient de décrocher un nouveau contrat de trente millions d'euros : la construction des 28 nacelles sphériques de la future Giant Wheel de Las Vegas (Nevada), avec baies vitrées et vue panoramique sur toute la ville. Attention au vertige !

Salomon, le roi du ski, se diversifie tout schuss

Arnaud Devillard, *Management* n° 192, décembre 2011

Devant la caméra de *VO² Run in Live*, le site Web des fans de course à pied, Thomas Lorblanchet livre ses premières impressions. Le champion du monde de *trail running*, épreuve d'endurance en montagne, vient d'effectuer une reconnaissance de la Course des Templiers, qu'il a déjà gagnée trois fois. 71 kilomètres en terrain accidenté, avec 3 000 mètres de dénivelé à travers les causses aveyronnais, dont une partie à parcourir de nuit. L'athlète, à peine essoufflé par quatre heures de *footing*, parle de la compétition comme d'une promenade de santé. Pour le plus grand bonheur de son sponsor Salomon, dont le nom et le logo s'affichent ostensiblement sur sa casquette, ses lunettes, son tee-shirt et son short.

Vous pensiez que Salomon ne produisait que des skis ? La marque Salomon – elle a été fondée par Georges Salomon en 1947 à Annecy-le-Vieux (Haute-Savoie) – est certes, toujours le leader mondial des fixations de ski, et ce depuis 1972, mais fixations, skis et snowboards frappés de sa célèbre spirale, représentent depuis l'an dernier, moins de la moitié des 600 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le reste des ventes est désormais assuré par des produits *outdoor* [littéralement de plein air, Ndr], comme des chaussures de randonnée, des vestes, des sacs à dos ou des ceintures à gourdes, qui connaissent un vif succès auprès des spécialistes.

Chez Salomon, cette stratégie avait été amorcée dès les années 1990. Mais les dirigeants actuels lui ont donné récemment un puissant coup d'accélérateur, qui a permis d'éviter le dépôt de bilan. L'explosion de la location a en effet fait chuter les ventes de skis neufs de plus de 25 % en quinze ans. En rachetant l'entreprise en 2005, le groupe finlandais Amer Sports (les raquettes de tennis et clubs de golf Wilson, le matériel de fitness Precor, les skis Atomic...) a accentué sa percée dans l'*outdoor*, un marché cinq fois plus important que celui du ski, en progression de 5 à 10 % par an, et dominé par les marques américaines Columbia et The North Face. Après une période difficile, les ventes ont grimpé de 22 % l'an dernier. Et Jean-Marc Pambet, président de Salomon, rêve d'atteindre le milliard d'euros de chiffre d'affaires d'ici trois à sept ans.

Le choix de l'*outdoor* ne doit rien au hasard. « *La marque a eu l'intelligence de rester dans l'univers de la montagne, où le consommateur lui reconnaît une légitimité* », analyse François Guyot, consultant pour l'agence de conseil Sport Market. Une légitimité moins évidente quand Salomon vendait des skateboards et des planches de surf, des produits lancés dans les années 1980 et qui n'ont jamais vraiment décollé.

En rachetant Salomon, Amer Sports a fait le tri. *Exit* les produits trop éloignés de l'image de la marque. Recentrage sur les vêtements, les chaussures et, depuis 2008, sur les accessoires de ski : casques, masques, lunettes, protections dorsales. Pour maîtriser chaque nouvelle ligne de produits, Salomon a actionné plusieurs leviers. Le groupe a d'abord cherché à acquérir des compétences à l'extérieur, n'hésitant pas à débaucher des spécialistes chez ses concurrents américains. Ou à retenir des cadres d'Adidas quand le groupe allemand – qui avait lui-même racheté Salomon en 1997 – se désengagea en 2005.

Une centaine de nouveaux *designers* et ingénieurs sont aussi venus grossir les effectifs du gigantesque centre de recherche (près de 800 salariés y travaillent) installé depuis près de vingt ans, à côté du siège social, à Annecy. Salomon développe des dizaines d'innovations par an, comme *Contagrip*, une semelle extérieure qui combine gomme, géométrie et densité, et qui est capable de s'adapter à tous les types de terrains, glissants ou accidentés, ou *Quicklace*, un système de laçage rapide. Les ingénieurs déposent par ailleurs de trente à cinquante brevets par an. De quoi justifier les prix élevés pratiqués par la société : de 120 à 200 euros la paire de chaussures de randonnée *high-tech*, 500 euros la veste ultralégère qui maintient la température du corps par grand froid.

Salomon a dû malgré tout « pousser sur les bâtons » pour placer ses nouveautés dans les rayons des distributeurs. La marque a ainsi entrepris de choyer les vendeurs des magasins spécialisés comme le font les autres fabricants. Avant chaque lancement, Salomon leur prête systématiquement un modèle de sa nouvelle chaussure ou de son dernier sac à dos pour qu'ils puissent les tester. « *C'est un fournisseur qui sait recevoir !* », ajoute un vendeur de l'enseigne Le Vieux Campeur, à Paris, invité au début de l'année, avec tous ses collègues des autres points de vente (Lyon, Marseille, Sallanches, Strasbourg, Thonon-les-Bains et Toulouse Labège) à visiter le siège savoyard de Salomon.

La marque multiplie aussi les *corners* [littéralement espace dédié, Ndr] afin de gagner en visibilité dans les grandes surfaces spécialisés. Mais pour mieux maîtriser sa distribution, Amer Sports a surtout inauguré 160 boutiques à l'enseigne Salomon dans le monde depuis 2005. « *Gros avantage, nous pouvons y exposer la totalité de notre offre* », explique Jean-Marc Pambet. Précision : les trois quarts de ces magasins sont exploités en franchise, afin de limiter les investissements… et éviter une nouvelle sortie de piste !

L'industrie des semi-conducteurs bénéficie de la croissance des tablettes

Maxime Amiot, *Les Échos*, mercredi 14 mars 2012

Le marché mondial des tablettes tactiles (tablettes et produits hybrides tels que PC-tablettes ou smartphones-tablettes) en 2011

(Source : IHS iSuppli Research, « Un nouvel iPad et toujours pas de concurrent sérieux », Sarah Belouezzane, *Le Monde*, jeudi 8 mars 2012)

Fabricants	Principal modèle	Part de marché en volume
Apple (États-Unis)	iPad	62 %
Samsung (Corée du Sud)	Galaxy Tab	9 %
Amazon (États-Unis)	Kindle Fire	6 %
Barne & Nobles (États-Unis)	Nook	5 %
Asus (Taiwan)	Eee Pad	3 %
Autres. Exemples : Acer (Taiwan), Archos (France), Dell (États-Unis), Hewlett Packard (États-Unis), HTC (Taiwan), Huawei (Chine), Lenovo (Chine), LG (Corée du Sud), Maxell (Grande-Bretagne), Motorola (États-Unis), MSI (Taiwan), Nokia (Finlande), RIM (Canada), Sony (Japon), Toshiba (Japon), Unowhy (France), ZTE (Chine), etc.		15 %

Le marché mondial des semi-conducteurs pour tablettes en 2011

(Source : Strategy Analytic)

Fabricants	Part de marché en volume
Apple (États-Unis)	59,0 %
Texas Instruments (États-Unis)	14,4 %
Nvidia (États-Unis)	14,0 %
Intel (États-Unis)	2,0 %
Autres : Broadcom (États-Unis), Marvell Technology (Chine), MediaTek (Taiwan), Qualcomm (États-Unis), Renesas Electronics (Japon) et STMicroelectronics (France / Italie)	10,6 %

Au-delà d'Apple, à qui va profiter la croissance du marché des tablettes tactiles ? Aux industriels des semi-conducteurs, répond la société d'études américaine IHS iSuppli Research. Selon cet institut, le marché des composants électroniques pour tablettes tactiles a ainsi atteint 6,86 milliards de dollars en 2011 (*versus* 2,6 milliards en 2010). Il constitue déjà le huitième débouché pour les industriels des semi-conducteurs, alors qu'il n'était que le 35e en 2010. Mieux, selon IHS iSuppli Research, il devrait s'imposer en 2014 comme le quatrième marché de l'électronique grand public, derrière les téléphones mobiles, les micro-ordinateurs portables, les micro-ordinateurs de bureau et les tablettes, mais devant les écrans plats ou les mémoires !

Cette montée en puissance bouleverse les rapports de force dans l'industrie des semi-conducteurs. D'abord parce que les leaders des puces pour tablettes sont très différents de ceux du marché des micro-ordinateurs, que sont les américains Intel et AMD. Selon la société d'études Strategy Analytics, Apple détenait 59 % du marché des puces pour tablettes en 2011. Or, si la firme californienne conçoit elle-même la puce de ses tablettes, sa fabrication est ensuite sous-traitée au groupe sud-coréen Samsung.

En deuxième position vient le groupe américain Texas Instruments, qui a réussi à capter 14,4 % du marché des composants pour tablettes l'an dernier, grâce notamment au succès du Kindle Fire, la tablette du cybervendeur Amazon, ou encore à celui des produits du fabricant français Archos, ou encore du Nook, la liseuse numérique du cyberlibraire Barne & Nobles. Arrive ensuite le groupe américain Nvidia, avec 14 % de parts de marché, dont les puces équipent les modèles de nombreux fabricants de tablettes (Acer, Asus, LG, Motorola, Samsung, Sony ou Toshiba). Surprise, Qualcomm, leader sur le marché des puces pour smartphones, ne joue pas un rôle de premier plan. De même, Intel ne pèse que 2 % du marché.

Mais le marché des semi-conducteurs pour tablettes étant beaucoup plus large que celui du seul processeur, même les industriels aujourd'hui distancés pourraient finir par trouver de nouveaux débouchés. « *Dans les tablettes, on trouve par exemple de la connectivité, des puces GPS, des capteurs qu'il n'y a pas dans un micro-ordinateur... De même pour la mémoire. Alors que les micro-ordinateurs sont le plus souvent dotés d'un disque dur, les tablettes sont équipées de mémoire NAND* [Mémoire flash dont l'interface n'autorise que l'accès séquentiel, Ndr] *ou DRAM* [Mémoire électronique volatile à accès aléatoire, Ndr], *qui sont des composants semi-conducteurs* », souligne Jérôme Ramel, analyste sectoriel chez Exane-BNP Paribas, une société de gestion de portefeuille. À titre d'exemple, les mémoires NAND ont constitué un marché total de 22 milliards de dollars en 2011 (+ 17 % par rapport à 2010). Même envolée sur le marché des MEMS [Microsystèmes électromécaniques, Ndr], ces capteurs qui permettent aux tablettes de repérer l'inclinaison de l'écran et d'adapter l'image, et dont le marché mondial a crû de 46 % en 2011, pour atteindre 1,1 milliard de dollars.