utbm université de technologie Belfort-Montbéliard *Humanités* UTBM F 90010 Belfort Cedex tél. 03.84.58.31.75 fax. 03.84.58.31.78 e-mail <prénom.nom>@utbm.fr http://www.utbm.fr	**GE01** **Fondements de la gestion** **Examen médian** **Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture de questions**
Christian GIRARDOT	**Jeudi 20 novembre 2014**

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

Consignes :

- ***Les documents de cours, les documents de TD, les sujets d'examen antérieur, les calculatrices, les ordinateurs portables, les tablettes, les téléphones mobiles et les dictionnaires électroniques ne sont pas autorisés.***
- ***Toutes les réponses seront rédigées et justifiées.***
- ***Vous signerez chaque copie utilisée.***
- ***Vous veillerez à la présentation de la copie (lisibilité, orthographe, grammaire).***
- ***Vous séparerez distinctement les différents dossiers.***
- ***Vous n'utiliserez ni le stylo rouge, ni le crayon de papier.***

PREMIER DOSSIER

« Beck-Crespel, des boulons pour tous », Guillaume Dessaix, *L'Usine Nouvelle* n° 3385, jeudi 10 juillet 2014

Travail à faire :

1. Caractériser l'entreprise Beck-Crespel selon :
   a) La typologie de Colin Clark **[0,5 point]**
   b) La typologie du SECN **[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 Beck-Crespel **[3,5 points]**.
3. Préciser le contenu de l'attribut < services associés > de la variable produit du *mix marketing* de l'entreprise Beck-Crespel **[1 point]**.

DEUXIÈME DOSSIER

« Michelin ou la révolution permanente », extrait, Sabine Delanglade, *Les Échos*, jeudi 5 juin 2014

Travail à faire :

1. Dans le cadre du diagnostic SWOT partiel du groupe Michelin, relever huit forces amorcées depuis 2006 **[4 points]**.
2. Dans le cadre du diagnostic SWOT partiel du groupe Michelin, relever quatre opportunités actuelles de marché **[2 points]**.
3. Dans le cadre du diagnostic SWOT partiel du groupe Michelin, relever une faiblesse actuelle **[0,5 point]**.

TROISIÈME DOSSIER

« Kleenex passe à l'offensive », Clotilde Briard, *Les Échos*, mardi 7 octobre 2014

Travail à faire :

1. De quel type d'étude de marché relève l'étude menée par Kleenex auprès de 5 000 consommateurs en Europe **[0,5 point]** ?
2. Préciser la position concurrentielle de la marque Kleenex sur le marché des mouchoirs en papier **[0,5 point]**.
3. Préciser le contenu de l'attribut < marque > de la variable produit du *mix marketing* de la marque Kleenex **[1 point]**.
4. Préciser le contenu de l'attribut < identité visuelle du produit > de la variable produit du *mix marketing* de la marque Kleenex **[1 point]**.
5. Préciser le contenu de l'attribut < innovation > de la variable produit du *mix marketing* de la marque Kleenex **[0,5 point]**.
6. Préciser le contenu de l'attribut < promotion des ventes > de la variable communication du *mix marketing* de la marque Kleenex **[0,5 point]**.

QUATRIÈME DOSSIER

« Les roues du drômois Corima triomphent sur la route du Tour », Frédéric Rolland, *L'Usine Nouvelle* n° 3389, jeudi 18 septembre 2014

Travail à faire : Caractériser – selon la typologie d'Emmanuelle Le Nagard et Delphine Manceau – l'innovation apportée par les roues en fibres composites conçues par le fabricant drômois Corima **[2 points]**.

Beck-Crespel, des boulons pour tous

Guillaume Dessaix, *L'Usine Nouvelle* n° 3385, jeudi 10 juillet 2014

Fiche d'identité de l'entreprise Beck-Crespel

Siège social	40 rue des Fusillés 59280 Armentières (Nord)
Code activité NAF	2562B – Mécanique industrielle
Forme juridique	Société par actions simplifiée
Présidente	Madame Karine Charbonnier
Directeur général	M. Hughes Charbonnier
Effectif	630 salariés dont 400 en France
Chiffre d'affaires prévu en 2014	90 millions d'euros dont 60 % hors de France

Nous sommes en 1918. La Grande Guerre vient de prendre fin. La ville d'Armentières (Nord) est détruite à plus de 90 %. Hélène et Georges Beck, boulangers de leur état, ont perdu leur outil de travail. Mais ils décident de ne pas reconstruire leur commerce. À l'initiative d'Hélène, le couple se lance dans la mécanique. Par passion, mais aussi par pragmatisme : les marchés de la reconstruction sont prometteurs, dans l'industrie textile, les brasseries et dans les mines de charbon distantes d'une quarantaine de kilomètres. L'entreprise Beck-Crespel (le nom de jeune fille d'Hélène est Beck) est créée et se spécialise peu à peu dans la boulonnerie.

Quatre-vingt-seize ans plus tard, Beck-Crespel demeure une entreprise familiale. À sa tête, encore un couple : Karine, la quatrième génération de Beck, mariée à Hugues Charbonnier. Tous deux diplômés HEC, ils codirigent depuis 2005 Beck-Crespel, après avoir fait leurs preuves en occupant différents postes au sein de l'entreprise pendant dix ans. « *C'étaient nos années d'apprentissage sous la conduite de Christian Beck, mon beau-père. L'apprentissage est une évidence en industrie, et même pour nous, qui étions à l'époque les futurs dirigeants* », explique Hugues Charbonnier.

C'est sous leur impulsion que Beck-Crespel a considérablement renforcé sa présence à l'international. Les premiers pas de cette ouverture avaient été prudemment engagés au début des années 1970, dans un contexte très favorable aux industries pétrolière, gazière et nucléaire. « *Nous avons d'abord commercialisé des pièces simples de boulonnerie en grand volume (écrous, barres, goujons...). Puis, une fois bien implantés sur le marché, nous avons surtout proposé des produits plus complexes, comme un tirant de fixation de pales d'éoliennes* », rappelle Hugues Charbonnier.

Cette démarche s'est progressivement structurée pour se transformer en une stratégie globale de développement. « *À l'international, nous ne pouvions pas être compétitifs face aux pays à faibles coûts de main-d'œuvre. Mais nous pouvons l'être avec des produits spéciaux et une offre intensive de services portant sur la rapidité, la réactivité et une très grande diversité d'éléments filetés d'assemblage : tiges de vannes, tiges filetées de fixation de brides, visserie spéciale basse température, écrous tendeurs à vis de pression... Pour cela, nous avons mis en place une organisation productive très flexible, qui nous permet de produire de nombreuses petites séries dans un délai très court pour des clients aussi différents que la pétrochimie, la*

chimie, le transport ferroviaire et maritime, l'énergie conventionnelle ou l'énergie éolienne », souligne encore Hugues Charbonnier.

Pour consolider cette stratégie, à partir de 1986, l'entreprise Beck-Crespel a réalisé plusieurs acquisitions qui constituent aujourd'hui un réseau performant de filiales : BC Basco à Lokeren (Belgique), BC Deutschland à Hamm (Rhénanie-du-Nord-Westphalie), Cousin et Malicet à Bogny-sur-Meuse (Ardennes), Beck Technologies à Aillevillers-et-Lyaumont (Haute-Saône) ou encore Beck Prosper à Kingswinford (West Midlands) et Aberdeen (Écosse). Chacune d'entre elles apporte ses compétences dans le traitement de surface, le traitement thermique, le forgeage à chaud, les alliages de nickel, le roulage des filets ou encore le serrage par extension.

Ce réseau réalise le petit export depuis le pays d'origine de chaque filiale. Ainsi, BC Deutschland couvre l'Allemagne ainsi que la Scandinavie et la Pologne. Au cœur de ce dispositif, le site d'Armentières occupe une place essentielle. Il réapprovisionne les filiales selon leurs besoins. Il stocke en permanence 5 000 tonnes d'acier, de produits finis et produits semi-finis. Et il réalise le grand export hors d'Europe. Depuis 2012, Beck-Crespel fournit en Chine Beck Haobo, une coentreprise bâtie avec Haobo, spécialiste chinois de la boulonnerie dédiée au génie civil et aux industries mécaniques. « *Cela nous ouvre le marché local de la boulonnerie pour le pétrole et les autres secteurs énergétiques, tout en apportant un service à nos clients occidentaux présents sur place, comme Total et General Electric* », explique Hugues Charbonnier. Prochaine étape, l'Asie du Sud-Est, via la Malaisie. Beck-Crespel vient d'envoyer dans ce pays un ingénieur commercial, dont la mission est d'obtenir les premiers marchés et de déceler, à terme, les opportunités de partenariat avec une entreprise locale ou de création d'une filiale.

Michelin ou la révolution permanente

Extrait, Sabine Delanglade, *Les Échos*, jeudi 5 juin 2014

Fiche d'identité du groupe Michelin

Siège social	Place des Carmes Déchaux 63000 Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme)
Code activité NAF	2211Z – fabrication et rechapage de pneumatiques
Forme juridique	Société en commandite par actions
Gérant	M. Jean-Dominique Senard
Effectif en 2013	111 190 salariés
Chiffre d'affaires en 2013	20,247 milliards d'euros (+ 13,2 % *versus* 2010)
Résultat net (bénéfice) en 2013	1,127 milliard d'euros (+ 7,4 % *versus* 2010)

Michelin a inventé le pneu de vélo démontable, le pliage en accordéon des cartes routières, les pneus sur rail pour le transport de voyageurs, le pneu « vert », le plus grand pneu de tracteur du monde (2,90 m de haut, 0,90 m de large), bref à peu près tout ce qui roule avec de l'air dedans. Mais le *must du must*, ce fut le pneu radial en 1946, qui porta au premier rang mondial Michelin, alors dix fois plus petit que les pneumaticiens américains Goodyear et Firestone. Renforcé par des câbles métalliques croisés (d'où son nom), le pneu radial permit de dépasser les 130 km/h, ce qu'aucun pneu ne pouvait faire jusque-là sans éclater. Le « X » deviendra la norme universelle. Mais s'il fit la gloire de la maison Michelin, il faillit aussi devenir son bourreau. Enivré par la vitesse, installé à l'abri des monts d'Auvergne, le groupe Michelin oublia quelque peu de se comparer à la concurrence qui montait, d'analyser ses stocks et ses coûts qui gonflaient. L'entreprise faillit même mourir deux fois, en 1982 et en 1990, avec notamment le rachat hors de prix du pneumaticien américain BFGoodrich. « *L'entreprise avait l'impression d'avoir tout le temps devant elle* », explique aujourd'hui Jean-Dominique Senard.

[...]

Lorsqu'Edouard Michelin meurt brutalement en 2006, le redressement est loin d'être achevé. Les produits sont encore trop chers, la compétitivité en retard de 30 % sur les meilleurs et le marché de l'automobile se développe à toute allure dans des pays émergents, où l'offre du groupe auvergnat est très insuffisante. Or Michelin a perdu toute flexibilité financière et bâtir une usine coûte cher. Michel Rollier, qui succéda à Edouard Michelin, et, Jean-Dominique Senard, alors directeur financier, vont commencer par tout passer « à la paille de fer ». Les sites trop petits sont fermés. Les Sud-Coréens lancent des usines dont la capacité annuelle de production atteint 200 000 tonnes (20 millions de pneus) ; il est difficile de survivre avec des sites calibrés à 50 000 tonnes.

Les usines se transforment en fourmilières. Des milliers de chantiers d'amélioration sont lancés, des micro-équipes réfléchissent à la redéfinition de leurs pratiques. L'une d'entre elles, en abaissant de vingt-cinq à six minutes le temps nécessaire pour régler les machines – ce qui se fait 5 à 6 fois par jour dans toutes les usines du groupe –, fit gagner 10 % de productivité d'un coup ! En cinq ans, Michelin enregistre 30 % de productivité. Sur une base 100 en 2006, le nombre de tonnes produites par employé était de 103 en 2009, 142 en 2013, objectif 180 en

2018. Déjà, la marge opérationnelle est remontée de 5,8 % en 2009 à 11 % en 2013, certes toujours derrière le pneumaticien allemand Continental, mais Michelin estime avoir encore un potentiel de gains de productivité de 30 % supplémentaires. Aujourd'hui désendetté (la dette n'est plus que 142 millions d'euros à la fin du 1er trimestre 2014 pour un milliard d'euros début 2012), Michelin se targue d'afficher « *la plus belle situation financière du secteur* ».

De quoi poursuivre le deuxième axe de sa stratégie, le renforcement de son implantation dans les pays émergents. Depuis 2010, Michelin consacre de 1,6 à 2,1 milliards d'euros par an à se développer dans ces marchés à forte croissance, à doubler notamment sa présence en Chine. L'effort est inouï. Le mauvais accueil de la Bourse lors de l'augmentation de capital lancée en 2010 pour aider à financer cette offensive n'a pas arrêté Michelin. Aujourd'hui, son chiffre d'affaires se répartit à peu de chose près en trois tiers entre l'Europe, l'Amérique du Nord et le reste du monde, un dernier tiers que Michelin devrait porter à plus de 40 % d'ici à 2020. La Bourse, elle, s'est mise à applaudir...

La Bourse est moins enthousiaste sur la volonté affirmée du groupe de « *conserver une assise industrielle aussi forte dans les pays développés* ». Les analystes boursiers n'ont pas aimé l'annonce de l'investissement de 800 millions d'euros en France d'ici à 2019, mais Jean-Dominique Senard tient bon sur son refus de toute délocalisation. L'usine de La Roche-sur-Yon (Vendée), quant elle sera modernisée aura « *des coûts de fabrication extrêmement comparables à une usine située dans un pays émergent qui exporterait vers l'Europe* », et ce sera la meilleure garantie de sa pérennité... Il s'agit aussi de ne pas perdre sa place en partant à la chasse : les trois quarts de la croissance attendue d'ici à 2020 viendront des pays émergents, mais les pays développés assureront le reste.

C'est aussi pour ne pas laisser de point d'entrée à ses concurrents que « le roi du haut de gamme » veut occuper tout le spectre pneumatique et conserve sa gamme de marques entrée de gamme. Sur ces produits moins chers, les marges étaient naguère massacrées par les importations chinoises. Une réallocation des ressources a été nécessaire. Michelin a augmenté de moitié la capacité de son usine serbe qui produit sous les marques Tigar, Kormoran et Riken. Sa productivité lui permet d'expédier les pneus au Brésil avec profit, malgré la dévaluation du real [la monnaie brésilienne, Ndr].

Pour donner à l'innovation un second souffle, Jean-Dominique Senard a tout réorganisé, créé un comité qu'il préside lui-même ouvert à des membres extérieurs, une révolution au pays du secret. Ainsi, Barbara Dalibard, ex-France Télécom, actuelle directrice générale de SNCF Voyages, en fait partie. Cette polytechnicienne parle connectivité et mobilité, deux points clefs, à l'heure où Michelin ne vend plus seulement des pneus mais aussi des services. Fini les réflexions isolées, les murs vont tomber au sens propre comme au figuré, entre les différentes fonctions dans le futur centre de recherche de Ladoux, à deux pas de Clermont-Ferrand. Un investissement colossal de 220 millions d'euros, un pari sur la France : « *La technologie ne quittera pas la France* », martèle Jean-Dominique Senard, qui ayant travaillé chez Pechiney reste marqué par la vente de ce fleuron de l'industrie française au groupe canadien Alcan.

Clermont-Ferrand restera donc au centre du réseau mondial d'innovation avec 6 000 chercheurs. L'objet de leurs nuits blanches ? Le pneu dans tous ses états. Déjà, celui-ci ne crève plus qu'une fois tous les 75 000 kilomètres en moyenne en Europe, contre 8 000 en Chine. Il peut être « autorégénérant ». Le pneu avion tout juste adopté par Boeing assure de plus en plus d'atterrissages, le pneu agricole compacte de moins en moins la terre sur laquelle

il roule. Cette activité est d'ailleurs appelée à se développer : la vue dans les fermes d'état de Mandchourie de batteries de 150 tracteurs en ligne, 6 pneus chacun (les prix peuvent atteindre 30 000 euros pièce) est un plaisir pour l'œil du patron de Michelin. Le pneu, bien sûr, verdit à vue d'œil, le quart des émissions de CO_2 du transport routier est dû au carburant consommé pour vaincre sa résistance au roulement, jusqu'à un plein sur cinq pour une voiture.

Il y a aussi tout le système qui va autour du pneu. Certains clients ne paient plus le produit mais son usage, facturé au kilomètre parcouru, à la tonne transportée ou au nombre d'atterrissages réalisés avec des pneus fournis et entretenus par Michelin. Un bouleversement de plus dans une maison qui, en dix ans, se sera complètement remise en question. Malgré l'investissement plusieurs années de suite de 10 % de son chiffre d'affaires, la manufacture pneumatique a assaini ses finances et décuplé sa trésorerie en cinq ans. La voilà prête pour, selon l'expression de Jean-Dominique Senard, « *une nouvelle étape de conquête* » et un bond de ses ventes de moitié d'ici à 2020. Il sait qu'il ne doit pas relâcher la pression. Les usines françaises doivent encore grandir, et les pays émergents prendre plus de place dans les ventes et la production.

Kleenex passe à l'offensive

Clotilde Briard, *Les Échos*, mardi 7 octobre 2014

Difficile d'être plus emblématique dans sa catégorie (de produits) que Kleenex. Pendant la Première Guerre mondiale, le groupe américain Kimberly-Clark produit des filtres pour masques à gaz et des serviettes censées remplacer les cotons et les pansements. À la fin de la guerre, l'entreprise doit se réinventer. Avec la croissance des *Roaring Twenties*, le marché américain voit naître une avalanche de produits cosmétiques. Le groupe Kimberly-Clark décide de lancer en 1924 des serviettes démaquillantes en papier qu'il baptise Kleenex, abréviation de « *cleansing expert* ». Mais les consommatrices ont du mal à se laisser convaincre, préférant utiliser ces serviettes en papier pour se moucher. Que cela ne tienne, le groupe Kimberly-Clark initiera le marché des mouchoirs en papier jetables.

En 2014, numéro un des mouchoirs en papier dans le monde et en Europe, la marque du groupe américain Kimberly-Clark compte bien le devenir aussi en France. Elle entend capitaliser sur son nom (presque un nom commun), ses quatre-vingt-dix ans d'existence et son offre pour monter en puissance. Déjà, elle a gagné 1,2 point de part de marché en cumul annuel sur un an à mi-septembre. Elle est passée, indique-t-on au siège social de Kimberly-Clark France à Nanterre (Hauts-de-Seine), à 18,5 % d'un segment des mouchoirs en papier où la marque Kleenex arrive en deuxième position sur le marché français derrière Lotus (marque du groupe suédois SCA). Les marques de distributeur réalisent environ la moitié des ventes d'un segment estimé au total dans l'Hexagone à environ 245 millions d'euros annuels.

Du côté des produits, la marque vient de lancer Kleenex Family, un emballage au format plus grand doté de 140 mouchoirs. Son innovation ? Un indicateur de remplissage qui permet de savoir où en est le niveau de la boîte. « *Les familles consomment plus de mouchoirs que la moyenne. En outre, nos sessions d'observation dans les foyers nous ont montré que l'une de leurs craintes était de ne plus en avoir dans la boîte. Il fallait donc leur donner un repère* », indique Mathilde Laurier, responsable de la marque Kleenex. Cette innovation française intéresse la Belgique et l'Allemagne.

La marque Kleenex, qui a réalisé l'an dernier un chiffre d'affaires de 45,7 millions d'euros, a aussi effectué une grande refonte de toute la gamme. Une première depuis sa création. C'est la raison pour laquelle avant de faire le grand saut, le département marketing Europe de Kleenex a interrogé plus de 5 000 consommateurs dans les pays de l'Union afin de comprendre leurs comportements, leurs motivations et leurs freins à l'achat. Conséquence

immédiate : plus dynamique et plus joyeux, le *design* des boîtes cherche à renvoyer une image plus moderne de la marque.

Les éditions limitées sont chargées de favoriser les achats d'impulsion. Kleenex, qui a pour slogan "Toujours à vos côtés", cultive son image de produit de proximité. C'est ainsi que le département européen de *design* travaille avec des stylistes pour déceler les tendances sur lesquelles surfer. La collection des boîtes cubiques se renouvelle tous les six mois. Celle en cours joue le rétro américain, avec au choix un décor de vinyle, de plaques minéralogiques ou de hot-dogs. De quoi trouver une place du salon à la cuisine. Car l'une des spécificités des Français est de mettre des boîtes un peu partout dans la maison. Alors que dans d'autres pays, on a souvent, plus tendance à les cacher. À l'approche de Noël, la forme des boîtes elle-même se métamorphose. Elles prennent la forme de maisons en pain d'épices ou en sucre d'orge. « *Les maisonnettes correspondent bien au souhait d'être une marque familiale et émotionnelle* », indique Mathilde Laurier. Et elles pourront même faire office de petits cadeaux.

Le dernier levier que la marque Kleenex entend bien actionner pour atteindre ses objectifs, c'est la communication. Pour sa ligne Kleenex Balsam, contenant un baume au calendula [Une famille de plantes herbacées originaires de la région méditerranéenne, Ndr] chargé d'apaiser les nez irrités, Kleenex entamera le 22 octobre une tournée dans sept villes, dont deux en région parisienne. Elle installera dans les galeries de grands centres commerciaux un stand dans lequel se dérouleront des ateliers de création – pour les enfants et leurs parents – autour des mouchoirs eux-mêmes ou des boîtes. Bar à infusions, cours de tricot, espace photo, distribution d'échantillons et de bons de réduction compléteront ce dispositif promotionnel. « *Nous voulons inscrire Kleenex Balsam dans la routine de préparation à l'hiver. C'est un produit qui amène de nouveaux consommateurs vers la marque* », précise Mathilde Laurier.

Les roues du drômois Corima triomphent sur la route du Tour

Frédéric Rolland, *L'Usine Nouvelle* n° 3389, jeudi 18 septembre 2014

L'entreprise Corima était auréolée, entre autres, d'un titre de champion olympique sur route obtenu lors des Jeux Olympiques de Londres en 2012. Elle a touché le Graal cet été. Elle a remporté, en tant qu'équipementier de l'équipe Astana, le Tour de France cycliste. Corima est spécialisée dans la fabrication de roues en carbone hautes performances pour le cyclisme et le handisport. Une consécration pour cette PME familiale basée à Loriol-sur-Drôme, dont le succès repose sur l'esprit d'équipe, l'innovation et la qualité. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 3,2 millions d'euros en 2013 et emploie une vingtaine de salariés. Près de 80 % des ventes se font à l'exportation.

« *C'est exceptionnel,* souligne Pierre-Jean Martin, directeur général. *Très exigeante, la compétition de haut niveau nous permet de valider nos recherches et nos innovations. C'est un formidable vecteur de communication auprès des amateurs de cyclisme, qui n'hésitent pas à dépenser plusieurs centaines, voire des milliers d'euros pour s'offrir le même matériel que les champions qu'ils admirent* ».

L'entreprise Corima a fait le choix, en 1988, de se lancer dans la conception, la fabrication et la commercialisation de roues et d'accessoires en carbone pour le cyclisme, parallèlement à son activité initiale (la conception et la fabrication d'outillages pour la fonderie) qu'elle a depuis abandonné. Elle fut ainsi le premier fabricant à lancer sur le marché une roue en fibres composites pouvant recevoir un pneumatique de type *tubeless* (i.e. qui ne nécessite pas de chambre à air). Corima a aussi été l'une des premières à miser sur Internet pour commercialiser ses produits. Une option synonyme de réactivité, ce qui lui permet d'avoir toujours une roue d'avance sur ses concurrents.