

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 TD2

Fondements de la Gestion

Examen médian

Durée : 2 heures + 5 minutes de lecture des questions

Jeudi 15 mai 2014

Consignes:

- Les documents de cours, les documents de TD, les sujets d'examens antérieurs, 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

« Doublet, étendard de la France à l'exportation », extrait, Nicole Vulser, *Le Monde*, samedi 8 février 2014

Travail à faire:

- 1. Caractériser l'entreprise Doublet 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 Doublet [3,5 points].
- 3. Dans le cadre du diagnostic SWOT externe, relever une menace pour l'entreprise Doublet [0,5 point].
- 4. Préciser le contenu de l'attribut < services associés > de la variable produit du *marketing mix* de l'entreprise Doublet [0,5 point].

2^e dossier

« Avec Zodiac, les niches montent au ciel », Sabine Delanglade, Les Échos, jeudi 13 mars 2014

Travail à faire:

- 1. Dans le cadre du diagnostic SWOT interne, relever dix forces de l'entreprise Zodiac Aerospace [5 points].
- 2. Dans le cadre du diagnostic SWOT externe, relever deux opportunités pour l'entreprise Zodiac Aerospace [1 point].
- 3. Préciser le choix stratégique effectué en 2007 par l'entreprise Zodiac Aerospace en ce qui concerne son activité bateaux pneumatiques [0,5 point].

3e dossier

« Labeyrie a fait le choix de la grande distribution », extrait, Flore Mabilleau, Aujourd'hui en France, Lundi 2 décembre 2013

Travail à faire:

- 1. Sachant que le marché du foie gras a augmenté de 3,4 % en France en 2012, positionner le marché du foie gras sur la courbe de cycle de vie du produit. Vous pouvez répondre par une phrase ou un graphique [0,5 point].
- 2. Préciser le contenu de l'attribut < qualité > de la variable produit du *marketing mix* de Labeyrie Fine Foods [0,5 point].
- 3. Préciser le contenu de l'attribut < innovation > de la variable produit du *marketing mix* de Labeyrie Fine Foods [0,5 point].
- 4. Préciser le contenu de l'attribut < largeur et extrait de la profondeur de la gamme > de la variable produit du *marketing mix* de Labeyrie Fine Foods [1 point].
- 5. Préciser le contenu de l'attribut < types de point de vente > de la variable distribution du marketing mix de Labeyrie Fine Foods [0,5 point].
- 6. Préciser le contenu de l'attribut < supports de communication média > de la variable distribution du *marketing mix* de Labeyrie Fine Foods [1 point].

4^e dossier

« La pépite HP Biotech stérilise à très haute pression », Nicolas César, L'Usine Nouvelle n° 3369, jeudi 20 mars 2014

<u>Travail à faire</u>: Caractériser le procédé innovant mis au point par l'entreprise HP Biotech selon la typologie des innovations d'Emmanuelle Le Nagard et Delphine Manceau [2 points].

Doublet, étendard de la France à l'exportation

Extrait, Nicole Vulser, Le Monde, samedi 8 février 2014

Fiche d'identité de l'entreprise Doublet

Raison sociale	Doublet	
Forme juridique	Société anonyme à directoire	
Date de création	04/09/1984	
Siège social	67 rue de Lille	
	59170 Avelin (Nord)	
Présidente du directoire	Mme Agathe Delpierre Doublet	
Président du conseil de surveillance	M. Luc Doublet	
Effectif	300 salariés dont la moitié en France	

Les chiffres du commerce extérieur français pour l'année 2013, publiés vendredi 7 février, sont une nouvelle fois dans le rouge, avec un déficit de 61,2 milliards d'euros. Près de dix fois plus qu'en 2004... Pourtant, certaines entreprises continuent à exporter et à porter haut et fort les couleurs de la France hors de l'Hexagone. Comme l'entreprise Doublet, connue précisément pour faire flotter ses drapeaux dans de nombreuses manifestations politiques, commerciales, culturelles ou sportives dans une soixantaine de pays. Cette entreprise, installée au sud de Lille, réalise 50 % de son chiffre d'affaires (45 millions d'euros en 2013) à l'international.

Exporter, pour Luc Doublet, 67 ans, président du conseil de surveillance de cette entreprise toujours familiale – il a passé les rênes opérationnels à sa fille cadette Agathe –, « c'est long, cher et compliqué, surtout pour une entreprise de notre taille ». Ce qui ne l'empêche pas de vendre ses drapeaux bien sûr, mais aussi des barrières métalliques, des panneaux d'affichage, des isoloirs, des objets de signalétique, des tribunes de stade, des podiums, ou encore de proposer du design, de la logistique, de la pose et dépose, du stockage..., lors d'événements petits ou grands, et ce, dans le monde entier. Du Tour de France cycliste aux 24 heures automobiles du Mans, en passant par les élections, les spectacles, les kermesses, les braderies ou les foires agricoles, les clients ne manquent pas!

Du mercredi 5 au samedi 8 février, une bonne partie de l'équipe technico-commerciale est présente à Dubaï, où Doublet a gagné le contrat de réalisation des équipements et de la logistique du Tour cycliste. En revanche, à Sotchi (Russie), où les Jeux olympiques d'hiver ouvrent vendredi 7 février, l'entreprise française n'a fourni que le système de levage des drapeaux utilisés lors des cérémonies de remise de médailles. « L'appel d'offres le plus important était couru d'avance, et le marché est revenu à un ami du président Vladimir Poutine », assure Luc Doublet.

 $[\ldots]$

Avec bien des difficultés, Doublet a démarré son internationalisation par les États-Unis. « Les industriels américains avaient un retard technologique considérable dans les drapeaux. Cela ne les a pas empêchés de me rire au nez », se souvient M. Doublet. C'est uniquement parce que l'un de ses amis, déjà installé aux États-Unis, lui a prêté un bureau pendant

plusieurs mois que le dirigeant de l'entreprise nordiste a pu y faire démarrer ses affaires. Il concède avoir commis une erreur : envoyer une jeune femme à New York en 1984. « Les Américains étaient encore très misogynes et ne l'ont pas prise au sérieux », assure-t-il. Il a racheté le sixième fabricant de drapeaux américain, Paramount Flags et a placé à sa tête un cadre français. Coup du sort, l'usine a été détruite par un tremblement de terre en 1989. L'aventure américaine a nécessité une ténacité hors du commun. Ce n'est qu'après dix ans de pertes et le rachat successif de six entreprises — aujourd'hui structurées autour de la principale filiale — que Doublet est parvenu à s'implanter durablement outre-Atlantique! Les unités de production locales permettent de répondre rapidement aux besoins des clients en jouant sur la réactivité et la proximité.

Après cette première filiale, l'entreprise nordiste a essaimé en Espagne, en Pologne, en Belgique, au Royaume-Uni, au Portugal et même en Allemagne. En 2012, Doublet a racheté Bonner Fahnenfabrik, un fabricant allemand de drapeaux basé à Bonn (Rhénanie du Nord-Westphalie), en redressement judiciaire, ce qui a permis à Doublet de devenir le leader de ce marché en Europe. C'est sur ce site que sont désormais produites les commandes de drapeaux en grandes séries, qui étaient précédemment sous-traitées en Chine.

Innover, déposer des brevets, c'est l'ardente obligation pour continuer à être présent hors de l'Hexagone. Pour ce faire, Doublet travaille main dans la main avec la faculté des sciences de Lille. Cette coopération s'est traduite chez Doublet, par l'impression des drapeaux directement sur le tissu, en une seule opération, quel que soit le nombre de couleurs. Depuis les Jeux olympiques d'Atlanta en 1996, Doublet se targue de posséder la seule base de données mondiale officielle de tous les drapeaux des pays de la planète. Jusqu'alors, le flou persistait sur l'exactitude des couleurs ou encore la façon de laisser flotter verticalement ces oriflammes.

« Nous apprenons beaucoup des autres pays », affirme Luc Doublet, en citant notamment « la qualité du service au client aux États-Unis », ou la fameuse « rigueur » germanique. Il n'en voit que mieux, au quotidien, les faiblesses du système français. « Nous sommes le seul pays au monde où l'on doit rendre publics les comptes des entreprises. Je trouve cela très dangereux vis-à-vis de la concurrence », expliquer Luc Doublet. « Si un pélican s'ouvre le ventre, il se fait bouffer par ses pairs. Les Chinois et les Japonais le savent bien : ils paient des "hordes" de salariés pour décortiquer tous les comptes des entreprises avant d'attaquer un marché », affirme-t-il.

Avec Zodiac, les niches montent au ciel Sabine Delanglade, Les Échos, jeudi 13 mars 2014

Fiche	d'identité	de l'er	itrenrise	Zodiac A	Aerospace
1 ICHC	u iuciitic	uc i ci		Zoulat F	YOU OSPACE

Date de création	1886 par Maurice Mallet (1861-1926)				
Siège social	61 rue Pierre Curie				
	78370 Plaisir (Yvelines)				
Forme juridique	Société anonyme à directoire				
Président du directoire	M. Olivier Zarrouati				
Chiffre d'affaires au 31/08/2013	3,8 milliards d'euros (+ 13 % versus				
	31/08/2012)				
Bénéfice net au 31/08/2013	370 millions d'euros (+ 16,3 % versus				
	31/08/2012)				
Effectif	26 000 salariés dont 9 637 États-Unis et 6 200				
	en France				

Les images ont la vie dure. Interrogez n'importe qui autour de vous, dîtes Zodiac, et l'on vous répondra invariablement bateaux, plongée, secours en mer, calanques... Sauf, bien sûr, les actionnaires de l'entreprise qui ont eu la satisfaction d'assister à l'augmentation de 40 % de la valeur de l'action par an depuis cinq ans. Zodiac est en effet une société aéronautique, elle est même la plus ancienne qui existe à ce jour. Quand elle fabriquait des dirigeables, Boeing était encore un marchand de bois et de bateaux.

Les bateaux pneumatiques n'ont été pour Zodiac qu'une chaloupe de détresse, lorsque l'entreprise rencontra des difficultés dans les airs. Exsangue après la Seconde Guerre mondiale, l'entreprise ressortit alors de ses cartons un brevet d'embarcation gonflable, déposé en 1933, qui lui permit de se refaire une santé en surfant sur la civilisation des loisirs, née dans les années 1960. L'entreprise fabriquait ses stocks en hiver et les écoulait en été. Le 31 août était donc le seul mois de l'année où Zodiac pouvait présenter un bilan correct à ses banquiers, raison pour laquelle, au passage, son exercice toujours décalé est clos à cette date.

Si le management a revendu sa célèbre division marine au fonds d'investissement britannique Carlyle en 2007, c'est parce qu'en redécollant, l'aviation a pris une telle altitude qu'elle requiert désormais toutes les ressources de l'entreprise. Les bateaux ne représentaient plus que 400 millions d'euros sur un chiffre d'affaires de 2,4 milliards, et leur vente a rapporté 1,3 milliard. De quoi continuer à alimenter la stratégie de croissance initiée par le charismatique Jean-Louis Gerondeau, prédécesseur de l'actuel président, Olivier Zarrouati. Deux ans après sa nomination en 2007, ce dernier, diplômé X-Supaéro, gagnait ses premiers galons, en repoussant les assauts d'un autre équipementier aéronautique français – Safran –, arguant qu'il ferait mieux seul, que mal accompagné.

C'est en fouillant dans le portefeuille d'Aerazur – une société acquise par Zodiac en 1978 –, que l'entreprise francilienne a trouvé l'activité sur laquelle elle a bâti sa fortune. Aerazur faisait de tout un peu : des parachutes, des barrières d'arrêt en textile, des intérieurs de réservoir, de petits produits gonflables de sécurité, des ceintures, des toboggans... C'est face à cet empilage hétéroclite que l'idée stratégique des niches est née dans l'esprit de Jean-Louis

Gérondeau. Dans un avion cohabitent à peu près toutes les technologies inventées par l'homme, métallurgie, matériaux composites, électricité, électronique... et celles-ci coexistent sans forcément, avoir besoin de communiquer. Cela donne autant de « niches », c'est-à-dire autant de segments de marché petits et nombreux, mais souvent très rentables. Une fois conquises, ces niches sont très difficiles à reprendre par les concurrents; leurs meilleurs chiens de garde [traduire par barrières à l'entrée juridiques, Ndr] étant la complexité des normes qui les régissent. Un système gonflable d'évacuation ou un galley – Zodiac est le leader mondial de ces chariots qui servent à transporter repas et jus de fruits dans les couloirs d'un avion de ligne –, cela paraît simple a priori à fabriquer. Mais quand il s'agit de les déplacer dans un avion de transport de passagers, il faut respecter une quantité impressionnante de documents, compilation de tous les enseignements issus de tous les crashs, et qui, à eux seuls, peuvent remplir une salle entière. « Le moindre sujet est impénétrable si l'on n'est pas né dedans », se réjouit Olivier Zarrouati.

Fort des toboggans d'évacuation récupérés dans Aerazur, l'équipementier français va y ajouter ceux de la société américaine Air Cruisers, et en devenir le leader mondial. Assis sur cette rente confortable, Zodiac va pourvoir attaquer d'autres parties moins visibles de la cabine. Il est, dans cette offensive, aidé par les vents très favorables de la conjoncture du transport aérien. Dans un marché qui croît de 4 à 5 % par an, Zodiac Aerospace avance plus vite, ce qui lui permet de viser un rythme de 7 à 8 % de croissance interne, auquel il ajoute une moyenne de 7 % de croissance externe en multipliant les acquisitions, grâce à sa trésorerie aussi bien gonflée que ses toboggans. Au total, Zodiac aura absorbé plus de 35 sociétés depuis 1978, toutes intégrées avec un savoir-faire reconnu dans l'industrie aéronautique. « Comme dans la Rome antique, les populations annexées deviennent immédiatement citoyens de l'Empire », ajoute, royal, Olivier Zarrouati.

En 1999, avec l'acquisition d'Intertechnique, Zodiac ramène dans ses filets, non seulement son actuel président, mais double aussi sa taille en s'enrichissant de toute une série de systèmes qui vont de la distribution de l'électricité et du fioul, jusqu'aux masques à oxygène et aux systèmes de divertissement de bord. En rachetant la société britannique Contour – spécialiste des fauteuils de première classe – Zodiac est devenu le leader mondial (une couronne de plus!) du siège toutes catégories et contrôle un tiers de ce marché, évalué à près de 3 milliards de dollars annuels. Sur un investissement de 600 à 700 millions d'euros pour sa montée en gamme, la compagnie aérienne Air France-KLM en consacrera 105 à offrir plus de 2 000 nouveaux fauteuils à ses passagers de la première classe, dont un lit de 1,96 mètre à 50 000 euros l'unité, une exclusivité mondiale. Mais Zodiac est aussi le concepteur du *Dragonfly*, le siège destiné à la classe économique le plus léger du marché, avec ses 7,5 kilos.

Sièges, cuisines, toilettes, encadrements de porte, au total l'équipementier peut fournir quasiment toute la cabine, et donc l'intégrer et optimiser l'utilisation d'un espace 50 fois plus cher que l'immobilier à Paris. Les dernières innovations « maison » lui permettent de loger jusqu'à 10 % de passagers supplémentaires, sans rogner sur le confort. De quoi séduire les compagnies aériennes, qui n'ont quasiment que le confort de leur cabine pour se différencier et se livrent à une rude bataille pour attirer les très rentables passagers des classes avant (première et *business*), remplir au maximum les classes arrière (vols économiques) et voyager le plus léger possible pour économiser le carburant. En leur offrant la possibilité d'améliorer leur surface utilise, sans attendre la livraison d'une nouvelle génération d'appareils, Zodiac a tout pour les séduire.

En augmentant la part de son activité avec les compagnies aériennes, l'équipementier réduit ainsi sa dépendance aux avionneurs, augmente ses ventes et sa rentabilité. Le groupe Zodiac pense que, s'il continue à ce rythme, un montant de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires n'est pas hors de portée. « À l'évidence, on ne touche pas encore les bords de l'aquarium, on peut encore grossir », constate Olivier Zarrouati. Quand les 10 milliards seront atteints, il sera temps alors, de revoir éventuellement le modèle, de s'inspirer par exemple du groupe américain UTC, qui, après avoir grossi dans l'aéronautique, est devenu un géant du conditionnement d'air (Carrier) et des ascenseurs (Otis). La stabilité de l'actionnariat familial (Desanges, Domange, Maréchal, Peugeot, Schelcher...) aide à prendre des décisions de long terme. 40 % des droits de vote sont détenus par les descendants des fondateurs et ceux qui les ont rejoints depuis le XIX^e siècle.

Le développement des pays émergents ne fait pas de Zodiac un activiste de la délocalisation; l'équipementier français ne compte pas dépasser les 50 % des volumes de production en Tunisie, en Thaïlande ou au Mexique. Et il n'est pas présent en Chine. « Il n'y a pas d'intérêt à aller chercher en Chine un hypothétique demi-dollar supplémentaire d'économie de l'heure, au prix de millions d'euros par an de frais généraux », martèle Olivier Zarrouati. D'autant que Zodiac est dans un métier de petites séries. Il se construit 10 avions par jour dans le monde. Zodiac préserve donc ses bases traditionnelles, françaises et américaines, fût-ce au prix d'optimisations. À Loches (Indre-et-Loire), une usine modernisée de 10 000 mètres carrés abrite aujourd'hui plus de salariés que l'établissement qui l'a précédée et qui faisait pourtant le double de surface. Le maintien de ces bases est naturellement permis par la croissance de l'entreprise. Beaucoup d'avions anciens volent encore, et les dossiers industriels qui les concernent étaient beaucoup moins complets que ceux d'aujourd'hui. Pour les entretenir ou les rétrofiter [néologisme pour désigner une reconception de l'appareil, Ndr], la mémoire et le savoir-faire qui l'accompagne, sont donc essentiels. « On flotte, on monte, on vole, on plane », s'émerveillait déjà l'écrivain Guy de Maupassant (1850-1893), emporté par le dirigeable de Maurice Mallet. Pourvu que ça dure!

Labeyrie a fait le choix de la grande distribution

Extrait, Flore Mabilleau, Aujourd'hui en France, Lundi 2 décembre 2013

Impossible de ne pas trouver Labeyrie dans un supermarché ou un hypermarché français. La marque de foie gras Labeyrie est la plus distribuée dans l'Hexagone, et occupe même une place de leader en période de fêtes. « La spécificité de notre entreprise, c'est qu'une très grande partie de notre activité, 80 à 85 %, est réalisée sous la marque Labeyrie », détaille Jacques Trottier, directeur général de Labeyrie Fine Foods, société détenue à 61 % par le groupe coopératif Lur Berri.

Labeyrie Fine Foods, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 260 millions d'euros en 2012 (dont 120 millions d'euros dans le foie gras) pour 1 500 salariés – effectif porté à 2 200 en période de rush d'avant les fêtes de fin d'année – s'est lancée, dès sa création en 1946 par Robert Labeyrie, dans les produits « festifs et premium ». « En 1963, alors que le saumon fumé et le foie gras étaient assez peu consommés par les Français, Labeyrie a fait le choix de la grande distribution pour rendre ces produits disponibles au plus grand nombre, tout en conservant leur qualité », reprend Jacques Trottier.

Les deux cents producteurs, tous basés dans le Sud-Ouest de la France, qui livrent Labeyrie Fine Foods ont signé un cahier des charges très exigeant. Ils ont élevé 3,2 millions de canards l'an dernier. Labeyrie Fine Foods, qui réalise 20 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, exporte dans de nombreux pays dont le Benelux, la Suisse, l'Italie ou encore l'Espagne, et propose aujourd'hui 180 références de foie gras : blocs de foie gras, blocs avec morceaux, foie gras entier. Dans le centre de recherche et développement basé au siège social de Saint-Geours-de-Maremme (Landes), dix salariés travaillent toute l'année au lancement de nouveaux produits. [...]

Une gamme de produits sur lesquels Labeyrie Fine Foods se donne les moyens de communiquer. L'entreprise lance d'ailleurs, mardi 3 décembre, sa dernière campagne et a investi plus de deux millions d'euros pour assurer sa présence sur toutes les chaînes de télévision au cours du mois de décembre, avec un spot massivement diffusé. Pour le début de l'année 2014, Labeyrie Fine Foods parie sur des investissements médias conséquents. La marque soutiendra notamment sa nouvelle ligne de plats cuisinés individuels par de l'affichage dans les couloirs du métro parisien. Les plats cuisinés étofferont ainsi la gamme de Labeyrie. Ils viendront s'ajouter au foie gras, au saumon fumé et aux produits apéritifs.

La pépite HP Biotech stérilise à très haute pression

Nicolas César, L'Usine Nouvelle n° 3369, jeudi 20 mars 2014

« Aujourd'hui, avec les hautes pressions, on peut accroître la sécurisation microbiologique des aliments, prolonger la durée de conservation, sans modifier le goût ni la couleur originels des produits », met en avant Gérard Demazeau, directeur scientifique de l'entreprise HP Biotech. Cette technique consiste à tuer toutes les bactéries d'un produit conditionné dans un emballage souple contenant de l'eau, en le soumettant à des pressions très élevées, de l'ordre de 6 000 bar, soit six fois la pression des profondeurs de l'océan. Le coût du procédé est compétitif, puisque les durées de traitement sont courtes (15 minutes en moyenne, contre plusieurs heures pour les traitements thermiques).

Ancien professeur de chimie à l'Université de Bordeaux, Gérard Demazeau planche sur le sujet depuis plus de vingt ans. En 2011, il a créé la société HP Biotech à Gradignan (Gironde), dans l'agglomération bordelaise, pour appliquer industriellement son procédé. L'entreprise, qui compte six salariés, a déjà une trentaine de clients, principalement dans l'agroalimentaire. Parmi eux, le consortium du jambon de Bayonne (Pyrénées-Atlantiques) qui a besoin de produits avec 0 % de listeria pour partir à la conquête du marché nord-américain. Les hautes pressions intéressent également le secteur de la santé. HP Biotech a d'ailleurs déposé un brevet pour mieux sécuriser le lait maternel. Dans la cosmétique, le marché s'ouvre également. « Les hautes pressions permettent de faire de l'extraction végétale, de la texturation et de la sécurisation microbiologique », plaide Gérard Demazeau. En 2014, HP Biotech espère réaliser 400 000 euros de chiffre d'affaires, avant de viser beaucoup plus haut.